

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

The Power of Knowing What You Don't Know

THINK AGAIN



Sức mạnh
của việc
biết mình
không biết

2022 | PDF | 336 Pages
buihuuhanh@gmail.com

DÁM NGHĨ LẠI

ADAM GRANT

New York Times best-selling author of
Give and Take
Nguyễn Đức Nhật dịch

MỤC LỤC

Mở Đầu

PHẦN I: TÁI TƯ DUY CÁ NHÂN

Chương 1: NHÀ TRUYỀN GIÁO, CÔNG TỐ VIÊN, CHÍNH TRỊ
GIA VÀ NHÀ KHOA HỌC BƯỚC VÀO TÂM TRÍ BẠN

Chương 2: THÁNH PHÁN VÀ KẺ MẠO DANH

Chương 3: NIỀM VUI KHI SAI

Chương 4: ĐẤU TRƯỜNG LÀNH MẠNH

PHẦN II: TÁI TƯ DUY LIÊN CÁ NHÂN

Chương 5: KHIÊU VŨ CÙNG ĐỐI THỦ

Chương 6: ÁC CẢM CHE MỜ LÝ TRÍ

Chương 7: NGƯỜI TÂM TÌNH VỀ VẮC-XIN VÀ ĐIỀU TRA
VIÊN NHÃ NHẶN

PHẦN III: TÁI TƯ DUY TẬP THỂ

Chương 8: NHỮNG CUỘC ĐÓI THOẠI GAY CĂN

Chương 9: VIẾT LẠI SÁCH GIÁO KHOA

Chương 10: ĐÂY KHÔNG PHẢI CÁCH CHÚNG TA VẪN LÀM
TRƯỚC GIỜ

PHẦN IV: KẾT LUẬN

Chương 11: THOÁT KHỎI TÀM NHÌN ĐƯỜNG HÀM

PHẦN KẾT

Lời Cảm Ơn

Original title: THINK AGAIN - The Power of Knowing What You Don't Know

Written by Adam Grant

Copyright © 2021 by Adam Grant

Vietnamese edition © 2022 by First News - Tri Viet Publishing Co., Ltd

Published by arrangement with Adam Grant c/o Inkwell Management LLC

All rights reserved.

Tác phẩm: DÁM NGHĨ LẠI – Sức mạnh của việc biết mình không biết

Tác giả: Adam Grant

Công ty First News – Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Adam Grant thông qua Inkwell Management LLC, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

Biên tập viên First News : Thoại Uyên – Cẩm Xuân

Quý độc giả có nhu cầu liên hệ, vui lòng gửi email về:

Bản thảo và bản quyền: rights@firstnews.com.vn

Phát hành: triviet@firstnews.com.vn

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT – FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Quận 1, TP. HCM

Ngôi Nhà Hạt Giống Tâm Hồn, Đường Sách Nguyễn Văn Bình,
Quận 1, TP. HCM

Tel: (84.28) 38227979 – 38227980

www.firstnews.com.vn

www.hatgiongtamhon.vn

facebook.com/firstnewsbooks

facebook.com/hatgiongtamhon

Mở Đầu

~~~

Sau một chuyến bay dằn xóc, mười lăm người đàn ông nhảy xuống từ máy bay trên bầu trời Montana. Nhưng họ không phải là những vận động viên nhảy dù. Họ là đội lính cứu hỏa trên không: những người tinh nhuệ phụ trách vùng hoang địa này đến để dập tắt một vụ cháy rừng bùng lên do sét đánh vào hôm trước. Họ không biết rằng chỉ trong vòng vài phút tới, họ sẽ phải chạy đua với số phận.

Đội lính cứu hỏa đáp xuống gần đỉnh Mann Gulch vào cuối buổi chiều tháng Tám nắng như thiêu của năm 1949. Vì đám cháy đã lan ra khắp khe núi, họ phải tiến theo triền dốc hướng về phía bờ sông Missouri. Kế hoạch của đội là đào một hào đất bao quanh đám cháy để cô lập và chuyển hướng nó về nơi không có nhiều thứ có thể bắt lửa.

Sau khi di chuyển được khoảng 400 mét, đội trưởng Wagner Dodge phát hiện đám cháy đã bùng lên khắp thung lũng và đang tiến thẳng về phía họ. Ngọn lửa đã vươn cao hơn mươi mét. Chẳng bao lâu, đám cháy sẽ lan với tốc độ đủ để thiêu rụi mọi thứ trong phạm vi chiều dài hai sân vận động chỉ với một phút đồng hồ.

Năm giờ bốn mươi lăm phút chiều. Tình hình cho thấy việc đào hào bao quanh đám cháy đã không còn là một giải pháp đáng cân

nhắc. Nhận ra đó là lúc phải chuyển từ trạng thái chiến sang chạy, Dodge ngay lập tức chỉ đạo toàn đội chạy ngược trở lên triền dốc. Đội lính cứu hỏa giờ đây phải dồn hết sức lực để leo lên dốc núi dựng đứng, băng qua đám cỏ cao ngang đầu gối mọc trên địa thế gập ghềnh. Trong tám phút, họ đi được gần 500 mét, chỉ còn cách đỉnh núi chà chà đầy 200 mét nữa.

Trong tình huống đích đến an toàn đã ở ngay trước mặt nhưng ngọn lửa đang đuổi sát theo sau, Dodge đã có một hành động khiến cả đội bàng hoàng. Thay vì cố chạy thoát thân trước khi lửa bắt kịp, anh dừng lại và khum người xuống. Anh rút ra một hộp diêm, quẹt hết các que diêm và ném chúng vào đám cỏ trước mặt. “Chúng tôi nghĩ anh ấy hẳn là mất trí rồi”, một thành viên sống sót của đội sau này nhớ lại. “Ngọn lửa sắp táp vào lưng chúng tôi rồi, đội trưởng điện hay sao mà gây thêm một đám cháy khác như thế?”. Anh ta còn nghĩ bụng: Gã Dodge khốn kiếp này muốn thiêu sống tôi đây mà. Tất nhiên là chẳng một ai trong đội nghe theo Dodge khi anh ra sức hò hét, vẫy tay gọi mọi người đến chỗ anh: “Nhanh lên! Theo lối này này!”.

Điều mà các thành viên đội cứu hỏa trên không nhận ra là Dodge đã vạch ra một chiến lược sinh tồn: anh đã tạo ra một lối thoát hiểm bằng lửa. Bằng cách đốt cháy trụi đám cỏ trước mặt, anh đã dọn sạch nguồn bắt lửa của đám cháy phía sau. Kế đến, Dodge thấm ướt chiếc khăn tay bằng nước từ bình nước cá nhân, dùng chiếc khăn ướt che miệng, rồi anh nằm úp mặt xuống ở chỗ đất đã cháy rụi cỏ trong mười lăm phút tiếp theo. Khi lửa từ đám cháy rừng đuổi tới nơi và cháy phừng phùng phía trên đầu Dodge, anh vẫn không bị ngợp nhò sát mặt đất có đủ ô-xy.

Bí kíp là mười hai thành viên đội cứu hỏa trên không đã tử nạn. Người ta tìm thấy chiếc đồng hồ bỏ túi của một trong các nạn nhân,

kim đồng hồ chỉ năm giờ năm mươi sáu phút chiều trước khi nó bị nung chảy.

Vì sao chỉ có ba người lính cứu hỏa sống sót? Thẻ lực có thể là một yếu tố quyết định, vì hai thành viên sống sót đã chạy nhanh hơn lửa, kịp leo đến đỉnh đồi nên thoát chết. Nhưng trong trường hợp của Dodge thì chính sự tráng kiện của trí óc đã cứu sống anh.

---

Khi nói đến những điều kiện để có một trí óc minh mẫn, người ta thường nghĩ ngay đến trí thông minh. Càng thông minh, bạn càng giải quyết được các vấn đề phức tạp hơn – và thời gian bạn giải quyết cũng nhanh hơn. Trí thông minh vốn được nhìn nhận như là khả năng tư duy và học hỏi. Nhưng trong một thế giới đầy biến động, con người cần có một bộ kỹ năng nhận thức khác quan trọng hơn nhiều: đó là khả năng tái tư duy<sup>1</sup> và quên đi những điều đã học.

<sup>1</sup> “Tái tư duy” về một điều gì đó (tiếng Anh: rethink hay think again) có nghĩa là suy nghĩ lại, cân nhắc hay nhìn nhận lại một quan điểm, niềm tin hay định kiến của bản thân, trong một số trường hợp cũng có thể hiểu là thử suy nghĩ khác đi hay ra khỏi lối mòn suy nghĩ. Nhằm giúp bạn đọc dễ nắm bắt những nội dung tác giả muốn truyền đạt, chúng tôi thống nhất dịch là “tái tư duy”. (Các ghi chú chân trang trong sách là của tác giả (TG), người dịch (ND), hoặc biên tập viên.)

Thử hình dung bạn vừa làm xong một bài kiểm tra trắc nghiệm, và bạn bắt đầu đắn đo về một trong các đáp án của mình. Bạn vẫn còn

thời gian – vậy bạn sẽ giữ nguyên câu trả lời theo trực giác ban đầu hay thay đổi lựa chọn?

Khoảng ba phần tư sinh viên khi được hỏi tin rằng thay đổi lựa chọn ban đầu thường khiến họ bị điểm thấp hơn. Kaplan, một công ty luyện thi hàng đầu, từng cảnh báo sinh viên “hãy cân nhắc thật kỹ trước khi quyết định thay đổi một đáp án đã chọn. Kinh nghiệm cho thấy nhiều sinh viên chọn đổi câu trả lời đều đổi thành câu trả lời sai”.

Mặc dù hết sức tôn trọng những đúc kết từ kinh nghiệm, tôi vẫn tin vào chứng cứ rõ ràng hơn. Một nhóm ba nhà tâm lý học đã tiến hành phân tích một cách toàn diện kết quả của ba mươi ba nghiên cứu và khám phá ra rằng: trong mọi trường hợp, đa số các lần thay đổi đáp án đều dẫn đến câu trả lời đúng. Hiện tượng này được gọi là ảo tưởng về trực giác ban đầu.

Trong một buổi thực nghiệm, các nhà tâm lý học đã đếm số câu trả lời được sửa lại dựa trên vết tẩy trong bài kiểm tra của hơn 1.500 sinh viên ở bang Illinois (Hoa Kỳ). Chỉ một phần tư số đáp án thay đổi là từ đúng sang sai, trong khi một nửa số lựa chọn thay đổi là từ sai sang đúng. Bản thân tôi cũng chứng kiến điều này trong suốt những năm đi dạy: các bài kiểm tra cuối kỳ của sinh viên trong lớp tôi rất ít vết tẩy xóa để sửa đáp án, nhưng những sinh viên xem xét lại câu trả lời thay vì giữ nguyên lựa chọn ban đầu rốt cuộc lại đạt điểm cao hơn.

Tất nhiên, có thể câu trả lời sau chưa chắc chính xác hơn câu trả lời đầu, nó chỉ chính xác hơn bởi vì sinh viên rất ngại sửa đổi, nên một khi quyết định thay đổi câu trả lời thì thường là vì họ đã chắc chắn.

Nhưng những nghiên cứu gần đây đã đưa ra một cách lý giải khác: máu chốt cải thiện điểm số không nằm ở việc thay đổi câu trả lời mà nằm ở việc bạn cân nhắc liệu mình có nên xem lại và thay đổi suy nghĩ không.

Chúng ta không chỉ lưỡng lự trong việc xem lại bài làm của mình. Chỉ riêng ý tưởng phải suy nghĩ lại đã khiến chúng ta ngại ngần. Trong một thực nghiệm khác, hàng trăm sinh viên đại học được chọn tham gia ngẫu nhiên để tìm hiểu về ảo tưởng trực giác ban đầu. Trước tiên, một diễn giả truyền đạt cho họ giá trị của việc thay đổi suy nghĩ và đưa ra lời khuyên trong trường hợp nào thì làm như vậy là hợp lý. Nhưng trong hai bài kiểm tra mà họ làm sau đó, phần lớn các sinh viên vẫn không cân nhắc lại câu trả lời của mình.

Một phần lý do nằm ở sự lười biếng trong tư duy. Một số nhà tâm lý học chỉ ra rằng con người là những “kẻ hèn tiện” tư duy: chúng ta thường chọn sự nhàn hạ của việc giữ nguyên những nhận thức cũ thay vì vật lộn với những cái mới. Tuy nhiên, còn có những lý do mạnh mẽ hơn tiềm ẩn sau sự kháng cự của chúng ta với việc suy nghĩ lại. Việc chất vấn lại bản thân khiến chúng ta cảm thấy thế giới trở nên bất định. Nó đòi hỏi chúng ta phải thừa nhận rằng nhiều điều chúng ta vẫn tin là đúng có thể đã thay đổi, rằng những gì từng đúng trước đây giờ có thể đã trở thành sai. Việc cân nhắc lại những điều mình tin tưởng sâu sắc có thể đe dọa cẩn tính của chúng ta, như thể ta có thể đánh mất một phần con người mình.

Tái tư duy không phải luôn là một trận chiến với mọi khía cạnh của cuộc sống. Nói đến của cải, chúng ta luôn sẵn lòng cập nhật cái mới với tất cả sự hào hứng. Chúng ta hào hứng làm mới cả tủ quần áo khi chúng không còn hợp mốt và háng hái tân trang toàn bộ đồ nhà bếp khi thấy chúng lỗi thời. Nhưng với những vấn đề liên quan đến hiểu biết, quan điểm hay suy nghĩ, chúng ta khư khư giữ lấy lập trường

của mình. Các nhà tâm lý gọi hiện tượng này là mắc kẹt và đóng băng<sup>2</sup>. Chúng ta ưa thích sự thoái mái của niềm tin chắc chắn hơn sự khó chịu của hoài nghi, và chúng ta để mắc những niềm tin của mình trở nên già cỗi. Chúng ta chế nhạo những người hiện vẫn dùng Windows 95, trong khi chính ta vẫn trung thành với những quan điểm được định hình cùng năm hệ điều hành đó ra đời. Chúng ta chọn nghe những quan điểm mình muốn nghe, thay vì những ý tưởng bắt chúng ta phải động não.

<sup>2</sup> Tiếng Anh: seizing and freezing, tạm dịch: mắc kẹt và đóng băng, là khái niệm được đưa ra bởi hai nhà tâm lý học Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. vào năm 1996 để chỉ sự đóng lại hay sự khó lay chuyển về mặt nhận thức, do định kiến, niềm tin sẵn có hoặc xu hướng chung của xã hội, nên tâm trí từ chối tiếp nhận những tri thức khác biệt với niềm tin ban đầu.

Có thể bạn đã từng nghe về thí nghiệm “con éch luộc”: Nếu bạn thả một con éch vào một nồi nước đang sôi, nó sẽ lập tức nhảy ra khỏi nồi. Nhưng nếu bạn thả nó vào một nồi nước âm ấm, rồi từ từ tăng dần nhiệt độ lên, con éch sẽ chết. Con éch chết vì nó thiếu khả năng nhìn nhận lại tình huống, và không nhận ra được mối nguy cho tới khi quá muộn.

Gần đây, tôi đã thực hiện một nghiên cứu về câu chuyện nổi tiếng này và kết quả thật bất ngờ: thực tế không đúng như vậy.

Khi bị ném vào một nồi nước đang sôi, con éch sẽ bị phỏng nặng và nó có thể nhảy được ra khỏi nồi nhưng cũng có thể không. Thực tế, con éch có cơ hội thoát chết cao hơn nếu nước trong nồi nóng lên từ từ, vì nó sẽ nhảy ra ngoài ngay khi nước trong nồi nóng đến mức nó không chịu được nữa.

Vậy hóa ra, đối tượng không có khả năng nhận định lại tình hình không phải là con éch, mà chính là chúng ta. Một khi đã nghe câu chuyện và chấp nhận nó là đúng, chúng ta hiếm khi chất vấn độ tin cậy của nó.

---

Khi đám cháy rừng ở Mann Gulch đuối sát nút, những người lính cứu hỏa buộc phải đưa ra quyết định. Trong thế giới lý tưởng, họ sẽ có đủ thời gian để dừng lại, phân tích tình hình, và cân nhắc các lựa chọn. Nhưng với ngọn lửa đang cháy bùng dữ dội sau lưng chỉ còn cách đó chưa đầy 100 mét, việc ngừng lại suy nghĩ là không thể. “Trong biển lửa không có thời gian và bóng râm để người chỉ huy và các thành viên trong đội ngồi xuống đợi thoại suông về biển cỏ”. Norman Maclean, một học giả và là cựu lính cứu hỏa, đã bình luận như thế trong cuốn biên khảo đoạt giải của ông về thảm kịch trên, cuốn Young Men and Fire (tạm dịch: Những người lính trẻ và đám cháy rừng). “Nếu Socrates<sup>3</sup> là đội trưởng đội lính cứu hỏa trong thảm họa cháy rừng Mann Gulch, ông ấy và cả đội chắc hẳn đã bị biến thành tro trong lúc ngồi lại cân nhắc xem phải làm gì.”

<sup>3</sup> [Triết gia người Hy Lạp cổ đại](#).

Dodge không thoát chết nhờ suy nghĩ chậm rãi, thấu đáo. Ông sống sót nhờ khả năng nhận định lại tình huống nhanh hơn người khác. Mười hai đồng đội của ông đã trả giá quá đắt bởi vì họ không hiểu được cách xử lý của Dodge. Họ cũng không suy xét lại các giả định của mình kịp lúc.

Trong tình huống căng thẳng cực độ, con người thường quay về cơ chế phản ứng tự động, theo những gì đã ăn sâu trong đầu. Đó là sự thích nghi để tiến hóa – miễn là bạn vẫn ở trong cùng một điều kiện môi trường mà những phản ứng đó từng hiệu quả. Là lính cứu hỏa, phản xạ đã ăn sâu trong trí bạn là tìm mọi cách để dập lửa chứ không phải châm thêm một ngọn lửa khác. Nếu bạn ở trong tình huống phải thoát khỏi đám cháy để giữ mạng, cách phản ứng bạn đã học là chạy càng xa càng tốt khỏi đám cháy chứ không phải chạy về phía nó. Trong các tình huống thông thường, những bản năng kia có thể sẽ cứu sống bạn. Dodge sống sót trong thảm kịch Mann Gulch bởi vì ông đã nhanh chóng gạt bỏ cả hai kiểu phản xạ trên.

Dodge chưa từng được ai dạy cách đốt lửa để mở đường thoát. Ông thậm chí cũng chưa từng nghe đến khái niệm này trước đó; nó thuần túy là sự ứng biến của ông. Sau này, hai thành viên sống sót đã làm chứng trước tòa, khẳng định rằng không có bất cứ kỹ thuật nào tương tự việc tạo đám lửa để mở đường thoát từng được dạy trong chương trình huấn luyện lính cứu hỏa. Nhiều chuyên gia dành cả đời nghiên cứu các nạn cháy rừng cũng không biết rằng có thể thoát chết bằng cách đốt lửa để tạo một khoảng không an toàn xuyên qua lửa.

Khi tôi chia sẻ với mọi người về câu chuyện thoát hiểm của Dodge, mọi người đều kinh ngạc về khả năng ứng biến của Dodge trong tình huống đầy áp lực. “Thật tài tình!”, họ nói. Sự ngạc nhiên, thán phục nhanh chóng trở thành nỗi ngâm ngùi khi họ kết luận rằng những khoảnh khắc xuất thần ấy hoàn toàn ngoài khả năng của người thường. “Đến những bài toán lớp bốn của con mình còn khiến tôi phải loay hoay”. Song, hầu hết những hành vi tái tư duy đều không đòi hỏi bất cứ kỹ năng hay tố chất đặc biệt nào cả.

Trở lại vụ cháy rừng Mann Gulch, vài phút trước khi tình huống trở nên nguy kịch, những người lính cứu hỏa còn bỏ lỡ một cơ hội tái tư duy khác – mà cơ hội đó lại ở ngay trong tầm tay. Trước khi Dodge bắt đầu ném các que diêm ra bãi cỏ, ông đã chỉ đạo cả đội vứt bỏ lại các thiết bị nặng mà họ mang theo. Họ đã trải qua tám phút dồn hết sức để leo lên triền dốc trong khi vẫn mang vác những dụng cụ chữa cháy như búa, cưa, xẻng và cả túi hành trang nặng hơn chín ký lô.

Nếu bạn đang phải chạy hết sức để giữ mạng mình, dường như việc hiển nhiên bạn cần làm đầu tiên là phải bỏ lại mọi thứ khiến bạn chậm lại. Tuy nhiên với lính cứu hỏa, các trang bị này là những vật bất ly thân để làm nhiệm vụ. Luôn mang bên mình và bảo quản đồ nghề cẩn thận là điều họ đã thuộc nằm lòng qua chương trình huấn luyện và qua kinh nghiệm làm việc. Vì vậy, chỉ tới khi Dodge ra lệnh thì hầu hết các đội viên mới vứt bỏ trang bị của họ, nhưng ngay cả khi đó, vẫn có một người cầm theo cái xẻng cho đến khi một đồng đội giằng nó ra khỏi tay anh ta. Nếu đội lính cứu hỏa bỏ lại các trang bị sớm hơn, biết đâu họ đã thoát nạn?

Chúng ta chẳng bao giờ biết chắc điều đó, nhưng Mann Gulch không phải là trường hợp cá biệt. Chỉ tính riêng từ năm 1990 đến năm 1995 đã có tổng cộng hai mươi ba lính cứu hỏa trên không từ nạn khi cố hết sức chạy lên dốc núi để thoát khỏi đám cháy, trong khi nếu bỏ lại những trang bị trên người họ có thể đã thoát chết. Vào năm 1994, tại khu vực núi Storm King ở bang Colorado, gió lớn đã khiến lửa bùng cháy khắp khe núi. Mười bốn lính cứu hỏa trên không, trong đó có bốn người là nữ, đã thiệt mạng khi cố hết sức chạy ngược dốc trên một vách núi đá gập ghềnh để thoát khỏi đám cháy đuổi sát phía sau, dù họ chỉ còn cách nơi an toàn chưa đầy bảy mươi mét.

Sau đó, các nhà điều tra đã tính toán rằng nếu không mang theo trang bị và ba lô, đội lính cứu hỏa có thể đã di chuyển nhanh hơn từ mười lăm đến hai mươi phần trăm. “Hầu hết đã có thể sống sót nếu họ đơn giản là bỏ lại đồ nghề và chạy thoát thân”, một chuyên gia đã nhận định như thế. Báo cáo của Cục Kiểm lâm Hoa Kỳ cũng đồng tình: “Nếu những người lính cứu hỏa bỏ hết trang bị và hành lý, họ đã có thể đến được đỉnh đồi an toàn trước khi ngọn lửa bắt kịp”.

Có thể giả định rằng ban đầu đội lính cứu hỏa chạy theo quán tính và không ý thức được mình vẫn đang mang vác vô số đồ nghề và hành lý. “Khi còn cách đỉnh đồi chưa đầy 300 mét”, một người sống sót sau thảm họa cháy rừng tường thuật lại, “tôi chợt nhận ra mình vẫn còn đeo cái cưa trên vai!”. Ngay cả sau khi sáng suốt quyết định bỏ lại cái cưa máy nặng hơn mươi một ký lô, người này vẫn lãng phí một khoảng thời gian quý báu: “Tôi vô thức nhìn quanh xem có chỗ nào có thể bỏ lại chiếc cưa mà nó không bắt lửa không... Tôi nhớ lúc ấy mình đã nghĩ: ‘Không thể tin nổi mình đang bỏ lại cái cưa của mình’”. Một trong số nạn nhân khi được tìm thấy vẫn còn nguyên ba lô trên người và tay vẫn còn nắm chặt quai của chiếc cưa máy. Tại sao có quá nhiều lính cứu hỏa khu khu giữ lấy đồ nghề của mình, ngay cả khi việc vứt bỏ chúng có thể cứu mạng họ?

Nếu bạn là lính cứu hỏa, việc vứt bỏ đồ nghề không chỉ đòi hỏi bạn phải xóa bỏ thói quen và phớt lờ bản năng. Vứt bỏ đồ nghề có nghĩa là thừa nhận thất bại và đánh rơi một phần những thứ làm nên con người bạn. Điều này có nghĩa là bạn phải suy nghĩ lại mục tiêu của mình trong công việc, cũng như vai trò của bạn trong cuộc sống. “Không ai có thể dùng tay không để chữa cháy, họ chiến đấu bằng trang bị, đó là những thứ làm nên người lính cứu hỏa”, nhà tâm lý học tổ chức Karl Weick đã lý giải như vậy. “Các trang bị đó chính là lý do lực lượng lính cứu hỏa được triển khai ngay từ đầu...

Việc vứt bỏ những đồ nghề đó kích hoạt một dạng ‘khủng hoảng hiện sinh’. Không có những công cụ đó, tôi là ai chứ?”.

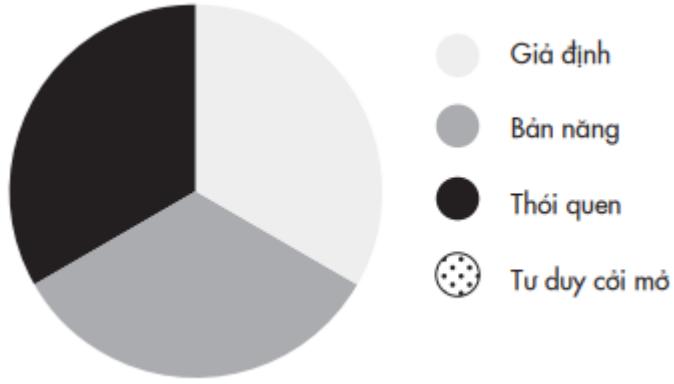
Cháy rừng là sự kiện tương đối hiếm. Hầu hết sự sống của chúng ta không phụ thuộc và một quyết định tích tắc buộc ta phải xem những công cụ mang theo bên mình là thứ gây nguy hiểm, còn một đám cháy lại là lối thoát an toàn. Thế nhưng, những tình huống buộc chúng ta phải tái tư duy các giả định của mình lại phô biến một cách đáng ngạc nhiên – thậm chí có thể phô biến với tất cả mọi người.

Tất cả chúng ta đều phạm cùng kiểu sai lầm như những người lính cứu hỏa, chỉ là hậu quả không quá đỗi nghiêm trọng như thế và cũng vì vậy mà chúng ta phớt lờ chúng. Lối tư duy thường ngày đã trở thành những thói quen trì kéo chúng ta và chẳng ai buồn thắc mắc về những lối mòn tư duy đó cho tới khi quá muộn. Chúng ta tin mình vẫn an toàn mặc dù thắng xe kêu cọt kẹt, cho tới khi xe mất thắng trên xa lộ. Chúng ta mong giá thị trường chứng khoán vẫn tiếp tục tăng, kể cả khi giới phân tích đã cảnh báo bong bóng bất động sản sắp vỡ. Bạn vẫn tin cuộc hôn nhân sẽ bền vững dù người bạn đời đang ngày một xa cách. Bạn tự trấn an rằng công việc của mình vẫn được đảm bảo, ngay cả khi vài đồng nghiệp của bạn đã bị sa thải.

Quyển sách này bàn về giá trị của tái tư duy. Nó bàn về việc áp dụng kiểu tư duy linh hoạt đã cứu sống Wagner Dodge. Và nó còn kể thừa và nối tiếp điều mà Dodge chưa làm được: khuyến khích tinh thần tư duy linh hoạt này ở những người khác.

Có thể bạn không mang một cái rìu, cái xẻng bên mình, nhưng bạn có những công cụ về nhận thức mà bạn vẫn sử dụng đều đặn. Đó có thể là những điều bạn biết, giả định, phỏng đoán, hay những quan điểm cá nhân mà bạn khu khu giữ lấy. Một vài trong số đó còn chẳng liên quan đến công việc của bạn, – chúng liên quan đến ý thức về bản ngã của bạn.

## NHỮNG TRANG BỊ MÀ CHÚNG TA GIỮ KHU' KHU'



Thử xét đến một nhóm sinh viên cùng nhau xây dựng cái được gọi là mạng xã hội trực tuyến đầu tiên của trường Harvard. Trước khi vào đại học, họ đã kết nối được hơn một phần tám sinh viên năm nhất vào một “nhóm ảo” (“e-group”). Nhưng khi nhập học tại Cambridge, họ dẹp bỏ ý tưởng và “đóng cửa” mạng xã hội nói trên. Năm năm sau, Mark Zuckerberg sáng lập Facebook tại chính khuôn viên đại học mà nhóm sinh viên kia từng xây dựng mạng xã hội của mình.

Thỉnh thoảng, những sinh viên từng tham gia tạo ra mạng xã hội đầu tiên kia lại cảm thấy nhói lòng vì nuối tiếc. Tôi biết rõ việc này, vì tôi chính là một trong những người đồng sáng lập nhóm ấy.

Tôi cần nói rõ chỗ này: tôi đã chưa từng có được tầm nhìn về những gì Facebook sẽ trở thành. Dù vậy, tôi và bạn bè đã nhận ra một cách muộn màng rằng chúng tôi đã bỏ lỡ hàng loạt cơ hội tái duy về tiềm năng của nền tảng mà mình tạo ra. Suy nghĩ ban đầu

của chúng tôi là dùng nhóm ảo này chỉ để kết giao với những người bạn mới cho cá nhân mình mà thôi. Chúng tôi đã không cân nhắc khả năng nó cũng có thể thu hút sinh viên các trường khác hay thế giới bên ngoài nhà trường. Thói quen đã thành cổ hũu của chúng tôi là dùng công cụ trực tuyến chỉ để liên lạc với những người ở xa; nên khi vào đại học ở cùng một học khu, chỉ cách nhau vài bước chân, chúng tôi tin rằng nhóm ảo chẳng còn cần thiết nữa. Mặc dù một trong các thành viên nhóm theo ngành khoa học máy tính và một thành viên khác cũng đã khởi nghiệp thành công trong lĩnh vực công nghệ, nhưng chúng tôi vẫn có giả định sai lầm rằng mạng xã hội trực tuyến chỉ là trò vui nhất thời chứ không phải là một phần không lồ của tương lai internet. Vì không biết lập trình, tôi không có những công cụ để xây dựng nền tảng nào đó phức tạp hơn. Hơn nữa, thành lập công ty cũng không phải là một phần trong cẩn tính của tôi: khi ấy tôi nhận diện mình là một sinh viên năm nhất, không phải một nhà khởi nghiệp tiềm năng.

Kể từ đó, tái tư duy trở thành phần cốt lõi trong nhận thức về bản ngã của tôi. Là một nhà tâm lý học nhưng tôi không đi theo trường phái của Freud<sup>4</sup>, văn phòng tôi không có chiếc trường kỷ nào và tôi cũng không hành nghề trị liệu. Với tư cách một nhà tâm lý học tổ chức tại Đại học Wharton, tôi đã dành mười lăm năm qua cho việc nghiên cứu và giảng dạy phương pháp quản trị dựa trên chứng cứ<sup>5</sup>. Là người khởi nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh dữ liệu và ý tưởng, tôi thường được mời làm cố vấn cho các tổ chức như Google, Pixar, NBA và Gates Foundation, giúp họ rà soát lại cách thiết kế công việc sao cho hiệu quả, cách thức xây dựng đội ngũ sáng tạo và định hình văn hóa hợp tác. Công việc của tôi là tái tư duy về cách chúng ta làm việc, lãnh đạo, và tổ chức cuộc sống – và hướng dẫn những người khác làm được điều tương tự.

<sup>4</sup> Sigmund Freud (1856 – 1939): bác sĩ thần kinh và nhà tâm lý học người Áo, người đặt nền móng và phát triển học thuyết phân tâm học. (ND).

<sup>5</sup> Quản trị dựa trên chứng cứ hay bằng chứng (viết tắt: EBMgt) là thuật ngữ bắt nguồn từ khái niệm “y học dựa trên chứng cứ” của David Sackett vào năm 1996. Sau đó, khái niệm này cũng được áp dụng trong quản lý để đề cập đến việc đưa ra quyết định nói chung, bằng cách dựa trên những chứng cứ rõ ràng và xác thực từ nhiều nguồn khác nhau.

Tôi cho rằng đây là thời điểm sống còn để áp dụng tái tư duy. Khi đại dịch corona bùng nổ, nhiều nhà lãnh đạo trên thế giới đã quá chậm trễ trong việc tái tư duy những niềm tin cố chấp của mình. Đầu tiên, họ tin rằng virus này sẽ không lây lan đến đất nước của họ; kế đến, họ cho rằng nó chẳng nguy hiểm hơn cúm mùa; và rồi họ tin rằng chỉ những người có triệu chứng rõ rệt mới có thể lan truyền vi rút. Cái giá phải trả là hai năm sau khi đại dịch bùng phát, con số tử vong trên thế giới vẫn chưa có dấu hiệu dừng lại.

Trong suốt thời gian qua, tính mềm dẻo của tâm trí chúng ta đã được đặt vào thử thách. Chúng ta bị buộc phải chất vấn những giả định mà lâu nay ta vẫn coi là hiển nhiên, rằng chúng ta chẳng cần lo lắng về an toàn khi đi đến bệnh viện, ăn ở nhà hàng và ôm người thân. Rằng các trận đấu thể thao luôn diễn ra và chúng ta lúc nào cũng có thể xem trực tiếp trên truyền hình; rằng hầu hết chúng ta chẳng bao giờ phải làm việc từ xa và con cái thì phải học tại nhà. Rằng chúng ta có thể mua giấy vệ sinh và nước rửa tay bất cứ khi nào cần đến.

Giữa đại dịch, liên tiếp những vụ liên quan đến hành vi bạo lực của cảnh sát đã khiến nhiều người phải xem xét lại quan điểm của mình về tình trạng bất công do phân biệt chủng tộc và vai trò của họ trong cuộc đấu tranh chống lại tình trạng này. Những cái chết vô lý của ba công dân da đen – George Floyd, Breonna Taylor và Ahmaud Arbery – đã khiến hàng triệu người da trắng sực tỉnh, rằng

cũng như bất bình đẳng giới không chỉ là vấn đề của phụ nữ, kỳ thị chủng tộc không phải là vấn đề của riêng người da màu. Với những làn sóng biểu tình nổi lên ở khắp đất nước Hoa Kỳ, trên mọi mặt trận chính trị, chỉ trong vòng hai tuần, sự ủng hộ dành cho phong trào Black Lives Matter đã dâng cao tương đương mức mà phong trào này đạt được trong hai năm trước đó cộng lại. Rất nhiều người trước đây luôn không muốn hoặc không thể thừa nhận sự thật, giờ cũng nhanh chóng nhìn thấy thực tế phũ phàng rằng có cả một ý thức hệ kỳ thị chủng tộc vẫn đang tồn tại rộng khắp trên đất nước này. Nhiều người khác đã im lặng quá lâu, nay cảm thấy bản thân có trách nhiệm phải đấu tranh với nạn phân biệt chủng tộc và định kiến xã hội.

Bất chấp những điều tồi tệ cùng trải qua, chúng ta vẫn sống trong một thời kỳ phân hóa và chia rẽ ở mức độ ngày càng tăng. Đối với một số cá nhân, chỉ đơn giản nhắc đến việc quỳ gối trong lúc hát quốc ca<sup>6</sup> thôi cũng đủ để đặt dấu chấm hết cho một tình bạn. Nhiều cuộc hôn nhân kết thúc chỉ vì một lá phiếu bầu cử. Những tư tưởng “hóa vôi” đang xé nát nền văn hóa Mỹ. Ngay cả văn bản pháp luật quan trọng nhất của chúng ta là Hiến pháp Mỹ vẫn cho phép sửa đổi. Sẽ ra sao nếu chúng ta nhạy bén hơn trong việc sửa đổi “hiến pháp tư duy” của chính mình?

[“Phong trào quỳ gối khi hát quốc ca của một số vận động viên Mỹ từ năm 2016 đến nay để phản đối nạn kỳ thị chủng tộc và cách hành xử bạo lực của cảnh sát. \(ND\)”](#)

Mục đích của quyển sách này là khám phá làm thế nào để việc tái tư duy có thể xảy ra. Tôi đã tìm kiếm những bằng chứng thuyết phục nhất và một số người giỏi tái tư duy nhất trên thế giới. Phần đầu tiên của quyển sách tập trung giúp bạn mở mang tâm trí của chính mình. Bạn sẽ khám phá được vì sao một doanh nhân có tư tưởng cấp tiến lại mắc kẹt trong quá khứ; tại sao một ứng viên công chức ít cơ hội đi đến bước xem hội chứng kẻ mạo danh là một lợi

thế; một nhà khoa học từng đoạt giải Nobel cảm thấy vui khi phát hiện mình sai như thế nào; những chuyên gia dự đoán tài ba nhất thế giới vẫn cân nhắc việc thay đổi tầm nhìn của họ ra sao; và một nhà làm phim từng đoạt giải Oscar vẫn tiếp tục sáng tạo ra những màn đánh đấm tuyệt hay như thế nào.

Phần thứ hai đề cập đến những cách thức chúng ta có thể áp dụng để khuyến khích người khác tái duy. Bạn sẽ biết được cách mà một nhà vô địch hùng biện thế giới thắng một cuộc tranh luận và một nhạc sĩ da đen làm thế nào để thuyết phục những người da trắng theo chủ nghĩa thượng đẳng buông bỏ sự thù ghét. Bạn sẽ khám phá cách mà một hình thức lắng nghe đặc biệt đã giúp một bác sĩ khai thông tư tưởng của phụ huynh về vấn đề vắc-xin và giúp một nhà lập pháp thuyết phục thành công lãnh đạo phiến quân Uganda đồng ý ngồi vào bàn đàm phán hòa bình. Và nếu bạn là cổ động viên ruột của đội bóng chày Yankees, để xem liệu tôi có thể thuyết phục bạn chuyển sang ủng hộ đội Red Sox không nhé.

Phần thứ ba nói về việc làm thế nào chúng ta có thể tạo ra những cộng đồng học tập suốt đời. Trong đời sống xã hội, một phòng thí nghiệm chuyên nghiên cứu về các cuộc đối thoại khó khăn sẽ làm sáng tỏ cách thức giao tiếp hiệu quả về những vấn đề khó tìm được tiếng nói chung như nạo phá thai và biến đổi khí hậu. Với môi trường học đường, bạn khám phá cách các chuyên gia giáo dục dạy trẻ em tái tư duy thông qua việc biến lớp học thành một nơi giống như viện bảo tàng, làm quen với những dự án như “làm thợ mộc” hay viết lại sách giáo khoa. Ở phương diện công việc, bạn sẽ khám phá cách xây dựng văn hóa học tập cùng nữ phi hành gia gốc Tây Ban Nha đầu tiên, người đã giúp NASA ngăn ngừa các sự cố sau thảm họa tàu con thoi Columbia. Tôi kết lại phần này bằng suy ngẫm về tầm quan trọng của việc xem xét lại những kế hoạch mà chúng ta đã đề ra, cho dù đó là bản kế hoạch chu đáo nhất.

Đó là bài học mà những người lính cứu hỏa đã phải học bằng một cái giá quá đắt. Trong lúc vô cùng nguy cấp đó, việc Wagner Dodge đã đột nhiên sáng suốt vứt bỏ các món đồ trang bị nặng nề và tạo chỗ trú an toàn ngay trong đám lửa do chính ông tạo ra đã làm nên sự khác biệt giữa sự sống và cái chết. Nhưng nếu không phải vì một thất bại có tính hệ thống hơn, sâu sắc hơn, thì thậm chí còn chẳng cần đến sáng kiến xuất thần này của Dodge. Bi kịch lớn nhất của sự kiện Mann Gulch chính là mười hai người lính cứu hỏa trên không kia đã thiệt mạng vì một đám cháy mà lẽ ra họ chẳng cần phải chiến đấu ngay từ đầu.

Từ đầu những năm 1880, các nhà khoa học đã bắt đầu nhấn mạnh vai trò quan trọng của những đám cháy rừng đối với chu kỳ sống của rừng. Lửa loại bỏ các vật chất chết, tạo chất dinh dưỡng cho đất đai và dọn lối cho ánh nắng mặt trời. Nếu mọi trận cháy rừng đều được ngăn chặn, các khu rừng sẽ thành ra quá rậm rạp. Những bụi rậm, lá rụng và cành khô tích tụ lâu ngày sẽ trở thành nguồn nhiên liệu đốt cho những đám cháy lớn hơn bùng phát.

Tuy nhiên mãi đến tận năm 1978 Cục Kiểm lâm Hoa Kỳ mới bãi bỏ quy định mọi đám cháy được phát hiện đều phải được dập tắt chậm nhất trước mười giờ sáng ngày hôm sau. Vụ cháy rừng Mann Gulch xảy ra ở khu vực hoang vu, không có nguy cơ thiệt hại về người. Tuy nhiên, những người lính cứu hỏa trên không vẫn được điều động chỉ vì không một ai trong cộng đồng, tổ chức, hay bản thân họ dành thời gian chất vấn quy định không để các đám cháy rừng diễn ra tự nhiên.

Quyển sách này là lời kêu gọi loại bỏ những kiến thức và quan điểm không còn hữu ích với bạn và hướng đến việc giúp bạn xây dựng nhận thức về bản thân với tư duy linh hoạt thay vì tính cứng nhắc. Nếu bạn có thể làm chủ nghệ thuật tái tư duy, tôi dám chắc

bạn sẽ thành công hơn trong công việc và hạnh phúc hơn trong cuộc sống. Tái tư duy có thể giúp bạn nảy ra những giải pháp mới cho các vấn đề cũ, đồng thời cải tạo lại các giải pháp cũ để áp dụng cho những vấn đề mới. Đây là hành trình để bạn học hỏi nhiều hơn từ những người xung quanh và sống với ít tiếc nuối hơn. Dấu hiệu cho thấy sự trưởng thành về trí tuệ là bạn biết đâu là thời điểm nên từ bỏ vài công cụ quý báu nhất của mình – và cả những phần đáng quý nhất trong cốt tinh của bạn.



# **PHẦN I**

Tái Tư Duy Cá Nhân

*Cập nhật quan điểm của bản thân*

# Chương 1

# Nhà truyền giáo, công tố viên, chính trị gia và nhà khoa học bước vào tâm trí bạn

---

Không thể có sự tiến bộ nếu không có sự thay đổi; và những ai không  
thể thay đổi tư duy của mình sẽ không thay đổi được bất cứ thứ gì.

– George Bernard Shaw

Có thể bạn không nhận ra cái tên này, nhưng Mike Lazaridis là người đã từng tạo ra ảnh hưởng rõ ràng đến cuộc sống của bạn. Ngay từ nhỏ, Mike đã là một thần đồng trong lĩnh vực điện tử. Vừa lên bốn cậu bé Mike đã tự ráp được một chiếc máy nghe nhạc chỉ từ các mảnh ghép Lego và dây cao su. Trong những năm Mike học trung học, mỗi khi thầy cô giáo nào có tivi bị hỏng ở nhà, họ đều nhờ Mike đến sửa giúp. Thời gian rảnh rỗi, ông lắp ráp máy tính hoặc thiết kế hệ thống chuông đèn tốt hơn cho các đội tuyển tham gia thi vấn đáp ở trường, nhờ đó mà ông kiếm đủ tiền để trang trải chi phí năm đầu đại học. Chỉ còn vài tháng trước khi tốt nghiệp và nhận bằng kỹ sư điện tử, Mike đã làm điều mà khá nhiều doanh nhân nổi tiếng vào thời của ông thường làm: bỏ ngang chương trình đại học. Đó là thời điểm người con trai của gia đình nhập cư này ghi dấu ấn của mình lên thế giới.

Thành công đầu tiên đến với Mike khi ông đăng ký bằng sáng chế thiết bị đọc mã vạch được dùng cho các bộ phim. Sáng chế này nhanh chóng được các nhà làm phim Hollywood sử dụng và giúp ông thắng giải Emmy và cả giải Oscar cho hạng mục phát kiến công nghệ. Thế nhưng thành tựu này chỉ là chuyện cỏn con khi so với phát kiến kế tiếp của Mike, đưa doanh nghiệp của ông trở thành công ty phát triển nhanh nhất toàn cầu. Thiết bị đầu bảng (flagship)<sup>[1]</sup> của Mike khi vừa ra mắt đã nhanh chóng thu hút một lượng tín đồ đông đảo, với những khách hàng trung thành phủ khắp mọi giới từ Bill Gates cho tới Christina Aguilera. “Nó thật sự đã làm thay đổi cuộc sống của tôi”, Oprah Winfrey bày tỏ. “Tôi không thể sống thiếu nó.” Khi Tổng thống Obama đến Nhà Trắng để nhậm chức, ông từ chối giao thiết bị này của ông cho Cơ quan Mật vụ.

<sup>7</sup> Sản phẩm flagship của một hãng công nghệ, điện tử (điện thoại, laptop, tivi, máy giặt,...) chính là sản phẩm “đầu bảng”, tốt nhất của hãng, được trang bị các tính năng cùng phần cứng hiện đại bậc nhất.

Mike Lazaridis xây dựng ý tưởng cho BlackBerry là một thiết bị liên lạc không dây được dùng để gửi và nhận e-mail. Vào mùa hè năm 2009, nó chiếm gần phân nửa thị phần điện thoại thông minh ở Hoa Kỳ. Đến năm 2014, thị phần của nó tụt dốc chỉ còn dưới một phần trăm.

Khi một công ty lao xuống dốc không phanh như vậy, chúng ta chẳng thể nào quy kết sự sa sút của nó cho một nguyên nhân duy nhất, nên chúng ta thường khoác lên sự sa sút đó một nhân tính: BlackBerry đã không thể thích ứng với xu thế hiện nay. Nhưng thích ứng với môi trường luôn biến động không phải điều một công ty có thể làm \_ nó là điều con người phải làm thông qua vô số những quyết định hàng ngày của họ. Trong vai trò người đồng sáng lập, chủ tịch và đồng giám đốc điều hành, Mike nắm toàn bộ quyền quyết định về kỹ thuật và sản phẩm đối với BlackBerry. Mặc dù khả năng tư duy của Mike đã kích hoạt cuộc cách mạng cho điện thoại thông

minh, nhưng sự chật vật của ông với việc tái tư duy rốt cuộc lại đặt dấu chấm hết cho công ty ông thành lập và gần như xóa sổ chính phát minh của mình. Sai lầm của Mike bắt đầu từ đâu?

Hầu hết chúng ta đều tự hào về kiến thức và năng lực chuyên môn của mình, cũng như luôn kiên định với niềm tin và quan điểm của bản thân. Điều này vốn dĩ phù hợp trong một thế giới ổn định, nơi mà chúng ta gặt hái thành quả nhờ tin vào những ý tưởng của mình. Vấn đề ở chỗ chúng ta đang sống trong một thế giới thay đổi chóng mặt, buộc chúng ta phải dành nhiều thời gian cho việc tái tư duy tương đương với việc tư duy.

Tái tư duy, hay nghĩ lại, là một bộ kỹ năng và cũng là một lối tư duy. Chúng ta vốn đã sẵn nhiều công cụ tâm trí cần thiết. Điều chúng ta cần làm là nhớ để lôi chúng ra khỏi kho chứa và đánh bóng chúng.

## SUY NGHĨ LẠI

Nhờ có những tiến bộ về khả năng tiếp cận thông tin và công nghệ, tri thức nhân loại không chỉ tăng lên mà còn tăng theo cấp số nhân. Trong năm 2011, lượng thông tin bạn tiêu thụ mỗi ngày nhiều gấp năm lần so với cách đây một phần tư thế kỷ. Vào năm 1950, phải mất năm mươi năm lượng kiến thức y học trên thế giới mới tăng gấp đôi. Đến năm 1980, lượng kiến thức y học đã tăng gấp đôi sau mỗi bảy năm và tới thời điểm năm 2010, khoảng thời gian này thậm chí chỉ còn phân nửa. Tốc độ thay đổi ngày một tăng đồng nghĩa với việc chúng ta, hơn bao giờ hết, cần luôn ở trong tâm thế sẵn sàng chất vấn lại những niềm tin của bản thân.

Đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Khi chúng ta gắn bó với niềm tin của mình, chúng càng có xu hướng trở nên cực đoan và bảo thủ hơn. Tôi vẫn khố sờ với việc chấp nhận rằng Sao Diêm Vương không phải là một hành tinh. Trong giáo dục, mỗi khi một bí mật lịch sử được sáng tỏ hay có một phát minh đột phá trong khoa học, phải mất nhiều năm sau đó để chương trình học được cập nhật và sách giáo khoa được hiệu chỉnh. Các nhà nghiên cứu gần đây đã phát hiện ra rằng chúng ta cần phải suy xét lại những giả định từ trước đến nay vẫn được thế giới chấp nhận, về những chủ đề như gốc gác của nữ hoàng Cleopatra (cha bà là người Hy Lạp chứ không phải Ai Cập, còn danh tính mẹ của bà thì vẫn là ẩn số); hình dáng của khủng long (các nhà cổ sinh vật học hiện nay tin rằng một số loài khủng long ăn thịt có lông vũ nhiều màu sắc sỡ trên lưng); và yếu tố nào tạo ra thị giác (những người khiếm thị thực tế đã tự rèn luyện để có khả năng “nhìn thấy” – các sóng âm có thể kích hoạt phần vỏ não thị giác và tái dựng những hình ảnh trong trí nhớ, tương tự như khả năng định vị bằng tiếng vang giúp loài dơi di chuyển trong bóng đêm). Các đĩa nhạc xưa, xe cổ và đồng hồ cổ có thể là những món đồ sưu tập đáng giá, trong khi những thông tin lỗi thời lại là những mảng vôi hóa của tâm trí mà chúng ta tốt nhất nên bỏ đi.

Chúng ta thường rất nhanh nhạy nhận ra khi nào thì người khác nêu nghĩ lại. Chẳng hạn chúng ta nghi ngờ ý kiến của bác sĩ chuyên khoa nên thường hỏi thêm một bác sĩ khác sau khi nhận kết quả chẩn đoán. Không may là đối với hiểu biết và quan điểm của chính mình, chúng ta lại thường nghe theo linh cảm thay vì tìm ra điều xác thực. Trong đời sống hàng ngày, chúng ta phải tự mình “chẩn đoán” rất nhiều thứ, từ việc chọn sử dụng dịch vụ của ai cho đến việc chọn người bạn đời. Chúng ta cần phát triển thói quen tự suy xét lại quyết định của chính mình.

Thứ hình dung bạn có một người quen làm nghề tư vấn tài chính, và anh ấy khuyên bạn đầu tư vào một quỹ hưu trí nằm ngoài danh sách các quỹ phúc lợi mà công ty bạn đề xuất cho nhân viên. Một người

bạn khác của bạn khá am hiểu về lĩnh vực đầu tư lại bảo rằng quỹ này rất rủi ro. Bạn sẽ làm gì?

Khi nhà tâm lý học Stephen Green span gặp phải tình huống này, ông đã quyết định cân nhắc nặng nhẹ giữa lời cảnh báo của người bạn đa nghi và những thông tin mà ông có thể tìm thấy. Chị của ông đã đầu tư vào quỹ này từ nhiều năm, và bà khá hài lòng với kết quả đạt được. Một số bạn bè của bà cũng vậy. Mặc dù lãi suất không phải là quá “khủng”, nhưng luôn duy trì đều đặn hai con số. Người bạn chuyên viên tư vấn tài chính nói trên cũng đầu tư tiền của chính mình vào quỹ, cho thấy anh ta thật sự tin tưởng quỹ này. Với những dữ kiện này trong tay, Green span quyết định dấn thân. Ông đầu tư một khoản khá đậm vào quỹ này, gần một phần ba khoản tiết kiệm mà ông dành dụm để nghỉ hưu. Chỉ ít lâu sau, ông nhận ra danh mục đầu tư của mình đã tăng đến hai mươi lăm phần trăm.

Và rồi ông mất sạch toàn bộ chỉ sau một đêm khi quỹ bị sụp đổ. Đó là mô hình lừa đảo Ponzi do Bernie Madoff điều hành<sup>8</sup>.

[^ Mô hình lừa đảo Ponzi là một hình thức lừa đảo thông qua việc thu hút các nhà đầu tư và dùng tiền từ những nhà đầu tư mới để trả lợi nhuận cho các nhà đầu tư trước đó. Mô hình này khiến nạn nhân tin rằng lợi nhuận đến từ việc bán sản phẩm hoặc các phương tiện khác mà không biết rằng các nhà đầu tư khác là nguồn tiền. Bernie Madoff đã dùng mô hình này để thực hiện vụ gian lận tài chính lớn nhất lịch sử phố Wall. Vụ việc bị phanh phui vào cuối năm 2008.](#)

Cách nay hai thập niên, đồng nghiệp của tôi là Phil Tetlock đã khám phá ra một điều thú vị và độc đáo. Khi chúng ta suy nghĩ và nói ra suy nghĩ của mình, ta thường rơi vào lối tư duy của ba vai trò khác nhau: nhà truyền giáo, công tố viên và chính trị gia. Ở mỗi vai trò, chúng ta khoác lên một cốt cách riêng và sử dụng một bộ công cụ đặc trưng đi kèm. Chúng ta đóng vai trò nhà truyền giáo khi những

niềm tin thiêng liêng của mình bị đe dọa: chúng ta thuyết giảng để bảo vệ và cỗ xúy lý tưởng của mình. Chúng ta nhập vai công tố viên khi nhận ra kẽ hở trong lập luận của người khác: chúng ta vận dụng mọi lý lẽ nhằm chứng minh rằng họ sai để giành phần thắng. Chúng ta chuyển sang chế độ tư duy nhà chính trị khi tìm cách lôi kéo thật nhiều người nghe: chúng ta tuyên truyền và vận động hành lang để giành lấy sự ủng hộ của cử tri. Rủi ro có thể xảy ra là chúng ta sẽ trở nên quá mê muội với việc rao giảng rằng chúng ta đúng, lên án người khác sai và lôi kéo sự ủng hộ của mọi người đến nỗi không màng đến việc suy xét lại quan điểm của chính mình.

Khi Stephen Greenspan và chị của ông chọn đầu tư vào quỹ của Bernie Madoff, họ không dựa vào chỉ một trong ba bộ công cụ (tức một trong ba vai trò) nói trên. Cá ba chế độ tư duy này đã cùng nhau góp phần đưa đến quyết định không may trong đời họ. Khi người chị nói về khoản lợi nhuận mà bà và những người bạn của bà kiếm được, bà ấy đang đóng vai trò nhà truyền giáo ca tụng về lợi ích của quỹ. Vé xác tín của bà khiến Greenspan kết án người bạn cảnh báo mình là đã “hoài nghi mà không cần suy xét”. Greenspan mang tâm thế của nhà chính trị khi ông để bản thân bị cuốn theo ham muốn được ai đó đồng tình, và đây chính là nguyên nhân khiến ông gật đầu đồng ý - “ai đó” ở đây chính là người tư vấn tài chính, người bạn lâu năm của gia đình mà ông quý mến và muôn làm vừa lòng.

Bất kỳ ai trong chúng ta cũng có thể rơi vào những cái bẫy nói trên. Greenspan nói rằng lẽ ra ông phải sáng suốt hơn, bởi vì nghịch lý thay, ông tình cờ lại là một chuyên gia nghiên cứu về tâm lý nhẹ dạ. Khi ông quyết định sẽ đầu tư vào quỹ nói trên cũng là lúc ông sắp hoàn thành quyển sách lý giải vì sao chúng ta dễ bị lừa. Nhìn lại, ông nghĩ giá như mình đã dùng một bộ công cụ khác với ba công cụ nói trên để suy xét trước khi quyết định. Lẽ ra ông đã có thể phân tích cách thức vận hành của quỹ đầu tư kia một cách có hệ thống hơn thay vì đơn thuần tin vào con số lợi nhuận được trưng ra. Ông đã có thể tìm đến những chuyên gia đáng tin cậy để lắng nghe thêm nhiều

ý kiến khác nhau. Ông cũng đã có thể thử nghiệm bằng cách đầu tư một khoản nhỏ và theo dõi một thời gian trước khi đánh cược một số tiền quá lớn từ khoản tiết kiệm nghỉ hưu của mình.

Làm được điều đó nghĩa là ông đã đặt mình kiểu tư duy của nhà khoa học.

## NHÌN BẰNG MỘT LĂNG KÍNH KHÁC

Nếu bạn theo nghiệp khoa học thì tái tư duy là yếu tố cơ bản của nghề. Bạn được trả lương để liên tục nhận biết về những giới hạn hiểu biết của mình. Bạn được kỳ vọng phải luôn hoài nghi về điều đã biết, say mê tìm hiểu điều chưa biết và làm mới góc nhìn của bản thân dựa trên các dữ liệu mới. Chỉ trong một thế kỷ vừa qua, việc ứng dụng những nguyên lý khoa học đã mang lại những tiến bộ đáng kinh ngạc. Các nhà sinh học tìm ra chất kháng sinh. Các nhà khoa học nghiên cứu tên lửa đã đưa con người lên mặt trăng. Các nhà khoa học máy tính đã xây dựng thế giới internet.

Nhưng “nhà khoa học” không đơn thuần là một chức danh nghề nghiệp. Nó là một khung tâm thức, một phương pháp tư duy khác với lối tư duy của người làm công việc thuyết giảng, luận tội người khác hay vận động chính trị. Chúng ta chuyển sang phương pháp tư duy của nhà khoa học khi tìm kiếm sự thật: chúng ta tiến hành các thí nghiệm để kiểm chứng một giả thuyết và khám phá tri thức. Các công cụ khoa học không độc quyền dành cho những người mặc áo choàng trắng làm việc với các ống nghiệm, và để vận dụng được các công cụ này, bạn không nhất thiết phải bỏ hàng năm trời cặn cui với kính hiển vi và đĩa cấy tế bào. Các giả thuyết không chỉ tồn tại trong phòng thí nghiệm mà có mặt trong mọi khía cạnh của cuộc sống.

Những thử nghiệm có thể cung cấp dữ liệu cho chúng ta đưa ra các quyết định hàng ngày. Nhận ra điều này khiến tôi tự hỏi: liệu có cách nào huấn luyện cho mọi người ở các lĩnh vực khác tư duy như những nhà khoa học không, và nếu chúng ta làm được như vậy, họ có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn không?

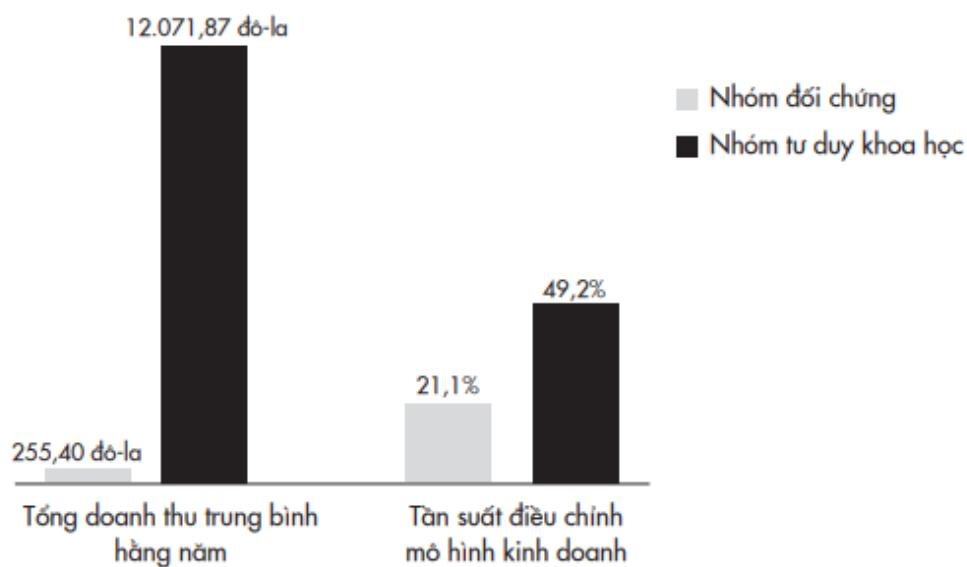
Một nhóm bốn nhà nghiên cứu châu Âu gần đây đã quyết định tìm hiểu điều này. Họ mạnh dạn tiến hành thử nghiệm trên hơn một trăm doanh nhân khởi nghiệp người Ý ở các lĩnh vực công nghệ, bán lẻ, nội thất, thực phẩm, chăm sóc sức khỏe, giải trí và cơ khí chế tạo. Vì đa số doanh nghiệp của những người này vẫn chưa tạo ra được doanh thu, họ là nhóm đối tượng lý tưởng để kiểm tra việc dạy tư duy khoa học ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận cuối cùng.

Các nhà khởi nghiệp được mời đến Milan để tham dự chương trình tập huấn về khởi nghiệp. Qua khóa học bốn tháng, họ được học cách lập chiến lược kinh doanh, phỏng vấn khách hàng, lên ý tưởng sản phẩm khả dụng tối thiểu<sup>9</sup>, và sau cùng là tạo ra nguyên mẫu. Điều các đối tượng này không hề biết là họ được ngẫu nhiên xếp vào nhóm “tư duy khoa học” hoặc nhóm đối chứng. Nội dung huấn luyện cho cả hai nhóm giống nhau, chỉ khác là một trong hai nhóm được khuyến khích nhìn việc khởi nghiệp qua lăng kính của một nhà khoa học. Từ góc nhìn đó, họ xem chiến lược kinh doanh là một lý thuyết, các giả thuyết được đưa ra dựa trên kết quả phỏng vấn khách hàng, còn sản phẩm khả dụng tối thiểu và nguyên mẫu chính là các thí nghiệm để kiểm định các giả thuyết. Nhiệm vụ của họ là thực hiện nghiêm ngặt việc đo lường kết quả và đưa ra quyết định dựa trên kết quả cho thấy giả thuyết đúng hay sai.

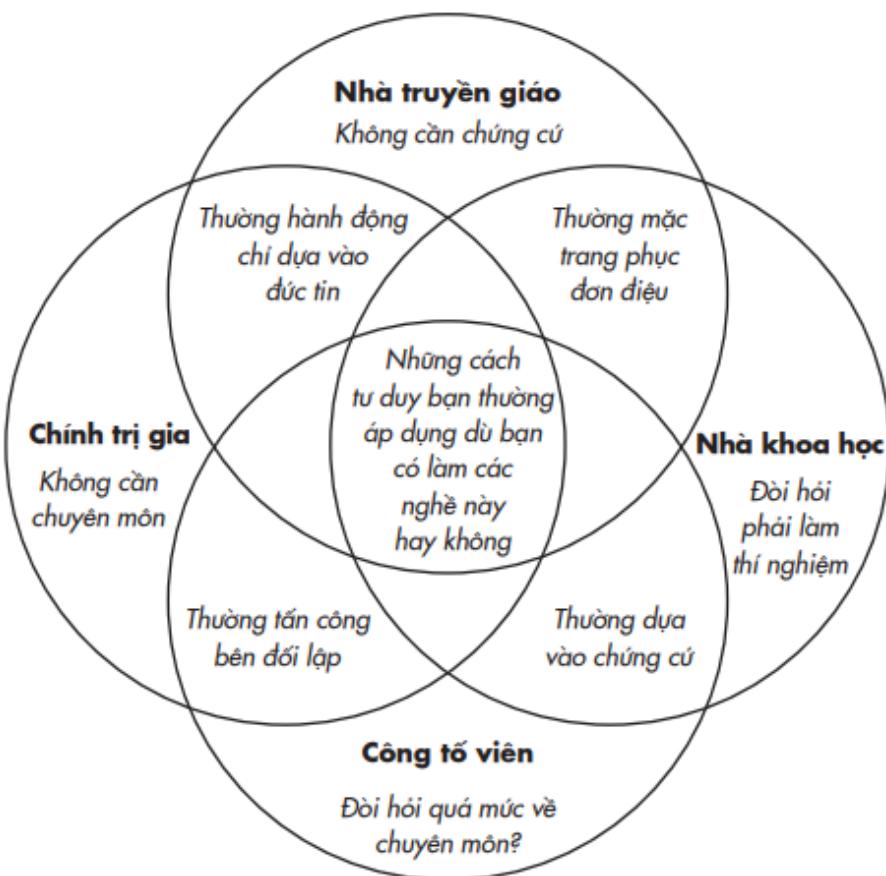
<sup>9</sup> Sản phẩm khả dụng tối thiểu là phiên bản sản phẩm với đủ các tính năng tối thiểu để những khách hàng ban đầu có thể sử dụng được, sau đó họ đưa ra phản hồi để giúp cho việc phát triển sản phẩm trong tương lai.

Trong một năm sau đó, các công ty khởi nghiệp trong nhóm đối chứng tạo ra doanh thu trung bình không tới 300 đô-la. Còn các doanh nghiệp thuộc nhóm tư duy khoa học đạt doanh thu trung bình 12.071,87 đô-la. Họ tạo được doanh thu nhanh hơn gấp đôi và cũng thu hút khách hàng sớm hơn. Tại sao ư? Những người khởi nghiệp thuộc nhóm đối chứng có xu hướng trung thành với chiến lược và sản phẩm ban đầu họ nghĩ ra. Họ dễ dàng rao giảng về “sự đúng đắn” của các quyết định mình đã đưa ra trước đó, lên án những thiếu sót khi ai đó đề nghị giải pháp thay thế, và họ sẵn sàng vận động chính trị cho chính mình bằng cách tìm đến những chuyên gia có uy tín ủng hộ hướng đi hiện tại của họ. Nhóm khởi nghiệp được dạy lối tư duy của nhà khoa học thì trái lại – họ chuyển hướng thường xuyên gấp hai bình thường. Khi kết quả kiểm tra cho thấy giả thuyết của họ không đúng, họ biết đây là lúc cần tái tư duy để tìm ra mô hình kinh doanh phù hợp.

## HIỆU QUẢ CỦA TƯ DUY KHOA HỌC ĐỐI VỚI SỰ THÀNH CÔNG TRONG KHỞI NGHIỆP



Điều đáng ngạc nhiên về những kết quả này chính là chúng ta thường ngưỡng mộ các doanh nhân khởi nghiệp thành công hay những nhà lãnh đạo nổi tiếng vì tầm nhìn xa rộng và lập trường không lay chuyển của họ. Họ được xem là chuẩn mực của sự tự tin: quyết đoán và chắc chắn. Thế nhưng bằng chứng lại cho thấy khi các nhà doanh nghiệp cạnh tranh về giá sản phẩm trên thương trường, chiến lược tốt nhất thật ra lại là chậm rãnh và không chắc chắn. Giống như những nhà khoa học đầy cẩn trọng, họ không vội vàng và đủ linh hoạt để thay đổi suy nghĩ của mình. Tôi đang bắt đầu nghĩ rằng tính quyết đoán đã được đề cao quá mức... nhưng tôi bảo lưu quyền thay đổi suy nghĩ của mình.



Bạn không nhất thiết phải là một nhà khoa học chuyên nghiệp thì mới có khả năng tư duy như một nhà khoa học. Tương tự, không có gì đảm bảo rằng một nhà khoa học chuyên nghiệp luôn sử dụng những công cụ tư duy mà họ được đào tạo. Các nhà khoa học có thể dần chuyển biến thành nhà truyền giáo khi họ trình bày những lý thuyết mà họ thuộc nằm lòng như thể thánh kinh và xem những ý kiến phản biện đã được cân nhắc kỹ lưỡng như sự báng bổ. Họ chuyển sang tư duy kiểu chính trị gia khi cho phép quan điểm của mình bị ảnh hưởng tính đại chúng hơn là tính xác thực. Họ chuyển sang kiểu tư duy của công tố viên khi quyết tâm vạch trần và hạ bệ thay vì mang tâm thế sẵn sàng khám phá. Sau khi đảo lộn cả nền vật lý bằng thuyết tương đối, Einstein lại là người phản đối cuộc cách mạng lượng tử: “Như để trừng phạt tôi vì đã có tư tưởng khinh miệt thẩm quyền, định mệnh đã biến chính tôi trở thành thẩm quyền”. Đôi khi ngay cả những khoa học gia lỗi lạc cũng cần học hỏi để tư duy giống một nhà khoa học hơn.

Nhiều thập niên trước khi trở thành người đi tiên phong trong lĩnh vực điện thoại thông minh, Mike Lazaridis đã được xem là một thiên tài khoa học. Khi còn học ở trường trung học cơ sở, ông đã được đăng lên báo địa phương vì chế tạo được tấm pin mặt trời ở hội chợ khoa học và thắng giải thưởng dành cho người đã đọc tất cả sách khoa học ở thư viện công. Nếu có dịp được xem quyển kỷ yếu năm lớp tám của Mike, bạn nhìn thấy ảnh của Mike được vẽ theo kiểu hoạt họa, trông giống một nhà bác học điên với các tia chớp quanh đầu.

Khi tạo ra điện thoại BlackBerry, Mike đã tư duy như một nhà khoa học. Các thiết bị không dây nhận thư điện tử hiện hành đều trang bị bút cảm ứng quá chậm hoặc bàn phím quá nhỏ. Mọi người phải trải qua các bước rườm rà là chuyển tiếp e-mail công việc vào hộp thư trong thiết bị di động của mình rồi lại khổ sở chờ thư tải xong. Ông bắt đầu nảy ra các giả thuyết và giao cho đội ngũ kỹ sư của công ty kiểm chứng những ý tưởng này. Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi người có

thẻ cầm thiết bị di động trên tay và chỉ cần dùng hai ngón cái để nhập nội dung thay vì gõ bằng nhiều ngón? Sẽ ra sao nếu mỗi người chỉ cần một hộp thư duy nhất đồng bộ mọi thông tin giữa tất cả các thiết bị? Nếu các tin nhắn có thể được lưu lại trên một máy chủ và chỉ xuất hiện ở thiết bị sau khi được giải mã thì sao?

Khi các công ty khác tìm cách theo gót BlackBerry thì Mike đã rã linh kiện các sản phẩm điện thoại thông minh của đối thủ và nghiên cứu chúng. Không một cái nào đủ gây ấn tượng với ông cho đến mùa hè năm 2007, ông vô cùng kinh ngạc với chức năng điện toán bên trong chiếc iPhone thế hệ đầu tiên. “Họ đã đưa cả một chiếc máy Mac vào trong đó”, ông bình phẩm. Những điều Mike làm tiếp sau thời điểm đó có lẽ đã từng bước đặt dấu chấm hết cho BlackBerry. Nếu sự phát triển của BlackBerry phần lớn nhờ vào việc ông áp dụng thành công tư duy khoa học của một kỹ sư, thì sự suy tàn của nó, ở nhiều phương diện, là kết quả của việc ông thất bại trong việc tái tạo với vai trò một giám đốc điều hành.

Trong lúc iPhone bành trướng không ngừng, Mike vẫn giữ vững niềm tin vào những tính năng đã một thời làm nên sức hút của BlackBerry. Ông tự tin rằng người tiêu dùng muốn một thiết bị không dây để gửi và nhận e-mail và các cuộc gọi phục vụ cho công việc chứ không phải một máy tính bỏ túi với nhiều ứng dụng dành cho giải trí gia đình. Từ tận năm 1997, một trong những kỹ sư cấp cao của ông đã đề xuất bổ sung trình duyệt internet, nhưng Mike nói chỉ cần tập trung vào tính năng thư điện tử là đủ. Một thập niên sau đó, Mike vẫn kiên định rằng trình duyệt internet sẽ rút cạn pin rất nhanh và làm nghẽn băng thông các mạng không dây. Ông đã không thử nghiệm các giả thuyết thay thế.

Đến năm 2008, tổng giá trị công ty vượt hơn 70 tỷ đô-la, nhưng BlackBerry vẫn là sản phẩm duy nhất của công ty, và nó cũng chưa

có một trình duyệt ổn định. Năm 2010, các cộng sự của ông đề xuất chiến lược ra mắt tính năng tin nhắn được mã hóa, Mike chấp thuận nhưng lại quan ngại rằng việc cho phép tin nhắn trao đổi với các thiết bị đối thủ sẽ làm mất tính ưu việt của BlackBerry. Khi các quan điểm bảo thủ của ông dần nhận được sự đồng thuận trong nội bộ, công ty đã từ bỏ ý định phát triển ứng dụng tin nhắn tức thời (instant messaging). Cơ hội này sau đó đã được WhatsApp nắm lấy và đã đạt đến giá trị hơn 19 tỷ đô-la. Mặc dù Mike rất giỏi áp dụng tái tư duy trong việc thiết kế các thiết bị điện tử, ông lại không sẵn sàng tái tư duy về thị trường của đứa con tinh thần mà ông tạo ra. Trí thông minh có thể chẳng phải là giải pháp – đôi khi nó còn tệ hơn là một thứ của nợ.

## THÔNG MINH QUÁ TẤT BỊ THÔNG MINH HẠI

Năng lực trí óc không đồng nghĩa với khả năng linh hoạt trong tư duy. Bất kể bạn có trí tuệ siêu việt cỡ nào, nếu thiếu động lực trong việc thay đổi suy nghĩ, bạn sẽ bỏ lỡ nhiều cơ hội tái tư duy. Nghiên cứu cho thấy chỉ số IQ của bạn càng cao thì bạn càng có nhiều khả năng mắc kẹt vào những định kiến, bởi vì trí thông minh giúp bạn nhận ra những khuôn thức nhanh hơn. Và những thí nghiệm mới đây chứng minh rằng càng thông minh, bạn càng gặp khó khăn trong việc làm mới những niềm tin của mình.

Đã có một nghiên cứu về việc liệu một người giỏi toán học có khả năng phân tích dữ liệu tốt hơn hay không. Câu trả lời là có – với điều kiện dữ liệu thuộc một chủ đề trung tính, ít gây tranh cãi, chẳng hạn việc điều trị các loại dị ứng da. Nhưng sẽ thế nào nếu cùng dữ liệu ấy được gán cho một vấn đề thuộc về tư tưởng có khả năng kích hoạt cảm xúc mạnh – chẳng hạn như đạo luật về súng ở Hoa Kỳ?

Là một người giỏi phân tích định lượng, bạn sẽ đưa ra kết quả chính xác hơn – miễn là kết quả đó phù hợp với niềm tin của bạn. Nhưng nếu những thông tin từ thực nghiệm xung đột với tư tưởng của bạn thì tài năng toán học sẽ không còn là vốn quý nữa; thay vào đó, nó trở thành một vật cản. Càng giỏi xoay xở với các con số, bạn càng dễ sai sót khi phân tích những khuôn mẫu mâu thuẫn với quan điểm của mình. Nếu là người theo chủ nghĩa tự do, các tài năng toán học sẽ thua xa các đồng nghiệp khi đánh giá những bằng chứng cho thấy đạo luật cấm súng không có hiệu quả. Nếu theo khuynh hướng bảo thủ, họ sẽ kém xa những tài năng toán học khác khi đánh giá những bằng chứng cho thấy đạo luật cấm súng thật sự có ích.

Trong tâm lý học, có ít nhất hai dạng thiên kiến điều khiển mô thức tư duy này. Đầu tiên là thiên kiến xác nhận: chỉ nhìn thấy những gì bạn tin rằng sẽ diễn ra. Dạng thứ hai là thiên kiến mong chờ: chỉ thấy những gì bạn muốn được nhìn thấy. Các dạng thiên kiến này không chỉ ngăn trở chúng ta tận dụng trí thông minh của mình, thực tế chúng còn bóp méo trí tuệ của chúng ta thành vũ khí chống lại sự thật. Chúng ta tìm kiếm những lý do để rao giảng niềm tin của mình một cách sâu sắc nhất có thể, hăng hái luận tội để bảo vệ lập trường của bản thân và tìm cách lôi kéo số đông đi theo khuynh hướng chính trị của mình. Bi kịch chính là chúng ta thường không nhận biết được những thiếu sót trong tư duy sau các thiên kiến này.

Loại thiên kiến tôi thấy hứng thú nhất chính là thiên kiến “tôi không có thiên kiến”, trong đó người ta tin rằng họ khách quan hơn người khác. Hóa ra những người thông minh rất dễ rơi vào cái bẫy này. Càng sáng dạ, bạn càng khó nhận ra những giới hạn của bản thân. Việc giỏi tư duy có thể khiến bạn kém cỏi trong việc tái tư duy.

Khi ở chế độ tư duy của nhà khoa học, chúng ta từ chối để các quan điểm cá nhân trở thành hệ tư tưởng. Chúng ta không bắt đầu bằng việc đưa ra các câu trả lời hay giải pháp, mà bằng câu hỏi và vấn đề cần giải quyết. Chúng ta không thuyết giảng dựa trên trực giác, mà phổ biến tri thức dựa trên chứng cứ. Chúng ta không chỉ đưa ra các ý kiến phản biện mang tính xây dựng đối với những lý lẽ của người khác, chúng ta còn dám phủ nhận những lý lẽ của chính mình.

Tư duy như một nhà khoa học không chỉ là phản ứng bằng lối tư duy cởi mở, mà phải là tư duy cởi mở chủ động. Điều này đòi hỏi chúng ta luôn tìm kiếm khả năng minh có thể sai – chứ không phải tìm mọi lý lẽ để chứng minh mình đúng – và điều chỉnh lại góc nhìn của bản thân dựa trên những gì đã khám phá được.

Điều đó hiếm khi xảy ra ở các chế độ tư duy khác. Trong chế độ tư duy nhà truyền giáo, thay đổi suy nghĩ là biểu hiện của sự suy đồi đạo đức, trong khi với tư duy của một nhà khoa học, đó là dấu hiệu của sự chính trực về trí tuệ. Ở chế độ tư duy của công tố viên, cho phép bản thân bị thuyết phục đồng nghĩa với việc chấp nhận thất bại, trong khi tư duy nhà khoa học tin rằng điều này đưa bạn đến gần sự thật hơn. Ở chế độ tư duy của chính trị gia, chúng ta linh hoạt chuyển hướng cho phù hợp với “gậy và củ cà rốt”<sup>10</sup>, trong khi ở chế độ tư duy của nhà khoa học, chúng ta chỉ thay đổi khi đối diện với lập luận chặt chẽ và dữ liệu chính xác hơn.

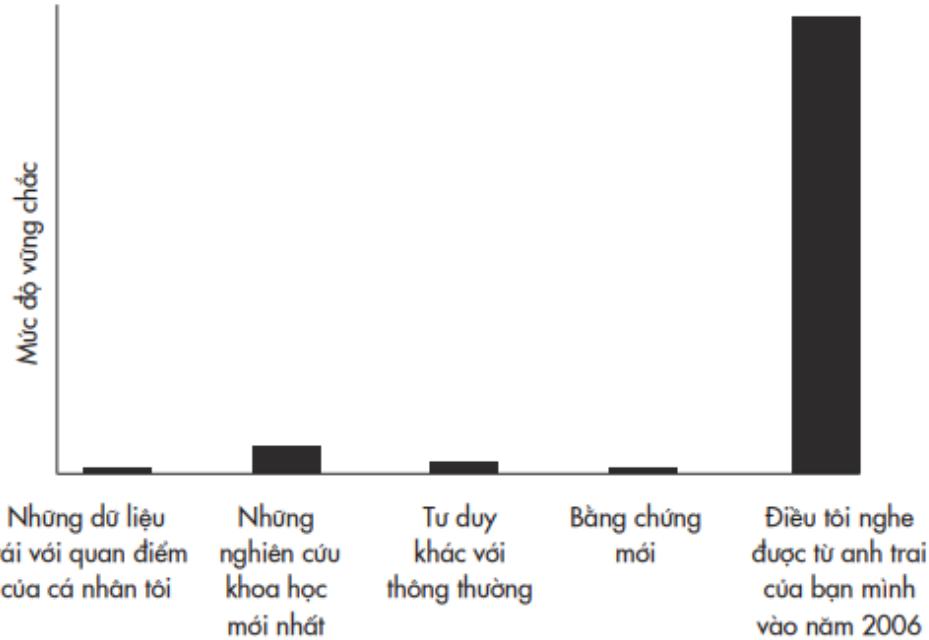
<sup>10</sup> “Cây gậy và củ cà rốt” là một kiểu chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được dùng bởi các nước lớn và mạnh nhằm làm thay đổi hành vi của các nước nhỏ và yếu hơn. “Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng.

Tôi đã cố hết sức để viết quyển sách này theo chế độ tư duy của nhà khoa học<sup>11</sup>. Tôi là một giảng viên, không phải là người truyền giáo.

Chính trị làm tôi phát ngán, và tôi hy vọng một thập niên làm giảng viên cơ hữu ở trường đại học đã giúp tôi trừ bỏ được thói thúc phải làm vừa lòng người nghe. Mặc dù từng tồn kha khá thời giờ ở chế độ tư duy công tố viên, tôi đã quyết định rằng trong phòng xử án, mình nên giữ vai trò của thẩm phán thì tốt hơn. Tôi không kỳ vọng bạn đồng tình với mọi suy nghĩ của tôi. Điều tôi mong mỏi là bạn sẽ thấy hứng thú với cách thức suy nghĩ của tôi, và tôi mong rằng những nghiên cứu, câu chuyện và ý tưởng được chia sẻ trong quyển sách sẽ giúp bạn có thể tự mình thực hành tái tư duy. Rốt cuộc thì mục đích của việc học không phải là để khẳng định niềm tin của bản thân mà cốt để niềm tin của chúng ta được triển nở.

<sup>11</sup> Tôi không bắt đầu viết quyển sách bằng cách đưa ra câu trả lời mà bằng các câu hỏi về tái tư duy. Ké đến, tôi thu thập những chứng cứ tốt nhất hiện có từ các thực nghiệm ngẫu nhiên có đối chứng. Với những luận điểm còn thiếu bằng chứng, tôi tự mình thực hiện phần nghiên cứu. Chỉ khi đã hoàn tất các luận điểm dựa trên nền tảng dữ liệu, tôi mới tìm kiếm những câu chuyện hay tình huống thực tế để minh họa và làm rõ nghiên cứu. Trong điều kiện lý tưởng, mọi luận điểm đều nên được xây dựng dựa trên phương pháp phân tích meta (meta-analysis), là phương pháp nghiên cứu mà các nhà khoa học dựa trên kết quả của nhiều nghiên cứu để xác định một khuôn thức hay quy luật chung trên toàn bộ chứng cứ tìm được, từ đó hoàn chỉnh từng điểm dữ liệu. Với những luận điểm chưa có đủ dữ liệu để hoàn chỉnh, tôi liệt kê rõ ra những nghiên cứu liên quan mà tôi đánh giá là có độ chính xác cao, điển hình, hoặc có tính khai mở. Ở một vài chỗ trong sách, tôi sẽ đề cập cụ thể phương pháp luận, để giúp bạn đọc vừa có thể hình dung được các nhà nghiên cứu làm cách nào để đi đến kết luận, vừa học hỏi phương pháp tư duy của các nhà khoa học. Ở nhiều phần trong sách, tôi chỉ tóm lược các kết quả thay vì đi sâu phân tích những nghiên cứu, bởi tôi cho rằng quyển sách này nhằm giúp bạn đọc học tái tư duy theo cách của nhà khoa học, chứ không phải để trở thành nhà khoa học. Tuy vậy, nếu bạn cảm thấy cực kỳ phản khích khi tôi đề cập đến phương pháp phân tích meta, có lẽ bạn nên cân nhắc (lại) việc theo đuổi một nghề nào đó trong lĩnh vực khoa học xã hội. (TG).

## NHỮNG NIỀM TIN KIÊN ĐỊNH CỦA TÔI



Một trong những niềm tin của tôi là chúng ta không nhất thiết phải tư duy cởi mở trong mọi tình huống. Có những tình huống chúng ta cần rao giảng, lên án hay tuyên truyền vận động. Thế nhưng, tôi nghĩ rằng trong đa số trường hợp, tư duy cởi mở sẽ mang lại lợi ích cho hầu hết mọi người, vì chỉ có chế độ tư duy của nhà khoa học mới giúp chúng ta đạt được sự nhạy bén về mặt trí tuệ.

Khi nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi<sup>12</sup> nghiên cứu về những nhà khoa học xuất chúng như Linus Pauling và Jonas Salk, ông đúc kết được rằng điều tạo nên sự khác biệt giữa họ và các đồng nghiệp chính là sự nhạy bén hay linh hoạt trong tư duy, tức là tâm thế sẵn sàng “đảo chiều quan điểm khi tình thế đòi hỏi”. Những nghệ sĩ kiệt xuất cũng có khuôn thức tư duy này, và một nghiên cứu độc lập về những kiến trúc sư có khả năng sáng tạo đột phá cũng đưa ra kết luận tương tự.

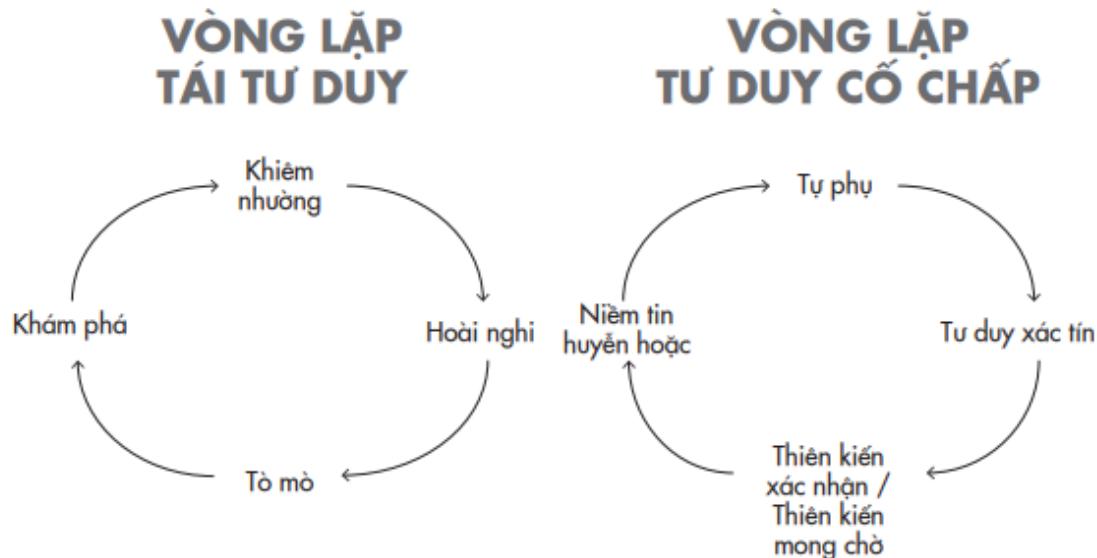
<sup>12</sup> Mihaly Csikszentmihalyi (1934 – 2021): tiến sĩ tâm lý học người Mỹ gốc Hungary. Ông là cha đẻ của thuyết “Dòng chảy” (Flow) – học thuyết nói về trạng thái trật tự hài hòa của tâm trí hay trải nghiệm tối ưu, thứ gần nhất với định nghĩa về hạnh phúc con người.

Thậm chí ở Phòng Bầu dục chúng ta cũng nhận thấy điều này. Các chuyên gia đã đánh giá các tổng thống Mỹ dựa theo một danh sách dài những đặc điểm tính cách, sau đó họ nhờ các chuyên gia độc lập trong lĩnh vực lịch sử và khoa học chính trị so sánh để xếp hạng các tố chất này. Có một tố chất luôn dự đoán chính xác tài năng kiệt xuất của các tổng thống, sau khi loại bỏ các biến số khác như số năm tại nhiệm, chiến tranh và bê bối chính trị. Tố chất đó không phải là tham vọng hay sự can trường, thân thiện hay có mưu chước, và tài năng của tổng thống cũng không liên quan đến độ hấp dẫn, dí dỏm, phong cách điềm đạm hay lịch thiệp. Yếu tố tạo nên những tổng thống vĩ đại chính là sự hiếu kỳ và cởi mở với tri thức của họ. Họ đọc rất nhiều và niềm say mê khám phá của họ dành cho những tiến trình phát triển trong sinh học, triết học, kiến trúc và âm nhạc cũng nhiệt thành không kém những vấn đề của quốc gia và quốc tế. Họ luôn thích thú đón nhận những góc nhìn mới, đồng thời luôn sẵn sàng điều chỉnh quan điểm cá nhân. Họ xem việc đưa ra các đường lối chính sách như là một cách để kiểm nghiệm, chứ không phải là cơ hội để “ghi điểm”. Mặc dù là chính trị gia nhưng họ thường giải quyết vấn đề như một nhà khoa học.

## **GIỮ THÁI ĐỘ HOÀI NGHI**

Khi nghiên cứu về quá trình tái tư duy, tôi phát hiện ra quá trình này thường xảy ra theo một vòng lặp. Nó bắt đầu bằng tâm thế khiêm nhường – biết rằng chúng ta còn nhiều điều chưa biết. Tất cả chúng ta đều nên lập ra một danh sách dài những lĩnh vực mà hiểu biết của

mình còn cạn cợt. Danh sách của tôi bao gồm nghệ thuật, thị trường tài chính, thời trang, hóa học, âm thực, tại sao người nói giọng Anh lại đổi sang giọng Mỹ khi hát, và tại sao không ai có thể tự cù chính mình. Nhận diện những thiếu sót của bản thân giúp chúng ta mở toang cánh cửa hoài nghi. Khi chất vấn hiểu biết hiện tại của mình, chúng ta phát triển óc tò mò về những thông tin của mình còn bỏ sót. Cuộc hành trình tìm kiếm tri thức đưa chúng ta đến với những khám phá mới, rồi nhờ đó chúng ta tiếp tục nuôi dưỡng tính khiêm nhường của mình bằng việc luôn tự nhắc nhớ vẫn còn rất nhiều điều chúng ta cần phải học. Nếu tri thức là sức mạnh, thì việc chúng ta biết được giới hạn hiểu biết của mình chính là biểu hiện của sự thông thái.



Tư duy khoa học đề cao tính khiêm nhường hơn là tự phụ, hoài nghi hơn là tư duy theo xác tín, tò mò hơn là cố chấp. Khi chúng ta ra khỏi chế độ tư duy của nhà khoa học, vòng lặp tái tư duy bị phá vỡ, nhường chỗ cho vòng lặp cố chấp. Nếu cứ mãi mê thuyết giảng, chúng ta không thể nhìn ra những lỗ hỏng trong hiểu biết của mình: chúng ta tin rằng mình đã tìm ra chân lý. Tính tự phụ sinh ra tâm lý tin chắc rằng mình đúng thay vì hoài nghi, khiến chúng ta trở thành những công tố viên: chúng ta chỉ chăm chăm tìm cách thay đổi quan điểm của người khác, nhưng lại đóng khung suy nghĩ của chính

mình. Điều đó khiến chúng ta sa lầy vào thiên kiến xác nhận và thiên kiến mong chờ. Chúng ta trở thành những chính trị gia, phớt lờ hay gạt bỏ bất cứ thứ gì không giúp chúng ta giành được sự ủng hộ của “cử tri” – cha mẹ, cấp trên hay bạn bè thời trung học mà ta vẫn muốn lấy lòng. Chúng ta trở nên quá bận rộn trình diễn một vở kịch mà sự thật đã bị bỏ bê ở hậu đài, để rồi sự xác tín huyền hoặc theo sau đó khiến ta trở nên kiêu ngạo. Chúng ta trở thành nạn nhân của “hội chứng mèo béo<sup>13</sup>”, ngủ quên trên chiến thắng thay vì khẩn trương kiểm nghiệm niềm tin của mình.

<sup>13</sup> Tiếng Anh: Fat-cat syndrome, là từ để mô tả tình trạng trì trệ hay ngủ quên trên chiến thắng sau khi đã đạt thành tích cao trong quá khứ.

Trở lại trường hợp của BlackBerry, Mike Lazaridis đã bị sa vào vòng lặp cố chấp. Niềm kiêu hãnh đối với phát minh thành công rực rỡ này đã khiến ông xác tín quá mức về mình. Không nơi nào thể hiện rõ ràng điều này hơn sự ưa thích của ông đối với điện thoại có bàn phím thay vì màn hình cảm ứng. Ông coi đó là một ưu điểm của BlackBerry mà ông rất thích rao giảng – và nhiệt tình lên án một Apple mà theo ông là đầy khiếm khuyết. Tới khi cổ phiếu công ty lao dốc, Mike bị ket vào thiên kiến xác nhận và thiên kiến mong chờ, trở thành nạn nhân của sự công nhận từ người dùng trung thành. “Đây là một sản phẩm mang tính biểu tượng”, ông đã tán dương BlackBerry như vậy vào năm 2011. “Nó được các doanh nhân, những nhà lãnh đạo và các ngôi sao tin dùng.” Đến năm 2012, iPhone đã chiếm lĩnh một phần tư thị trường điện thoại thông minh toàn cầu, nhưng Mike vẫn chống lại ý tưởng gõ chữ trên màn hình thay vì bàn phím. “Tôi không hiểu nổi nó hay ở chỗ nào”, ông thốt lên trong một cuộc họp hội đồng quản trị, chỉ tay vào một chiếc điện thoại màn hình cảm ứng. “Bàn phím cứng chính là một trong những lý do người ta mua Blackberry.” Giống như một chính trị gia chỉ tập trung vận động ở bang nhà, ông chỉ chuyên tâm vào sở thích sử dụng điện thoại bàn phím của hàng triệu người dùng hiện có của mình, bỏ qua con sốt điện thoại màn hình cảm ứng của hàng tỷ người dùng tiềm năng. Cũng xin nói rõ, tôi vẫn hoài niệm về chiếc điện thoại bàn

phím, và tôi rất háo hức khi nó vừa được cấp phép để quay trở lại thị trường.

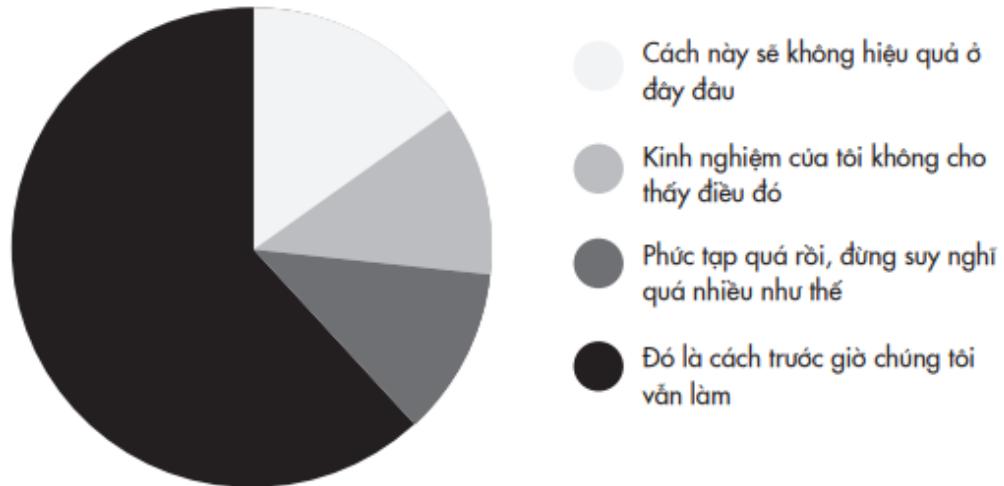
Đến khi Mike rốt cuộc cũng bắt đầu có cái nhìn khác về màn hình cảm ứng và phần mềm cho điện thoại, đến lượt một số kỹ sư của ông không muốn từ bỏ những gì họ đã dành tâm huyết trước đó. Bệnh cô chấp trong tư duy cũng “lây lan”. Năm 2011, một nhân viên cấp cao trong tập đoàn đã gửi một lá thư nặc danh cho Mike và đồng giám đốc điều hành của ông, thư viết: “Chúng ta đã cười nhạo họ, rằng họ đang tìm cách đưa cả cỗ máy vi tính vào chiếc điện thoại, ngạo nghễ phán rằng việc này sẽ chẳng đi đến đâu. Giờ thì nhìn xem, chúng ta đã tụt hậu đến ba, bốn năm”.

Những niềm tin xác tín có thể giam cầm chúng ta đằng sau song sắt mà ta tự mình dựng lên. Để thoát ra, việc chúng ta cần làm không phải là kìm hãm tư duy, mà là thúc đẩy tái tư duy. Đó là thứ đã vực dậy Apple, từ bờ vực phá sản trở thành công ty có tổng giá trị cao nhất thế giới.

Câu chuyện huyền thoại về sự phục hồi ngoạn mục của Apple hầu như chỉ xoay quanh thiên tài cô độc Steve Jobs. Chuyện kể rằng chính niềm tin khó lay chuyển và tầm nhìn rõ ràng của ông đã khai sinh ra chiếc điện thoại iPhone. Trên thực tế, ông là người phản đối đến cùng việc phát triển mảng điện thoại di động. Chính các cộng sự của ông đã theo đuổi tầm nhìn đó, và chính khả năng thuyết phục của họ khiến ông đổi ý mới là yếu tố thật sự đã hồi sinh Apple. Dù Jobs là người biết làm thế nào để “nghĩ khác đi”, nhưng đội ngũ của ông mới là những người thực hiện điều này.

## NHỮNG CÁI CỜ TỪ CHỐI TÁI TƯ DUY

## nghe chuong tai nhât



Vào năm 2004, một nhóm nhỏ các kỹ sư, chuyên viên thiết kế và marketing đê đạt với Jobs ý tưởng biến sản phẩm đang rất được ưa chuộng của họ, iPod, thành một chiếc điện thoại. “Sao chúng ta lại muốn làm một việc khùng điên như vậy chứ?”, Jobs nổi nóng. “Đó là ý tưởng ngu xuẩn nhất mà tôi từng nghe.” Nhóm ý tưởng đã nhận ra các dòng điện thoại di động trên thị trường đã bắt đầu có tính năng chơi nhạc, còn Jobs thì lo ngại về khả năng con gà đẻ trứng vàng iPod của Apple có thể nuốt chửng. Ông ấy ghét các công ty điện thoại di động và không muốn thiết kế những sản phẩm theo khuôn khổ chính sách của nhà mạng. Khi cuộc gọi bị mất sóng hay phần mềm bị treo, có khi ông nổi nóng tới độ đập nát chiếc điện thoại trên tay. Trong các cuộc họp nội bộ và cả những khi phát biểu công khai trước báo giới, ông nhiều lần thề sẽ không bao giờ làm ra chiếc điện thoại nào.

Song, một vài kỹ sư của Apple đã bắt tay vào nghiên cứu lĩnh vực này. Họ cùng thuyết phục Jobs rằng ông không biết bản thân còn

chưa biết những gì và thôi thúc ông nghi ngờ những niềm tin của mình. Lý lẽ họ đưa ra là họ hoàn toàn có khả năng làm ra một chiếc điện thoại thông minh mà ai cũng yêu thích và khiến nhà mạng phải đi theo cách thức của Apple.

Nghiên cứu cho thấy khi người ta kháng cự với sự thay đổi, việc củng cố những thứ sẽ không thay đổi có thể hữu ích. Tầm nhìn về sự thay đổi sẽ tăng tính thuyết phục với người nghe nếu nó bao hàm cả sự tiếp nối. Dẫu chúng ta mở mang chiến lược đến đâu, cẩn tính của chúng ta sẽ vẫn được bảo toàn.

Các kỹ sư thân cận với Jobs hiểu rằng đó là một trong những cách tốt nhất để thuyết phục ông ấy. Họ khẳng định với ông rằng họ không hề cố gắng biến Apple thành một công ty sản xuất điện thoại. Apple vẫn sẽ là một công ty máy tính - họ chỉ bổ sung thêm dòng sản phẩm điện thoại bên cạnh những sản phẩm hiện có. Apple đã bỏ được hai mươi ngàn bài hát vào túi khách hàng, vậy có sao lại không giúp họ bỏ túi thêm thứ khác nữa? Apple cần tái tư duy cho công nghệ của mình, nhưng họ át phải bảo toàn “ADN” của công ty. Sau sáu tháng bàn thảo, Jobs cuối cùng cũng đủ hứng thú để bật đèn xanh cho ý tưởng. Họ lập ra hai nhóm độc lập, lao ngay vào cuộc đua để thử nghiệm song song hai ý tưởng: hoặc là thêm tính năng gọi điện thoại vào iPod; hoặc biến máy Mac thành một loại máy tính bảng thu nhỏ được trang bị tính năng như một chiếc điện thoại. Kết quả là chỉ sau bốn năm kể từ ngày ra mắt, iPhone đã đóng góp một nửa doanh thu cho Apple.

iPhone đại diện cho một bước nhảy vọt kịch tính trong việc tái tư duy với lĩnh vực điện thoại thông minh. Kể từ dấu mốc đó, điện thoại thông minh liên tục được cải tiến với tốc độ chóng mặt, với đủ kích cỡ và hình dáng, chức năng chụp ảnh tốt hơn, thời lượng và tuổi thọ pin cũng được cải thiện, nhưng hầu như có ít thay đổi cơ bản liên

quan đến mục đích sử dụng hay trải nghiệm người dùng. Nhìn lại, nếu Mike Lazaridis cởi mở hơn một chút để sẵn sàng tái tư duy cho đứa con tinh thần của mình, biết đâu BlackBerry và Apple đã có thể vừa cạnh tranh vừa thúc đẩy nhau tư duy sáng tạo, đưa ngành điện thoại thông minh tiến xa nhiều lần so với hiện nay?

Lời nguyền của tri thức là nó đóng sập cánh cửa tâm trí chúng ta trước những điều chúng ta chưa biết. Phán đoán tốt phụ thuộc vào kỹ năng – và tâm thế sẵn sàng – tư duy cởi mở. Tôi khá tin chắc rằng trong cuộc sống hiện nay, tái tư duy ngày càng trở thành một thói quen quan trọng. Dĩ nhiên là tôi có thể sai. Và ngay khi phát hiện mình sai, tôi sẽ thử tư duy theo cách khác.

## Chương 2

# [L][SEP]Thánh Phán Và Kẻ Mạo Danh

## Khám phá điểm lý tưởng của sự tự tin

Ngu dốt, chứ không phải hiểu biết, sinh ra sự tự tin.

- Charles Darwin

Ursula Mercz nhập viện với triệu chứng nhức đầu, đau lưng và chóng mặt đến mức không thể làm việc được. Trong một tháng sau đó, tình trạng của bà càng lúc càng tệ hơn. Phải khó khăn lắm, bà mới tìm được ly nước mà bà đã đặt kế bên giường. Bà còn không thể tìm ra cửa vào phòng mình và bà cứ đâm sầm vào khung giường.

Ursula là một thợ may ở tuổi ngũ tuần, và bà vẫn chưa đánh mất sự khéo léo của mình: với kéo và giấy trong tay, bà có thể cắt ra nhiều hình thù khác nhau. Bà có thể dễ dàng chỉ ra đâu là mũi, miệng, tay, hay chân, mô tả ngôi nhà và các thú cưng của mình không chút khó khăn. Đối với vị bác sĩ người Áo Gabriel Anton, Ursula là một ca đáng chú ý. Khi Anton đặt một dải ruy băng đỏ và một cây kéo trên bàn trước mặt Ursula, bà không thể gọi tên những vật đó, mặc dù “bà khẳng định, một cách bình thản và thành thật, rằng mình có thể thấy rõ các đồ vật ấy”.

Rõ ràng bà đang gặp vấn đề về chức năng ngôn ngữ, điều mà bà đã nhận thức được, và khả năng định hướng không gian. Nhưng còn một việc đáng lo ngại khác: Ursula không còn phân biệt được sáng và tối. Khi bác sĩ Anton giơ một vật lên và yêu cầu bà mô tả nó, bà thậm chí không hề nhìn mà ngay lập tức đưa tay ra để chạm lấy nó. Các kiểm tra cho thấy thị lực của Ursula bị sa sút nghiêm trọng. Điều kỳ lạ là khi Anton hỏi bà về tình trạng này, bà lại khăng khăng nói rằng mình vẫn nhìn thấy. Cuối cùng, khi đã mất hoàn toàn thị lực, Ursula vẫn hoàn toàn không ý thức được điều này. Bác sĩ Anton ghi chú vào hồ sơ bệnh nhân: “Điều lạ lùng là bệnh nhân không nhận biết được tình trạng suy giảm thị lực nghiêm trọng của mình và về sau thì mất đi hoàn toàn thị lực... bệnh nhân bị mù ý thức về tình trạng mù thể lý của mình”.

Việc đó xảy ra vào cuối những năm 1800 và Ursula không phải là trường hợp duy nhất. Một thập niên trước đó, một nhà bệnh học thần kinh ở Zurich đã báo cáo một ca về một người đàn ông bị mù sau tai nạn nhưng không hề ý thức được điều này, mặc dù bệnh nhân hoàn toàn không có dấu hiệu “suy giảm trí năng”. Mặc dù ông ấy không chớp mắt khi ai đó giơ nắm đấm trước mặt và cũng không nhìn thấy thức ăn trên đĩa của mình, “ông ấy vẫn nghĩ mình không nhìn thấy vì đang ở trong một hố sâu hay một cǎn hǎm tối nào đó”.

Nửa thế kỷ sau, có thêm hai bác sĩ báo cáo sáu trường hợp bệnh nhân bị mù nhưng không nhận ra điều đó. “Một trong những đặc điểm đáng chú ý nhất trong hành vi của những bệnh nhân này là họ bị mất khả năng học từ kinh nghiệm của mình”, các bác sĩ mô tả. Họ nói thêm:

Vì họ không ý thức được tình trạng mù của mình nên khi đi lại, họ va vào đồ đạc, vào tường nhưng vẫn không thay đổi hành vi. Khi đổi mặt với tình trạng mù lòa của mình, hoặc là họ phủ nhận mình có bất cứ vấn đề thị lực nào, hoặc chống chế: “Trong phòng tối quá, sao họ không bật đèn lên chứ?”; “Tôi quên mang kính”, hay “Mắt tôi đúng là hơi kém,

nhưng tôi vẫn nhìn rõ”. Bệnh nhân thường phủ nhận mọi luận cứ chứng minh hay sự xác quyết nào có thể chứng minh họ bị mù.

Hiện tượng này lần đầu tiên được mô tả bởi triết gia người La Mã Seneca. Triết gia này ghi lại trường hợp một phụ nữ bị mù nhưng lại cho rằng chỉ vì cô ấy đang ở trong phòng tối. Hiện nay, tình trạng này đã được y văn ghi nhận là hội chứng Anton – một dạng sa sút khả năng tự nhận thức khiến cho một người, tuy có dấu hiệu rõ ràng về một khuyết tật thể chất, nhưng lại nhận thức trái ngược về tình trạng của mình. Nguyên nhân được cho là do thùy chẩm<sup>14</sup> bị tổn thương. Song, tôi cho rằng ngay cả khi não bộ của chúng ta vận hành khỏe mạnh, ai trong chúng ta cũng có thể bị tấn công bởi một phiên bản khác của hội chứng Anton.

<sup>14</sup> Thùy chẩm (tiếng Anh: occipital lobe) là vùng não chịu trách nhiệm xử lý thị giác. (ND)

Chúng ta đều có những điểm mù trong kiến thức và quan điểm cá nhân. Tin xấu là những điểm mù đó có thể ngăn chúng ta không thấy được sự “mù nhận thức” của mình, điều khiến chúng ta tự tin một cách mù quáng vào khả năng phán đoán của bản thân và cản trở ta tái tư duy. Tin tốt là bằng sự tự tin đúng mức, chúng ta có thể học cách nhìn nhận bản thân chính xác hơn và làm mới các quan điểm của mình. Trong các khóa dạy lái xe, chúng ta đều được học cách xác định và khắc phục các điểm mù với sự trợ giúp của gương chiếu hậu và công cụ cảm biến. Trong đời sống, bởi tâm trí của chúng ta không được trang bị những công cụ hỗ trợ này, nên chúng ta cần học cách nhận diện các điểm mù trong tư duy và điều chỉnh cách tư duy sao cho phù hợp.

## CÂU CHUYỆN HAI HỘI CHỨNG

Một ngày đầu tháng Mười Hai năm 2015, Halla Tómasdóttir nhận được một cuộc gọi mà cô không bao giờ ngờ tới. Phần mái của căn nhà Halla đang ở bị phủ một lớp băng tuyet dày. Và khi Halla đang lo lắng nhìn nước nhỏ xuống tường nhà, người bạn ở đầu dây bên kia hỏi cô đã xem bài đăng trên Facebook về mình chưa. Ai đó đã khởi xướng kiến nghị mời Halla tranh cử chức tổng thống Iceland.

Suy nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu Halla là: Tôi là ai mà làm tổng thống chứ? Cô đã góp phần xây dựng một trường đại học và sau đó đồng sáng lập một quỹ đầu tư vào năm 2007. Trong cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, Iceland chịu ảnh hưởng hết sức nặng nề – ba ngân hàng thương mại tư nhân đầu ngành của nước này đều vỡ nợ và cả hệ thống tiền tệ sụp đổ. Tương ứng với quy mô kinh tế, đất nước đối mặt với tình trạng sụp đổ hệ thống tài chính tồi tệ nhất trong lịch sử loài người. Thế nhưng Halla, bằng khả năng lãnh đạo tài tình của mình, đã lèo lái công ty vượt qua khủng hoảng thành công. Ngay cả với thành tựu đáng nể ấy, cô vẫn không cảm thấy sẵn sàng với việc ứng cử tổng thống. Cô không có xuất thân, học vấn hay kinh nghiệm làm việc liên quan đến chính trị – cô chưa từng làm việc trong cơ quan chính phủ hay đảm nhiệm bất cứ vai trò nào trong lĩnh vực công.

Đây không phải là lần đầu Halla cảm giác mình như một kẻ mạo danh. Khi cô tám tuổi, giáo viên dạy piano chuyển cô lên lớp nâng cao và thường xuyên tạo điều kiện để cô biểu diễn ở các buổi hòa nhạc, nhưng Halla không bao giờ cảm thấy mình xứng đáng với vinh dự ấy, nên trước mỗi buổi trình diễn, cô lại cảm thấy lo đến phát óm. Dẫu “ván bài” lần này lớn hơn rất nhiều, nhưng cảm giác hoài nghi bản thân thì vẫn y như cũ. “Tôi có cảm giác như sắp óm, giống như tâm trạng trước mỗi buổi biểu diễn trước đây nhưng khủng khiếp hơn nhiều”, Halla kể với tôi. “Đó là lần tôi bị hội chứng kẻ mạo danh tồi tệ nhất từ khi trưởng thành”. Trong nhiều tháng sau đó, Halla đấu tranh tư tưởng về việc có nên ra ứng cử không. Dù bạn bè và gia đình động viên cô rằng cô có nhiều kỹ năng phù hợp, Halla vẫn nghĩ cô không có đủ kinh nghiệm lẫn sự tự tin cần thiết để ra ứng cử. Cô còn động viên những phụ nữ khác ra tranh cử – một trong số đó về sau đã thăng tiến đến một vị trí trọng yếu khác, thủ tướng của Iceland.

Nhưng mọi người chưa quên lời kiến nghị. Bạn bè, gia đình và đồng nghiệp của Halla vẫn không ngừng thuyết phục cô. Cuối cùng, Halla tự hỏi: Tôi là ai mà không chịu phục vụ đất nước mình? Sau cùng cô hạ quyết tâm ra ứng cử, nhưng lợi thế của cô thật sự không lớn. Cô tranh cử ở vị thế một ứng viên độc lập vô danh, cạnh tranh với hơn hai mươi đối thủ khác. Một trong số đó là người có quyền thế – và đặc biệt “nguy hiểm”.

Khi được hỏi rằng với tư cách một chuyên gia kinh tế, theo cô ba nhân vật nào chịu trách nhiệm cao nhất cho tình trạng vỡ nợ của Iceland, cô đã nêu tên Davíð Oddsson ba lần. Ở cương vị thủ tướng của Iceland từ năm 1991 đến năm 2004, Oddsson đã đẩy các ngân hàng nhà nước vào cảnh khốn khổ bởi chính sách tư nhân hóa ngân hàng. Sau đó, khi giữ chức thống đốc ngân hàng trung ương Iceland từ năm 2005 đến năm 2009, ông ta lại cho phép bảng cân đối kế toán của ngân hàng tăng lên gấp cả chục lần so với tổng sản phẩm quốc nội (GDP). Khi người dân lên tiếng phản đối về khả năng điều hành đất nước, Oddson vẫn từ chối từ chức cho đến khi bị bãi nhiệm bởi Nghị viện. Về sau, tạp chí Time đã đưa tên ông ta vào danh sách hai mươi lăm cá nhân gây ra cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu này. Bất chấp tất cả những điều ấy, năm 2016 Oddsson vẫn tuyên bố sẽ ra tranh cử chức tổng thống Iceland: “Với bέ dày kiến thức và kinh nghiệm mình có được, tôi tin rằng bản thân rất phù hợp ở vị trí đó”.

Theo lý thuyết, năng lực và sự tự tin luôn đi đôi với nhau, nhưng thực tế thì không diễn ra như vậy. Bạn có thể thấy rõ điều này khi so sánh kết quả tự đánh giá kỹ năng lãnh đạo của một người với nhận xét của đồng nghiệp, cấp trên, hay nhân viên về người đó. Trong một phân tích theo phương pháp meta về kết quả của chín mươi lăm nghiên cứu trên hơn một trăm ngàn người, phụ nữ thường tự đánh giá thấp khả năng lãnh đạo của bản thân, trong khi nam giới lại tự tin thái quá.

Bạn hẳn cũng từng gặp một vài người hâm mộ bóng đá luôn tự tin rằng họ am hiểu bóng đá nhiều hơn cả các huấn luyện viên trên sân. Đó là “hội chứng thánh phán”, xảy ra khi sự tự mãn vượt quá thực lực. Thậm chí sau khi đã đưa ra những quyết sách tài chính hủy hoại nền kinh tế, Davíð Oddsson vẫn không thừa nhận rằng bản thân không đủ khả năng làm huấn luyện viên, huống hồ là làm tiền vệ. Ông ta bị mù nhận thức về nhược điểm của bản thân.



“Anh xin phép cắt ngang những lời thông thái của em bằng sự tự mãn của anh.”

Jason Adam Katzenstein/The New Yorker Collection/

Ngược lại với hội chứng thánh phán là hội chứng kẻ mạo danh<sup>15</sup>, xảy ra khi sự tự tin quá thấp so với năng lực. Thủ nghĩ về những người quen biết của bạn luôn tin rằng họ không xứng đáng với thành công mà mình đạt được. Họ thật lòng không hề nhận ra bản thân là người thông minh, sáng tạo hay xinh đẹp đến nhường nào, và dù cho bạn có cố gắng bao nhiêu vẫn không tài nào khiến họ thay đổi suy nghĩ. Ngay cả khi một kiến nghị trực tuyến cho thấy rất nhiều người tin tưởng mình, Halla Tómasdóttir vẫn không tự tin rằng cô có đủ năng lực để lãnh đạo đất nước. Cô ấy bị mù nhận thức về các điểm mạnh của bản thân.

<sup>15</sup> Hội chứng kẻ mạo danh là một hiện tượng tâm lý. Người mắc hội chứng này có cảm giác mình là kẻ mạo danh. Họ không nhận thức được giá trị của bản thân nên kém tự tin hơn thực lực của họ, từ đó họ tự thu mình và mất dần động lực phấn đấu.

Mặc dù có điểm mâu thuẫn lập nhau, cả hai ứng cử viên đều có niềm tin cực đoan khiến họ không sẵn sàng tái tư duy về hướng đi của mình. Mức độ lý tưởng của niềm tin về bản thân có lẽ nên ở đâu đó trong khoảng giữa hai thái cực thánh phán và kẻ mạo danh. Vậy làm thế nào để chúng ta tìm ra điểm lý tưởng đó?

## SỰ DỐT NÁT TRONG THÓI KIÊU NGẠO

Một trong những sự vinh danh mà tôi rất thích là giải thưởng dành cho lĩnh vực nghiên cứu mà vừa có tính khai phóng lẫn tính giải trí cao. Đó là giải Ig Nobel<sup>16</sup>, và nó được trao bởi chính những người thật sự đoạt giải Nobel. Một ngày mùa thu thời học đại học, tôi hộc tốc chạy tới hội trường để xem buổi lễ trao giải cùng với hàng ngàn bạn đồng môn thích nghiên cứu khoa học khác. Những người thắng giải năm đó gồm hai nhà vật lý đã chế tạo ra một trường lực có thể nâng bổng được một con ếch

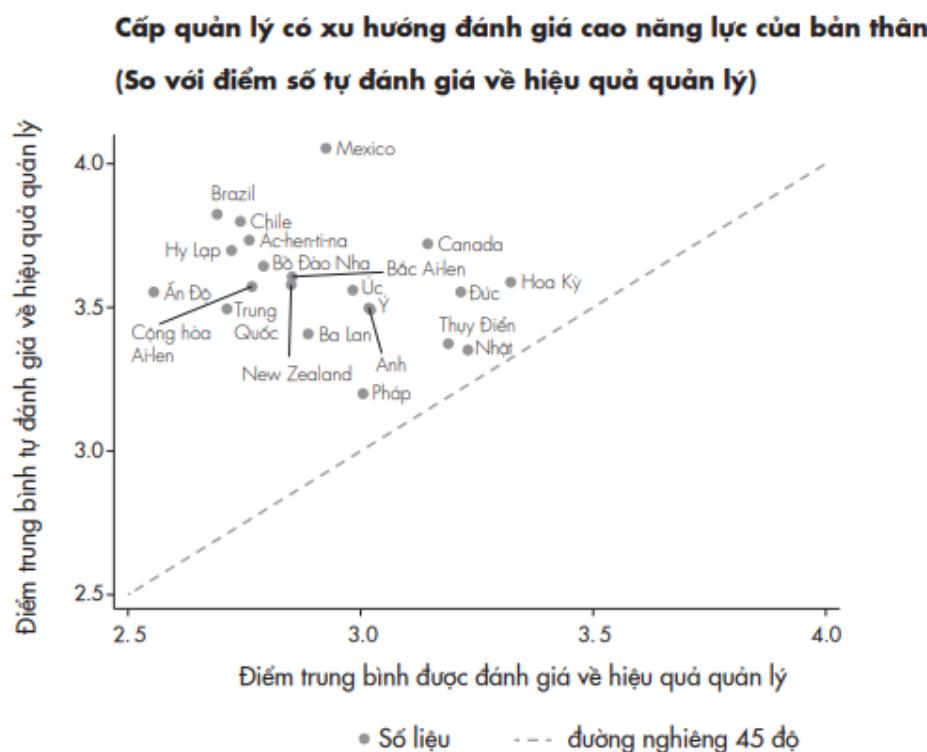
còn sống, ba nhà hóa học với khám phá rằng môi trường hóa sinh của cơ thể đang yêu có điểm tương đồng với trạng thái rối loạn ám ảnh cưỡng chế, và một chuyên gia khoa học máy tính phát minh ra PawSense – phần mềm phát hiện khi mèo nhà bạn giẫm chân lên bàn phím, và nó sẽ phát ra tiếng báo động để ngăn chúng lại. Không rõ liệu ứng dụng này có hiệu quả với các chú chó hay không.

<sup>16</sup> Giải Ig Nobel là giải thưởng nhại lại giải Nobel, được trao tặng vào đầu mùa thu hàng năm gần với thời gian mà giải Nobel chính thức được công bố cho mười thành tựu “trước hết khiến cho mọi người cười, sau đó làm họ suy nghĩ”. Mục đích chính của giải là tạo không khí vui vẻ nhằm khuyến khích nghiên cứu khoa học.

Nhiều giải thưởng khiến tôi bật cười, nhưng hai người được trao giải gây ấn tượng nhất đối với tôi là hai nhà tâm lý học David Dunning và Justin Kruger. Trước đó, họ đã cho đăng một báo cáo chuyên ngành “khiêm tốn” về đề tài kỹ năng và sự tự tin, từ đó trở nên nổi tiếng. Bài nghiên cứu đưa ra khám phá là trong nhiều tình huống, những người không có năng lực... không hề biết rằng họ không có năng lực. Hiện tượng này thời nay được biết đến với tên gọi là hiệu ứng Dunning-Kruger và nó mô tả xu hướng những người thiếu năng lực thường khoác lên mình vẻ tự tin thái quá.

Các nghiên cứu ban đầu về hiệu ứng Dunning-Kruger cho thấy những người đạt điểm thấp nhất trong các bài kiểm tra về khả năng tư duy logic, ngũ pháp và khiếu hài hước lại thường tự đánh giá cao khả năng của mình. Trung bình, các đối tượng nghiên cứu tin rằng mình làm tốt hơn 62% số người cùng làm bài kiểm tra với họ, trong khi trên thực tế, họ chỉ làm tốt hơn khoảng 12% trên tổng số. Càng kém hiểu biết trong một lĩnh vực nào đó, chúng ta càng có xu hướng ảo tưởng về trí thông minh của mình. Trong một câu lạc bộ người hâm mộ bóng đá, người ít am hiểu nhất lại thường là thánh phán – họ không ngừng lên án huấn luyện viên đã đưa ra các quyết định sai lầm và không ngót lời rao giảng rằng phải chơi như thế nào mới là “có chiến lược”.

Khuynh hướng này rất đáng lo ngại vì nó tồn tại đến khả năng tự nhận thức của chúng ta, và ngáng chân ta trong mọi hoàn cảnh. Hãy xem sự khác biệt giữa kết quả đánh giá hiệu quả vận hành và quản lý doanh nghiệp của các nhà kinh tế thực hiện trên hàng ngàn công ty thuộc nhiều ngành nghề và ở nhiều quốc gia khác nhau, với kết quả tự đánh giá nội bộ của cấp quản lý các công ty này:



Nguồn: Ứng dụng khảo sát World Management Survey (<https://worldmanagementsurvey.org/register/>)

Trong biểu đồ trên, nếu kết quả tự đánh giá hiệu quả quản lý của các công ty đúng với tình hình thực tế, các quốc gia sẽ ra sao ở sát trên đường đứt nét. Thói tự mãn có mặt ở mọi nền văn hóa, và càng lan tràn ở những nơi mà năng lực quản lý yếu kém nhất.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Nhìn qua biểu đồ thì có vẻ các nước như Hoa Kỳ đang làm khá tốt, với điểm tự đánh giá không quá cách xa thực tế, song điều này không đúng trong tất cả các lĩnh vực. Trong một nghiên cứu gần đây, trẻ vi-

thành niên tại các quốc gia nói tiếng Anh ở nhiều nơi trên thế giới được mời tham gia đánh giá kiến thức trong mười sáu lĩnh vực toán học. Ba trong số các chủ đề được liệt kê là giả, không có trong thực tế declarative fractions (tạm dịch: phân số mô tả), proper numbers (tạm dịch: số thích hợp), và subjunctive scaling (tạm dịch: tỷ xích mong đợi) - để phát hiện những người tự cho là mình giỏi về các khái niệm trùu tượng. Kết quả trung bình cho thấy hầu hết những người bị hội chứng ảo tưởng về bản thân là nam giới, có điều kiện khá giả, và ở khu vực Bắc Mỹ. (TG)

Tất nhiên, kỹ năng quản lý khó có thể được đánh giá một cách khách quan. Kiến thức thì dễ đánh giá hơn – bạn đã phải làm bài kiểm tra trong suốt những năm cấp sách đến trường đây thôi. Trong các chủ đề sau, bạn tự đánh giá mức độ hiểu biết của mình như thế nào so với đa số mọi người – nhiều hơn, ít hơn hay tương đương?

- Tại sao tiếng Anh trở thành ngôn ngữ chính thức tại Hoa Kỳ

- Tại sao phụ nữ bị thiêu sống ở Salem<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Salem là một thành phố thủ phủ thuộc bang Massachusetts, Hoa Kỳ, nổi tiếng về các cuộc hành hình những người bị gán tội phù thủy. (ND).

- Walt Disney đã làm công việc gì trước khi sáng tạo ra Chuột Mickey

- Con người lần đầu tiên nhìn thấy Vạn Lý Trường Thành trên chuyến bay vào vũ trụ nào

- Tại sao thói quen ăn kẹo lại ảnh hưởng đến hành vi của trẻ

Một trong những thứ khiến tôi khó chịu trên đời là thói thùng rỗng kêu to, biểu hiện ở những người cố tỏ ra sành sỏi về một lĩnh vực nào đó mà thật ra họ chẳng biết gì cả. Tôi bức mình với điều này đến độ ngay lúc này đây tôi đang viết cả một quyển sách về chủ đề ấy. Trong một loạt nghiên cứu, các đối tượng tham gia tự đánh giá mức độ hiểu biết của mình so với đại đa số về nhiều lĩnh vực khác nhau như ở trên, và sau đó trả lời các câu hỏi để kiểm tra kiến thức thật sự của mình. Người càng tự cho mình điểm cao thì có khả năng là người càng tự tin thái quá về bản thân – và càng ít tinh thần học hỏi, cập nhật kiến thức nhất. Nếu bạn nghĩ mình am hiểu về lịch sử hay khoa học nhiều hơn hầu hết mọi người, rất có khả năng bạn hiểu biết ít hơn mình tưởng. Giống như Dunning đã nói một cách dí dỏm: “Quy tắc đầu tiên để gia nhập câu lạc bộ Dunning-Kruger là bạn không biết mình là hội viên của câu lạc bộ Dunning-Kruger<sup>19</sup>”.

<sup>19</sup> [Ví dụ ưa thích nhất của tôi là câu chuyện của Nina Strohminger: “Một sáng nọ, cha tôi gọi điện thoại cho tôi và giảng giải về hiệu ứng Dunning-Kruger. Vì quên mất rằng con gái mình, một tiến sĩ tâm lý học, hiển nhiên phải biết về hiệu ứng Dunning-Kruger, nên ông cứ giải thích luyên thuyên khái niệm này cho tôi”.](#) (TG)

Với các câu hỏi ở trên, nếu bạn nghĩ rằng mình có hiểu biết ít nhiều, hãy nghĩ lại lần nữa đã. Nước Mỹ không hề có ngôn ngữ chính thức; những người bị gán tội phù thủy ở Salem bị treo cổ chứ không phải thiêu sống; Walt Disney không phải là người sáng tạo ra Chuột Mickey (đó là sáng tác của một họa sĩ hoạt hình tên là Ub Iwerks); trên thực tế, bạn không thể nhìn thấy Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc từ không gian; và tác động của đường lênh hành vi ở trẻ gần như bằng không.

Mặc dù hiệu ứng Dunning-Kruger thường vô hại và hài hước trong đời sống hàng ngày, nhưng trong trường hợp của Iceland thì không phải chuyện đùa. Dù giữ chức thống đốc ngân hàng trung ương, Davíð Oddsson không có bất cứ bằng cấp chuyên môn nào về tài chính hay kinh tế. Trước khi bước chân vào chính trường, ông đã sắm vai trong

một chương trình hài kịch trên radio, viết kịch và truyện ngắn, theo học trường luật và làm nghề phóng viên. Trong thời gian đương vị thủ tướng Iceland, Oddsson coi nhẹ các ý kiến chuyên môn đến mức ông đã giải thể Viện Kinh tế Quốc gia. Và để buộc ông ta phải rời ghế thống đốc ngân hàng trung ương, Nghị viện đã phải thông qua một điều luật bất thường: mọi thống đốc đều phải có bằng cấp tối thiểu là thạc sĩ kinh tế. Tuy nhiên, điều này cũng không ngăn được Oddsson ra tranh cử chức tổng thống vài năm sau đó. Oddsson dường như hoàn toàn mù mờ về sự mù lòa của bản thân: ông ta không biết mình không biết những gì.

## ĐIỀU TÔI BIẾT



- Những điều tôi biết rằng mình biết
- Những điều tôi biết
- Những điều tôi nghĩ rằng mình biết
- Những điều tôi không biết

## KẾT TRÊN ĐỈNH DỐT

Vấn đề của hội chứng thánh phán là nó chắn lối con đường tái duy. Nếu chúng ta chắc chắn mình đã biết điều gì đó, chẳng có lý do gì phải tìm kiếm lỗ hổng hoặc sai sót trong kiến thức đó của mình – nói chi đến việc lấp đầy lỗ hổng hoặc hiệu chỉnh kiến thức cho chính xác. Trong một nghiên cứu, những người có chỉ số cảm xúc thấp nhất không chỉ có xu hướng đánh giá bản thân quá cao, họ còn là những người thường hay

phản bác kết quả nhận được – cho rằng cách đánh giá không chính xác hoặc “điểm số chẳng nói lên được điều gì”. Và rất ít ai trong số họ sẵn sàng đầu tư cho việc khai vấn hoặc cải thiện bản thân.

Đúng là khuynh hướng này phần nào đến từ cái tôi mong manh của chúng ta. Chúng ta bị dồn vào thế phải phủ nhận những yếu kém của mình khi muốn giữ cái nhìn tích cực về bản thân hay muốn dựng nên một hình ảnh lấp lánh trong mắt người khác. Một chính trị gia tham ô luôn hô hào quyết tâm chống tham nhũng, nhưng động cơ thật sự đằng sau là ngoan cố mù ý thức về bản thân hay che mắt công luận. Tuy vậy, động cơ chỉ là một phần của tảng băng<sup>20</sup>.

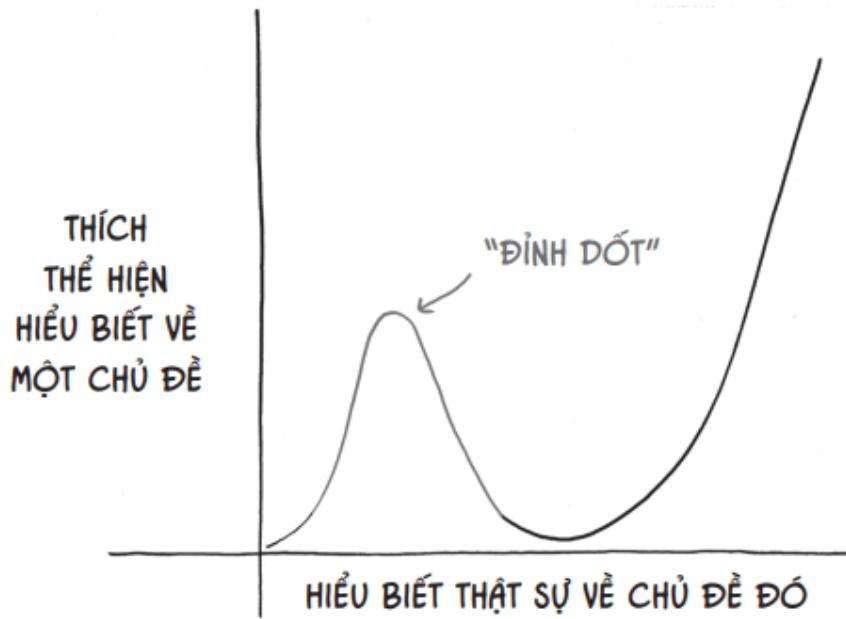
<sup>20</sup> Dù còn nhiều tranh cãi xoay quanh việc đo lường thông kê về hiệu ứng Dunning-Kruger, nhưng các tranh cãi chủ yếu là về mức độ ảnh hưởng của hiệu ứng và thời điểm nó xảy ra, chứ không có bất cứ hồ nghi nào về tính xác thực của nó. Một điểm thú vị là ngay cả khi mọi người được tạo điều kiện để tự đánh giá lại chính xác mức độ hiểu biết của bản thân, những người càng ít kiến thức về lĩnh vực càng hay từ chối làm điều này. Sau khi những đối tượng nghiên cứu hoàn thành bài kiểm tra khả năng tư duy logic, họ được yêu cầu đoán số câu trả lời đúng của mình. Mặc dù được hứa hẹn giải thưởng 100 đô-la nếu đoán đúng (và thành thật), nhưng kết quả cuối cùng vẫn cho thấy là họ bị chứng tự tin thái quá. Trong một bài kiểm tra gồm hai mươi câu hỏi, trung bình số câu họ đoán mình trả lời đúng vẫn nhiều hơn 1,42 số câu thực đúng, và những người có ít câu trả lời đúng nhất là những người tự tin thái quá nhất. (TG)

Có một lực cản tinh vi hơn che mắt chúng ta trong việc nhìn nhận năng lực bản thân: đó là sự thiếu năng lực siêu nhận thức, tức là khả năng tư duy về cách tư duy của chính mình. Việc thiếu khả năng này có thể khiến chúng ta mù ý thức về tình trạng thiếu năng lực của bản thân. Nếu bạn là một doanh nhân trong mảng công nghệ và hiểu biết rất ít về hệ thống giáo dục, bạn có thể khăng khăng tưởng rằng giải pháp của mình có thể áp dụng hiệu quả cho mọi hệ thống giáo dục. Nếu bản thân là người không giỏi xã giao và lại thiếu hiểu biết về một số phép tắc trong xã hội, thì nhiều khả năng bạn sẽ hành xử như thể mình là James Bond.

Thời trung học, một người bạn bảo rằng tôi không có óc hài hước chút nào cả. Vì sao cô bạn ấy lại nghĩ như vậy? “Cậu chẳng bao giờ cười khi kể chuyện cười”. Tôi là người hài hước... người hài hước nào lại nói vậy chứ. Tôi sẽ để bạn đọc quyết định xem ai là người không có khiếu hài.

Khi chúng ta không có đủ kiến thức hay kỹ năng để trở nên xuất sắc trong một lĩnh vực, chúng ta cũng thiếu luôn cả kiến thức và kỹ năng để đánh giá như thế nào mới là xuất sắc. Ý thức được điều này sẽ ngay lập tức đưa chàng ngốc tự cao trong bạn về đúng vị trí của mình. Nhưng trước khi chế nhạo những kẻ mù quáng ấy, đừng quên rằng ai trong chúng ta cũng từng giống như họ.

Tất cả chúng ta đều là “người học việc” trong rất nhiều lĩnh vực, nhưng không phải lúc nào chúng ta cũng không nhận thức được điều đó. Chúng ta có khuynh hướng tự đề cao bản thân ở những kỹ năng đáng mơ ước, chẳng hạn khả năng dẫn dắt một cuộc trò chuyện lôi cuốn. Chúng ta cũng hay tự tin thái quá ở các khía cạnh nhập nhằng giữa kinh nghiệm và sự chuyên nghiệp, như lái xe, đánh máy nhanh, sự diễn đạt ngôn từ hay quản lý cảm xúc. Trái lại, chúng ta thường tự đánh giá thấp bản thân ở những lĩnh vực mà ta dễ dàng nhận ra mình thiếu kinh nghiệm, chẳng hạn như hội họa, lái xe đua, hay đọc ngược bảng chữ cái. Những người hoàn toàn mới với một lĩnh vực nào đó hiếm khi rơi vào bẫy Dunning-Kruger. Nếu bạn chưa biết gì về bóng đá, bạn sẽ không đi khoe khoang rằng mình am hiểu hơn huấn luyện viên.



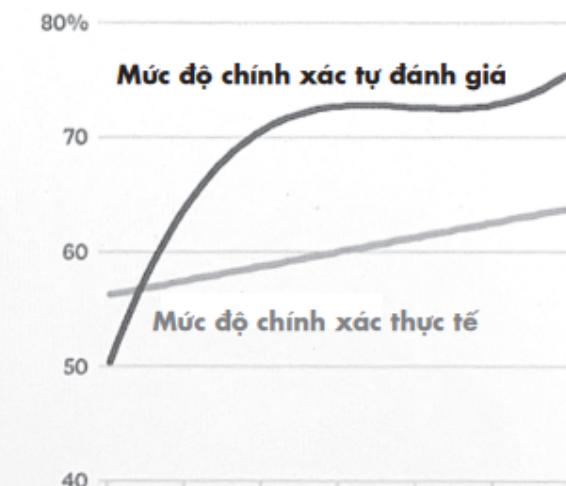
Thời điểm chúng ta từ người không biết gì bắt đầu tiến bộ thành người biết “kha khá” cũng là khi chúng ta trở nên tự mãn. Kiến thức nửa vời là một thứ vô cùng nguy hiểm. Ở rất rất nhiều lĩnh vực trong cuộc sống, chúng ta không bao giờ có được đủ chuyên môn để biết tự chất vấn quan điểm của bản thân hay nhận ra giới hạn hiểu biết của mình. Chúng ta chỉ “gom” được một lượng kiến thức vừa đủ để mạnh miệng khoe khoang và đưa ra phán xét, đâu ngờ rằng bản thân chỉ mới leo được tới Đỉnh Dốt và chẳng nghĩ tới việc đi xuống ở phía bên kia.

Bạn có thể thấy rõ điều này trong một thí nghiệm khác của Dunning: những người tham gia được yêu cầu đóng vai bác sĩ trong một tình huống mô phỏng ngày tận thế vì sự tấn công của xác sống. Khi tiếp nhận chỉ một vài “nạn nhân” bị thương, các “bác sĩ” nhận thức chính xác về kỹ năng thực tế của mình. Thật không may, khi họ có nhiều kinh nghiệm hơn, mức độ tự mãn của họ phát triển nhanh hơn thực lực, và từ thời điểm đó trở đi, mức độ tự mãn ấy không bao giờ trở về ngang bằng với thực lực.

## **Người mới học việc thường thiếu tự tin, nhưng khi sự tự tin trở thành tự mãn thì nó nhanh chóng bỏ xa thực lực**

Trong thí nghiệm, các "bác sĩ" nhanh chóng trở nên ảo tưởng về khả năng chẩn đoán của họ.

### **CHẨN ĐOÁN CHÍNH XÁC (TÍNH THEO PHẦN TRĂM)**



### **SỐ LƯỢNG "BỆNH NHÂN" ĐƯỢC THĂM KHÁM**

Nguồn: "Overconfidence Among Beginners: Is A Little Learning A Dangerous Thing?"  
(tạm dịch: Biểu hiện tự mãn ở người mới học việc: phải chăng hiểu biết nửa vời là điều nguy hiểm?), bài báo được đăng trên Tạp chí chuyên ngành tâm lý học *Personality and Social Psychology* năm 2018, của tác giả Carmen Sanchez và David Dunning.

Đây có thể là một trong những nguyên nhân khiến tỷ lệ bệnh nhân tử vong ở bệnh viện thường tăng cao vào tháng Bảy, thời điểm nhiều bác sĩ thực tập thường xuyên trực ở bệnh viện. Bản thân sự thiếu kỹ năng của họ không nhất thiết gây ra nguy hiểm, chính là sự tự mãn về kỹ năng đó mới là mối nguy.

Quá trình tăng tiến từ người học việc lên mức nghiệp dư có thể phá vỡ vòng lặp tái tục duy. Khi có thêm một ít kinh nghiệm, chúng ta đánh mất một ít sự khiêm nhường. Tiến bộ nhanh làm chúng ta tự tin, song nó lại bồi đắp ảo tưởng rằng bản thân đã tinh thông mọi thứ. Ảo tưởng này khởi động một chu kỳ tự mãn, ngăn chúng ta hoài nghi về những điều mình đã biết và học hỏi những điều mình chưa biết. Chúng ta bị kẹt trong bong bóng giả định thiếu sót của người học việc, trong đó ta mù tịt về sự mù tịt của bản thân.

Đây là điều đã xảy ra ở Iceland với Davíð Oddsson, khi thói tự phụ của ông ta được củng cố bởi “những người bạn chí cốt” và trở nên miễn nhiễm trước những lời chỉ trích. Ông ta được cho là thường giao du với “đám bạn tâm phúc” từ thời đi học và hội chơi bài bridge, và còn lập ra một danh sách bạn và thù. Nhiều tháng trước khi hệ thống tài chính Iceland sụp đổ, Oddsson đã từ chối đề nghị giúp đỡ của ngân hàng trung ương Anh Quốc. Và khi cuộc khủng hoảng đã lên đỉnh điểm, ông ta xác xược tuyên bố trước công luận rằng mình không có ý định lo liệu các khoản nợ của các ngân hàng Iceland. Hai năm sau, một ủy ban sự thật<sup>21</sup> được Nghị viện thành lập đã kết tội ông ta là “thiếu trách nhiệm gây hậu quả nghiêm trọng”. Thất bại của Oddsson, theo lời một nhà báo theo đuổi cuộc điều tra về cuộc khủng hoảng, là do “thói tự phụ, niềm tin huyền hoặc rằng ông ta biết đâu là điều tốt nhất cho đảo quốc của mình”.

<sup>21</sup> Ủy ban sự thật là một cơ quan được giao nhiệm vụ khám phá và tiết lộ những hành động sai trái của chính phủ trong quá khứ, nhằm giải quyết những xung đột còn sót lại từ quá khứ.

Thúr ông ta thiếu là một dưỡng chất vô cùng thiết yếu cho trí não: sự khiêm nhường. Sử dụng đều đặn loại “thuốc giải” này chính là giải pháp cho tình trạng mắc kẹt trên Đỉnh Dốt. “Tự cao là kết quả của ngu dốt cộng với xác tín”, blogger Tim Urban lý giải như vậy. “Trong khi tính khiêm nhường là màng lọc thẩm thấu có thể hấp thu kinh nghiệm sống và chuyển hóa thành kiến thức và trí tuệ, thì thói tự cao lại là một tấm khiên cao su mà mọi kinh nghiệm sống được rót vào đều dội ngược trở ra.”



## NGUYÊN TẮC GOLDILOCKS<sup>22</sup> KHÔNG ỒN Ở ĐÂU

<sup>22</sup> Truyện cổ tích Anh Goldilocks và ba chú gấu kể về một cô gái tên là Goldilocks, cô đi dạo trong rừng và tình cờ đến nhà của một gia đình gấu. Cô ném ba bát cháo khác nhau và nhận thấy mình thích cháo không quá nóng cũng không quá lạnh, có nhiệt độ vừa phải. Nguyên tắc Goldilocks rút ra từ câu chuyện này là: sự lựa chọn tốt nhất luôn ở mức độ trung dung, cân bằng và phù hợp với khả năng. (ND).

Nhiều người hình dung sự tự tin như trò chơi bập bênh. Nếu tự tin quá mức, chúng ta sẽ bị ngả về phía cao ngạo. Nếu đánh mất sự tự tin, chúng ta trở thành nhu nhược. Đây chính là nỗi sợ của chúng ta về tính khiêm nhường: chúng ta lo rằng nếu quá khiêm tốn, chúng ta sẽ dần xem nhẹ

bản thân. Chúng ta muốn giữ cho chiếc bập bênh cân bằng, vì vậy ta bước vào chế độ Goldilocks nhằm tìm ra cho mình mức độ tự tin phù hợp nhất. Tuy vậy, gần đây tôi nhận ra phương pháp tiếp cận này không ổn.

Sự khiêm nhường rất thường bị hiểu sai. Nó không hàm ý là mức độ tự tin thấp. Một trong những nghĩa gốc trong tiếng La-tinh của từ humility (khiêm tôn, khiêm nhường trong tiếng Anh) là “tử đất”. Nó nói đến trạng thái “tiếp đất” – nhận ra rằng chúng ta đều không hoàn hảo và có thể mắc sai lầm.

Tự tin là một thước đo về mức độ tin tưởng của bạn vào bản thân. Các bằng chứng chỉ ra rằng sự tự tin ấy là khác biệt với việc bạn tin tưởng bao nhiêu vào các phương pháp của mình. Bạn có thể tự tin vào khả năng đạt được mục tiêu trong tương lai của mình và đồng thời vẫn luôn khiêm nhường tự chất vấn liệu hiện tại bạn có đang sở hữu những công cụ đúng đắn để đạt mục tiêu ấy hay không. Đây chính là điểm lý tưởng của sự tự tin.

Chúng ta bị thói tự mãn che mắt khi tin tưởng tuyệt đối vào những thế mạnh và chiến lược của bản thân. Nhưng chúng ta lại bị sự hoài nghi làm tê liệt nếu thiếu niềm tin vào hai thứ này. Chúng ta có thể bị phức cảm tự ti nuốt chửng khi ta biết chính xác phương pháp thực hiện nhưng lại cảm thấy không chắc chắn về khả năng của mình trong việc thực hiện theo phương pháp ấy. Vì thế, phẩm chất chúng ta cần có là sự khiêm nhường tự tin: có niềm tin chắc chắn vào năng lực của bản thân trong khi nhận thức được rằng có khả năng chúng ta không chọn giải pháp đúng hoặc thậm chí không nhận diện được chính xác vấn đề. Tâm thế này cho chúng ta đủ sự hoài nghi cần thiết để suy xét lại những kiến thức hiện có và đủ tự tin để khai phá những hiểu biết mới.

## ĐIỂM LÝ TUỞNG CỦA SỰ TỰ TIN

|                               |                 | Mức độ tin tưởng vào các công cụ của bạn |                             |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------------------|-----------------------------|
|                               |                 | CHẮC CHẮN                                | KHÔNG CHẮC CHẮN             |
| Mức độ tin tưởng vào bản thân | KHÔNG CHẮC CHẮN | Sự tự ti ám ảnh                          | Sự hoài nghi có tính ăn mòn |
|                               | CHẮC CHẮN       | Sự ngạo mạn mù quáng                     | Khiêm nhường tự tin         |

Khi người sáng lập thương hiệu thời trang Spanx là Sara Blakely nảy ra ý tưởng về quần tất, cô tin vào khả năng của mình trong việc biến ý tưởng thành hiện thực, nhưng cô cũng đầy hoài nghi về các phương tiện mình có trong tay. Thời điểm đó, công việc cô làm ban ngày là gõ cửa từng nhà để bán máy fax, và cô ý thức rằng mình không biết chút gì về thời trang, hoạt động bán lẻ hay sản xuất. Sau khi thiết kế ra mẫu quần tất đầu tiên, cô dành một tuần lái xe đi khắp các xưởng sản xuất đồ dệt kim tìm kiếm sự giúp đỡ. Khi không có đủ tiền trả cho hãng luật để đăng ký bằng sáng chế, cô tìm đọc sách về vấn đề này và tự điền vào đơn xin cấp bằng sáng chế. Sự hoài nghi trong cô không có tính ăn mòn – cô tự tin rằng mình có thể vượt qua những thử thách trước mắt. Sự tự tin của cô không nằm ở kiến thức hiện có, mà ở khả năng học hỏi của bản thân.

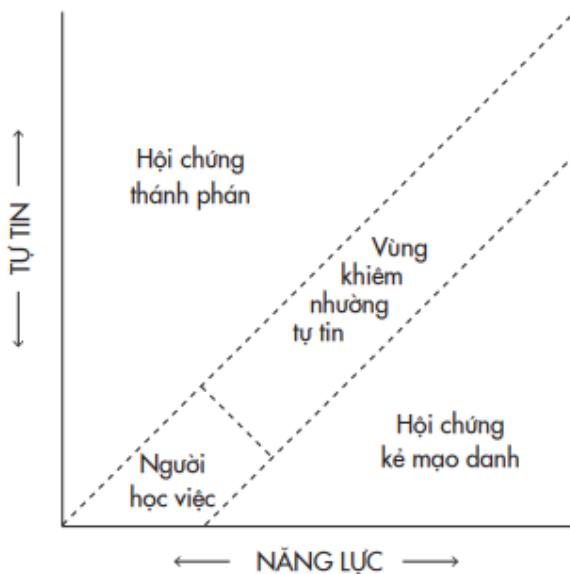
Sự khiêm nhường tự tin là thứ có thể trau dồi. Trong một thí nghiệm, các sinh viên được đọc một bài viết ngắn trên báo về những ích lợi của việc thừa nhận điều mình không biết thay vì tỏ ra chắc chắn về kiến thức của mình. Kết quả là tỷ lệ sinh viên tìm sự trợ giúp trong lĩnh vực không phải thế mạnh của mình tăng vọt từ 65% lên 85%. Họ cũng cởi mở tìm hiểu các quan điểm chính trị đối lập để thử học hỏi từ phía bên kia.

Sự khiêm nhường tự tin không chỉ giúp chúng ta cởi mở tâm trí để tái tạo duy trì mà còn giúp chúng ta cải thiện chất lượng tái tạo. Ở bậc đại học và sau đại học, những sinh viên có ý thức sẵn sàng nhìn nhận lại quan điểm cá nhân thường đạt điểm số cao hơn so với các bạn học. Ở bậc phổ thông, những học sinh thừa nhận rằng mình không biết một vấn đề gì đó thường được giáo viên đánh giá là tiếp thu tốt và được bạn bè cùng nhóm nhận xét là đóng góp nhiều hơn. Điểm tổng kết năm học của các học sinh này trong môn toán cao vượt trội so với các bạn học hay tỏ ra chắc chắn về hiểu biết của mình. Thay vì mặc nhiên cho rằng mình đã hiểu tường tận bài học, họ thường tự mình vấn đáp để kiểm tra xem bản thân nắm vững kiến thức đến đâu.

Khi những người trưởng thành có đủ tự tin để thừa nhận điều mình không biết, họ sẽ chú ý hơn đến độ vững chắc của bằng chứng và dành nhiều thời gian hơn để tìm đọc những nội dung có quan điểm trái ngược với mình. Trong những nghiên cứu được thực hiện nghiêm ngặt về hiệu quả quản lý ở Hoa Kỳ và Trung Quốc, các đội ngũ làm việc hiệu quả và có nhiều sáng kiến nhất không được dẫn dắt bởi người lãnh đạo tự tin hay khiêm nhường. Những người lãnh đạo hiệu quả, đạt điểm cao nhất trong bảng khảo sát là những người tự tin và khiêm nhường. Dù có niềm tin mạnh mẽ vào những thế mạnh của bản thân, họ cũng ý thức rất rõ những điểm hạn chế của mình. Họ biết rằng bản thân cần nhận ra và vượt lên giới hạn của mình trước khi muốn vượt qua những giới hạn lớn lao hơn nữa trong cuộc sống.

Nếu muốn hướng đến sự chính xác, chúng ta phải cương quyết xử lý các điểm mù của mình. Để có hình dung chính xác về kiến thức và kỹ năng của mình, có lẽ chúng ta cần nhìn nhận lại bản thân như cách các nhà khoa học nhìn qua kính hiển vi. Nhưng, một trong những niềm tin mới định hình gần đây của tôi là đôi khi chúng ta tốt nhất nên đánh giá thấp bản thân một chút.

## TỰ TIN so với NĂNG LỰC



## NHỮNG LỢI ÍCH CỦA SỰ HOÀI NGHI

Chỉ một tháng rưỡi trước kỳ bầu cử tổng thống Iceland, cuộc thăm dò ý kiến cho thấy Halla Tómasdóttir chỉ nhận được 1% phiếu ủng hộ. Để tập trung vào những ứng viên triển vọng, kênh truyền hình phát sóng buổi tranh luận đầu tiên giữa các ứng cử viên tuyên bố họ từ chối ghi hình những người có tỷ lệ phiếu bầu dự đoán dưới 2,5%. Đến ngày tranh luận, Halla chỉ vừa chạm đến mốc ấy. Nhưng trong một tháng sau đó, mức độ ủng hộ cô tăng đột biến. Không chỉ là một ứng cử viên có thể trụ lại, cô là một trong bốn ứng cử viên sau cùng.

Vài năm sau, khi tôi mời cô đến nói chuyện với sinh viên của mình, Halla có đề cập đến hội chứng kẻ mạo danh và chia sẻ rằng nó chính là động cơ tâm lý mạnh mẽ thúc đẩy sự vút sáng bất ngờ của cô. Cảm thấy mình là kẻ mạo danh thường được xem là tiêu cực, và điều đó là hoàn

toàn xác đáng – cảm giác bản thân không xứng đáng kéo dài có thể gây đau khổ, nghiền nát mọi động lực và ngăn chúng ta theo đuổi hoài bão.

Tuy nhiên, lúc này lúc khác, một cảm giác hoài nghi ít mang tính phá hoại hơn cũng đã len lỏi vào tâm trí của hầu hết chúng ta. Một vài cuộc khảo sát cho rằng hơn một nửa số người quen của chúng ta từng có cảm giác mình là kẻ mạo danh ở một thời điểm nào đó trong sự nghiệp của mình. Có ý kiến cho rằng điều này xảy ra nhiều với phụ nữ và nhóm bị phân biệt đối xử. Nhưng bất ngờ là hiện tượng này cũng đặc biệt phổ biến ở những người thành đạt.

Một vài sinh viên của tôi được cấp bằng sáng chế ngay cả trước khi đủ tuổi uống bia rượu<sup>23</sup>, và một số khác trở thành kiện tướng cờ vua trước tuổi được phép lái xe<sup>24</sup>, nhưng cũng chính những người này thường xuyên vật lộn với cảm giác bất an và không ngừng hoài nghi về khả năng của mình. Cách lý giải tiêu chuẩn cho thành tựu của họ chính là họ đã vượt qua hoài nghi để thành công, nhưng nếu thành công của họ phần nào được thúc đẩy bởi những hoài nghi đó thì sao?

<sup>23</sup> [Ở Mỹ, trên 21 tuổi mới được sử dụng đồ uống có cồn. \(ND\)](#)

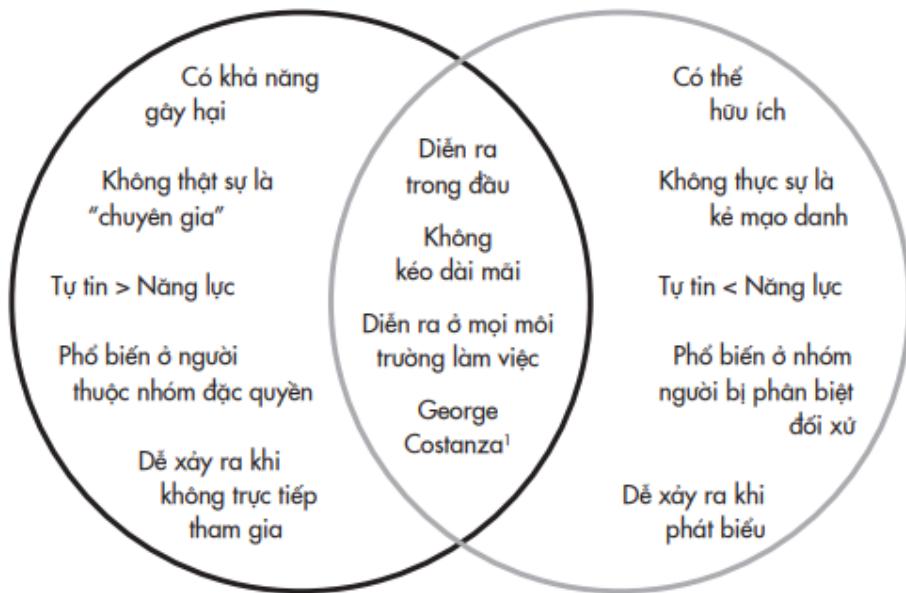
<sup>24</sup> [Ở Mỹ, 18 tuổi mới được phép lái xe \(16 tuổi trở lên được phép lái xe nhưng phải có người lớn ngồi bên cạnh\). \(ND\)](#)

Để tìm ra câu trả lời, Basima Tewfik – khi ấy là nghiên cứu sinh ở Đại học Wharton, hiện là giáo sư tại Đại học MIT – đã thực hiện nghiên cứu trên một nhóm sinh viên y khoa đang chuẩn bị bước vào giai đoạn thực tập lâm sàng. Cô thu xếp để nhóm này tiếp xúc trong hơn nửa giờ với các diễn viên được huấn luyện để đóng vai bệnh nhân mang nhiều chứng bệnh khác nhau. Basima quan sát cách các sinh viên y khoa thăm khám và điều trị cho bệnh nhân, đồng thời theo dõi xem liệu họ có đưa ra các chẩn đoán chính xác hay không.

Một tuần trước đó, nhóm sinh viên này đã được làm một bảng khảo sát về mức độ thường xuyên nuôi dưỡng những suy nghĩ của hội chứng kẻ mạo danh như Tôi không giỏi như mọi người nghĩ và Những người quan trọng với tôi tin rằng tôi có khả năng hơn tôi nghĩ. Những sinh viên có cảm giác kẻ mạo danh hoàn toàn không thua kém các sinh viên khác về khả năng chẩn đoán, và họ trội hơn hẳn các sinh viên khác về kỹ năng thăm khám cho bệnh nhân tại giường – họ được đánh giá cao ở sự thấu cảm, tôn trọng bệnh nhân, chuyên nghiệp, và họ cũng làm rất tốt việc đặt câu hỏi cũng như giải thích triệu chứng cho bệnh nhân. Một nghiên cứu khác của Basima trên đối tượng các chuyên viên tư vấn đầu tư cũng cho ra kết quả tương tự sau bốn tháng: những người thường xuyên có cảm giác kẻ mạo danh thường được cấp trên đánh giá cao về hiệu quả làm việc.

Bảng chứng này vẫn còn mới và chúng ta cần tìm hiểu sâu hơn, xem khi nào thì hội chứng kẻ mạo danh có ích và lúc nào nó gây hại. Tuy nhiên, phát hiện mới này khiến tôi tự hỏi phải chăng chúng ta đã có thành kiến sai về hội chứng kẻ mạo danh khi hoàn toàn xem nó là một rối loạn.

## HỘI CHỨNG THÀNH PHÁN so với HỘI CHỨNG KẺ MẠO DANH



Khi nỗi ám ảnh về kẻ mạo danh xuất hiện, lời khuyên phổ biến là chúng ta nên phớt lờ chúng và tận hưởng lợi ích của sự hoài nghi. Nhưng đáng lẽ chúng ta nên tận dụng nỗi sợ này, vì nó cho ta đến ba ích lợi của sự hoài nghi.

Lợi ích đầu tiên của cảm giác kẻ mạo danh là nó thúc đẩy chúng ta nỗ lực nhiều hơn. Có thể nó không ảnh hưởng nhiều khi chúng ta còn chần chừ chưa nhảy vào cuộc đua, nhưng một khi chúng ta đã đặt chân vào vạch xuất phát, thứ cảm giác này là nguồn động năng buộc chúng ta cố gắng đến cùng để trở thành một trong những người về đích đầu tiên<sup>25</sup>. Trong một vài nghiên cứu của cá nhân tôi ở các trung tâm dịch vụ khách hàng, các cơ quan chính phủ và quân đội, và cả các tổ chức phi lợi nhuận, tôi khám phá ra rằng sự tự tin có thể khiến chúng ta tự mãn. Nếu không bao giờ lo lắng việc khiến người khác thất vọng, rất có khả năng chúng ta sẽ thật sự khiến họ thất vọng. Khi bị cảm giác kẻ mạo danh theo đuổi, chúng ta nghĩ rằng mình cần chứng tỏ điều gì đó. Những “kẻ

mạo danh” có thể chần chờ khi nhập cuộc, nhưng họ là những kẻ trụ lại sau cùng.

25 Phản ứng này có thể khác nhau giữa nam giới và nữ giới. Trong nghiên cứu của Basima trên đối tượng các chuyên viên tư vấn đầu tư, suy nghĩ mình là kẻ mạo danh giúp gia tăng hiệu quả công việc của cả nam giới lẫn nữ giới, nhưng đặc biệt kích thích tinh thần đồng đội ở phái nam. Nam giới có xu hướng bù đắp nỗi sợ không đạt được kỳ vọng trong các nhiệm vụ quan trọng của bản thân bằng việc cống hiến nhiều hơn cho công việc tập thể. Trong khi đó, phụ nữ phụ thuộc nhiều hơn vào niềm tin và dễ bị sự hoài nghi làm sa sút. (TG)

Thứ hai, cảm giác kẻ mạo danh có thể thúc đẩy chúng ta làm việc thông minh hơn. Khi không tự tin rằng mình có thể chiến thắng, chúng ta chẳng có gì để mất khi thử tái tư duy về chiến lược của bản thân. Nên nhớ rằng những người hoàn toàn mới trong một lĩnh vực không phải là nạn nhân của hiệu ứng Dunning-Kruger. Cảm giác là kẻ mạo danh đặt chúng ta vào tâm thế của một người mới vào nghề, không ngại chất vấn những giả định mà người khác xem là hiển nhiên đúng.

Thứ ba, cảm giác kẻ mạo danh giúp chúng ta học hỏi tốt hơn. Sự hoài nghi về kỹ năng và kiến thức của bản thân giúp chúng ta bật dậy khỏi cơn mê của kẻ tự mãn, khuyến khích chúng ta học hỏi từ những người khác để mở mang hiểu biết. Như nhà tâm lý học Elizabeth Krumrei Mancuso và các đồng nghiệp của cô có viết: “Sự học đòi hỏi ở chúng ta tính khiêm nhường để nhận ra sự học không bao giờ là đủ”.

Bằng chứng cho thấy mối tương quan này đến từ nghiên cứu của một cựu nghiên cứu sinh khác từng được tôi hướng dẫn tại Đại học Wharton, Danielle Tussing – cô hiện là giáo sư tại trường SUNY Buffalo. Danielle thu thập dữ liệu cho nghiên cứu của cô tại một bệnh viện mà ở đó vị trí y tá trưởng được luân phiên đảm nhiệm theo các ca trực. Nghĩa là các y tá đều có lúc phải ở vị trí chỉ huy ngay cả khi họ hoài nghi năng lực của mình. Trong thực tế, những y tá có cảm giác không chắc chắn về khả

năng đảm đương trọng trách của mình lại là những người lãnh đạo hiệu quả hơn, một phần vì họ có xu hướng tìm đến hỏi ý kiến các đồng nghiệp nhiều hơn. Họ không nhìn nhận bản thân ở vị thế cao hơn mọi người và họ hiểu được rằng cách tốt nhất để bù đắp sự thiếu hụt về kinh nghiệm và chuyên môn của mình chính là lắng nghe. Điều này thể hiện rất rõ trong trường hợp của Halla Tómasdóttir.

## HỘI NHỮNG KẺ KHIÊM NHƯỜNG XUẤT CHÚNG

Khi tôi ngồi lại với Halla, cô ấy chia sẻ rằng trước đây, cảm giác hoài nghi từng tác động tiêu cực đến cô. Cô xem đó là dấu hiệu cho thấy mình thiếu năng lực để thành công. Nhưng giờ cô đã đạt đến điểm khiêm nhường tự tin và cô diễn giải cảm giác hoài nghi theo một cách khác: đó là tín hiệu nhắc nhở cô “nâng cấp” các công cụ hiện có của mình.

Rất nhiều bằng chứng cho thấy sự tự tin vừa là thành quả vừa là nguyên nhân đưa đến sự tiến bộ. Chúng ta không cần phải chờ cho đến khi đủ tự tin mới chinh phục những mục tiêu thách thức. Chúng ta có thể vun đắp phẩm chất này thông qua việc chinh phục những mục tiêu thử thách. “Tôi đã đến bước đón nhận hội chứng kẻ mạo danh như một dấu hiệu tốt lành: nó thúc đẩy tôi làm nhiều hơn, cố gắng nhiều hơn”, Halla cho biết. “Tôi đã học cách tận dụng nó như một ưu thế. Quá trình phát triển bản thân của tôi thật sự bắt đầu từ cảm giác hoài nghi về bản thân.”

Trong khi các ứng cử viên khác bằng lòng với việc dựa vào những kênh truyền thông chính thống, sự hoài nghi của Halla với những công cụ đang có đã thôi thúc cô tái tư duy về cách thức vận động tranh cử của mình. Cô làm việc nhiều hơn và thông minh hơn, cô thức khuya để tự tay trả lời tin nhắn của những người theo dõi trên mạng xã hội. Cô mở

các buổi giao lưu trực tuyến trên Facebook để trả lời mọi câu hỏi của cử tri và cô còn học cách dùng Snapchat để tiếp cận giới trẻ. Với suy nghĩ rằng mình không có gì để mất, cô chọn một chiến lược mà rất ít ứng cử viên nào dám thử: thay vì công kích các đối thủ, cô xây dựng một chiến dịch tranh cử tích cực. Mọi chuyện đâu thể nào tệ hơn nữa, cô tự nhủ. Điều này phần nào lý giải tại sao cô được cử tri ủng hộ mạnh mẽ: họ đã quá chán ngán việc nhìn các ứng cử viên bôi nhọ lẫn nhau và hài lòng khi nhìn thấy một ứng cử viên tôn trọng các đối thủ của mình.

Sự thiếu chắc chắn thúc đẩy chúng ta đặt câu hỏi và tiếp thu những ý tưởng mới. Nó bảo vệ chúng ta khỏi hiệu ứng Dunning-Kruger. “Cảm giác mình là kẻ mạo danh khiến tôi luôn phải gióng tai lên để lắng nghe và học hỏi, vì tôi cảm thấy có quá nhiều điều mình chưa biết”, Halla nói, nghe như một nhà khoa học hơn là một chính khách. “Có thể hội chứng kẻ mạo danh là cần thiết cho sự thay đổi. Những kẻ mạo danh hiếm khi nói: ‘Trước giờ chúng ta làm thế nào thì hãy giữ nguyên như thế đi’. Họ cũng không nói: ‘Làm như thế này mới đúng’. Khao khát học hỏi và phát triển khiến tôi luôn sẵn sàng lắng nghe lời khuyên từ mọi người để xem liệu mình có thể làm thế nào để mọi thứ khác đi”. Mặc dù luôn cảm thấy hoài nghi các công cụ hiện có của mình, Halla vẫn tin vào khả năng học hỏi của bản thân. Cô hiểu rằng khi cần tri thức thì phải tìm đến các chuyên gia, nhưng khả năng sáng tạo và trí tuệ thì có thể trau dồi ở bất cứ đâu.

Vòng tranh cử tổng thống Iceland sau cùng chỉ còn lại Halla, Davíð Oddsson, và hai nam ứng cử viên khác. Ba người đàn ông đều xuất hiện trên truyền thông nhiều hơn Halla xuyên suốt kỳ tranh cử, trong đó có các bài phỏng vấn trên trang nhất của các tờ báo – đặc quyền cô không bao giờ có. Ngân sách dành cho hoạt động tranh cử của họ cũng lớn hơn. Thế nhưng đến ngày bầu cử, Halla đã làm rúng động cả nước, và cả chính cô, khi giành được hơn một phần tư số phiếu bầu.

Cô không đắc cử mà chỉ về nhì. Tỷ lệ 28% trên tổng số phiếu bầu của cô vẫn còn cách biệt xa tỷ lệ 39% của người đắc cử. Nhưng Halla đã vượt

xa Davíð Oddsson, người về thứ tư với tỷ lệ 14% tổng số phiếu. Dựa theo quỹ đạo và đà đi lên của mức ủng hộ dành cho cô, tôi có thể hình dung nếu cuộc vận động được kéo dài thêm một vài tuần thì cô đã có thể chiến thắng.

Những nhà tư tưởng lớn ôm giữ những hoài nghi không phải bởi vì họ là những kẻ mạo danh. Họ duy trì cảm giác hoài nghi vì biết rằng tất cả chúng ta đều bị mù một phần nào đó, và họ cam kết không ngừng cải thiện thị lực của bản thân. Họ không huênh hoang khoác lác mình biết nhiều đến cỡ nào mà trái lại, họ luôn tự hỏi mình hiểu biết ít ra sao. Họ ý thức được rằng mỗi câu trả lời lại mở ra những câu hỏi mới và hành trình tìm kiếm tri thức không bao giờ có điểm dừng. Dấu hiệu nhận biết những người học tập suốt đời là họ quan niệm rằng họ luôn có thể học hỏi điều gì đó từ mọi người mà họ gặp.

Thói ngạo mạn ngăn chúng ta nhìn thấy nhược điểm của mình. Sự khiêm nhường là lăng kính phản chiếu: nó giúp chúng ta nhìn thấy nhược điểm của mình hết sức rõ ràng. Sự khiêm nhường tự tin là kính chính độ: nó giúp chúng ta khắc phục những nhược điểm ấy.

## Chương 3

### [L] [SEP] Niềm Vui Khi Sai

#### Sự phấn khích của việc không tin vào mọi suy nghĩ của mình

---

Tôi tốt nghiệp Đại học Harvard. Mỗi khi tôi sai, là thế giới vô lý hơn một chút.

- Tiến sĩ Frasier Crane, do Kelsey Grammer thủ vai, trong bộ phim truyền hình Frasier

Mùa thu năm 1959, một nhà tâm lý học danh tiếng tuyển người tham gia vào một nghiên cứu vô cùng trái đạo đức. Ông trực tiếp chọn ra một nhóm sinh viên Harvard năm thứ hai để tham gia vào một chuỗi thí nghiệm được tiến hành trong suốt thời gian họ học đại học. Các sinh viên tình nguyện sẽ dành ra một vài giờ đồng hồ mỗi tuần để đóng góp vào công trình nghiên cứu về quá trình phát triển nhân cách và cách giải quyết các vấn đề tâm lý. Họ không hề hay biết rằng khi tham gia dự án này, họ thật ra đã ký giao kèo cho phép niềm tin của mình bị tấn công dữ dội.

Nhà nghiên cứu Henry Murray vốn là một bác sĩ y khoa và là chuyên gia hóa sinh. Sau khi trở thành một nhà tâm lý học xuất sắc, ông thất vọng vì nhận thấy rằng lĩnh vực tâm lý đã thiếu quan tâm đến cách ứng xử của con người trong các tình huống tương tác khó khăn. Ông quyết định sẽ tự tạo ra các tình huống này trong phòng thí nghiệm để nghiên cứu. Ông cho các sinh viên thời hạn một tháng để viết ra các triết lý sống của riêng họ, bao gồm những giá trị cốt lõi và các nguyên tắc kèm theo. Đến ngày nộp bài, họ được sắp xếp để bắt cặp với một thành viên khác trong cùng nhóm nghiên cứu này. Họ sẽ có từ một đến hai ngày để đọc các triết lý của nhau, sau đó cùng nhau tranh luận và toàn bộ phần tranh luận sẽ được quay phim. Trải nghiệm thực tế sẽ khốc liệt hơn nhiều so với dự đoán của họ.

Murray đã thiết kế nghiên cứu này dựa theo những đánh giá tâm lý mà ông từng xây dựng cho các điệp viên trong Thế chiến thứ hai. Với quân hàm trung tá, ông được giao nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe tâm lý cho các ứng viên tiềm năng của Cục Tình báo Chiến lược (Office of Strategic Services), tiền thân của Cơ quan Tình báo Trung ương (CIA). Để đo khả năng chịu áp lực của các ứng viên, ông đưa họ xuống tầng hầm để bị tra hỏi trong khi chiếu đèn thẳng vào mặt họ. Người thẩm vấn sẽ chờ đợi bất kỳ sơ hở nào xuất hiện trong câu trả lời để lập tức sấn tới, quát vào mặt các ứng viên: “Nói láo!”. Một số ứng viên bỏ cuộc ngay tức thì; một số khác bật khóc. Những người vượt qua được màn tra hỏi sẽ được tuyên dụng.

Giờ đây Murray sẵn sàng cho một nghiên cứu có hệ thống hơn về cách con người phản ứng với căng thẳng. Ông sàng lọc kỹ các sinh viên với mong muốn tạo ra một nhóm đối tượng nghiên cứu đa dạng về tính cách và sức khỏe tâm thần. Ông đặt mật danh cho mỗi người dựa theo đặc trưng tính cách của họ, như Mũi Khoan, Thạch Anh, Châu Chấu, Bản Lê và Hợp Pháp – ta sẽ nói thêm về người này ở phần sau.

Khi các sinh viên tới buổi tranh luận, họ mới biết người bắt cặp với mình hóa ra không phải cùng chuyên ngành với họ mà là một sinh viên khoa luật. Điều họ không hề biết là sinh viên luật ấy vốn được sắp đặt bởi nhóm nghiên cứu: nhiệm vụ của anh ta là trong suốt mười tám phút tranh luận phải công kích thô bạo thế giới quan của đối phương. Murray gọi đó là một “cuộc tranh luận căng thẳng giữa các cá nhân”, trong đó người sinh viên luật được chỉ đạo phải làm cho đối tượng nghiên cứu giận dữ và lo lắng bằng một “chế độ tấn công” mang tính “quyết liệt, không khoan nhượng và gây tổn thương”. Những sinh viên tội nghiệp đều vã mồ hôi và mất bình tĩnh khi cố bảo vệ quan điểm của mình.

Thử thách không dừng lại ở đó. Những tuần lễ sau đó, các sinh viên được mời trở lại phòng thí nghiệm để thảo luận về những đoạn phim ghi lại phản ứng của chính mình. Họ phải xem cảnh chính mình nhăn nhó, cố gắng chấp vá câu chữ lại với nhau. Tổng cộng, họ đã phải trải qua tám giờ đồng hồ sống lại mười tám phút lòng tự trọng bị tổn thương ấy. Một phần tư thế kỷ sau, khi được hỏi lại về trải nghiệm này, những người tham gia cuộc thí nghiệm năm ấy vẫn cảm nhận được cảm giác đau đớn. Mũi Khoan nói rằng anh “giận sôi người”. Châu Chấu nhớ lại cảm giác hoang mang, tức giận, tủi nhục và khó chịu. Anh viết: “Họ gat tôi, bảo rằng đó chỉ là một buổi thảo luận, nhưng thực tế đó là một cuộc công kích. Sao họ có thể làm như thế với tôi, mục đích của việc đó là gì chứ?”.

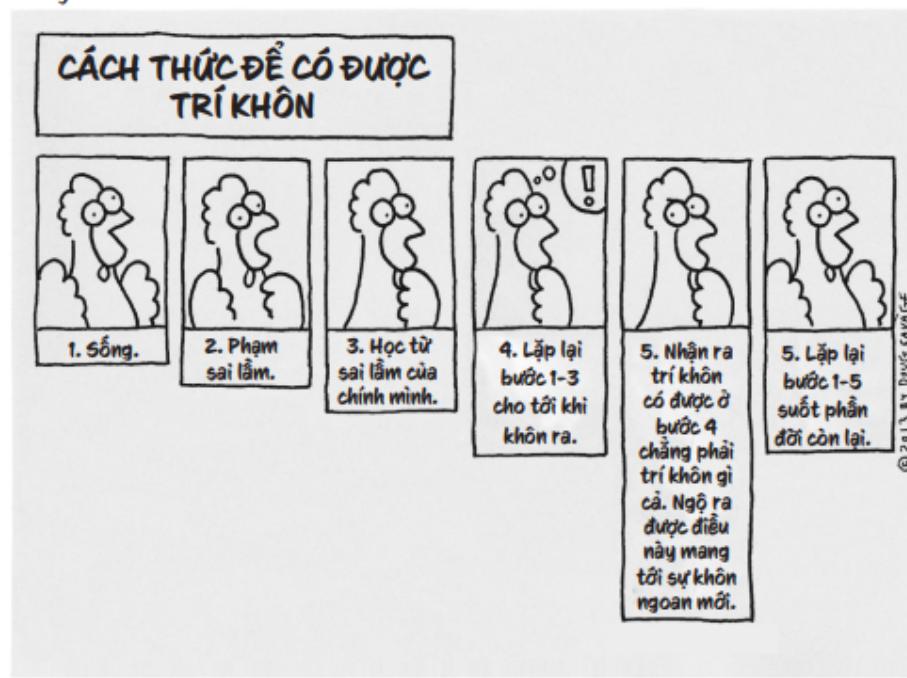
Tuy nhiên, một số người tham gia khác lại có phản ứng hoàn toàn trái ngược: họ thật sự thấy phấn khích khi bị buộc phải chật ván lại niềm tin của mình. “Có thể một vài người trong chúng tôi cảm thấy khó chịu đỗi chút về trải nghiệm ấy, khi những triết lý mà một người trẻ (như trong trường hợp của tôi là một sinh viên năm thứ hai) đúc kết được với bao tâm huyết, bị chật ván một cách thô bạo”, một thành viên tham gia nghiên cứu nhớ lại. “Nhưng trải nghiệm đó hầu như chẳng thể ám ảnh người ta đến một tuần, nói gì đến một đời.” Một người khác mô tả toàn bộ chuỗi sự kiện đó là “rất dễ chịu”. Một phần ba trong số đó thậm chí còn cho rằng đây là một nghiên cứu “thú vị”.

Ngay từ lần đầu tiên đọc về những người tham gia có phản ứng tích cực, tôi hết sức tò mò rằng điều gì đã khiến họ cảm thấy hứng thú. Làm thế nào họ có thể thích kiểu trải nghiệm mà niềm tin cá nhân bị lôi ra công khích và làm thế nào tất thảy chúng ta có thể học hỏi để làm được như họ?

Bởi vì tài liệu lưu trữ về nghiên cứu này vẫn còn được niêm phong, và đa số những người tham gia đều giữ kín danh tính, nên tôi tìm đến cách khả thi thứ hai: tìm kiếm những người có xu hướng giống như họ. Tôi kết nối được với một nhà khoa học đoạt giải Nobel và hai chuyên gia dự báo bầu cử hàng đầu thế giới. Họ là những người không chỉ dễ dàng chấp nhận việc mình có thể sai mà thực tế còn có vẻ phấn khích với việc đó. Tôi tin họ có thể dạy chúng ta cách giữ được sự nhã nhặn và tâm thế điềm tĩnh đón nhận những giây phút vỡ lẽ rằng những điều mình tin là đúng có thể sai. Mục đích của chúng ta không phải là để có thể sai sót nhiều hơn. Điều chúng ta hướng đến là nhận ra được tất cả chúng ta thường sai lầm nhiều hơn mức chúng ta muốn thừa nhận, và càng phủ nhận điều này, chúng ta lại càng đào hố chôn mình sâu hơn.

Savage Chickens

Tác giả: Doug Savage



# KẺ ĐỘC TÀI KHÔNG CHẾ SUY NGHĨ CỦA BẠN

Khi con trai chúng tôi lên năm, cháu hăm hở trước tin cậu của mình sắp có em bé. Vợ tôi và tôi đều đoán em bé sẽ là con trai, và con trai tôi cũng nghĩ thế. Vài tuần sau, chúng tôi biết tin em bé là con gái. Lúc chúng tôi báo tin này cho cu cậu, thằng bé bật khóc nức nở. “Sao con lại khóc?”, tôi hỏi. “Có phải vì con rất mong có em họ là con trai không?”

“Không phải!”, thằng bé gào lên, đầm nắm tay xuống sàn. “Tại vì chúng ta đoán sai rồi!”

Tôi giải thích với con rằng sai không phải lúc nào cũng là điều tồi tệ. Đó có thể là dấu hiệu cho thấy rằng chúng ta vừa hiểu biết thêm được điều gì đó và bản thân phát hiện này đã là một niềm vui.

Không dễ để tôi nhận ra được điều này. Từ bé tôi đã muốn mình phải luôn đúng. Năm học lớp hai, tôi đã chỉnh cô giáo khi cô viết sai từ lightning (sấm chớp) thành lightening (sự lóe sáng). Khi trao đổi các thẻ sưu tập bóng chày, tôi hay trích dẫn một tràng những số liệu thống kê mà tôi thu thập được về các trận đấu gần đây để chứng minh rằng giá tiền trên thẻ không phản ánh chính xác giá trị của các danh thủ. Các bạn tôi lấy làm khó chịu và bắt đầu gọi tôi là “quý ngài Sự Thật”. Chuyện trở nên ngày càng tệ đến nỗi một hôm cậu bạn thân nhất của tôi tuyên bố sẽ không nói chuyện với tôi nữa cho tới khi tôi chịu nhận rằng mình đã sai. Đó là thời điểm tôi bắt đầu hành trình học cách chấp nhận rằng mình cũng có thể sai lầm.

Trong một bài luận kinh điển, nhà xã hội học Murray Davis cho rằng một ý tưởng tồn tại được không phải là vì nó đúng, mà vì nó thú vị. Và một ý tưởng thú vị là ý tưởng thách thức những quan điểm còn lỏng lẻo của chúng ta. Bạn có biết rằng mặt trăng có thể vốn được hình thành từ cơn mưa mắc ma bên trong Trái Đất? Rằng sừng của kỳ lân biến thật ra là răng của nó? Với một ý kiến hay giả định không đụng chạm đến chúng ta, chúng ta thường hào hứng chất vấn nó. Chuỗi cảm xúc tự nhiên sẽ là ngạc nhiên (“Thật vậy sao?”), kế đến là tò mò (“Nói thêm cho tôi biết đi!”) và phán khích (“Ồ! Ra thế!”). Diễn đạt lại một câu nói được cho là của Isaac Asimov<sup>26</sup>, ta có thể nói, những khám phá vĩ đại thường không bắt đầu bằng “Tìm thấy rồi!” (“Eureka!”), mà bằng “Thú vị đây...”.

<sup>26</sup> Isaac Asimov (1920 – 1992): nhà văn, giáo sư hóa sinh của trường Đại học Boston. Sinh thời, ông được coi là một trong ba cây đại thụ của thể loại khoa học viễn tưởng (hai người còn lại là Robert A. Heinlein và Arthur C. Clarke). Nguyên gốc câu nói của ông được tác giả nhắc đến ở đây là “The most exciting phrase to hear in science, the one that heralds new discoveries, is not ‘Eureka!’ but ‘That’s funny...’”. (Trong khoa học, câu nói gây hào hứng nhất khi nghe, câu nói báo trước những khám phá mới, không phải là “Eureka!”, mà là “Thú vị đây...”).

Tuy nhiên, khi một niềm tin cốt lõi bị chất vấn, chúng ta có xu hướng đóng chặt hơn là cởi mở. Như thể có một kẻ độc tài tí hon luôn hiện diện trong đầu chúng ta, kiểm duyệt luồng thông tin đi vào tâm trí chúng ta. Thuật ngữ tâm lý học gọi nó là cái tôi chuyên ché và nhiệm vụ của nó là bảo vệ chúng ta khỏi các thông tin có khả năng đe dọa.

Rất dễ để nhận thấy cách mà kẻ độc tài bên trong chúng ta luôn sẵn sàng có mặt tiếp ứng mỗi khi ai đó công kích tính cách hay tri thức của chúng ta. Những kiểu lăng mạ cá nhân ấy đe dọa làm đảo lộn các khía cạnh thuộc về cẩn tính mà chúng ta rất xem trọng và có thể không sẵn lòng thay đổi. Cái tôi chuyên ché ngay lập tức xuất hiện như một vệ sĩ của tâm trí, bảo vệ nhận thức về bản thân của chúng ta bằng những lời xoa dịu dối lừa. Bạn họ đều chỉ đang ganh tị đấy. Bạn toát lên thần thái rạng ngời. Bạn sắp sửa tạo ra Pet Rock<sup>27</sup> tiếp theo rồi đấy. Như nhà vật lý

Richard Feynman từng nói: “Bạn không được dối mình – và chính bạn là người dễ bị đánh lừa nhất”.

<sup>27</sup> Pet Rock (Đá thú cưng) là thương hiệu đồ chơi do Gary Dahl sáng lập vào năm 1975. Năm được nhu cầu nuôi thú cưng và tâm lý ngại chăm sóc, dọn phân, tiêu tốn chi phí của người Mỹ, Gary Dahl ra mắt sản phẩm đá thú cưng. Chỉ với 4 đô-la, không tốn thêm chi phí khác cũng như công chăm sóc, mọi người đều có thể sở hữu “thú cưng”. Hơn một triệu đơn hàng chỉ trong năm 1975, Pet Rock đã chứng minh thành công có thể đến nhờ một lối tư duy khác biệt.

Kẻ độc tài bên trong chúng ta cũng sẵn sàng ra mặt khi những suy nghĩ có hưu của chúng ta bị đe dọa. Trong thí nghiệm về phản ứng của sinh viên khi triết lý cá nhân bị công kích kể trên, người tham gia có phản ứng tiêu cực mạnh mẽ nhất là người có mật danh Hợp Pháp. Sinh viên này xuất thân từ gia đình lao động và đã sớm lôi đời, vào trường đại học năm mươi sáu tuổi và tham gia cuộc thí nghiệm khi mươi bảy tuổi. Một trong những niềm tin của anh ấy chính là công nghệ đang gây hại cho nền văn minh, và anh tố thái độ thù địch khi quan điểm của mình bị công kích. Hợp Pháp sau này trở thành một học giả và các sách nghiên cứu của ông ta đều thể hiện bản thân là người không dễ thay đổi quan điểm, mà trái lại, những quan ngại của ông về công nghệ được thể hiện ngày càng rõ nét:

Cuộc Cách mạng Công nghiệp và những hậu quả của nó đã luôn là thảm họa đối với nhân loại. Chúng kéo dài tuổi thọ dự tính của những người sống ở các quốc gia “tiên tiến”, nhưng lại khiến xã hội bất ổn, khiến cuộc sống trở nên đầy bất mãn,... Nó hạ thấp nhân phẩm con người và tàn phá nghiêm trọng thế giới tự nhiên..., khiến con người mệt mỏi hơn về thể xác...

Kiểu xác tín như thế là cách phản ứng thông thường của con người trước các mối đe dọa. Các nhà khoa học thần kinh khám phá ra rằng khi niềm tin cốt lõi của chúng ta bị thách thức, hạch hạnh nhân liền bị kích hoạt.

Đây là phần “não thằn lằn” nguyên thủy có khả năng lấn lướt phần não lý trí và kích hoạt chế độ phản ứng “chiến hay chạy”. Cảm xúc tức giận và sợ hãi đều là phản ứng của phần não này: nó cho chúng ta cảm giác như thể tâm trí bị tấn công. Cái tôi chuyên chế liền xuất hiện để giải cứu với hàng rào bảo vệ đầy lý lẽ. Khi ấy, chúng ta trở thành nhà truyền giáo hay công tố viên có ra sức “khai sáng” hay lên án đối phương. Nhà báo kỳ cựu Elizabeth Kolbert có viết: “Trước lý lẽ của người khác, chúng ta khá giỏi tìm ra những lỗ hỏng, còn những lập luận mà ta không thấy rõ ràng chính là những lập luận của bản thân”.

Với tôi điều này khá lạ lùng, bởi vì chúng ta sinh ra không có sẵn các tư tưởng. Khác với chiều cao hay trí thông minh bẩm sinh, chúng ta có toàn quyền kiểm soát những điều chúng ta tin là đúng. Chúng ta có toàn quyền lựa chọn quan điểm và quyết định suy xét lại những quan điểm đó bất cứ khi nào ta muốn. Đáng ra đây phải là một việc quen thuộc, bởi vì chúng ta đã có cả cuộc đời chứng minh rằng mình vẫn sai đều đặn. Tôi từng tin chắc mình sẽ hoàn tất bản thảo chương này vào thứ Sáu. Tôi từng chắc chắn loại ngũ cốc có hình con chim tu-căng trên bao bì là Fruit Loops, nhưng tôi vừa nhận ra trên hộp đè Froot Loops<sup>28</sup>. Tôi đinh ninh là đã cất hộp sữa vào tủ lạnh tối qua, nhưng lạ thay sáng nay nó vẫn còn ở trên bàn.

<sup>28</sup> Froot Loops là một hiệu ngũ cốc phổ biến có hương vị trái cây, cách đặt nhãn hàng dùng lối chơi chữ: “Froot” là từ được viết trại đi từ “Fruit”. (ND).

Kẻ độc tài bên trong mỗi người thường duy trì sự chuyên quyền bằng cách kích hoạt vòng lặp tự tin thái quá. Trong vòng lặp đó, đầu tiên là các ý kiến sai lạc của chúng ta được che chắn bên trong các bong bóng lọc<sup>29</sup>, ở đó chúng ta kiêu ngạo khi chỉ nhìn thấy những thông tin cung cấp những điều mình xác tín mà thôi. Tiếp đó, những điều xác tín của chúng ta lại được khóa chặt trong những buồng dội âm<sup>30</sup>, nơi mà chúng ta chỉ nghe được tư tưởng của những người ủng hộ quan điểm của mình. Mặc dù những lớp thành lũy tâm trí này tưởng chừng như bất khả xâm phạm, nhưng ngày càng có nhiều chuyên gia quyết tâm tìm ra cách công phá nó.

<sup>29</sup> Bong bóng lọc hoặc khung tư tưởng là từ để mô tả tình huống mà ai đó chỉ muốn nghe hoặc nhìn thấy những tin tức hoặc thông tin đúng với niềm tin hay nhận thức của mình. Trong truyền thông, đó là tình huống mà thông tin tìm kiếm của người dùng bị giới hạn do bị chi phối bởi một số thuật toán nào đó.

<sup>30</sup> Buồng dội âm hay buồng echo là thuật ngữ công nghệ thông tin, dùng để chỉ tình huống mà thông tin bị can thiệp bằng cách chỉ cho phép những tư tưởng, niềm tin hay điểm dữ liệu nào đó được luân chuyển trong một không gian bị đóng kín.

## CÁC VĂN ĐỀ BÁM CHẤP

Cách đây không lâu, tôi có bài phát biểu tại một hội nghị để trình bày nghiên cứu của mình về đề tài người cho, người nhận và người sòng phẳng. Nghiên cứu của tôi nhằm tìm hiểu xem liệu giữa người có tinh thần vị tha, người vị kỷ và người thích sự công bằng – ai sẽ làm việc hiệu quả hơn trong các lĩnh vực như bán hàng hay kỹ thuật. Trong số những người tham dự hội nghị có Daniel Kahneman, nhà tâm lý học đoạt giải Nobel đã dành trọn sự nghiệp của mình để chứng minh trực giác của con người là không chính xác. Sau hội nghị, ông nói với tôi rằng ông rất bất ngờ về khám phá của tôi, rằng những người cho đi có tỷ lệ thất bại cao hơn so với những người nhận hay những người thích sòng phẳng – nhưng tỷ lệ thành công của họ cũng cao hơn.

Khi đọc một kết quả nghiên cứu khiến bạn ngỡ ngàng, bạn phản ứng như thế nào? Nhiều người sẽ bật chế độ phòng vệ, tìm kiếm những lỗi sai về logic hay trong phần phân tích thống kê. Danny đã làm điều ngược lại. Mắt ông áy sáng lên và nở nụ cười thật tươi. “Thật tuyệt vời”, ông thốt lên. “Tôi đã sai.”

Sau đó, tôi ăn trưa với Danny và hỏi ông về phản ứng của ông. VỚI TÔI, phản ứng ấy trông rất giống niềm vui của việc sai – đôi mắt ông lấp lánh như thể ông đang vui. Danny nói trong tám mươi năm cuộc đời ông, chưa từng có ai chỉ ra điều này, nhưng đúng vậy, ông thật lòng vui sướng khi phát hiện mình sai, bởi vì điều này có nghĩa là nay ông đã ít sai hơn trước.

Tôi hiểu cảm giác này. Thời đại học, điều thu hút tôi đến với khoa học xã hội là tôi sẽ được đọc những nghiên cứu có thể mâu thuẫn với những gì mình đã biết; tôi nóng lòng chia sẻ với bạn cùng phòng về các giả định mới của mình sau quá trình tái tư duy. Trong dự án nghiên cứu độc lập đầu tiên của cá nhân tôi, tôi đã kiểm tra các dự đoán của chính mình và cũng nhận ra rất nhiều giả thuyết của tôi là sai<sup>31</sup>. Đó là một bài học lớn về tính khiêm nhường trong tri thức, nhưng không vì thế mà tôi nản lòng. Tôi cảm nhận sự dâng lên của một cơn phán khích. Khám phá ra bản thân đã sai khiến tôi sung sướng bởi vì điều đó có nghĩa là tôi đã học được điều gì đó. Như Danny đã nói: “Thấy mình sai là cách duy nhất để tôi chắc chắn rằng mình đã thật sự học hỏi”.

<sup>31</sup> Tôi đã nghiên cứu các yếu tố lý giải vì sao tại công ty lữ hành mà tôi đang làm việc có một số cây bút và biên tập viên làm việc hiệu quả hơn những người khác. Hiệu quả công việc không thật sự liên quan tới ý thức tự quản, tính tự chủ, tự tin, thách thức, sự kết nối, hợp tác, xung đột, hỗ trợ, giá trị bản thân, sự cặng thẳng, phản hồi, nắm rõ vai trò hay niềm vui. Những người có hiệu quả làm việc tốt nhất là những người theo đuổi công việc với ý thức rằng những gì họ làm sẽ tác động tích cực tới người khác. Điều này khiến tôi nghĩ rằng những người có tinh thần phụng sự (người cho) sẽ thành công hơn người chỉ biết thụ hưởng (người nhận), vì họ được tiếp thêm động lực bởi suy nghĩ công việc họ làm giúp thay đổi cuộc sống của người khác. Tôi tiếp tục kiểm tra và xác minh giả thuyết này qua nhiều nghiên cứu, nhưng rồi tôi tình cờ được tiếp xúc với những nghiên cứu khác, trong đó sự rộng lượng được dự đoán sẽ dẫn đến hiệu suất thấp hơn và nguy cơ kiệt sức cao hơn. Thay vì cố gắng chứng minh các nghiên cứu này sai, tôi nhận ra người sai là mình, rằng hiểu biết của tôi chưa đầy đủ. Tôi liền lao vào tìm hiểu sâu thêm xem tình huống nào đưa người cho đến thành công và khi nào thì đến thất bại, và đó là cơ duyên ra đời quyển sách đầu tay của tôi, Give and Take (Cho và Nhận). (TG)

Danny không mặn mà với việc thuyết giảng, lên án hay vận động theo kiểu chính trị. Ông ấy là một nhà khoa học hết lòng vì sự thật. Khi tôi hỏi bằng cách nào mà ông có thể duy trì chế độ tư duy ấy, Danny nói ông không để cho những niềm tin cá nhân trở thành một phần cốt tinh của mình. “Tôi thay đổi ý tưởng xoành xoạch đến độ các cộng sự phải điên đầu”, ông giải thích. “Sự bám chấp của tôi với các ý tưởng của mình là tạm thời. Không thể dành tình yêu vô điều kiện cho chúng được.”

Sự bám chấp. Đó là thứ ngăn trở chúng ta nhận ra khi nào thì những ý tưởng của mình bắt đầu chêch hướng và khi nào thì cần tái tư duy về chúng. Để mở khóa niềm vui khi sai, chúng ta cần tách biệt. Tôi nhận ra rằng có hai kiểu tách biệt đặc biệt hữu ích: tách biệt bản thân của hiện tại với bản thân của quá khứ, và tách biệt quan điểm của bản thân với cốt tinh của mình.

Hãy bắt đầu bằng sự tách biệt giữa con người hiện tại với con người quá khứ. Trong tâm lý học, một cách để đo lường mức độ giống và khác giữa bạn bây giờ và bạn trước đây chính là trả lời câu hỏi: cặp vòng tròn nào mô tả chính xác nhất cách bạn nhìn nhận về bản thân?



Ngay lúc này, việc tách biệt con người hiện tại khỏi con người quá khứ có thể khiến bạn cảm thấy bất an. Ngay cả những thay đổi tích cực cũng

có thể dẫn đến các cảm xúc tiêu cực, việc phát triển cẩn tính có thể khiến bạn mất phương hướng và mất kết nối. Dù như vậy, theo thời gian, tái tư duy về việc bạn thật sự là ai chính là một tiến trình lành mạnh cho tâm trí – miễn là bạn có thể kể được câu chuyện mạch lạc về bản thân, từ con người quá khứ tới con người hiện tại. Một nghiên cứu cho thấy, khi người ta cảm thấy tách biệt với con người trong quá khứ của mình, họ có ít nguy cơ bị trầm cảm hơn trong một năm sau đó. Khi bạn có cảm giác cuộc sống của mình như đang chuyển hướng và bạn đang trong quá trình chuyển biến bản thân, bạn sẽ dễ dàng từ bỏ những niềm tin ngờ nghêch mà mình từng giữ khu khu.

Con người quá khứ của tôi là “quý ngài Sự Thật” – tôi quá bám chấp vào điều mình biết. Giờ đây tôi lại hứng thú với việc khám phá những điều mình chưa biết. Như nhà sáng lập Bridgewater, Ray Dalio, từng nói với tôi: “Nếu bạn không nhìn lại mình và thốt lên: ‘Ôi, một năm trước mình mới ngô nghê làm sao’ thì có vẻ như bạn chẳng học hỏi thêm được là bao trong một năm qua”.

Loại tách biệt thứ hai là tách quan điểm của bạn ra khỏi cẩn tính. Tôi đoán bạn sẽ không muốn đi khám ở chỗ một bác sĩ định danh mình là “Giáo sư Phẫu thuật Thùy não<sup>32</sup>”, sẽ không gửi con cho một giáo viên tự xưng là “Người ưa dùng đòn roi<sup>33</sup>”, và cũng sẽ không chọn sống ở một thị trấn có cảnh sát trưởng có danh xưng là “Người chuyên chặn và xét<sup>34</sup>”. Vậy mà từng có một thời, tất cả những phương pháp hành nghề này đã được coi là hợp lý và hiệu quả.

<sup>32</sup> Phẫu thuật thùy não là một liệu pháp chữa trị những rối loạn tâm thần trầm trọng bằng cách phẫu thuật cắt bỏ thùy não, bằng búa đục xương và kep đá vào những năm 1940. Phương pháp này sau đó đã chính thức bị bãi bỏ vì lý do thiếu tính khoa học. (ND)

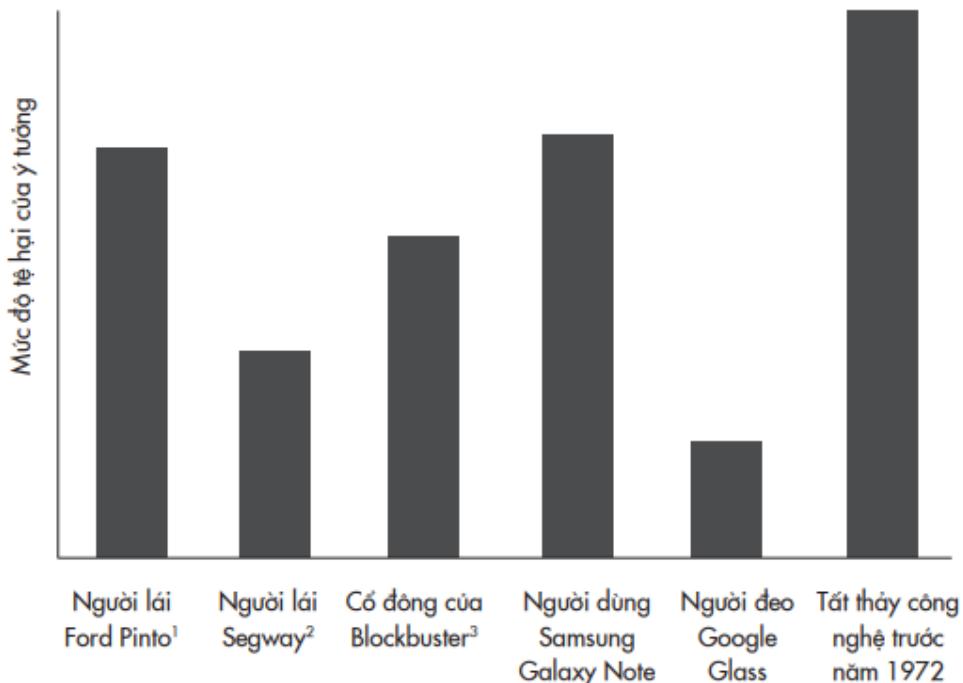
<sup>33</sup> Nguyên văn: Corporal Punisher. Corporal Punishment là sự trừng phạt, dạy dỗ bằng bạo lực thể xác mà đối tượng chủ yếu là trẻ em. Hình thức này từng được áp dụng cho đến khi bị Công ước Liên Hợp Quốc về Quyền Trẻ em (Convention on the Rights of the Child, 1989) nghiêm cấm (điều 19).

<sup>34</sup> Nguyên văn: Stop-and-Frisker. Stop-and-Frisk là một chính sách của Sở Cảnh sát Thành phố New York, cho phép cảnh sát có thể chặn, khám xét và tạm giữ bất kỳ ai mà họ nghi ngờ là đối tượng tình nghi có mang vũ khí hoặc các dấu hiệu tội phạm khác. Chính sách này bị lên án là thô bạo và có tính xúc phạm, vì đối tượng chủ yếu bị nhắm đến là người da đen và Mỹ La-tinh.

Hầu hết chúng ta đều quen định danh bản thân bằng niềm tin, quan điểm và hệ tư tưởng. Điều này có thể trở thành một vấn đề khi nó ngăn cản chúng ta thay đổi suy nghĩ trong khi thế giới thay đổi liên tục và tri thức mở rộng không ngừng. Quan điểm cá nhân có thể trở thành bất khả xâm phạm đến độ chúng ta lập tức trấn áp bất cứ suy nghĩ nào về khả năng mình sai, và cái tôi chuyên chế sẽ sán tới chặn ngay mọi lý lẽ phản biện, nghiền nát mọi bằng chứng trái chiều và đóng sập cánh cửa học hỏi.

Câu hỏi “Tôi là ai?” nên là thứ giúp bạn nhận diện bản thân nên dựa trên những điều bạn xem là giá trị, thay vì những điều bạn tin. Các giá trị này là những nguyên tắc cốt lõi trong cuộc sống của bạn – nó có thể là sự ưu tú và rộng lượng, tự do và công bằng, hay bình an và chính trực. Xây dựng căn tính dựa trên những nguyên tắc này cho phép bạn luôn giữ cho mình một tâm thái cởi mở về những phương cách tốt nhất để thúc đẩy các giá trị này. Bạn muốn bác sĩ là người nhận diện bản thân như người bảo vệ sức khỏe cho mọi người; giáo viên thì coi mình là người giúp đỡ học sinh trong việc học; và cảnh sát trưởng thì coi mình là người luôn đặt an ninh và công lý lên hàng đầu. Khi nhận diện bản thân dựa trên các giá trị thay vì quan điểm, họ đã trao cho bản thân sự linh hoạt để cập nhật cách thức làm việc của mình dưới sự soi rọi của các bằng chứng mới.

## NHỮNG THỨ KHÔNG NÊN GẮN VỚI CĂN TÍNH CỦA BẠN



## HIỆU ỨNG YODA: “BẠN PHẢI QUÊN ĐI<sup>35</sup> NHỮNG GÌ ĐÃ HỌC”

<sup>35</sup> Nguyên văn: unlearn, là quá trình xem xét, xóa bỏ, chắt lọc kiến thức sẵn có và bổ sung thêm kiến thức hiện đại, nhằm giữ tinh thần sẵn sàng cầu thị, đổi mới và phát triển. Từ này đôi khi được dịch là “xóa học”.

Trong cuộc điều tra tìm kiếm những người vui sướng nhận ra mình đã sai, một đồng nghiệp tin cậy bảo tôi nhất định phải gặp Jean-Pierre Beugoms. Jean-Pierre đã gần năm mươi tuổi và anh là kiểu người thành thật thừa nhận sai lầm – anh luôn nói thật, cho dù sự thật đó không dễ

chiu. Khi con trai anh còn nhỏ, có lần hai cha con cùng xem một bộ phim tài liệu về vũ trụ và Jean-Pierre ngẫu hứng nói rằng một lúc nào đó, mặt trời sẽ biến thành một quả cầu lửa khổng lồ nuốt chửng Trái Đất. Con trai anh không thấy thông tin đó thú vị. Cậu bé vừa khóc vừa mếu: “Nhưng con yêu hành tinh này lắm!”. Jean-Pierre cảm thấy vô cùng ray rứt nên quyết định sẽ không nói thêm lời nào về những hiểm họa có thể khiến Trái Đất không tồn tại được đến khi điều đó xảy ra.

Ngược về những năm 1990, Jean-Pierre có sở thích thu thập những dự báo mà các chuyên gia đưa ra trên báo đài và đối chiếu chúng với những dự đoán của riêng anh. Cuối cùng anh bắt đầu tham gia vào các cuộc thi dự báo tầm cỡ quốc tế như cuộc thi do Good Judgement Project<sup>36</sup> tổ chức. Dự báo tương lai là một nhiệm vụ khó nhằn, chẳng thể mà có câu ngạn ngữ cổ nói rằng các sử gia thậm chí còn không thể dự đoán nổi quá khứ. Một kỳ thi tầm cỡ như vậy thường thu hút hàng ngàn thí sinh từ khắp nơi trên thế giới đến tranh tài, cùng đưa ra những dự báo về các sự kiện lớn liên quan đến chính trị, kinh tế hay công nghệ. Các câu hỏi đều hạn định mốc thời gian với các kết quả cụ thể và đo lường được. Liệu tổng thống Iran đương nhiệm còn tại chức trong sáu tháng nữa không? Đội tuyển bóng đá nào sẽ đoạt chức vô địch ở kỳ World Cup sắp tới? Trong năm sau, liệu sẽ có một cá nhân hay nhà sản xuất nào phải đối đầu với những cáo buộc về pháp lý liên quan đến tai nạn gây ra bởi xe hơi tự hành hay không?

<sup>36</sup> Good Judgement Project (tạm dịch: Dự án Phán đoán Chính xác) là cuộc thi dự báo nhằm kiểm “những nhà dự báo siêu phẩm”, được tài trợ bởi chương trình Nghiên cứu Tình báo Nâng cao của chính phủ Hoa Kỳ. (ND).

Các thí sinh không chỉ trả lời có hay không. Họ phải đưa ra được xác suất. Đây là một cách kiểm tra có hệ thống xem liệu các thí sinh có ý thức về giới hạn hiểu biết của mình khi đưa ra dự báo hay không. Sau vài tháng, các thí sinh nhận được chấm điểm dựa trên mức độ chính xác và khả năng kiểm định trước khi đưa ra dự đoán – nghĩa là họ được cho điểm không chỉ dựa trên câu trả lời đúng, mà còn dựa trên mức độ tin tưởng của họ với câu trả lời. Những người dự báo giỏi nhất đã luôn tự

tin với những dự đoán về sau đã thành sự thật của mình, và với những dự đoán về sau đã được chứng minh là sai thì họ đã luôn nghi ngờ.

Vào ngày 18 tháng Mười một năm 2015, Jean-Pierre đã gửi dự thi một dự báo khién các đầu thủ khác phải bàng hoàng. Một ngày trước đó, một câu hỏi mới được đưa ra để mở màn kỳ thi dự báo: Vào tháng Bảy năm 2016, ai sẽ chiến thắng trong kỳ bầu cử tổng thống sơ bộ của Đảng Cộng hòa? Các lựa chọn là: Jed Bush, Ben Carson, Ted Cruz, Carly Fiorina, Marco Rubio, Donald Trump, và không ai trong số đó. Tám tháng trước Đại hội đại biểu toàn quốc Đảng Cộng hòa, ai cũng xem việc Trump tranh cử là một trò đùa. Khả năng trở thành ứng cử viên Đảng Cộng hòa của Trump chỉ là 6% theo phân tích của Nate Silver, chuyên gia thống kê nổi tiếng hoạt động dang sau trang web FiveThirtyEight<sup>37</sup>. Dẫu thế, khi Jean-Pierre nhìn xuyên qua quả cầu tiên tri của mình, anh quyết định Trump sẽ có 68% khả năng giành thắng lợi.

<sup>37</sup> Một trang mạng nổi tiếng chuyên phân tích thăm dò dư luận, chính trị, kinh tế, và thể thao. (ND)

Jean-Pierre không chỉ xuất sắc trong dự đoán kết quả các sự kiện diễn ra trong nước Mỹ. Dự báo của anh ấy về Brexit<sup>38</sup> luôn dao động ở mức 50%, trong khi hầu hết các đầu thủ khác đều cho rằng cuộc trưng cầu dân ý rất ít khả năng được thông qua. Anh ấy còn dự đoán chính xác về việc một vị tổng thống đương nhiệm thất cử trong kỳ tái tranh cử ở Senegal, bất chấp xác suất cơ bản cho thấy khả năng tái đắc cử của người đó cực kỳ cao và những nhà dự báo khác đều xác định đó sẽ là một chiến thắng tuyệt đối. Và trên thực tế, Jean-Pierre đã xác định Trump là người chiến thắng từ lâu trước khi các nhà bình luận và thăm dò ý kiến công chúng xem ông là một ứng cử viên có tiềm lực. “Không tài nào hiểu nổi”, Jean-Pierre viết từ rất sớm, vào thời điểm năm 2015, “rất nhiều nhà dự báo vẫn phản bác khả năng thắng cử của Trump”.

<sup>38</sup> Brexit là từ ghép của “Britain” (nước Anh) và “exit” (sự ra đi), dùng để chỉ sự kiện nước Anh rời khỏi liên minh châu Âu, kéo theo sự thay đổi mối quan hệ giữa Anh với Liên minh châu Âu trong các lĩnh vực an ninh, thương mại và vấn đề di dân. (ND)

Dựa theo thành tích dự báo, Jean-Pierre có thể được xem là nhà dự báo số một thế giới. Lợi thế của anh là tư duy nhu một nhà khoa học. Anh ấy trung dung một cách triệt để. Ở nhiều thời điểm trong đời mình, Jean-Pierre đã thay đổi quan điểm chính trị và niềm tin tôn giáo<sup>39</sup>. Jean-Pierre không xuất thân là nhà thống kê hay khảo sát; anh là một sử gia quân sự, nghĩa là anh không dính líu gì đến cách mọi thứ hoạt động trong lĩnh vực dự báo. Các nhà thống kê thường bám chặt vào quan điểm của họ về cách tổ hợp các kết quả trung cầu ý kiến. Jean-Pierre chú ý nhiều hơn tới các yếu tố khó đo lường và dễ bị bỏ qua. Trong trường hợp của Trump, các yếu tố này là “Bậc thầy thao túng truyền thông; Độ nhận diện tên tuổi; và Vấn đề mang tính quyết định (chẳng hạn vấn đề nhập cư và ‘bức tường’<sup>40</sup>)”.

<sup>39</sup> Việc có thể thay đổi những niềm tin thâm căn cố đế trong khi vẫn giữ nguyên các giá trị của bản thân là hoàn toàn khả dĩ. Các nhà tâm lý gần đây đã so sánh những người từ bỏ tôn giáo gốc của mình với những người hiện vẫn đang sùng đạo và những người chưa từng theo tín ngưỡng nào. Qua kiểm nghiệm ở Hồng Kông, Hà Lan, New Zealand và Hoa Kỳ, người ta phát hiện ra “hiệu ứng thăng dư tôn giáo”: những người ly giáo có xu hướng làm thiện nguyện và đóng góp tiền từ thiện nhiều hơn so với những người chưa bao giờ theo tôn giáo. (TG).

<sup>40</sup> Bức tường Trump, hay còn thường được gọi là “bức tường”, chỉ ý kiến đề xuất mở rộng bức tường biên giới Mexico – Hoa Kỳ trong nhiệm kỳ của tổng thống Mỹ Donald Trump.

Ngay cả khi bạn không mặn mà lắm với việc dự đoán, chúng ta cũng có thể học hỏi được rất nhiều từ việc tìm hiểu cách mà các nhà dự báo như Jean-Pierre định hình quan điểm của họ. Đồng nghiệp Phil Tetlock của tôi nhận thấy rằng kỹ năng dự đoán phụ thuộc nhiều vào cách chúng ta tư duy hơn là vào lượng thông tin chúng ta nắm. Khi ông và các cộng sự nghiên cứu về các yếu tố chủ chốt làm nên khả năng dự báo vượt trội, tính bạo dạn và tham vọng không phải là những phẩm chất đứng đầu. Ngay cả trí thông minh cũng chỉ đứng thứ hai. Có một yếu tố khác nhau năng lực dự đoán lên gần gấp ba lần.

Chìa khóa quan trọng nhất làm nên thành công của những nhà dự báo đó là mức độ thường xuyên cập nhật quan điểm cá nhân của họ. Những nhà dự báo tài ba nhất kiểm tra vòng lặp tái tư duy nhiều hơn người bình thường. Họ có tính khiêm nhường tự tin giúp họ luôn hoài nghi các phán đoán của chính mình và tò mò muốn khám phá những thông tin mới giúp họ hiệu chỉnh các dự đoán trước đó của mình.

Câu hỏi mấu chốt ở đây là chúng ta cần tái tư duy nhiều chừng nào. Mặc dù tần suất tối ưu cho mọi người và mọi tình huống là khác nhau, chúng ta có thể tham khảo con số bình quân. Qua nhiều năm quan sát các cuộc thi dự báo, tôi nhận thấy các đấu thủ thông thường cập nhật dự đoán của họ khoảng hai lần cho mỗi câu hỏi. Những nhà dự báo siêu đẳng thì cập nhật dự đoán của họ ít nhất bốn lần cho mỗi câu hỏi.

Dễ thấy điều này không phải là quá sức. Bạn không cần tới hàng trăm hay thậm chí hàng chục lần cập nhật để phán đoán chính xác hơn. Chỉ nỗ lực hơn một chút với tái tư duy bạn đã có thể tạo ra thay đổi đáng kể. Tuy nhiên, cũng cần chỉ ra tần suất tái tư duy của chúng ta thấp ra sao. Bao nhiêu người trong chúng ta chí ít nhở được lần cuối cùng thừa nhận mình đã sai và điều chỉnh lại quan điểm cho đúng? Như nhà báo Kathryn Schulz nhận xét: “Mặc dù chỉ cần một ít bằng chứng là đủ để chúng ta rút ra kết luận, nhưng hiếm khi nào bằng chứng được coi là đủ để chúng ta xem xét lại kết luận ấy”.

Đó chính là chỗ mà những chuyên gia dự báo tài tình vượt trội hơn: họ rất háo hức với việc tái tư duy. Họ xem quan điểm của chính mình chỉ là những phỏng đoán bằng linh cảm thay vì sự thật – như những khả năng để bàn luận hơn là những sự thật để tin vào. Họ chất vấn mỗi quan điểm trước khi chấp nhận chúng và sẵn sàng quay lại đặt nghi vấn ngay cả khi đã chấp nhận quan điểm ấy. Họ không ngừng tìm kiếm thông tin mới và những chứng cứ tốt hơn, đặc biệt là những chứng cứ có tính bác bỏ.

Trong loạt phim truyền hình Seinfeld<sup>41</sup>, nhân vật George Costanza có câu thoại nổi tiếng: “Lời nói dối không phải là lời nói dối nếu bạn tin nó là thật”. Tôi mạn phép thêm vào ý này: Chỉ bởi vì bạn tin vào điều gì đó không biến nó thành sự thật. Một biểu hiện của sự khôn ngoan là tránh tin vào mọi suy nghĩ nảy sinh trong tâm trí và dấu hiệu của trí thông minh cảm xúc là tránh đồng hóa bản thân với mọi cảm giác dấy lên trong lòng bạn.

<sup>41</sup> Seinfeld là loạt phim hài sitcom của đài NBC, phát sóng từ năm 1989 đến 1998, bao gồm chín phần, 180 tập. Seinfeld được xem là một trong những loạt phim kinh điển và có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đối với phim ảnh và truyền hình.



*“Và ở góc võ đài bên này, đương kim bất bại, những niềm tin thâm cǎn có đé của Frank!”*

Một nhà dự báo hàng đầu khác là Kjirste Morrell. Cô ấy chắc chắn là một người thông minh – cô có bằng tiến sĩ tại Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT), ngành kỹ thuật cơ khí - song bằng cấp lần kinh nghiệm chuyên môn của cô đều không liên quan tới lĩnh vực dự báo các sự kiện xảy ra trên thế giới. Nền tảng chuyên môn của cô là làm ra các khớp cơ hông nhân tạo, thiết kế những đôi giày thật tiện dụng và chế tạo xe lăn tự động. Khi tôi hỏi Kjirste về bí quyết trở thành nhà dự báo tài ba, cô trả lời: “Tôi ý thức rằng chẳng lợi lộc gì cho mình khi giữ khu vực quan điểm sai. Sẽ tốt hơn nhiều nếu tôi thay đổi niềm tin của mình sớm hơn, và cảm giác khám phá ấy, sự ngạc nhiên ấy mới tuyệt vời làm sao – tôi nghĩ ai cũng sẽ thích cảm giác đó”.

Kjirste không chỉ tìm ra cách xóa bỏ sự đau đớn của việc sai lầm. Cô còn chuyển hóa nó thành nguồn vui. Cô đạt được trình độ đó thông qua hình thức phản xạ có điều kiện kinh điển, giống như chú chó của Pavlov học phản xạ tiết nước bọt khi có tiếng rung chuông. Nếu việc liên tục sai dẫn chúng ta tới câu trả lời đúng, thì bản thân trải nghiệm sai có thể trở thành niềm vui.

Điều này không có nghĩa là mọi bước đi trên hành trình này đều dễ chịu. Một trong những sợi dây lớn nhất của Kjirste là lần dự đoán kết quả bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016, khi cô cá rằng Hillary Clinton sẽ đánh bại Donald Trump. Bởi vì cô vốn không ủng hộ Trump, nên viễn cảnh dự đoán sai với cô là quá đau đớn – nó quá quan trọng đối với cẩn thận của cô. Cô biết việc Trump đắc cử là hoàn toàn có khả năng, nhưng vì không muốn tin điều này sẽ xảy ra nên cô tự ngăn mình dự đoán viễn cảnh ấy.

Đó là một sai lầm quá nhiều người mắc phải vào năm 2017. Vô số chuyên gia, chuyên viên khảo sát và nhà phê bình đã đánh giá thấp Trump – và Brexit – bởi vì họ đã đặt quá nhiều cảm xúc vào những dự

báo trước đó cũng như vào căn tính của mình. Nếu bạn muốn trở thành một nhà dự báo giỏi hơn trong hôm nay, việc bạn từ bỏ cam kết với các quan điểm của ngày hôm qua là vô cùng hữu ích. Hãy cứ đơn giản thúc đẩy mỗi sáng, búng ngón tay, và quyết định không quan tâm. Việc ai sẽ trở thành tổng thống hay điều gì xảy ra cho quốc gia thì có quan trọng gì. Thế giới vốn bất công và chuyên môn mà bạn dày công phát triển hàng chục năm qua đã lạc hậu! Tất cả chỉ là chuyện nhỏ, phải không? Cũng đơn giản dễ dàng như khi bạn quyết định hết yêu vậy. Bằng cách nào đó, Jean-Pierre Beugoms đã làm được như vậy.

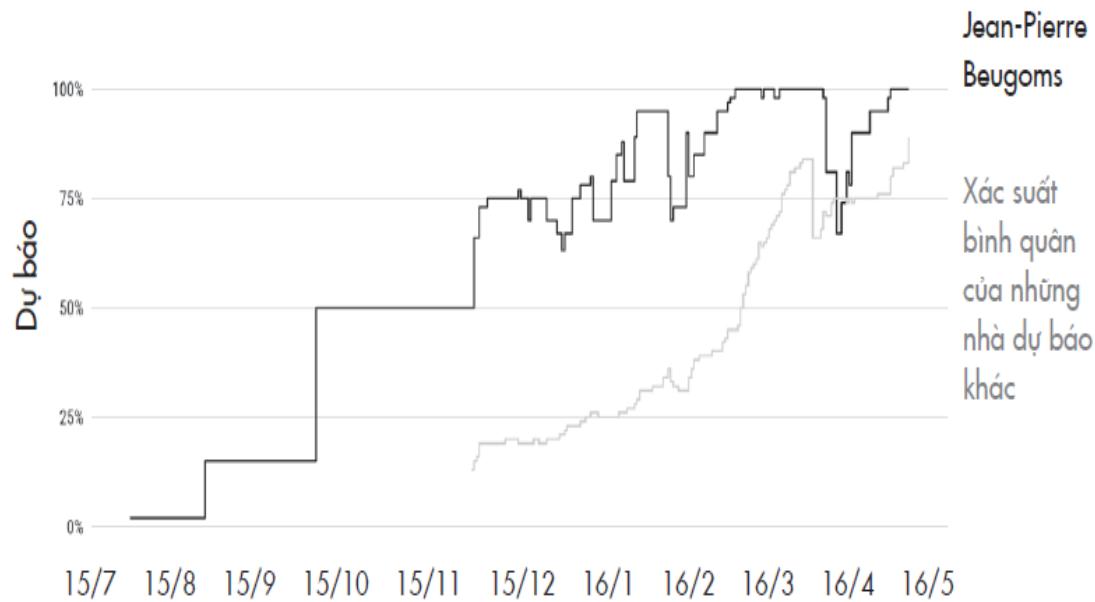
Khi Donald Trump lần đầu tiên tuyên bố ra tranh cử vào mùa xuân năm 2015, Jean-Pierre dự đoán ông ta chỉ có 2% khả năng trở thành ứng cử viên của Đảng Cộng hòa. Khi sự ủng hộ Trump bắt đầu gia tăng trong các cuộc thăm dò vào tháng Tám, Jean-Pierre nhận thấy cần phải chất vấn lại chính mình. Anh tách biệt bản thân hiện tại khỏi bản thân quá khứ, thừa nhận dự đoán ban đầu của mình là có cơ sở, dựa trên các thông tin anh có được ở thời điểm đó.

Việc tách rời quan điểm cá nhân khỏi căn tính của mình thì khó khăn hơn. Jean-Pierre không muốn Trump chiến thắng, nên anh rất dễ sa vào cái bẫy của thiên kiến mong chờ. Anh vượt qua thiên kiến đó bằng cách chú tâm vào một mục tiêu khác. “Tôi không quá cố chấp với dự đoán ban đầu của mình”, anh lý giải, “vì mong muốn của tôi là thắng cuộc thi, trở thành nhà dự báo chính xác nhất”. Jean-Pierre vẫn hứng thú với kết quả mà anh thật sự mong nó xảy ra, nhưng anh còn hứng thú hơn với việc không phạm sai lầm. Hệ giá trị của anh đã đặt sự thật lên trên phe phái: “Nếu bằng chứng cho thấy rõ ràng phe của tôi sai trong một vấn đề cụ thể nào đó, vậy thì đúng là phe của tôi sai. Tôi xem mọi quan điểm của mình đều là thử nghiệm. Khi bằng chứng thực tế thay đổi, quan điểm của tôi cũng thay đổi theo”.

Nghiên cứu chỉ ra rằng chỉ cần xác định được một lý do duy nhất cho thấy chúng ta có thể sai cũng đã đủ để ta kiềm chế sự tự tin thái quá của mình. Jean-Pierre còn đi xa hơn; anh viết xuống một danh sách tất cả

các luận cứ từ giới phân tích bầu cử cho thấy lý do Trump không thể thắng cử và sau đó anh đi tìm các bằng chứng xác nhận rằng họ (và cả anh) đã sai. Anh tìm thấy bằng chứng đó ở ngay trong kết quả thăm dò: trái với nhiều ý kiến cho rằng Trump là một ứng cử viên gây chia rẽ và thiếu sức hút, Jean-Pierre nhận thấy Trump rất được yêu mến trong các nhóm nhân khẩu học chủ chốt thuộc Đảng Cộng hòa. Cho tới trung tuần tháng Chín, Jean-Pierre trở thành người cá biệt – anh dự đoán xác suất Trump trở thành ứng cử viên chính thức là trên 50%. “Hãy chấp nhận sự thật là bạn có thể sai”, Jean-Pierre đưa ra lời khuyên. “Có gắng phản bác chính mình. Khi bạn sai, đó cũng chẳng phải việc gì nặng nề. Hãy tự nhủ: “Xem này, mình vừa khám phá được cái mới!”.

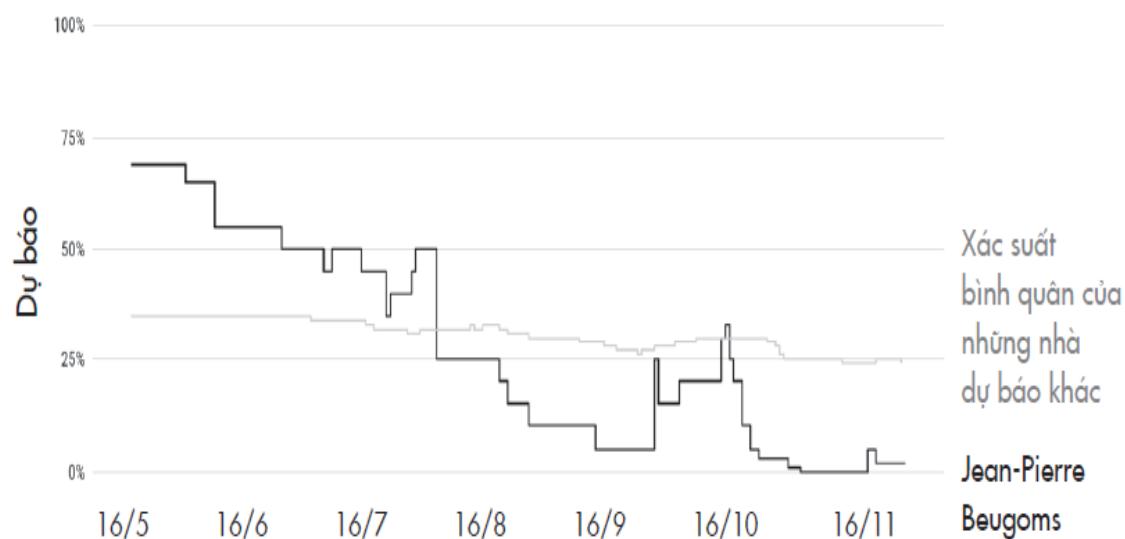
## XÁC SUẤT DONALD TRUMP GIÀNH CHIẾN THẮNG Ở KỲ BẦU CỬ SƠ BỘ ĐẢNG CỘNG HÒA



## CÁC SAI LÀM HẦU HẾT LÀ DO... TÔI

Dẫu tiên đoán như thần về Trump, Jean-Pierre vẫn khó khăn trong việc kiên định với dự đoán này vì những cảm giác khó chịu nó gây ra. Vào mùa xuân 2016, anh xác định vụ truyền thông phanh phui các bức thư điện tử của Hillary Clinton là một báo động đỏ và tiếp tục giữ nguyên dự đoán về chiến thắng của Trump thêm hai tháng nữa. Tuy vậy, đến hè, khi ý nghĩ về khả năng Trump trở thành tổng thống ngày một ám ảnh, anh không thể yên giấc về đêm. Anh chuyển dự đoán của mình sang Clinton.

## XÁC SUẤT DONALD TRUMP CHIẾN THẮNG TRONG KỲ BẦU CỬ TỔNG THỐNG



Nhìn lại, Jean-Pierre không hề bào chữa cho quyết định của mình. Anh thoái mái thừa nhận rằng dù là một nhà dự báo có kinh nghiệm, anh vẫn mắc một sai lầm so đáng là rơi vào chiếc bẫy của thiên kiến mong chờ, cho phép ước muôn của anh che mờ phán đoán. Jean-Pierre tập trung tìm kiếm mọi bằng chứng ủng hộ dự đoán Clinton chiến thắng, bởi anh quá cầu mong Trump sẽ thất bại. “Đó chỉ là cách tôi cố đối phó với dự đoán đáng buồn mình đã đưa ra”, anh lý giải. Rồi sau đó, anh làm một điều khác thường: tự cười nhạo bản thân.

Khi cảm thấy bất an, chúng ta thường cười nhạo người khác. Nếu cảm thấy thoái mái với việc mình sai, chúng ta sẽ không ngại cười nhạo chính mình. Cười nhạo chính mình để tự nhắc nhở rằng dẫu cho những quyết định chúng ta đưa ra nghiêm túc đến đâu, chúng ta cũng không cần phải quá nghiêm khắc với bản thân. Nghiên cứu cho thấy khả năng tự cười chính mình khiến chúng ta có xu hướng hạnh phúc hơn<sup>42</sup>. Thay vì trách móc bản thân vì sai lầm của mình, chúng ta có thể biến những ngộ nhận trong quá khứ thành nguồn vui trong hiện tại.

<sup>42</sup> Bằng chứng cho thấy rằng cách mọi người xung quanh phản ứng với việc bạn tự trào phúng về bản thân phụ thuộc vào giới tính của bạn. Khi đàn ông tự cười nhạo chính mình, họ được nhìn nhận như những nhà lãnh đạo có năng lực vượt trội, trong khi nếu phụ nữ làm tương tự, họ lại bị đánh giá là thiếu khả năng. Có vẻ như nhiều người đã không biết rằng khi một phụ nữ tự trào phúng về mình, điều ấy chẳng hề phản ánh sự thiếu năng lực hay không thích hợp. Đó là dấu hiệu của sự khiêm nhường tự tin và dí dỏm. (TG).

Việc phạm sai lầm không phải lúc nào cũng đem lại niềm vui. Con đường học hỏi từ những sai lầm trải đầy những khoảnh khắc đau đớn, và ta có thể vượt qua những khoảnh khắc ấy dễ dàng hơn khi nhớ rằng chúng là phần tất yếu của sự tiến bộ. Nhưng nếu chúng ta không thể học cách thỉnh thoảng tìm được cảm giác sung sướng khi phát hiện cái sai của chính mình, thì việc sửa sai để trở nên đúng sẽ khó khăn gấp bội.

Tôi nhận ra một nghịch lý ở những nhà khoa học lỗi lạc và những nhà dự báo tài ba: lý do khiến họ hết sức thoái mái với việc mình sai là vì họ khiếp sợ việc phạm sai lầm. Điều khiến họ trở nên xuất chúng là chân trời thời gian<sup>43</sup>. Họ quyết tâm tìm cho ra câu trả lời đúng về lâu dài, và họ hiểu điều này đồng nghĩa với việc họ phải đón nhận rủi ro bị sảy chân, lần ngược lại lối cũ, hay đổi hướng ngắn hạn. Họ không mang cặp kính màu hồng mà thích nhìn vào một tấm gương trong phản ánh sự thật. Nỗi sợ không đạt được mục tiêu năm tới là động lực thôi thúc họ nhìn rõ cái sai của năm vừa rồi. “Những người thường xuyên đúng là

những người luôn chăm chú lắng nghe, và họ cũng rất thường xuyên đổi ý”, Jeff Bezos nói. “Nếu bạn không thường xuyên đổi ý, bạn sẽ thường xuyên sai.”

<sup>43</sup> Chân trời thời gian (tiếng Anh: time horizon), là một khái niệm thường được dùng trong tài chính hoặc quản trị rủi ro, chỉ một thời điểm cố định trong tương lai khi các quy trình sẽ được đánh giá hoặc giả định kết thúc. (ND).

Jean-Pierre Beugoms có một mẹo ưa thích để giúp bản thân phát hiện mình sai. Khi đưa ra một dự đoán, anh đồng thời lập ra một danh sách các điều kiện cho thấy nên giữ vững lập trường, và cả những điều kiện mà nếu chúng xảy ra thì nên xem xét lại dự đoán. Anh giải thích rằng cách thức này buộc anh luôn trung thực, ngăn anh cố chấp với một dự đoán thiếu cơ sở.

Cách thức của các nhà dự báo trong các giải đấu có thể được áp dụng hiệu quả trong đời sống hàng ngày. Khi định hình một quan điểm, bạn hãy tự chất vấn trong tình huống nào thì điều đó được chứng minh là sai. Tiếp đó hãy theo dõi các luận điểm của bản thân để thấy khi nào mình đúng, khi nào mình sai, và xem cách tư duy của bạn đã tiến bộ thế nào. “Ban đầu tôi đơn giản là chỉ muốn chứng tỏ bản thân”, Jean-Pierre chia sẻ. “Bây giờ thì tôi muốn cải thiện bản thân – xem mình có thể làm tốt đến đâu.”

Tự thừa nhận mình sai là một chuyện, thú nhận điều đó với mọi người lại là một chuyện khác. Ngay cả khi lật đổ được kẻ độc tài bên trong, thì bên ngoài chúng ta vẫn phải đối diện với nguy cơ bị chế giễu. Trong một vài trường hợp, chúng ta sợ rằng nếu người khác phát giác rằng chúng ta đã sai, thì danh tiếng bản thân coi như tiêu tùng. Bằng cách nào những cá nhân thừa nhận mình sai có thể đương đầu với chuyện đó?

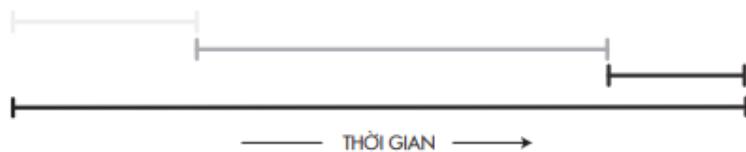
Đầu những năm 1990, nhà vật lý người Anh Andrew Lyne đã xuất bản một công trình nghiên cứu tầm cỡ trên tạp chí khoa học uy tín hàng đầu thế giới. Ông đưa ra bằng chứng đầu tiên để chứng minh rằng một hành tinh có thể di chuyển quanh quỹ đạo của một sao neutron – một ngôi sao đã nổ tung thành một siêu tân tinh<sup>44</sup>. Nhiều tháng sau đó, khi đang chuẩn bị thuyết trình tại một hội nghị thiên văn, ông phát hiện ra mình đã không hiệu chỉnh dữ kiện Trái Đất di chuyển theo quỹ đạo hình ê-líp chứ không phải hình tròn. Ông đã mắc một sai lầm khủng khiếp và đáng xấu hổ. Hành tinh ông đã khám phá thật ra không hề tồn tại.

<sup>44</sup> Hiện tượng siêu tân tinh là vụ nổ của một ngôi sao, kết thúc quá trình tiến hóa của nó. Vụ nổ tạo nên các vật thể rất sáng chủ yếu gồm plasma bùng lên trong một thời gian ngắn, khiến người quan sát thời xa xưa lầm tưởng đó là một ngôi sao mới vừa sinh ra.

Trước hàng trăm đồng nghiệp, Andrew bước lên bức khán phòng và thừa nhận sai sót của mình. Khi ông vừa kết thúc lời thú tội, cả khán phòng đều đứng dậy vỗ tay nhiệt liệt. Một nhà vật lý thiên văn đã gọi đó là “hành động đáng kính nhất mà tôi từng thấy”.

Andrew Lyne không phải là trường hợp cá biệt. Các nhà tâm lý học phát hiện rằng sự thừa nhận lỗi sai của bản thân không khiến chúng ta có vẻ kém năng lực. Nó thể hiện sự trung thực và tinh thần cầu thị. Mặc dù các nhà khoa học đều tin rằng họ sẽ tự làm tổn hại danh tiếng của bản thân khi thú nhận nghiên cứu của mình thiếu căn cứ đáng tin cậy, nhưng điều ngược lại mới đúng: họ sẽ càng được tin tưởng hơn nếu sẵn sàng đón nhận dữ kiện mới thay vì bác bỏ chúng. Rốt cuộc, “khi thứ gì đó đổ vỡ thì lỗi thuộc về ai không quan trọng nếu bạn đứng ra nhận trách nhiệm sửa chữa nó”, như diễn viên Will Smith từng nói. “Nhận lãnh trách nhiệm giúp bạn tìm lại sức mạnh của bản thân”.

## TRÌNH TỰ THỜI GIAN HỌC CÁI MỚI



- Hóng rồi, mình đã sai
- Mình nên suy ngẫm về sai lầm của mình
- Giờ mình có thể học từ sai lầm này
- Ôi chao, hóa ra mình biết ít hơn mình tưởng

Khi chúng ta nhận ra mình có thể sai, phản ứng phòng vệ điển hình là “Tôi có quyền có quan điểm riêng”. Tôi muốn sửa lại chỗ này: Đúng là chúng ta có quyền bảo toàn các ý tưởng trong đầu mình. Nhưng nếu chúng ta chọn trình bày ý tưởng với thế giới bên ngoài, tôi nghĩ rằng chúng ta có trách nhiệm đặt chúng trên nền móng logic và sự thật, chia sẻ lập luận của mình với người khác và thay đổi suy nghĩ khi xuất hiện bằng chứng tốt hơn.

Triết lý này đưa chúng ta trở lại với những sinh viên trường Harvard bị tấn công vào thế giới quan khi tham gia cuộc thí nghiệm trái đạo đức của Henry Murray. Theo suy đoán của tôi, những sinh viên thích thú với trải nghiệm ấy có cùng một kiểu tư duy với những nhà dự đoán tài ba hay những nhà khoa học lớn. Họ nhìn nhận những sự thách thức với quan điểm của mình như một cơ hội tuyệt vời để phát triển và nâng tầm tư duy của mình. Những sinh viên cảm thấy cảng thẳng, nặng nề trong tình huống này đã không biết làm thế nào để tách biệt trong nhận thức. Quan điểm cá nhân cũng chính là cẩn tính của họ. Sự tấn công vào thế giới quan của họ được coi là mối đe dọa đối với bản ngã. Vì vậy, kẻ độc tài bên trong đã tức tốc đứng ra bảo vệ các cá nhân này.

Người sinh viên có mật danh Hợp Pháp là một ví dụ. Anh ấy cảm thấy mình đã bị thương tổn về mặt cảm xúc khi tham gia nghiên cứu này. “Đối thủ trong cuộc tranh luận hôm ấy đã tấn công chúng tôi bằng đủ loại lời lăng nhục”, bốn mươi năm sau Hợp Pháp đã hồi tưởng lại như vậy. “Đó là một trải nghiệm vô cùng khó chịu.”

Ngày nay, Hợp Pháp có một bí danh khác mà đa phần người Mỹ từng nghe đến: Kẻ đánh bom thư (Unabomber).

Ted Kaczynski từ một giáo sư toán học đã trở thành kẻ theo chủ nghĩa vô chính phủ và khủng bố quốc gia. Hắn gửi bom thư giết chết ba người và làm bị thương hai mươi ba nạn nhân khác. Cuộc điều tra kéo dài mười tám năm của FBI đi đến hồi kết khi Kaczynski bị bắt sau khi tờ New York Times và Washington Post đăng bản tuyên ngôn của hắn và em trai hắn đã nhận ra anh mình qua lối hành văn. Ted hiện đang thụ án chung thân không ân xá.

Đoạn viết về công nghệ ở phần trước được tôi trích ra từ bản tuyên ngôn của Kaczynski. Nếu đọc toàn bộ văn bản gốc, bạn sẽ không thấy câu trúc hay nội dung có điều gì gây bất an. Yếu tố đáng lo ngại là mức độ xác tín trong đó. Kaczynski tỏ ra gần như không đếm xỉa đến bất cứ một góc nhìn nào khác, tuyệt nhiên không một ý nào đề cập đến khả năng hắn có thể sai. Hãy thử đọc đoạn mở đầu sau đây:

Cuộc Cách mạng Công nghiệp và những hậu quả của nó đã luôn là thảm họa đối với nhân loại... Chúng khiến xã hội bất ổn, khiến cuộc sống đầy bất mãn... Sự phát triển không ngừng của công nghệ làm tình hình ngày một thêm tồi tệ. Nó chắc chắn sẽ hạ thấp nhân phẩm con người và tàn phá nghiêm trọng thế giới tự nhiên... Nếu hệ thống này cứ tồn tại, những hậu quả sẽ là tất yếu: Không có cách gì có thể cải tổ hay chỉnh đốn lại hệ thống...

Vụ án của Kaczynski khiến nhiều câu hỏi về sức khỏe tâm thần của hắn không được giải đáp. Song, tôi không khỏi tự hỏi: Nếu học được cách chất vấn niềm tin của bản thân, liệu hắn có tiếp tục biện minh cho hành động bạo lực của mình không? Nếu hắn phát triển khả năng nhận ra cái sai của mình, liệu hắn có đi đến bước thực hiện hành vi sai trái đến thế không?

Mỗi khi bắt gặp một thông tin mới, chúng ta đều có quyền lựa chọn. Hoặc là chúng ta sẽ gắn chặt quan điểm cá nhân vào cẩn tính của mình và tiếp tục rao giảng và lén ám một cách bảo thủ. Hoặc chúng ta có thể hành xử như những nhà khoa học, coi bản thân là những người cam kết theo đuổi sự thật – dù cho điều đó đồng nghĩa với việc chứng minh quan điểm của mình là sai.



## Chương 4

# SEPT | Đấu Trường Lành Mạnh

## Tâm lý học về sự xung đột có tính xây dựng

Tranh cãi là cách hành xử cực kỳ tầm thường, bởi vì con người trong một xã hội thanh bình thì đều có quan điểm giống như nhau.

– Oscar Wilde

Là hai con trai nhỏ nhất trong một gia đình đông con, hai cậu con của vị giám mục làm gì cũng có nhau. Họ cùng nhau lập ra một tờ báo và tự tay chế tạo máy in. Họ cùng nhau mở một cửa hàng xe đạp, sau đó bắt đầu tự sản xuất dòng xe đạp riêng. Và sau nhiều năm nhọc nhằn theo đuổi một ván đề đường như bát khả thi, họ đã cùng nhau sáng chế thành công chiếc máy bay đầu tiên của nhân loại.

Khi Wilbur và Orville Wright lần đầu tiên bắt được một con bọ bay cũng là lúc cha của họ mang về cho hai anh em một chiếc trực thăng đồ chơi. Sau khi chiếc máy bay bị hỏng, họ tìm cách chế ra một chiếc khác. Trong suốt quá trình họ lớn lên cùng nhau, từ khi

cùng nhau chơi đùa đến khi cùng nhau làm việc, cùng tái tư duy về khả năng bay của con người, không hề xảy ra sự xung đột nào giữa hai anh em. Đến độ Wilbur từng nói là họ luôn “suy nghĩ chung”. Tuy Wilbur là người khởi xướng dự án, cả hai chia sẻ thành quả ngang bằng nhau. Tới khi phải quyết định ai sẽ là người lái chuyến bay lịch sử của họ tại Kitty Hawk, họ cũng đơn giản dùng cách tung đồng xu.

Những phương thức tư duy mới thường nảy sinh từ những gắn kết cũ. Tình cảm kháng khít của bộ đôi diễn viên hài Tina Fey và Amy Poehler<sup>45</sup> khởi đầu từ thời tuổi đôi mươi khi cả hai cùng theo học một lớp diễn xuất và lập tức có thiện cảm với nhau. Sự đồng điệu về âm nhạc của các thành viên nhóm Beatles thậm chí được nhen nhóm từ sớm hơn – vào thời trung học. Chỉ vài phút sau khi được một người bạn chung giới thiệu họ với nhau, Paul McCartney đã chỉ John Lennon cách chỉnh dây đàn guitar. Chuỗi cửa hàng kem Ben & Jerry's Ice Cream được xây dựng trên nền móng tình bạn giữa hai người sáng lập, vốn là bạn thân từ khi học chung thể dục năm lớp bảy. Có vẻ như để tiến bộ và phát triển cùng nhau, chúng ta cần phải đồng điệu. Nhưng sự thật, cũng như tất cả mọi sự thật trên đời, phức tạp hơn thế nhiều.

<sup>45</sup> Cặp diễn viên người Mỹ tài năng, đồng thời là bạn thân thiết. (ND)

Một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về sự xung đột là nhà tâm lý học tổ chức người Úc, Karen “Etty” Jehn. Khi nói đến sự xung đột, hẳn bạn sẽ hình dung về điều mà Etty gọi là xung đột trong mối quan hệ – loại va chạm về cảm xúc, có tính cá nhân, bao hàm không chỉ bất đồng ý kiến mà có cả oán giận. Tôi ghét cay ghét đắng cậu<sup>46</sup>. Ta sẽ dùng từ bình dân may ra người mới hiểu, đồ đầu đất mặt thộn<sup>47</sup>. Mày chơi trò đớp táo trong bồn cầu... và mày thích thế<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Đây là câu thoại nổi tiếng của nhân vật Alfalfa (và Buckwheat) trong bộ phim The Little Rascals (1994). Những câu trích dẫn ở đoạn này được coi là những câu sỉ nhục “kinh điển” nhất từng được đưa lên màn ảnh.

<sup>47</sup> Câu thoại của nhân vật Westley trong bộ phim The Princess Bride (1987).

<sup>48</sup> Câu thoại của nhân vật Phillips trong bộ phim The Sandlot (1993). “Đóp táo” (Apple bobbing) là trò chơi truyền thống thường được chơi trong dịp lễ Halloween ở một số nước phương Tây. Những quả táo được thả vào một chậu nước và người chơi sẽ dùng răng để lấy táo ra ngoài.

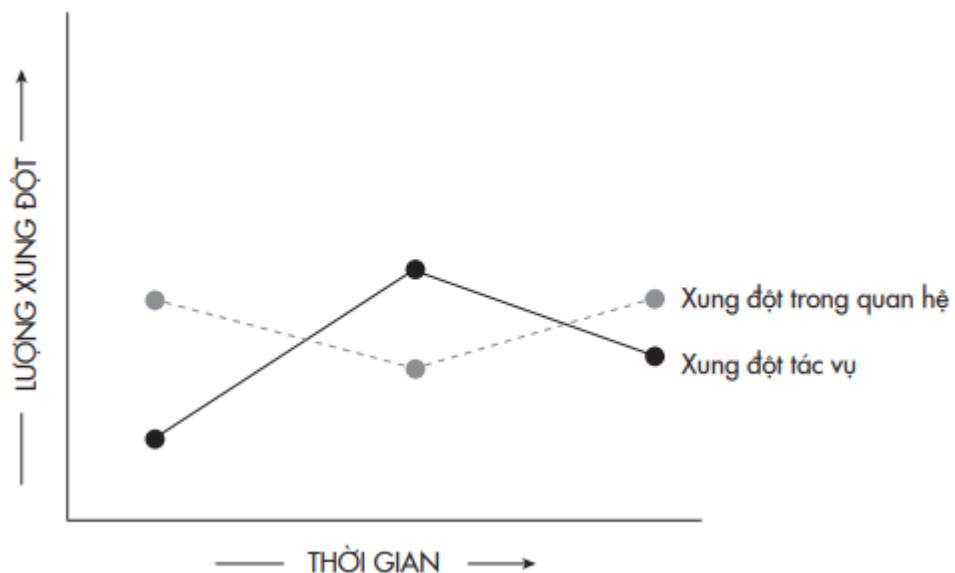
Nhưng Etty còn nhận diện một sắc thái khác được gọi là xung đột tác vụ – loại xung đột về ý tưởng và quan điểm. Loại xung đột này xảy ra khi chúng ta tranh cãi về chuyện thuê mướn người, chọn nhà hàng cho bữa tối, nên đặt tên con là Gertrude hay Quasar. Câu hỏi đặt ra là liệu hai loại xung đột này có dẫn đến những hệ quả khác nhau không.

Vài năm trước, tôi đã tiến hành nhiều cuộc khảo sát về sự xung đột trên hàng trăm đội nhóm mới ở Thung lũng Silicon trong suốt sáu tháng đầu họ làm việc với nhau. Dù cãi vã liên tục và chẳng đồng tình với nhau về bất cứ điều gì, nhưng họ đồng ý với nhau về loại xung đột mình đang có. Khi các dự án được hoàn thành, tôi yêu cầu người quản lý của họ đánh giá hiệu quả làm việc của từng nhóm.

Những đội nhóm làm việc kém nhất đều đã bắt đầu làm việc với nhiều xung đột trong quan hệ hơn là xung đột tác vụ. Họ sớm bị cuốn vào hiềm khích cá nhân và quá bận tâm thù ghét lẫn nhau tới độ không còn đủ thoải mái để thách thức quan điểm của nhau.

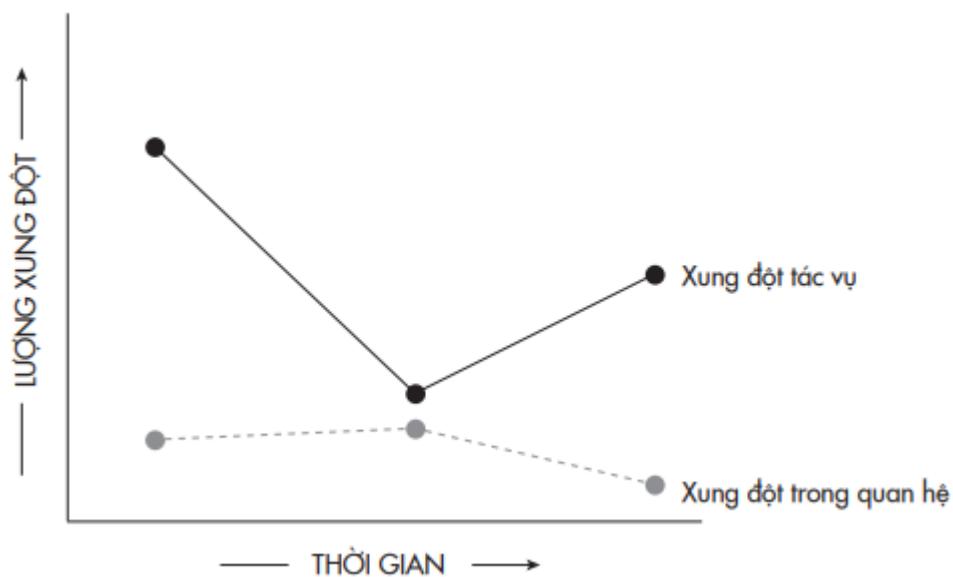
Nhiều nhóm phải mất hàng tháng trời mới thật sự có tiến triển trong việc giải quyết các vấn đề về tương tác, và khi họ đã ngồi lại được với nhau để tranh luận về các quyết định quan trọng thì thường đã quá muộn để cân nhắc lại chiến lược hoặc hướng đi.

## NHÓM LÀM VIỆC KÉM HIỆU QUẢ



Thế còn điều gì xảy ra ở các đội nhóm làm việc hiệu quả cao? Như bạn có thể đã đoán được, họ bắt đầu làm việc với rất ít xung đột trong quan hệ và duy trì như vậy trong suốt quá trình làm việc cùng nhau. Điều này không hề ngăn họ khỏi những xung đột tác vụ khi bắt đầu làm việc: họ không ngần ngại bày tỏ những quan điểm đối nghịch. Khi giải quyết được một số khác biệt về quan điểm, họ có thể thống nhất một hướng đi chung và xúc tiến công việc cho đến khi vấp phải những vấn đề mới cần tranh luận.

## NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ CAO



Nhìn chung, hiện đã có hơn một trăm nghiên cứu về các loại xung đột được thực hiện trên hơn tám ngàn đội nhóm làm việc. Một phân tích meta của những nghiên cứu đó cho thấy các xung đột trong mối quan hệ thường gây bất lợi cho hiệu quả công việc, nhưng một số xung đột tác vụ có thể mang đến lợi ích: nó dẫn đến sức sáng tạo cao hơn và những lựa chọn thông minh hơn. Chẳng hạn, bằng chứng cho thấy khi các nhóm trải qua xung đột tác vụ ở mức vừa phải trong giai đoạn đầu, công việc của họ đạt kết quả tốt hơn: ở các công ty công nghệ của Trung Quốc, họ nảy ra nhiều ý tưởng độc đáo hơn; ở các dịch vụ giao hàng của Hà Lan, họ có nhiều sáng kiến cải tiến hơn; và ở các bệnh viện Hoa Kỳ, họ đưa ra những quyết định đúng đắn hơn. Một nhóm nghiên cứu đã kết luận như sau: “Sự vắng bóng của xung đột không phải là sự hòa thuận, đó là tình trạng thờ ơ”.

Xung đột trong quan hệ phần nào mang tính hủy hoại bởi vì nó cản trở tái tạo duy. Khi một va chạm nhuốm màu cá nhân và cảm tính, chúng ta biến thành những nhà truyền giáo tự cho quan điểm của mình là đúng, những công tố viên mang tư tưởng đối đầu với đối phương, hay những chính trị gia bảo thủ bác bỏ mọi ý kiến từ phe

phái khác. Xung đột tác vụ có thể mang tính xây dựng khi nó giúp đa dạng hóa tư tưởng, ngăn chúng ta mắc kẹt trong vòng lặp cố chấp. Nó có thể giữ cho chúng ta luôn khiêm nhường, khuyến khích chúng ta bày tỏ những hoài nghi, và thúc đẩy chúng ta tò mò liệu mình có đang bỏ sót điều gì hay không. Điều đó dẫn chúng ta tới việc tái tư duy, đưa chúng ta đến gần sự thật hơn mà không gây tổn hại đến các mối quan hệ.

Mặc dù bất đồng sinh lợi<sup>49</sup> là một kỹ năng sống tối quan trọng, nhưng nó cũng là thứ mà nhiều người chưa bao giờ phát triển một cách trọn vẹn. Vấn đề này có căn nguyên từ thời ấu thơ: cha mẹ chỉ thể hiện bất đồng trong phòng kín vì sợ rằng sự xung đột sẽ khiến các con lo lắng hay ảnh hưởng xấu tới tính cách của chúng. Song nghiên cứu cho thấy rằng mức độ thường xuyên của các cuộc tranh cãi giữa cha mẹ không thật sự liên quan đến kết quả học tập hay sự phát triển cảm xúc và kỹ năng xã hội của con cái. Yếu tố quyết định là mức độ tôn trọng lẫn nhau giữa cha và mẹ trong các cuộc tranh cãi chứ không phải tần suất xảy ra. Khi cha mẹ tranh cãi với tinh thần xây dựng, trẻ thường có sự cân bằng hơn về mặt cảm xúc ở bậc tiểu học và khi lớn lên thường thể hiện rõ nét sự bao dung và thái độ sẵn sàng giúp đỡ bạn bè nhiều hơn.

<sup>49</sup> Bất đồng sinh lợi (tiếng Anh: productive disagreement) là khái niệm được đưa ra trong một quyển sách của Buster Benson. Theo đó, bất đồng có thể trở thành công cụ mạnh mẽ mà chúng ta có thể tận dụng để làm sâu sắc thêm mối quan hệ, giải quyết vấn đề và nảy sinh những ý tưởng mới.

Biết cách đấu tranh hợp lý không chỉ giúp chúng ta văn minh hơn, nó còn làm tăng trưởng sức sáng tạo của chúng ta. Trong một nghiên cứu kinh điển, những kiến trúc sư sáng tạo hơn so với đồng nghiệp – những người có cùng năng lực chuyên môn nhưng kém hơn về mặt ý tưởng, đa phần xuất thân từ các gia đình thường xuyên có bất đồng. Họ thường lớn lên dưới những mái nhà “căng

thăng nhưng an toàn”, như lời mô tả của nhà tâm lý học Robert Albert: “Người có hạt mầm sáng tạo không sinh trưởng trong một mái ấm bình yên, mà đến từ một gia đình ‘sôi động’”. Cha mẹ của họ không hành hạ người khác bằng lời nói hay vũ lực, nhưng họ cũng không ngại va chạm. Thay vì dạy con cái chỉ biết khoanh tay lắng nghe, họ khuyến khích chúng bảo vệ chính kiến của mình. Bọn trẻ học cách đưa ra ý kiến của mình lẫn cách đón nhận ý kiến của người khác. Đó chính xác là những gì đã xảy qua với Wilbur và Orville Wright.

Khi anh em nhà Wright nói rằng họ suy nghĩ cùng nhau, họ thật sự muốn nói là họ chiến đấu cùng nhau. Tranh cãi là nếp sinh hoạt của gia đình Wright. Mặc dù cha của họ là một giáo sĩ ở nhà thờ địa phương nhưng trong thư viện của ông vẫn có những quyển sách của các tác giả vô thần – ông khuyến khích các con đọc và tranh luận về sách. Các con của ông đã xây dựng tinh thần mạnh mẽ tranh đấu cho ý kiến của mình và bản lĩnh để chấp nhận thua mà không thoái chí. Với những vấn đề hai anh em cần giải quyết, cuộc tranh cãi của họ kéo dài không chỉ trong vài giờ mà có khi tới hàng tuần, hàng tháng. Họ không có kiểu cãi nhau vặt vãnh liên miên chỉ vì nóng giận. Họ không ngừng tranh cãi vì cảm thấy việc tranh cãi thú vị và cũng giúp họ học hỏi kinh nghiệm. “Tôi thích đối đầu với Orv”, Wilbur kể lại. Như bạn sẽ thấy, trong những cuộc tranh cãi sôi nổi và dai dẳng nhất của anh em Wright đã đưa họ đến việc tái duy về một giả định then chốt mà nếu cứ bám theo nó thì con người đã không thể chinh phục được bầu trời.

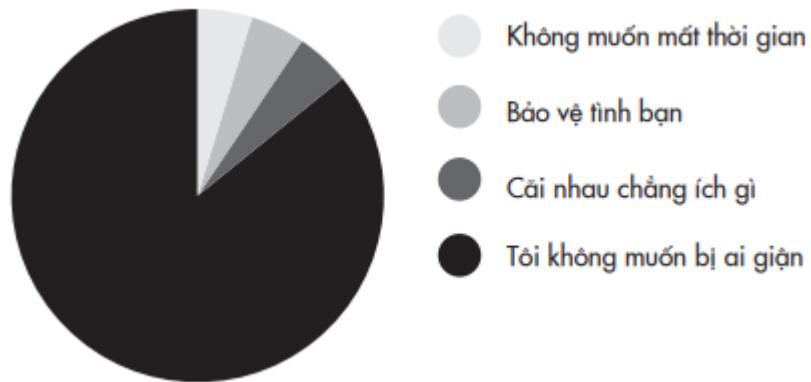
## CẢNH NGỘ CỦA KẺ CHIỀU LÒNG THIÊN HẠ

Ngẫm lại thì từ bé tôi đã xác định mình phải là người gìn giữ hòa bình. Có thể vì tôi bị đám bạn thời trung học tẩy chay. Có thể do di truyền. Có thể vì cha mẹ tôi ly hôn. Bất kể nguyên nhân là gì, trong tâm lý học có một thuật ngữ dành riêng cho “điểm yếu” này của tôi. Nó được gọi là tính dễ chịu, là một trong những đặc điểm tính cách chính của con người trên khắp thế giới. Những người dễ chịu có xu hướng tử tế. Thân thiện. Lịch sự. Giống người Canada<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Trong một phân tích dựa trên 40 triệu dòng trạng thái trên Twitter, người Mỹ hay sử dụng các từ chửi thề hơn người Canada, trong khi người Canada thường ưa dùng các từ dễ chịu hơn, như cảm ơn, thật tuyệt, tốt quá, và chắc rồi. (TG)

Thôi thúc đầu tiên trong tôi luôn là tránh những xung đột, dù là nhỏ nhất. Khi bắt phải một chiếc xe Uber mở điều hòa lạnh thấu xương, tôi phải cố tránh để mở miệng yêu cầu tài xế tăng nhiệt độ – tôi cứ ngồi đó im lặng co ro cho tới khi răng va lập cập vào nhau. Khi bị ai đó giẫm lên giày của tôi, tôi thật sự còn nói xin lỗi vì đã vô ý đặt chân ngang đường họ. Khi sinh viên điền vào bảng đánh giá môn học do tôi phụ trách, một trong những phản nản nổi cộm của họ là tôi “quá tử tế với những phát biểu ngu ngốc (của sinh viên) trong lớp”.

## TẠI SAO TÔI TRÁNH XUNG ĐỘT



Người khó tính thường hay chỉ trích, đa nghi và hay thách thức – và vì vậy, họ có xu hướng trở thành kỹ sư hay luật sư nhiều hơn so với bạn đồng trang lứa. Họ không chỉ thoái mái với những xung đột, nói đúng hơn là sự xung đột tiếp thêm năng lượng cho họ. Nếu bạn cực kỳ khó tính, một cuộc tranh cãi có lẽ đem đến cho bạn nhiều niềm vui hơn so với một cuộc trò chuyện thân tình. Tính cách này thường bị mang tiếng xấu: họ bị cho là những kẻ bẩn tính luôn bắc bối, chê bai mọi ý kiến, hay những tên Giám ngục<sup>51</sup> hút cạn niềm vui khỏi mọi cuộc họp. Tuy nhiên, khi tìm hiểu về Pixar, tôi sáng tỏ ra một góc nhìn hoàn toàn khác.

<sup>51</sup> Sinh vật huyền bí trong truyện/phim Harry Potter, là những sinh vật ma thuật hút niềm vui và hạnh phúc (linh hồn) ra khỏi nạn nhân. (ND)

Vào năm 2000, Pixar nổi lên như một hiện tượng. Đội ngũ nhân viên của họ đã sử dụng công nghệ máy tính để thay đổi tư duy ngành hoạt hình với bộ phim bom tấn đầu tiên, Toy Story (Câu chuyện đồ chơi), và gây sốt với hai tác phẩm sau đó nữa. Tuy nhiên, các nhà sáng lập công ty không ngần quên trên chiến thắng. Họ tuyển Brad Bird, một đạo diễn bên ngoài vào với mong muốn khuấy động mọi thứ lên. Brad lúc ấy cũng vừa ra mắt bộ phim đầu tay, tuy được giới chuyên môn đánh giá cao nhưng lại thất bại ở phòng vé, nên ông nung nấu ý định sáng tạo ra cái gì đó hoành

tráng và ấn tượng. Khi ông đe đạt tầm nhìn của mình, những người đứng đầu mảng kỹ thuật ở Pixar lắc đầu, nói đây là chuyện bất khả thi: họ sẽ cần cả chục năm và 500 triệu đô-la mới làm nổi.

Brad không dễ bỏ cuộc. Ông lôi kéo những thành phần quái kiệt nhất Pixar vào dự án của mình – những người khó tính, không an phận và chẳng bao giờ hài lòng. Người thì gọi họ là cùu đen<sup>52</sup>; kẻ khác gọi họ là cướp biển. Khi Brad tập hợp những người đó thành một đội, ông cảnh báo họ rằng chẳng một ai tin họ sẽ làm ra ngô ra khoai dự án này. Chỉ bốn năm sau đó, đội của ông không chỉ thành công khi cho ra đời bộ phim phức tạp nhất của Pixar tính tới thời điểm bấy giờ; họ còn giảm được đáng kể chi phí sản xuất tính trên phút. Bộ phim *The Incredibles* (Gia đình siêu nhân) đạt tổng doanh thu toàn cầu đến hơn 631 triệu đô-la và giành giải Oscar cho hạng mục Phim Hoạt hình Hay nhất.

<sup>52</sup> Black sheep là từ dùng ám chỉ một thành viên trong gia đình, công ty, tổ chức... có tính cách khác biệt, thậm chí lập dị, so với các thành viên còn lại. Từ này thường mang nghĩa chỉ trích, vì nó ám chỉ sự khác biệt theo hướng tiêu cực: hành vi nổi loạn, bốc đồng, ngang bướng, khó kiểm soát.

Hãy để ý điều Brad không làm. Ông không đưa vào đội của mình những người dễ chịu. Người dễ chịu là những thành viên tuyệt vời của một mạng lưới hỗ trợ: họ hăm hở động viên và cổ vũ tinh thần cho chúng ta. Tái tư duy lại cần một mạng lưới khác: mạng lưới thử thách, là một đội ngũ những người mà chúng ta tin rằng sẽ chỉ ra được những điểm mù trong tư duy và giúp chúng ta khắc phục các điểm yếu. Vai trò của họ là kích hoạt những vòng lặp tái tư duy bằng việc buộc chúng ta phải khiêm nhường về khả năng chuyên môn của mình, hỏi nghi vấn bản thân, và mong muốn hiểu biết về những tầm nhìn mới.

Những thành viên lý tưởng của một mạng lưới thử thách là người khó tính, bởi vì họ chẳng hề ngại chất vấn những cách thức theo lối mòn và buộc chúng ta có trách nhiệm tái tư duy. Bằng chứng cho thấy những người khó tính thường lên tiếng nhiều hơn – nhất là khi giới lãnh đạo không chịu tiếp thu – và tạo thêm nhiều xung đột tác vụ. Họ giống như người bác sĩ trong loạt phim truyền hình House (Bác sĩ House<sup>53</sup>) hay người sếp trong bộ phim The Devil Wears Prada (Yêu nữ thích hàng hiệu). Họ đưa ra những lời phê bình khắt khe mà ta có thể chẳng muốn nghe, nhưng đây lại là những điều chúng ta cần nghe.

<sup>53</sup> Loạt phim truyền hình chính kịch khai thác đề tài y khoa với nhân vật chính là bác sĩ Gregory House.

Cảm cương người khó tính không phải là chuyện dễ. Việc này đòi hỏi những điều kiện nhất định phải được thỏa mãn. Các nghiên cứu ở các công ty khoan dầu và công nghệ gợi ý rằng sự bất mãn chỉ giúp phát huy óc sáng tạo khi con người ta cảm thấy được hỗ trợ và cam kết, và những cá nhân dị biệt về văn hóa so với tập thể sẽ có khả năng đóng góp giá trị nhiều nhất khi họ có sự gắn kết bền chặt với các đồng sự của mình<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Trong xây dựng đội ngũ, trên vài phương diện thì sự tương hợp là cần thiết, và trong một vài phương diện khác, sự bất đồng lại mang đến giá trị nhiều hơn. Nghiên cứu cho thấy chúng ta cần những người khác biệt về tính cách và xuất thân, nhưng tương đồng về mặt nguyên tắc. Sự đa dạng về tính cách và kinh nghiệm đem lại những ý tưởng mới thúc đẩy tái tư duy và cho phép bổ trợ kỹ năng cho nhau nhằm tạo ra các cách thức làm việc mới. Những giá trị chung cũng có tinh thần cam kết và hợp tác. (TG).

Trước khi Brad Bird gia nhập Pixar, công ty này vốn đã nổi danh về việc thúc đẩy người tài vượt qua những giới hạn. Nhưng các tác phẩm trước của hãng phim đã lấy đề tài đồ chơi, côn trùng và quái

vật, vốn khá đơn giản để tạo hình nhân vật. Bởi vì để làm ra một bộ phim siêu anh hùng với nhân vật giống người trong đời thật là vượt quá năng lực xử lý của hệ thống máy tính đồ họa vào thời điểm ấy, nên không lạ khi đội ngũ kỹ thuật bác bỏ ý tưởng của Brad về The Incredibles. Đó là lúc ông lập nên mạng lưới thử thách của mình. Ông tuyển mộ cho riêng mình một băng nhóm quái kiệt, những “tên cướp biển”, nhằm khuyến khích những xung đột tác vụ và tái tư duy về quy trình làm việc.

Brad tập hợp “nhóm cướp biển” ở sân khấu của hãng phim Pixar và nói với họ rằng dù cho hàng tá người thủ cựu và lãnh đạo công ty có thể không tin tưởng họ, nhưng ông vẫn đặt niềm tin ở họ. Sau phần phát biểu lên dây cót tinh thần cho nhóm, ông tìm mọi cách để khơi gợi họ phát triển ý tưởng. “Tôi cần những người không bướng lồng với mọi việc bởi vì họ có cách làm tốt hơn và luôn nóng lòng tìm ra hướng đi”, Brad kể lại. “Các chiến xa này bao lâu nay chỉ rồ ga trong ga-ra thay vì được thỏa sức trên đường đua. Chỉ cần bạn mở cửa ga-ra, họ sẽ đưa bạn đi xa ngoài mong đợi”. Đội quân cướp biển có khả năng ứng biến với tình hình – họ luôn tìm kiếm những phương án giúp tiết kiệm thay cho những công nghệ tốn kém và giải pháp tình thế đơn giản để xử lý những vấn đề phức tạp. Tới khi phải dựng hình các nhân vật gia đình siêu nhân, họ đã không cắm đầu vào thiết kế bộ khung cử động phức tạp với chằng chịt những khối cơ. Thay vào đó, họ tìm ra cách ghép những hình ô-van đơn giản vào nhau để tạo nên các khối cơ bản cho các cơ bắp phức tạp.



[www.savagechickens.com](http://www.savagechickens.com)

Khi tôi hỏi Brad làm thế nào mà ông ấy nhận ra giá trị của đội quân cướp biển, ông nói bởi vì ông chính là một trong số họ. Nhớ lại thời niên thiếu, khi đến nhà một người bạn ăn tối, ông đã sưng sốt trước những câu hỏi lịch sự mà cha mẹ bạn mình hỏi về việc học ở trường của con. Bữa tối ở gia đình Bird thì chẳng khác nào một trận khẩu chiến trên bàn ăn, nơi tất cả mọi người đều tranh nhau nói, tranh luận và bày tỏ ý kiến. Brad thấy những câu chuyện trao đổi tuy ồn ào nhưng rất lý thú, và ông mang tinh thần ấy vào công việc trong mơ đầu tiên của mình tại Disney. Những ngày mới vào nghề, ông được đào tạo và hướng dẫn bởi một nhóm những bậc thầy kỳ cựu của Disney, những người luôn đặt chất lượng lên hàng đầu, và ông vô cùng bức bối khi những người thay thế họ sau này – cũng chính là những người giám sát thế hệ trẻ hơn tại xưởng phim – đã không duy trì các tiêu chuẩn như xưa. Chỉ vài tháng sau khi tham gia thực hiện bộ phim hoạt hình đầu tiên trong sự nghiệp của mình

tại Disney, Brad đã chỉ trích các lãnh đạo kỳ cựu vì đã nhận làm các dự án cũ kỹ và tạo ra những tác phẩm hạng hai. Họ bảo ông im lặng và lo làm việc của mình đi. Khi ông từ chối làm vậy, họ đã sa thải ông.

Bản thân tôi đã chứng kiến rất nhiều lãnh đạo luôn phòng vệ trước những xung đột tác vụ. Càng nắm thêm quyền hành, họ càng ngoảnh mặt với những người “gây rối” mà nghe theo các thành phần bợ đỡ. Họ trở thành những chính trị gia muôn vây quanh mình những người dễ chịu, biết nghe lời và họ dễ bị ngã lòng trước lời đường mật của những kẻ xu nịnh. Nghiên cứu cho thấy rằng khi tình hình doanh nghiệp đi xuống, các giám đốc điều hành quen được tâng bốc và vâng lời sẽ trở nên cố chấp. Họ sẽ bám lấy các kế hoạch chiến lược hiện có thay vì cân nhắc việc chuyển hướng – đây là nguyên nhân khiến họ đâm đầu vào thất bại không tránh khỏi.

Chúng ta học hỏi được từ những người thách thức phương pháp tư duy của chúng ta nhiều hơn là từ những người luôn ủng hộ những gì chúng ta kết luận. Các nhà lãnh đạo bản lĩnh tiếp thu phê bình và lấy đó tôi luyện bản thân. Những lãnh đạo yếu kém ngăn chặn mọi phê bình và tự khiến mình yếu kém hơn. Phản ứng này không chỉ có ở những người nắm quyền hành. Dẫu cho có đồng tình với nguyên tắc này, thì trên thực tế chúng ta vẫn thường xuyên bỏ qua giá trị của mạng lưới thử thách.

Trong một thí nghiệm, khi người tham gia thí nghiệm bị người bắt gặp chỉ trích thay vì khen ngợi, họ có xu hướng đòi đổi đổi tác khác nhiều gấp bốn lần. Ở đa số các môi trường làm việc, khi nhân viên nhận được lời phê bình nặng nề từ đồng nghiệp, phản ứng mặc định của họ là tránh mặt đồng nghiệp đó hoặc tìm cách loại người đó ra khỏi mọi mạng lưới tương tác của mình, và kết quả là hiệu quả công việc của họ bị ảnh hưởng suốt một năm sau đó.

Một số tổ chức và doanh nghiệp tìm cách ngăn chặn sự phát triển những xu hướng trên bằng cách xây dựng các mạng lưới thử thách vào văn hóa làm việc của họ. Lâu Năm Góc và Nhà Trắng đôi khi sử dụng một nhóm có tên rất kêu là “ủy ban hành thích<sup>55</sup>” nhằm khuyến khích những xung đột tác vụ. Ủy ban này tập hợp những nhân vật có tư duy khắt khe nhất để dẹp bỏ không thương tiếc các kế hoạch hay ứng viên yếu kém. Tại X<sup>56</sup>, hay còn gọi là “Xưởng phóng tên lửa lên mặt trăng” của Google, cũng có một đội đánh giá nhanh chuyên trách các đề xuất tư duy đột phá: các thành viên tiến hành những đánh giá độc lập và chỉ đề xuất lên cấp trên các ý tưởng vừa đột phá vừa phải khả thi. Trong khoa học, quy trình đánh giá đồng đẳng (peer-review) như trên thường được đặt trên nền móng cơ bản là một mạng lưới thử thách. Chúng tôi nộp các bài báo khoa học với trạng thái ẩn danh, và các bài báo này được duyệt một cách khách quan bởi các chuyên gia độc lập. Tôi sẽ không bao giờ quên một lá thư từ chối mình từng nhận được, trong đó có lời khuyên rằng tôi nên viết lại và tìm đọc công trình nghiên cứu của Adam Grant. Thưa ngài, tôi là Adam Grant đây.

<sup>55</sup> [Nguyên văn: murder board.](#)

<sup>56</sup> [X Development, công ty con của Google, tên cũ là Google X.](#)

Khi viết một quyển sách, tôi thích lập ra một mạng lưới thử thách của riêng mình. Tôi chiêu mộ một nhóm những nhà phê bình sâu sắc mà tôi biết và nhờ họ mổ xẻ không thương tiếc từng chương một. Tôi hiểu rằng việc xem xét cả hệ giá trị lẫn tính cách của họ là rất quan trọng – tôi tìm kiếm những người khó tính đồng thời là người cho đi, không phải người chỉ biết nhận. Người cho đi khó tính là những nhà phê bình tuyệt nhất: bởi mục đích của họ là nâng cao chất lượng công việc chứ không phải để phục vụ cái tôi cá nhân. Họ phê bình không phải bởi vì họ bất an, họ phản biện bởi vì họ thật lòng quan tâm. Họ trao đi một tình yêu thương nghiêm khắc<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Việc chúng ta sẵn sàng đón nhận lời phê bình ở mức nào phụ thuộc vào mối quan hệ của chúng ta với người đưa ra phản biện cũng nhiều như vào bản thân nội dung lời phê bình ấy. Trong một thí nghiệm, người tham gia có mức sẵn sàng đón nhận lời phê bình tăng lên ít nhất 40% sau khi họ nghe câu này: “Tôi dành cho bạn những lời nhận xét này bởi vì tôi có những kỳ vọng rất cao và tôi biết chắc bạn có thể đạt được chúng”. Việc đón nhận một sự thật phũ phàng hóa ra lại dễ đến không ngờ khi những lời phê phán ấy đến từ một ai đó tin tưởng ở tiềm năng của bạn và thật lòng muốn bạn thành công. (TG)

Ernest Hemingway từng nói: “Tài năng tinh túy nhất của một nhà văn giỏi là chiếc máy dò chống sốc sẵn có bên trong, dùng để dò những thứ rác rưởi<sup>58</sup>”. Mạng lưới thử thách của tôi chính là chiếc máy dò này. Tôi hình dung đây là một đấu trường vui vẻ. Nguyên tắc đầu tiên của đấu trường: né tránh tranh cãi là một thói xấu. Im lặng là xem thường giá trị của các quan điểm đối phương đưa ra, đồng thời coi nhẹ khả năng của mình trong việc thể hiện sự bất đồng một cách văn minh.

<sup>58</sup> Ý nói những ý tưởng tồi hay vớ vẩn.

Brad Bird sống đúng với nguyên tắc ấy. Những cuộc tranh cãi của ông với nhà sản xuất lâu năm của mình là John Walker đã được nhiều người truyền tụng. Khi thực hiện bộ phim The Incredibles, họ đấu khẩu về mọi chi tiết nhân vật, không sót điểm nào – từ việc mái tóc của ông bố siêu anh hùng nên có đường rẽ ngôi như thế nào, cho đến việc cô con gái tuổi ô mai có nên để tóc dài và bồng bềnh không. Có một thời điểm, Brad muốn nhân vật em bé biến hình thành một dạng thẻ nhầy, có tính dính, giống như thạch, nhưng John đã phủ quyết. Ý tưởng này quá khó để dựng hình hoạt họa, mà họ đã chậm khá xa so với tiến độ rồi. “Tôi chỉ đang cố thúc anh đi đúng hướng”, John nói và cười sảng khoái. “Anh bạn à, tôi chỉ đang cố đưa hai chúng ta về đến đích thôi.” Đập tay lên bàn, Brad

bật lại: “Còn tôi thì đang cố gắng đưa chúng ta về đích ở hạng nhất”.

Cuối cùng John cũng thuyết phục được Brad từ bỏ ý tưởng bay bổng kia và vụ biến hình được bỏ qua. “Tôi thích làm việc cùng John, vì anh ấy không ngại nói thẳng mọi thứ với tôi”, Brad chia sẻ. “Thật tốt là chúng tôi luôn bất đồng. Thật tốt là chúng tôi thường tranh luận cho ra ngô ra khoai. Nhờ đó mà mọi thứ hoàn hảo hơn”.

Nhờ có những bất đồng mà Brad đã giành được hai giải Oscar – ông cũng trở thành một người có kỹ năng học hỏi tốt hơn và một lãnh đạo tốt hơn. Về phần John, ông cũng không kịch liệt phản bác ý tưởng sáng tạo em bé siêu nhân thạch. Ông chỉ bảo Brad cần chờ thêm. Quả đúng vậy, trong phần hậu truyện của The Incredibles được ra mắt mười bốn năm sau, cậu bé siêu nhân đã có màn đánh nhau với một con gấu mèo và đã biến hình thành dạng thạch “siêu dính”. Phân cảnh đó làm mấy đứa con tôi cười nhiều chưa từng thấy.

## HÃY TỈNH TÁO VỚI BẤT ĐỒNG

Tranh luận đến cùng những góc nhìn trái ngược cũng có những mặt trái tiềm ẩn – những nguy cơ mà chúng ta cần kiểm soát. Trong bộ phim The Incredibles phần đầu, một người trẻ đầy triển vọng tên Nicole Grindle đã tạo hình được mái tóc nhân vật khi lặng lẽ quan sát từ xa cách mà John và Brad tương tác với nhau. Khi Nicole tham gia sản xuất phần hậu truyện của bộ phim cùng với John, một trong những mối bận tâm của cô là âm lượng tranh cãi của hai vị lãnh đạo tiếng tăm lẫy lừng có thể sẽ lần át tiếng nói của những

người vốn ngại lên tiếng: đó là những nhân viên mới, người hướng nội, phụ nữ hay nhóm thiểu số. Phản ứng thông thường của những người thiểu quyền hành hay vị thế là chuyển sang chế độ tư duy của chính trị gia, đè nén những quan điểm đối lập của bản thân để chiều theo ý kiến của những người “quyền cao chức trọng”. Đôi khi họ không có lựa chọn nào khác nếu không muốn bị mất việc.

Nhằm đảm bảo nhu cầu được tán thành của họ không trở thành rào cản ngăn họ khỏi các xung đột tác vụ, Nicole khuyên khích người mới nêu lên các ý kiến trái chiều ra để thảo luận. Một số người trình bày trực tiếp trước tập thể; số khác lại tìm đến cô để xin ý kiến phản hồi hay sự ủng hộ cá nhân. Mặc dù Nicole không thuộc nhóm “cướp biển”, nhưng vì tự xem mình là người cổ xúy cho những góc nhìn đa chiều nên cô trở nên thoái mái khi đấu tranh với Brad về các nhân vật và lời thoại. “Brad vẫn là một trong những tay khó chịu đồi đầu ở Pixar, thế nên bạn phải sẵn sàng cho một cuộc tranh luận nảy lửa khi đề xuất một ý tưởng đối lập.”

Ý niệm về một cuộc tranh luận nảy lửa giúp chúng ta khám phá ra một điều quan trọng về cách thức và lý do diễn ra một đấu trường lành mạnh. Nếu có cơ hội xem Brad và các cộng sự tranh cãi với nhau – hay nói đúng hơn là cuộc chiến giữa những “tên cướp biển” – bạn có thể sớm nhận ra sự căng thẳng giữa họ đơn thuần là về lý lẽ, không có cảm xúc chen vào. Bầu không khí sôi nổi và đầy nhiệt huyết chứ không hiếu chiến hay gây hấn. Họ không bất đồng chăng vì lý do nào cả; họ bất đồng vì sự tận tâm dành cho công việc. Nicole giải thích: “Dù bạn thể hiện bất đồng công khai hay âm thầm, thì khi kiên trì đưa ra những góc nhìn khác biệt là chúng ta cùng chung sức để nhắm đến một mục tiêu chung là sự xuất chúng – làm ra những kiệt tác phim ảnh”.

Sau khi quan sát “cận cảnh” cách họ tương tác với nhau, tôi cuối cùng cũng hiểu ra một phẩm chất mà lâu nay tôi cho là mâu thuẫn với tính cách của mình: làm thế nào mình có thể vừa dễ tính vừa thích tranh cãi lành mạnh. Dễ chịu có nghĩa là tìm kiếm sự chan hòa trong giao tiếp xã hội, chứ không phải sự đồng lòng về mặt nhận thức. Chúng ta hoàn toàn có thể bất đồng ý kiến mà không trở thành một kẻ khó ưa. Mặc dù tôi sợ chênh lệch việc làm người khác tổn thương, nhưng khi cần chất vấn suy nghĩ của ai đó, tôi không chút ngại ngần. Trên thực tế, việc tôi tranh cãi với một ai đó không phải là biểu hiện của sự thiếu tôn trọng, mà chính là dấu hiệu của sự tôn trọng. Nó thể hiện rằng tôi coi trọng quan điểm của họ đến độ tôi muốn tranh luận về nó. Nếu ý kiến của họ không có giá trị gì với tôi, tôi sẽ chẳng bận tâm. Tôi biết mình sẽ có thiện cảm với ai đó khi cả hai đều thấy hứng thú với việc chứng minh người kia sai.

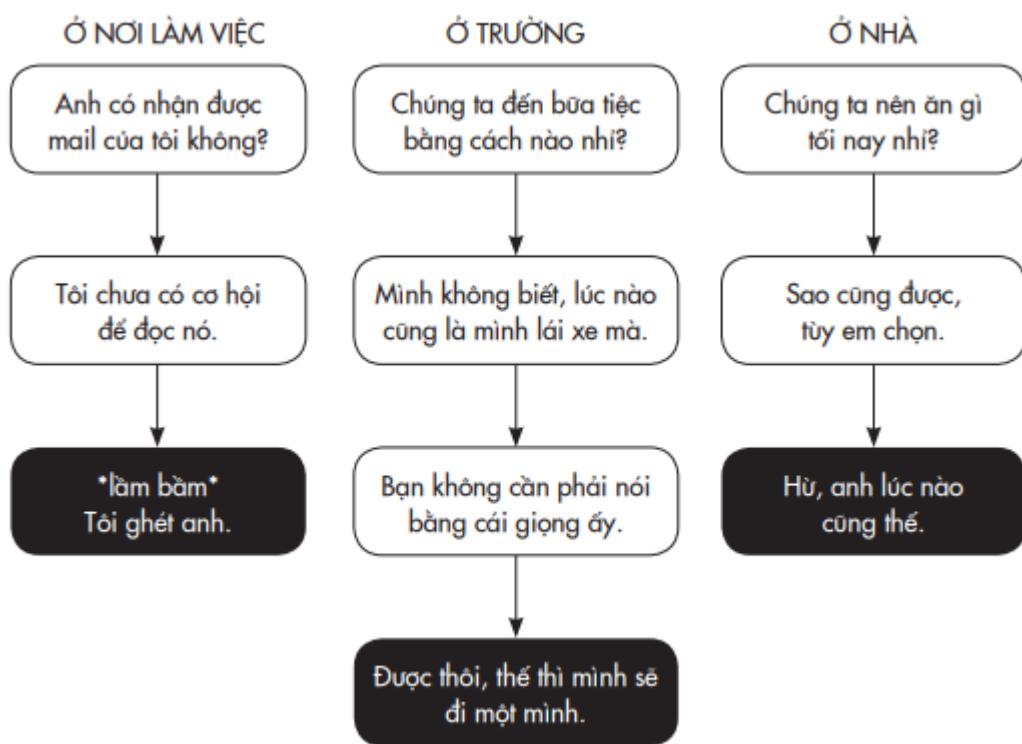
Người dễ chịu không phải là người luôn tránh né mọi xung đột. Họ dễ dàng hòa nhịp với những người xung quanh và thường thích ứng tốt với các quy chuẩn của tập thể. Dẫn chứng ưa thích của tôi cho điều này là một thí nghiệm do các đồng nghiệp của tôi, Jennifer Chatman và Sigal Barsade, thực hiện. Thí nghiệm cho thấy người dễ chịu thường nhiệt tình với đồng đội hơn hẳn những người khó tính, miễn là họ được xếp vào một đội có tinh thần cộng tác. Khi được xếp vào một đội có tính cạnh tranh cao, họ hành xử khó tính không khác gì các đồng đội khó tính của mình.

Điều đó cho thấy những người như Brad Bird có tác động ra sao lên những người như John Walker khi họ làm việc hay cộng tác với nhau. Bản tính của John là tránh xung đột: khi đi nhà hàng, nếu người phục vụ mang ra nhầm món, ông sẽ bỏ qua và vẫn đồng ý ăn món ấy. “Nhưng khi tôi tham gia vào một việc gì đó lớn lao hơn bản thân mình”, ông phân tích, “tôi cảm thấy như mình được trao cho một cơ hội, một trọng trách thật sự, nên tôi cần phải lên tiếng, trình bày, tranh luận. Khi vào việc thì có thể choảng nhau nảy lửa, nhưng khi ra khỏi công việc thì lại bá vai nhau đi làm ly bia”.

Khả năng thích ứng ấy cũng thể hiện rất rõ ràng trong mối quan hệ của anh em nhà Wright. Orville đã sẵn có một mạng lưới thử thách ở chính con người Wilbur. Wilbur có tiếng là người cực kỳ khó tính: ông không bao giờ nao núng bởi ý kiến của người khác và ông còn có thói quen tấn công ý tưởng người khác ngay khi ý tưởng đó được nói ra. Orville thì được biết đến với tính cách nhẹ nhàng, vui vẻ và nhạy cảm với những lời chỉ trích. Vậy mà các phẩm chất ấy dường như “bốc hơi” khi Orville cộng tác với anh trai mình. “Cậu ấy đúng là một người biết cãi nhau”, Wilbur nhận xét. Một đêm mất ngủ, Orville dậy ra sáng kiến làm bánh lái có thể chuyển động thay vì cố định. Trong bữa điểm tâm sáng hôm sau, Orville nháy mắt với một cộng sự trong tư thế sẵn sàng trình bày ý tưởng ấy với Wilbur, đoán chắc thê nào Wilbur cũng bật chế độ thách thức lên và bác bỏ đề xuất. Nhưng thật ngạc nhiên, Wilbur ngay lập tức nhìn ra tiềm năng của ý tưởng ấy và nó đã trở thành một trong những phát kiến quan trọng của họ.

Những người khó tính không chỉ thách thức chúng ta phải tái tư duy. Họ còn làm cho những người dễ chịu thấy thoải mái với việc tranh luận. Thay vì tránh né va chạm, các đồng nghiệp gắt gỏng của chúng ta chọn cách đương đầu trực diện. Bằng việc thể hiện rõ ràng họ có thể đam đương mọi kiểu bất đồng, những người này tạo ra một cái chuẩn cho tất cả chúng ta làm theo. Tuy nhiên, nếu chúng ta không cẩn trọng, một chút tranh cãi ban đầu có thể trở thành một trận sóng mây. Làm thế nào chúng ta có thể tránh tình huống khó kiểm soát này?

## XUNG ĐỘT TÁC VỤ CÓ THỂ CHUYÊN THÀNH XUNG ĐỘT VỀ QUAN HỆ NHƯ THẾ NÀO



## SÔI NỒI NHƯNG KHÔNG SÔI MÁU

Vấn đề chính đối với xung đột tác vụ là nó dễ biến tướng thành xung đột về quan hệ. Chỉ một phút trước, bạn còn đang bất đồng về chuyện nên ướp bao nhiêu gia vị vào món gà tây cho lễ Phục sinh, và một phút sau bạn thấy mình quát lên “Đồ mũi điếc!”.

Mặc dù anh em nhà Wright đã sống bên nhau cả đời, đủ để hiểu ngòi nỗi của nhau ở chỗ nào, nhưng không có nghĩa là lúc nào họ cũng giữ được bình tĩnh. Thủ thách quan trọng cuối cùng để họ có thể bay được lại chính là vấn đề nan giải duy nhất: thiết kế cánh quạt máy bay. Họ biết rằng máy bay sẽ không thể cất cánh nếu thiếu bộ phận này, song loại cánh quạt thích hợp vẫn chưa có mặt

trên đồi. Trong lúc chật vật thử nhiều cách khác nhau, họ tranh cãi qua lại hàng giờ liền, và thường xuyên lớn tiếng. Mỗi bất hòa kéo dài nhiều tháng trời khi mỗi người thay phiên rao giảng về giải pháp của riêng mình và lên án quan điểm của người kia. Cuối cùng em gái của họ, Katharine, dọa sẽ bỏ nhà đi nếu hai người không thôi cãi nhau. Nhưng họ vẫn tiếp tục như thế, cho đến một tối, căng thẳng lên đến đỉnh điểm trong một trận đấu khẩu lớn tiếng chưa từng có.

Thật lạ là buổi sáng hôm sau, họ đến xưởng và cư xử như chưa hề có chuyện gì xảy ra. Họ khơi lại cuộc tranh luận về cánh quạt ngay tại chỗ bất đồng còn bỏ dở hôm trước, chỉ khác là lúc này họ không còn to tiếng nữa. Không lâu sau cả hai bắt đầu tái tư duy về các giả định của mình và rồi nảy ra ý tưởng mà sau đó đã trở thành một trong những đột phá lớn nhất của anh em Wright.

Anh em Wright là những bậc thầy trong việc giữ cho xung đột tác vụ giữa họ dù căng thẳng thế nào cũng không bị biến tướng thành xung đột trong quan hệ. Khi họ lớn tiếng thì nó cũng chỉ phản ánh sự quyết liệt hơn là thù nghịch. Người thợ máy gắn bó với họ kể lại với vẻ thán phục: “Tôi không nghĩ họ thật sự điên tiết, nhưng rõ ràng là cả hai đều sôi sùng sục”. Các thử nghiệm cho thấy việc đơn giản nhìn nhận trận cãi vã như là một cuộc tranh luận hơn là mối bất hòa là dấu hiệu cho thấy bạn sẵn sàng tiếp nhận những ý kiến đối lập và thay đổi suy nghĩ, bạn sẽ khiến người kia sẵn lòng chia sẻ thông tin với bạn nhiều hơn. Một mối bất hòa thường thiên về cá nhân và nhen nhóm sự thù địch; điều chúng ta nên hướng đến là một cuộc tranh luận về ý tưởng thay vì cảm xúc. Khi mở đầu một sự bất đồng ý kiến bằng cách hỏi: “Chúng ta có thể tranh luận được không?”, bạn gửi đi một thông điệp rằng bạn muốn tư duy như một nhà khoa học chứ không phải như một nhà truyền giáo hay công tố viên, và khuyến khích đối phương cũng chọn lối tư duy tương tự.

Anh em Wright đã hưởng lợi từ việc sinh trưởng trong một gia đình xem các bất đồng là thứ sinh lợi và thú vị. Tuy vậy, khi tranh cãi với những người khác, họ cũng thường phải kiềm chế bản thân để điều chỉnh hành vi của mình. “Tranh luận thẳng thắn đơn thuần chỉ là tiến trình giúp loại bỏ ‘cái rác, cây xà<sup>59</sup>’ trong mắt nhau để cả hai cùng nhìn rõ”, Wilbur có lần đã viết thư cho một đồng nghiệp thấy tự ái nặng nề sau một cuộc trao đổi này lửa giữa hai người về hàng không. Wilbur nhấn mạnh rằng đó không phải là chỉ trích cá nhân: ông coi những lần tranh cãi như những cơ hội để kiểm nghiệm và hoàn thiện tư duy của mình. “Tôi thấy rằng anh lại đang dùng chiêu cũ là bỏ ngang khi cuộc tranh cãi còn chưa ngã ngũ. Tôi thường khá chắc chắn khi đưa ra lập luận của mình nhưng vẫn mong đợi niềm vui của một cuộc tranh cãi lành mạnh trước khi kết luận. Trao đổi ý kiến mang lại những góc nhìn mới cho vấn đề cũ”.

<sup>59</sup> Nguyên văn: beams and motes. Đây là dụ ngôn của Chúa Jesus, nằm ở chương 7 của Phúc Âm Matthew, nói về thói phán xét của con người: “Sao anh chỉ thấy cái rác trong con mắt của người anh em, mà cây xà trong con mắt của mình thì lại không để ý tới... Hãy lấy cây xà ra khỏi mắt anh trước đã, rồi anh sẽ thấy rõ, để lấy cái rác ra khỏi mắt người anh em”.

Khi tranh cãi về thiết kế cánh quạt, anh em Wright vẫn mắc một sai lầm phổ biến. Mỗi bên đều vẫn muốn rao giảng tại sao mình đúng và tại sao người kia sai. Khi tranh cãi về vấn đề tại sao, chúng ta thường có nguy cơ gắn chặt về mặt cảm xúc với lập trường của mình và bài bác lập trường của đối phương. Để có một cuộc khẩu chiến lành mạnh, chúng ta nên tranh cãi theo hướng như thế nào.

Khi các nhà xã hội học khảo sát trên một số người về việc tại sao họ ủng hộ cho một chính sách cụ thể nào đó – về thuế, y tế hay chương trình hạt nhân, những người được hỏi thường tăng mức độ tin tưởng của họ với chính sách lên gấp đôi. Còn những câu hỏi yêu cầu giải thích chính sách ấy được triển khai như thế nào trên thực tế

– nghĩa là diễn giải theo cách của một chuyên gia – thì vòng lặp tái tư duy được kích hoạt. Họ nhận ra các lỗ hổng trong kiến thức của mình, hoài nghi về kết luận của mình và trở nên ít cực đoan hơn – đó là khi họ trở nên tò mò hơn về những phương án thay thế khác.

Các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng đa số chúng ta đều mắc ảo tưởng chiêu sâu hiểu biết<sup>60</sup>. Đơn cử các vật dụng thường ngày như xe đạp, đàn dương cầm hay chiếc tai nghe: bạn hiểu chúng tường tận đến mức nào? Con người có xu hướng tự tin thái quá về tri thức của mình: họ tin rằng mình hiểu biết về những món đồ kia nhiều hơn những gì họ thật sự biết. Chúng ta có thể giúp người khác nhận ra giới hạn hiểu biết của mình bằng việc yêu cầu họ giải thích cẩn kẽ về cơ chế hoạt động của chúng. Các bánh răng truyền động ở xe đạp hoạt động ra sao? Làm thế nào các phím đàn dương cầm tạo ra âm nhạc? Tai nghe truyền âm thanh từ chiếc điện thoại vào tai của bạn như thế nào? Mọi người sẽ bất ngờ với việc mình phải vất vả thế nào để trả lời những câu hỏi trên và nhanh chóng nhận ra hiểu biết hạn hẹp của mình. Đó chính là điều mà anh em nhà Wright đã nhận ra sau trận cãi nhau long trời lở đất.

<sup>60</sup> Nguyên văn: Illusion of explanatory depth. Thuật ngữ này được đặt ra bởi các nhà nghiên cứu Leonid Rozenblit và Frank Keil vào năm 2002, mô tả một hiện tượng tâm lý quan sát được, trong đó con người có xu hướng tin rằng họ hiểu biết, có khả năng lý giải về một sự vật, sự việc nhiều hơn những gì họ thật sự biết, nó còn được mô tả như một thiên kiến nhận thức hay một ảo tưởng.

Buổi sáng ngày hôm sau đó, anh em Wright đã tiếp cận vấn đề thiết kế cánh quạt theo một cách hoàn toàn khác. Orville đến xuống trước và bảo người thợ máy của họ rằng ông đã sai: họ nên thiết kế bánh lái theo phương án của Wilbur. Và rồi Wilbur đến xuống cũng bắt đầu đưa ra lập luận bác bỏ chính ý tưởng của mình, giả thuyết rằng có thể phương án của Orville mới đúng.

Khi chuyển sang chế độ tư duy của nhà khoa học, họ không còn quá bận tâm về việc tại sao giải pháp này thành công và giải pháp kia thất bại mà tập trung vào việc làm thế nào để những giải pháp khả thi có thể thực hiện được. Cuối cùng, họ xác định được những vấn đề trong cách tiếp cận của cả hai và nhận ra cả hai đều sai. Orville ghi chép lại: “Chúng tôi bắt tay vào thử nghiệm giả thuyết của chính mình và cuối cùng cũng đã nhận ra rằng tất cả những cánh quạt được thiết kế cho đến nay đều sai”. Ông tin chắc rằng thiết kế mới của họ là “đúng (cho đến khi chúng tôi có cơ hội kiểm nghiệm nó ở Kitty Hawk và nhận được kết quả hoàn toàn trái ngược)”.

Ngay cả sau khi đã xây dựng được một phương án tốt hơn, họ vẫn mang tinh thần cởi mở, sẵn sàng xem xét lại nó. Ở Kitty Hawk, họ đã nhận ra ý tưởng của mình thật ra là đúng. Anh em Wright đã khám phá ra rằng chiếc máy bay của họ không cần một cánh quạt. Thực tế nó cần hai cánh quạt, quay ngược chiều nhau, để có thể hoạt động như một cánh quay nâng.

Đó chính là cái hay của xung đột tác vụ. Trong một cuộc tranh cãi lý tưởng, đối thủ của chúng ta không phải là nền để chúng ta nổi bật, họ là cánh quay nâng. Với hai cánh quạt quay ngược chiều nhau, tư duy của chúng ta không còn nằm Ý trên mặt đất nữa, nó cất cánh bay lên.

## Phân II

### [L] TÁI TƯ DUY LIÊN CÁ NHÂN [L] [SEP]

*Khai mở tư duy của người khác*

## Chương 5

# [L] [SEP] Khiêu Vũ Cùng Đôi Thủ

## Đắc nhân tâm trong tranh luận



Đè bẹp người khác trong một cuộc tranh cãi không làm cho họ đồng tình với bạn.

– Tim Kreider

Ở tuổi ba mươi mốt, Harish Natarajan đã thắng ba mươi sáu cuộc thi tranh biện quốc tế. Anh được coi là người giữ kỷ lục thế giới. Nhưng đấu thủ của anh hôm nay mang đến một thách thức chưa từng thấy.

Debra Jo Prechtet là một thần đồng đến từ Haifa, Israel. Debra mới tám tuổi, và dù chỉ mới góp mặt so tài lần đầu tiên trong cuộc thi tranh biện lớn vào mùa hè năm ngoái, cô bé đã chuẩn bị cho thời khắc này nhiều năm trước đó. Debra đã nghiên ngẫm vô số bài báo để tích lũy kiến thức, nghiên cứu kỹ càng những bài diễn văn nổi tiếng để mài giũa khả năng diễn đạt mạch lạc của mình, và thậm chí tập luyện cách đưa sự hóm hỉnh vào nội dung diễn thuyết. Giờ đây Debra đã sẵn sàng tranh tài với đương kim vô địch. Cha mẹ Debra hy vọng cô bé sẽ viết nên lịch sử.

Harish cũng từng là một thần đồng. Trước sinh nhật tám tuổi, cậu bé Harish đã khôn khéo hơn cha mẹ mình trong các cuộc tranh luận trên bàn ăn về hệ thống đẳng cấp của Ấn Độ. Anh tiếp tục trở thành nhà vô địch tranh biện toàn châu Âu, lọt vào vòng chung kết giải vô địch tranh biện thế giới, và được mời làm huấn luyện viên cho đội tranh biện trường quốc gia Filipino tại giải vô địch thế giới. Tôi được giới thiệu với Harish thông qua một học trò cũ xuất sắc từng so tài với anh và cậu nhóc đã thua “kha khá lần (hay là tất cả nhì)” trong các cuộc tranh biện giữa họ.

Harish và Debra giáp mặt ở San Francisco vào tháng Hai năm 2019 trước đông đảo khán giả. Cả hai đều không được cho biết trước đề tài tranh biện. Khi họ yên vị trên sân khấu, người điều phối mới công bố chủ đề: Liệu giáo dục mầm non có nên được chính phủ tài trợ ngân sách?

Chỉ sau mươi lăm phút chuẩn bị, Debra sẽ trình bày những lập luận vững chắc nhất của mình theo hướng ủng hộ việc trợ cấp, và Harish sẽ vận dụng các lý lẽ sắc bén nhất có thể để phản đối việc này. Mục tiêu của họ là giành được nhiều sự đồng tình hơn từ khán giả với quan điểm của họ, nhưng sức ảnh hưởng của họ lên cá nhân tôi còn lớn hơn thế nhiều: họ sẽ làm thay đổi hoàn toàn cái nhìn của tôi về cách thức để chiến thắng một cuộc tranh luận.

Debra mở màn bằng một câu đùa hóm hỉnh, tạo một tràng cười cho khán giả khi nói với Harish rằng dù anh đang giữ kỷ lục thế giới về số lần vô địch, cô bé cược rằng anh chưa từng gặp đối thủ nào như cô. Sau đó cô tóm lược một cách ẩn tượng một số những nghiên cứu – có trích dẫn nguồn – cho thấy các lợi ích về giáo dục, xã hội và nghề nghiệp mà các chương trình mầm non mang lại. Để tăng thêm sức thuyết phục, cô trích dẫn lời của một cựu thủ tướng rằng phát triển giáo dục mầm non là một sự đầu tư khôn ngoan.

Harish công nhận các dữ liệu thực tế mà Debra đưa ra, nhưng sau đó phản biện rằng trợ cấp cho giáo dục mầm non không phải là một biện pháp thích đáng để giải quyết những tồn tại gây ra bởi sự thiếu thốn. Anh đề nghị vấn đề nên được nhìn nhận dựa trên hai cơ sở: một là liệu các trường mầm non hiện đang yếu kém là do chưa được cung cấp đủ hay chưa được tận dụng hết tiềm năng; hai là liệu việc chính phủ trợ cấp có giúp được cho những đối tượng kém may mắn không. Anh biện giải rằng trong một thế giới mà mọi thứ đều phải đánh đổi, dành ngân sách cho giáo dục mầm non không phải là cách sử dụng tiền thuế của dân tốt nhất.

Tôi tham dự buổi tranh biện này, 92% khán giả đã có sẵn lập trường của riêng mình. Tôi là một trong số họ: chẳng cần tồn công suy nghĩ, tôi cũng rõ mười mươi quan điểm của mình về vấn đề trợ cấp cho bậc mầm non. Ở Hoa Kỳ, giáo dục công lập là miễn phí cho trẻ từ mẫu giáo đến hết bậc trung học. Tôi đã thuộc lòng các bằng chứng cho thấy việc trẻ được tiếp cận sớm với giáo dục trong những năm đầu đời thậm chí còn thiết yếu hơn bất cứ chương trình giáo dục nào trẻ nhận được về sau để giúp chúng thoát nghèo. Tôi tin giáo dục là một quyền căn bản của con người, cũng giống như quyền được tiếp cận với nước sạch, thức ăn, nơi ở và dịch vụ y tế. Điều này làm tôi nghiêng về phía Debra. Khi tôi theo dõi cuộc tranh biện, các lập luận ban đầu của cô bé hoàn toàn thuyết phục. Dưới đây là một số luận điểm nổi bật:

Debra: Nghiên cứu rõ ràng đã cho thấy một chương trình mầm non tốt có thể giúp trẻ em vượt lên những bất lợi vốn là hệ quả của sự nghèo khó.

Dữ kiện cầm chắc phần thắng! Nhưng cứ bình tĩnh đã, đừng vội.

Debra: Quý vị chắc hẳn sẽ nghe đối thủ của tôi hôm nay biện luận rằng còn rất nhiều ưu tiên khác..., anh ấy có thể nói rằng trợ cấp là cần thiết, nhưng không phải dành cho các trường mầm non. Tôi xin phép được hỏi ngài Natarajan... thưa ngài, tại sao chúng ta không xem xét các bằng chứng, dữ liệu và dựa trên cơ sở đó để quyết định?

Người học trò cũ từng bảo tôi, nếu Harish có gót chân Achilles thì đó chính là các lập luận xuất sắc của anh ấy không phải lúc nào cũng dựa trên dữ liệu thực tế.

Harish: Tôi sẽ bắt đầu bằng việc phân tích luận điểm chính... rằng nếu chúng ta tin rằng giáo dục mầm non về cơ bản là có lợi, thì việc tài trợ ngân sách cho nó hẳn là rất xứng đáng rồi – nhưng tôi không nghĩ điều đó là đủ chứng minh sự đúng đắn của việc trợ cấp.

Debra rõ ràng có sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Cô bé không chỉ tìm cách bắt bí Harish bằng các dữ kiện mà còn dự liệu trước những ý kiến phản biện của anh ấy.

Debra: Ngân sách tiểu bang rất dồi dào, và đủ để vừa trợ cấp cho giáo dục mầm non vừa đầu tư vào những mảng khác. Do đó, ý kiến cho rằng còn nhiều thứ khác quan trọng hơn để cân nhắc bỏ tiền vào là không hợp lý, bởi các khoản trợ cấp khác nhau không loại trừ lẫn nhau.

Cô bé đã bác bỏ một cách ngoạn mục luận điểm của Harish về việc phải lựa chọn và đánh đổi. Quá hay.

Harish: Có thể tiểu bang có đủ ngân sách để làm tất cả những điều tốt đẹp cho người dân: cung cấp dịch vụ y tế; cung cấp chương trình phúc lợi; cung cấp nước sạch cũng như giáo dục mầm non. Tôi cũng rất thích được sống trong thế giới đó, nhưng thế giới chúng ta đang sống thì không được như vậy. Tôi nghĩ chúng ta đang sống trong một thế giới có các hạn chế thực tế về những thứ mà tiền của chính phủ có thể tiêu vào – và ngay cả khi các khoản chi không bị hạn chế thì các chương trình cũng cần được hỗ trợ về mặt chính trị mới có thể thực thi.

Chà! Một điểm cộng. Ngay cả một chương trình có đủ vốn để có thể tự chủ về tài chính thì vẫn cần rất nhiều vốn chính trị<sup>61</sup> để có thể được thực hiện – phần vốn có thể được đầu tư vào chỗ khác.

[61 Vốn chính trị là khái niệm mang tính ẩn dụ để chỉ sự tích lũy tài nguyên và quyền lực được xây dựng thông qua các mối quan hệ, niềm tin, thiện chí và ảnh hưởng giữa các chính trị gia hoặc các đảng và các bên liên quan khác.](#)

Debra: Trao cơ hội cho những người kém may mắn hơn trong xã hội nên là trách nhiệm đạo đức của mỗi con người, và đó là vai trò trọng yếu của tiểu bang. Một cách rõ ràng hơn, chúng ta nên tìm nguồn tài chính cho các trường mầm non thay vì trông mong vào vận may hay các lực tác động thị trường. Lĩnh vực này quan trọng đến mức không thể không có “tâm lười an toàn”.

Đúng! Đây không đơn thuần là một vấn đề chính trị hay kinh tế. Nó còn là vấn đề đạo đức.

Harish: Tôi muốn bắt đầu bằng việc ghi nhận những gì [chúng ta] đồng ý với nhau. Chúng ta đồng ý rằng nghèo đói là điều tồi tệ. Nó tồi tệ khi có những người sống trong cảnh không có nước sạch. Nó tồi tệ khi... người ta phải chật vật kiếm miếng ăn cho gia đình. Nó tồi tệ khi họ cũng không có khả năng mua bảo hiểm y tế... Đó đều là những tình trạng tồi tệ, và tất cả đều cần được chúng ta bàn luận để đưa ra giải pháp, và chẳng có vấn đề nào nói trên được giải quyết chỉ vì bạn ưu tiên dành ngân sách cho giáo dục mầm non. Vậy tại sao đó là điều nên làm?

Hừm. Liệu Debra có thể phản bác được điểm này không?

Debra: Chương trình phổ cập giáo dục mầm non toàn thời gian giúp tạo ra những khoản tiết kiệm kinh tế đáng kể trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cũng như giảm con số tệ nạn, phụ thuộc phúc lợi và ngược đãi trẻ em.

Harish: Các trường mầm non chất lượng cao sẽ làm giảm tệ nạn. Có thể đấy, nhưng vẫn còn những biện pháp khác để ngăn ngừa tội phạm.

Debra: Mầm non chất lượng cao giúp tăng tỷ lệ học sinh tốt nghiệp trung học.

Harish: Giáo dục mầm non chất lượng cao có thể cải thiện rất lớn cuộc sống cá nhân của nhiều người. Có thể thôi, nhưng tôi không chắc nếu chúng ta tăng ở số trẻ đi học mầm non thì tất cả đều được vào các trường mầm non chất lượng cao.

Ái chà. Harish rất có lý: có nguy cơ là trẻ em của những gia đình nghèo nhất sẽ phải đi học ở những trường mầm non có điều kiện kém nhất. Tôi bắt đầu cảm thấy cần suy xét lại lập trường của mình.

Harish: Cứ cho là chúng ta có thể dành ngân sách cho các trường mầm non, điều đó cũng không đồng nghĩa với việc mọi trẻ con đều được đi học... Câu hỏi đặt ra là ai sẽ nhận được sự giúp đỡ của bạn? Và đối tượng không được bạn giúp đỡ lại là những người nghèo nhất. Rốt cuộc, bạn chỉ đem lại sự bất công và tăng lợi lộc cho những cá nhân thuộc tầng lớp trung lưu.

Rất thuyết phục. Bởi vì giáo dục mầm non miễn phí, nên tầng lớp dưới đáy vẫn là những người không có khả năng chi trả. Đến đây thì tôi bắt đầu lung lay, không biết nên về phe ai.

Bạn đã theo dõi luận điểm của cả hai bên. Trước khi tôi tiết lộ ai là người chiến thắng, bạn hãy xem lại lập trường của bản thân: quan điểm của cá nhân bạn về việc trợ cấp cho trường mầm non là gì khi cuộc tranh biện bắt đầu, và bao nhiêu lần bạn đã xem xét lại quan điểm ấy?

Nếu giống như tôi, hẳn bạn đã suy xét lại quan điểm của mình rất nhiều lần. Thay đổi ý kiến không biến bạn thành một kẻ ba phải hay giả tạo. Nó là dấu hiệu cho thấy bạn là người cởi mở, sẵn sàng học hỏi.

Nhìn lại, tôi thất vọng về bản thân khi đã án định sẵn cho mình một suy nghĩ trước cả khi cuộc tranh biện bắt đầu. Dĩ nhiên là tôi có đọc một số nghiên cứu về sự phát triển đầu đời của trẻ, nhưng tôi gần như mù tịt về khía cạnh kinh tế của các khoản trợ cấp từ ngân sách và những phương án đầu tư khác nhau cho các quỹ này. Ghi chú cho riêng tôi: trong chuyên leo lên Đỉnh Dốc lần tới, nhớ chụp một tấm ảnh selfie.

Kết quả thăm dò ý kiến khán giả sau cuộc tranh biện cho thấy số người không nghiêng về bên nào vẫn giữ nguyên không đổi, nhưng cán cân ủng hộ các luận điểm của thí sinh đã nghiêng sang phía Harish nhiều

hơn Debra. Tỷ lệ ủng hộ cho việc trợ cấp cho giáo dục mầm non đã sụt giảm từ 79% xuống 62%, và tỷ lệ phản đối đã tăng hơn gấp đôi, từ 13% lên 30%. Debra không chỉ đưa ra nhiều dữ kiện hơn, bằng chứng tốt hơn, và hình ảnh gây ấn tượng hơn – vì vậy cô đã giành được cảm tình của khán giả từ khi bước vào tranh biện. Thế nhưng Harish lại là người thuyết phục được phần đông chúng ta tái tư duy về lập trường của mình. Anh ấy đã làm điều đó như thế nào, và chúng ta có thể học được gì ở anh ấy về nghệ thuật tranh luận?

Phần sau đây của quyển sách sẽ bàn về cách thuyết phục người khác tái tư duy về lập trường của chính họ. Khi tìm cách thuyết phục đối phương, chúng ta thường có cách tiếp cận theo kiểu đối đầu. Thay vì giúp họ suy nghĩ cởi mở, chúng ta lại rất giỏi chặn đứng hay trêu tức họ. Họ sẽ dùng thế phòng thủ bằng cách thuyết giảng quan điểm của họ và lên án quan điểm của chúng ta, hoặc họ dùng lối chơi chính trị – nói điều chúng ta muốn nghe dù họ thực lòng chẳng mấy may nghĩ thế. Tôi muốn khai phá một lối tiếp cận mang tính cộng tác hơn – chúng ta thể hiện sự khiêm nhường và tò mò, rồi khích lệ người khác tư duy theo cách của nhà khoa học nhiều hơn.

## KHOA HỌC THƯƠNG THUYẾT

Vài năm trước, một sinh viên cũ tên là Jamie gọi điện cho tôi để xin lời khuyên về việc nên thi vào trường dạy kinh doanh nào. Vì nhận thấy cô ấy đang trên đà tạo dựng sự nghiệp thành công, nên tôi bảo rằng học lên nữa chi lăng phí thời gian và tiền bạc. Tôi thuyết phục cô học trò của mình rằng không có bằng chứng rõ ràng nào cho thấy bằng cấp sau đại học sẽ tạo nên khác biệt đáng kể cho tương lai của cô, chưa kể nguy cơ cô có thể bị thừa bằng cấp mà thiếu kinh nghiệm. Khi cô ấy cứ khăng khăng rằng công ty hiện tại của cô yêu cầu phải có bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) mới có cơ hội thăng tiến, tôi liền nói tôi có biết những ngoại lệ và chỉ ra rằng cô ấy hẳn sẽ không muốn dành cả sự nghiệp ở một chỗ làm duy nhất. Cuối cùng, cô “phản công”: “Thầy là kẻ bắt nạt bằng lý luận”.

Kẻ gì cơ?

“Kẻ bắt nạt bằng lý luận”, Jamie lặp lại. “Thầy chỉ trán áp em bằng những luận điểm rất hợp lý, và em không đồng tình chúng nhưng em không thể phản bác.”

Thoạt tiên, tôi thấy thích thú với cái nhân áy. Nó mô tả đích xác một trong những vai trò của tôi với tư cách một nhà khoa học xã hội: chiến thắng tranh luận bằng những dữ liệu tốt nhất. Nhưng sau đó Jamie giải thích thêm rằng kiểu tiếp cận của tôi không thật sự giúp ích cho cô. Tôi càng ra sức thuyết phục thì cô ấy càng giữ nguyên ý kiến. Tôi chợt nhận ra trước đây mình đã kích lén cùng kiểu kháng cự như thế ở người khác không biết bao nhiêu lần rồi.



*“Tớ gọi lại cho cậu sau nhé? Bạn tớ đang có cuộc cãi vã ua thích.”*

David Sipress/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast

Thời niên thiếu, tôi được võ sư karate dạy rằng không bao giờ “động thủ” trừ khi mình đã chuẩn bị sẵn sàng để có thể là người trụ lại cuối cùng. Tôi cũng theo tinh thần này khi tranh luận ở chỗ làm và với bạn bè: tôi nghĩ máu chót để chiến thắng là xông trận với trang bị lập luận chặt chẽ và dữ kiện đích xác. Tuy nhiên, tôi tấn công đối thủ càng mạnh mẽ thì họ càng phản công quyết liệt. Tôi dồn hết “công lực” thuyết phục họ chấp nhận góc nhìn của mình và suy xét lại quan điểm của họ, nhưng như thế thì tôi đã chọn cách tiếp cận của một nhà truyền giáo và công tố viên. Dù những chế độ tư duy ấy đôi khi giúp tôi kiên định với lập trường của mình nhưng thường dẫn đến kết cục là tạo ra khoảng cách giữa tôi và người nghe. Tôi không hề chiến thắng.

Hàng thế kỷ nay, tranh luận được tôn vinh như một nghệ thuật, còn hiện nay đã có hẳn một ngành khoa học mới nghiên cứu làm thế nào để tranh luận tốt nhất. Với một cuộc tranh luận chính thức, mục tiêu của bạn là khiến khán giả thay đổi ý kiến. Còn trong tranh luận thường ngày, bạn cố gắng khiến người đối thoại với mình thay đổi ý kiến. Đó là một dạng thương thuyết mà bạn cố gắng đạt được một sự đồng thuận về điều bạn tin là đúng đắn hay sự thật. Nhằm xây dựng kiến thức và kỹ năng về cách để chiến thắng các cuộc tranh luận, tôi đã nghiên cứu tâm lý học trong đàm phán và dần dần sử dụng những gì mình tiếp thu được để giảng dạy kỹ năng thương lượng cho lãnh đạo khắp các tập đoàn và cơ quan chính phủ. Tôi rốt cuộc vỡ lẽ rằng việc mình làm theo bản năng – và những gì học được trong karate – là sai trầm trọng.

Một cuộc tranh luận không phải là một cuộc chiến. Nó thậm chí không phải một trận kéo co trong đó bạn dùng hết sức bình sinh hòng lôi kéo bằng được đối phương sang phần sân của mình. Thật ra, nó giống như một điệu nhảy không được biên đạo sẵn nhiều hơn, và bạn tìm cách bắt nhịp với một đối tác đã định sẵn trong đầu những bước nhảy khác của họ. Nếu bạn có đóng vai trò dẫn dắt, người bạn nhảy của bạn sẽ kháng cự. Nếu bạn có thể uyển chuyển để bước cùng nhịp với đối phương và khiến người ấy cũng làm theo tương tự, hai bạn sớm muộn sẽ hòa điệu nhàng.

Trong một nghiên cứu kinh điển, đội nghiên cứu do Neil Rackham dẫn dắt đã tìm hiểu xem những chuyên gia thương thuyết thường làm gì khác biệt. Họ tuyên một nhóm những người thương thuyết trung bình và một nhóm những chuyên gia lão luyện, đã có nhiều thành công đáng nể và được người trong giới công nhận tài năng. Để có thể so sánh kỹ thuật thương thuyết của những người tham gia, đội nghiên cứu ghi hình cả hai nhóm khi họ thực hiện đàm phán về công việc và hợp đồng.

Trong một cuộc chiến, mục tiêu của chúng ta là tiến lên thay vì bị đẩy lui, vì lẽ đó ta thường sợ thất thủ trong một vài trận. Trong một cuộc đàm phán, đồng tình với luận điểm người khác đưa ra lại là một bước xoa dịu. Nhóm chuyên gia nhận thức được rằng đó là điệu nhảy của cả hai và một bên không thể chỉ cứ đứng yên và trông chờ phía bên kia gánh hết mọi bước nhảy. Để hòa nhịp được, họ cần phải biết lúc tiến lúc lùi.

Có một điểm khác biệt dễ nhận ra trước khi cả hai bên ngồi vào bàn đàm phán. Trước buổi thương thuyết, đội nghiên cứu phỏng vấn cả hai nhóm tham gia về kế hoạch của họ. Nhóm thương thuyết trung bình chuẩn bị xông trận với đầy đủ khí giới và hẫu như không có dòng ghi chú nào về những điều khoản họ có thể nhượng bộ. Nhóm chuyên gia thì ngược lại, họ dự tính một loạt những bước nhảy họ có thể song hành với phía bên kia, dành hơn một phần ba kế hoạch để tìm ra điểm chung của đôi bên.

Khi các nhóm thương thuyết bắt đầu thảo luận về các điều kiện và đề nghị, điểm khác biệt thứ hai bắt đầu xuất hiện. Hầu hết mọi người hình dung một cuộc tranh biện như một cặp cân: chúng ta càng đưa ra nhiều lý lẽ nặng ký, cán cân ưu thế càng nghiêng về chúng ta. Song nhóm chuyên gia thương thuyết làm theo hướng ngược lại hoàn toàn: trên thực tế, họ không dùng quá nhiều lý lẽ để thể hiện quan điểm. Họ không muốn làm loãng những luận điểm mấu chốt của mình, như Rackham<sup>62</sup> nói: “Một luận điểm yếu thường làm loãng đi một luận điểm mạnh”.

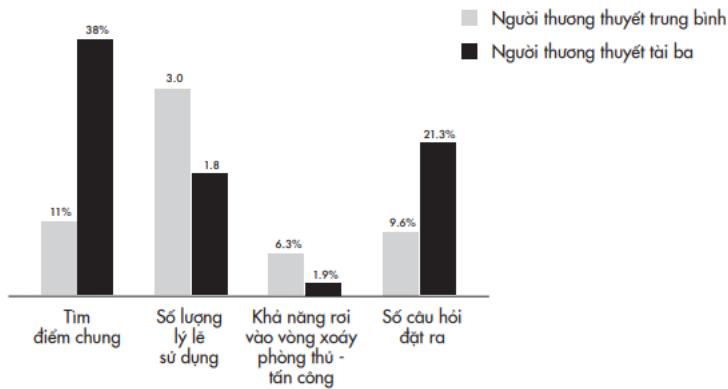
<sup>62</sup> Neil Rackham (1942 – ) là tác giả, học giả nổi tiếng về nghệ thuật bán hàng và thương thuyết. (ND)

Chúng ta càng tung ra nhiều lý lẽ, người khác càng dễ bắt thóp những lập luận không chặt chẽ. Một khi họ phản bác được một luận điểm của chúng ta, họ có thể dễ dàng gạt bỏ toàn bộ đề xuất. Đó là tình huống thường xuyên xảy ra với những người thương thuyết trung bình: họ mang quá nhiều vũ khí khác nhau ra trận. Họ thua trận không phải vì luận điểm thuyết phục nhất của họ không đủ mạnh, mà do luận điểm ít thuyết phục nhất của họ bộc lộ sự yếu kém.

Những tập tính này dẫn đến điểm khác biệt thứ ba: những người thương thuyết trung bình rất dễ sa vào vòng xoáy phòng thủ – tấn công. Họ thô bạo gạt phăng những đề nghị của đối phương và bằng mọi giá bảo vệ lập trường của mình, khiến cả hai bên không thể mờ lòng với nhau. Những người có tài thương thuyết hiềm khi chỉ giữ thế tấn công hoặc phòng thủ. Thay vì vậy, họ bày tỏ sự hiếu kỳ bằng những câu hỏi như: “Vậy các bạn không thấy đề xuất này có bát kỳ giá trị nào sao?”

Cách đặt câu hỏi là điểm khác biệt thứ tư giữa hai nhóm. Bình quân trong năm phát ngôn mà các chuyên gia thương thuyết đưa ra, ít nhất có một phát ngôn là câu hỏi. Họ không tỏ vẻ quyết đoán, song như trong một điệu nhảy, họ là người dẫn dắt bằng cách để cho đối tác bước lên trước.

## NGƯỜI THƯƠNG THUYẾT TÀI BA KHÁC BIỆT NHƯ THẾ NÀO



Những thực nghiệm gần đây cho thấy chỉ cần một người thương thuyết đến với cuộc tranh luận bằng tư duy của một nhà khoa học khiêm nhường và hiếu kỳ cũng có thể mang lại kết quả tốt đẹp cho đôi bên, bởi vì người đó sẽ luôn tìm kiếm thêm thông tin và tìm ra những phương cách để đôi bên cùng có lợi. Người này sẽ không tìm cách dẫn dắt suy nghĩ của đối phương, mà mời đối phương cùng khiêu vũ. Và đây chính xác là cách mà Harish Natarajan đã áp dụng trong các cuộc tranh biện của mình.

## NHảy CÙNG MỘT NHỊP

Bởi vì khán giả ngay từ đầu đã nghiêng về quan điểm ủng hộ trợ cấp cho giáo dục mầm non, Harish có nhiều cơ hội để xoay chuyển tình thế hơn, nhưng nhiệm vụ của anh cũng khó khăn hơn vì phải bào chữa cho lập trường không được ủng hộ. Anh đã khiêu cho khán giả suy nghĩ cởi mở hơn bằng cách áp dụng chiến thuật của các chuyên gia thương thuyết.

Harish mở đầu bằng việc nhấn mạnh điểm chung trong góc nhìn của đôi bên. Khi đến lượt anh đưa ra lập luận phản đối của mình, anh lập tức hướng sự chú ý vào những điểm mà cả anh và Debra đều đồng tình. “Xem ra”, anh vào đề, “tôi nghĩ chúng ta có ít điểm đối lập hơn chúng ta tưởng”. Anh chỉ rõ sự nhất trí của họ về vấn nạn nghèo đói, cũng như về tính xác thực của một số nghiên cứu, trước khi đưa ra lập luận bác bỏ giải pháp trợ cấp.

Chúng ta sẽ khó có thể thay đổi suy nghĩ của người khác nếu luôn khẳng định không thay đổi suy nghĩ của mình. Chúng ta có thể thể hiện tinh thần cởi mở bằng cách thừa nhận những chỗ mình đồng tình với ý kiến của đối phương và thậm chí còn học hỏi được từ đó. Như thế, khi đến lượt chúng ta đề nghị đổi phương án nhắc lại một vài điểm, chúng ta sẽ không bị xem là tro tráo.

Để thuyết phục được người khác thay đổi suy nghĩ, chúng ta không chỉ cần có lập luận xác đáng, chúng ta cần chứng minh rằng việc đề nghị đổi phương nghĩ lại là đến từ một động cơ đúng đắn. Khi thừa nhận rằng lý lẽ ai đó đưa ra là có sức thuyết phục, chúng ta bắn tín hiệu cho đối phương rằng mình không phải là nhà truyền giáo, công tố viên, hay chính trị gia đang cố gắng đạt một nghị trình. Chúng ta là những nhà

khoa học đang cố gắng tìm đến sự thật. “Các cuộc tranh cãi thường có xu hướng trở nên tính đối đầu và thù địch quá mức cần thiết”, Harish nói với tôi. “Bạn nên sẵn lòng lắng nghe điều người khác muốn nói và ghi nhận chúng với thái độ hết sức trân trọng. Điều này gây ấn tượng bạn là người biết lẽ phải luôn suy nghĩ thấu đáo mọi thứ.”

Là người biết lẽ phải, theo nghĩa đen, có nghĩa là chúng ta có thể lắng nghe lý lẽ của người khác, có nghĩa là chúng ta cởi mở, sẵn sàng mở mang góc nhìn của mình thông qua dữ liệu và logic. Vậy thì trong cuộc tranh biện với Harish, vì lý do gì mà Debra lại không áp dụng cách thức này – tại sao cô ấy bỏ qua điểm chung với đối thủ?

Lý do không phải vì Debra chỉ mới tám tuổi. Đó là vì cô ấy không phải là người thật.

Debra Jo Prectet là cái tên tôi đặt cho “cô ấy” bằng phép đảo chữ. Tên chính thức của cô là Project Debater (tạm dịch: Nhà tranh biện Theo dự án), và cô là người máy. Chính xác hơn, Debra là một trí tuệ nhân tạo được IBM phát triển để tranh luận với con người, giống như “siêu máy tính” Watson được lập trình để đánh cờ.

Ý tưởng được nhen nhúm từ năm 2011 và IBM bắt đầu đẩy mạnh nghiên cứu thực hiện dự án từ năm 2014. Chỉ sau vài năm, Project Debater đã phát triển năng lực vượt trội để tranh tài trong cuộc thi tranh biện trước công chúng, với khả năng hoàn chỉnh dữ kiện, diễn đạt câu cú mạch lạc và thậm chí còn phản biện. Kho kiến thức của Debra bao gồm 400 triệu bài báo, phần lớn từ các tờ báo và tạp chí uy tín, và thuật toán dò tìm luận điểm của “cô” được thiết kế để định vị những lý lẽ mâu chốt, nhận diện các phạm vi và đo lường độ thuyết phục của bằng chứng. Với bất cứ chủ đề tranh biện nào, Debra cũng có thể tức thời tìm kiếm sơ đồ tri thức của mình để lấy dữ kiện liên quan, liên kết chúng thành một lập luận chặt chẽ và trình bày mạch lạc lập luận đó – thậm chí còn biết pha trò – bằng giọng nữ, trong một thời lượng có hạn định. Nguyên văn câu mở màn trong phần tranh biện về trợ cấp giáo dục mầm non của cô là: “Chào mừng anh, Harish. Tôi được biết anh đang giữ kỷ lục thế giới về số lần chiến thắng các cuộc thi tranh biện với con người, nhưng tôi ngờ rằng anh chưa bao giờ tranh luận với máy tính. Chào mừng tới tương lai”.

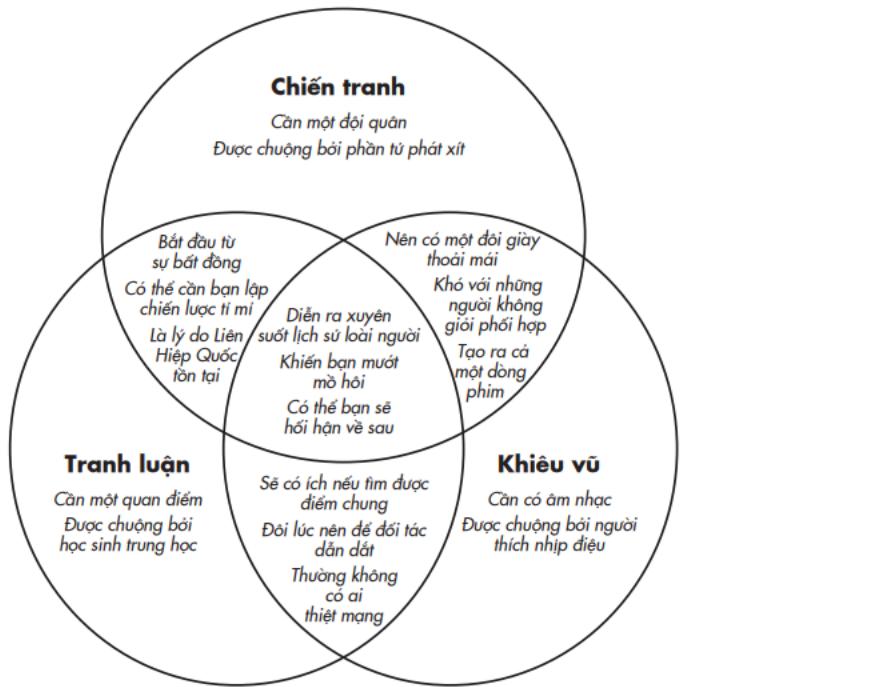
Dĩ nhiên, rất có khả năng Harish giành chiến thắng là vì khán giả có thành kiến với máy tính và thiên vị con người. Tuy nhiên, đáng chú ý là trong cuộc tranh tài này Harish đã áp dụng cùng một cách thức tranh biện anh đã dùng để đánh bại vô số con người trên khắp các đấu trường quốc tế. Điều làm tôi ngạc nhiên là máy tính đã làm chủ được rất nhiều năng lực phức tạp song lại hoàn toàn bỏ sót khả năng mang tính quyết định này.

Sau khi học mười tỷ mẫu câu, một máy tính đã có khả năng nói chuyện và pha trò – một kỹ năng thường được cho là ưu thế độc nhất của các sinh vật có ý thức, với trí thông minh xã hội và trí thông minh cảm xúc ở cấp độ cao. Máy tính đã học được cách đưa ra một lập luận hợp lý và thậm chí còn lường trước được lập luận phản biện của đối thủ. Tuy nhiên nó vẫn chưa học được cách đồng tình với những yêu tố trong lý lẽ của đối phương, rõ ràng bởi vì cách hành xử đó cực kỳ hiếm xảy ra trong toàn bộ 400 triệu bài báo được con người viết ra. Người ta đã quá bận rao giảng quan điểm của mình, lên án đối thủ hay lôi kéo sự ủng hộ của khán giả theo cách của chính trị gia hòng giành ưu thế so với đối phương.

Khi tôi hỏi Harish làm cách nào để tăng khả năng tìm thấy điểm chung với ai đó, anh ấy đã đưa ra một gợi ý thiết thực không ngờ. Hầu hết mọi người trực tiếp bắt đầu tranh luận bằng ngụ biện kiểu người rom<sup>63</sup>, chọc vào chỗ sơ hở, yếu nhất trong lý lẽ của đối phương. Harish làm điều ngược lại: anh tập trung vào lý lẽ thuyết phục nhất của phía bên kia, điều được gọi là tranh biện kiểu người sắt. Một chính trị gia đôi khi cũng áp dụng chiến thuật này để lấy lòng hoặc lôi kéo, nhưng với tinh thần của một nhà khoa học chân chính, Harish vận dụng cách lập luận này để học hỏi. Thay vì cố gắng bác bỏ hoàn toàn luận điểm giáo dục mầm non là tốt cho trẻ, Harish thừa nhận luận điểm này là hợp lý, và nhờ đó anh có thể liên hệ đến lập trường của đối thủ – và của khán giả. Khi đó, hoàn toàn công bằng và hợp lý khi anh bày tỏ những quan ngại của mình về việc liệu trợ cấp ngân sách có giúp những đứa trẻ kém may mắn nhất được học mầm non hay không.

<sup>63</sup> Ngụy biện kiểu người rom là một hình thức lập luận và ngụy biện không chính thức, xảy ra khi một người cố tình nhầm vào một điểm yếu nhất trong toàn bộ lập luận của đối thủ, không ngừng tấn công điểm này (đôi khi bằng cách bóp méo, xuyên tạc) khiến toàn bộ luận điểm của đối thủ có vẻ không hợp lý, từ đó giành ưu thế.

Hướng trọng tâm cuộc tranh luận đến việc tìm điểm chung và tránh rơi vào vòng xoáy phòng thủ – tấn công không chỉ là cách duy nhất mà Harish đã áp dụng giống như các chuyên gia thương thuyết. Anh còn cẩn trọng để không tiến lên theo cách quá mạnh bạo.



## ĐÙNG GIÃM LÊN CHÂN NGƯỜI KHÁC

Thé mạnh kế tiếp của Harish bắt nguồn từ một trong những điểm bất lợi của anh. Anh biết mình sẽ không bao giờ sánh được với máy tính về số lượng dữ kiện thu thập được. Trong cuộc thăm dò ý kiến sau đó, đại đa số khán giả cho rằng họ học hỏi được từ máy tính nhiều hơn từ Harish. Nhưng rốt cuộc Harish lại là người khiêu họ phải thay đổi quan điểm. Tại sao?

Máy tính tích lũy kiến thức từ vô số nghiên cứu để xây dựng một danh sách dài những luận điểm ủng hộ trợ cấp giáo dục mầm non. Như mọi nhà thương thuyết tài ba khác, Harish chỉ tập trung vào hai luận điểm phản đối. Anh biết rằng nếu đưa ra quá nhiều luận điểm có thể dẫn đến việc không thể phát triển, trau chuốt và củng cố cho những luận điểm đáng giá nhất của mình. “Bạn càng đưa ra nhiều luận điểm chừng nào thì mỗi luận điểm sẽ càng giảm sức thuyết phục chừng ấy”, anh chia sẻ. “Mỗi luận điểm sẽ càng ít tính giảng giải hơn, và khi đó, tôi không chắc có luận điểm nào trong số ấy đủ sức thuyết phục – tôi không nghĩ khán giả sẽ tin những luận điểm này là quan trọng. Hầu hết những nhà tranh biện hàng đầu đều không trích dẫn quá nhiều thông tin.”



Liệu đây có luôn là cách tốt nhất để bước vào một cuộc tranh luận? Cũng như mọi thứ khác trong khoa học xã hội, câu trả lời là: còn tùy. Số lượng luận điểm lý tưởng sẽ khác nhau tùy từng tình huống cụ thể.

Có những trường hợp mà phương pháp thuyết giảng và lên án có thể giúp chúng ta giàu sức thuyết phục hơn. Nghiên cứu chỉ ra rằng mức độ hiệu quả của những phương pháp tiếp cận này xoay quanh ba yếu tố then chốt: mọi người quan tâm đến vấn đề nhiều thế nào, họ cởi mở với luận điểm mà chúng ta đang trình bày ra sao và xét về tổng thể thì họ cứng rắn đến mức nào. Nếu họ không quá quan tâm đến vấn đề hoặc tỏ ra dễ dàng đón nhận quan điểm của chúng ta, thì đưa ra nhiều luận điểm sẽ hiệu quả: người nghe sẽ có xu hướng tin rằng số lượng là dấu hiệu của chất lượng. Chủ đề tranh luận càng quan trọng đối với người nghe thì họ càng coi trọng chất lượng của các luận điểm chúng ta đưa ra. Đó là lúc người nghe cảm thấy bản thân có dự phần vào vấn đề, họ có xu hướng bảo thủ và hoài nghi quan điểm của chúng ta. Khi ấy, việc chồng chất các lý lẽ có nguy cơ sẽ phản tác dụng. Nếu người nghe đang kháng cự việc tái tư duy, thi đưa ra nhiều lý lẽ chỉ càng cung cấp thêm đạn dược để họ bắn hạ quan điểm của chúng ta.

Tuy nhiên, quan trọng không chỉ ở số lượng lý lẽ được trình bày, mà còn ở việc các lý lẽ khớp nhau như thế nào. Có lần, một trường đại học liên hệ với tôi và hỏi liệu tôi có thể giúp kêu gọi sự đóng góp từ các cựu sinh viên, những người chưa từng đóng góp đồng nào cho trường không. Tôi đã cùng các đồng nghiệp tiến hành một thử nghiệm với hai thông điệp kêu gọi khác nhau, tuy đều có cùng mục đích là kêu gọi đóng góp từ hàng ngàn cựu sinh viên không sẵn sàng rút håu bao. Thông điệp thứ nhất nhấn mạnh vào cơ hội làm việc tốt: khoản quyên góp sẽ giúp ích cho sinh viên, giảng viên và nhân viên của trường. Thông điệp thứ hai nhấn mạnh vào cơ hội để mọi người có cảm giác tốt đẹp: những người hảo tâm sẽ tận hưởng niềm hân hoan, ám áp của việc cho đi.

Hai thông điệp có hiệu quả ngang nhau: mỗi thông điệp đều kêu gọi được 6,5% cựu sinh viên đồng ý quyên góp. Kê đến, chúng tôi thử kết hợp hai thông điệp trong một lời kêu gọi, vì tin rằng hai lý do hàn sê tốt hơn một.

Đáng tiếc là không phải vậy. Khi gộp hai lý lẽ làm một, tỷ lệ quyên góp rót xuống dưới 3%. Mỗi lý do đứng riêng lại hiệu quả hơn gấp đôi so với khi chúng được kết hợp với nhau.

Trong thử nghiệm này, người tiếp nhận thông điệp vốn đã sẵn hoài nghi. Khi đưa ra những lý do khác nhau để kêu gọi họ quyên góp, chúng tôi đã khiến họ cảnh giác rằng ai đó đang cố gắng thuyết phục mình – và họ giờ cảm thấy phòng thủ lên ngay. Một dòng luận điểm duy nhất sẽ tạo cảm tưởng đây là một cuộc trò chuyện; nhiều dòng luận điểm dồn dập có thể gây ấn tượng đây là một cuộc công kích. Khán giả liền phớt lờ nhà truyền giáo và họ triệu tập “luật sư” biện hộ giỏi nhất để đáp trả lại công tố viên.

Cũng quan trọng như số lượng và chất lượng của lý lẽ, đó chính là nguồn trích dẫn. Và nguồn lý lẽ thuyết phục nhất thường là nguồn gần gũi nhất với khán giả của bạn.

Một sinh viên trong một lớp tôi phụ trách, Rachel Breuhaus, nhận thấy rằng mặc dù những đội bóng rõ hàng đầu của các trường đại học đều có cổ động viên cuồng nhiệt, nhưng vẫn thường xuyên có nhiều ghế trống trên phần khán đài của họ. Nhằm tìm ra những chiến lược để khuyến khích thêm nhiều cổ động viên đến xem hơn, chúng tôi đã tiến hành một thử nghiệm trước trận thi đấu một tuần, nhằm đến hàng trăm người giữ vé mùa giải. Khi để mọi việc diễn ra tự nhiên, 77% số người được xem là “fan cứng” đã thật sự đến sân xem trận đấu. Chúng tôi quyết định rằng thông điệp thuyết phục nhất có lẽ nên được gửi đi từ chính đội tuyển. Thế là chúng tôi gửi cho các cổ động viên một e-mail dẫn lời các tuyển thủ và huấn luyện viên rằng chúng ta nên tận dụng lợi thế sân nhà và một phần của lợi thế đó bắt nguồn từ năng lượng được truyền đi từ các khán đài đầy ắp cổ động viên nồng nhiệt. Xem ra cách này chẳng mấy hiệu quả: chỉ có 76% trong số những cổ động viên đó tham dự.

Thứ làm thay đổi tình thế là một e-mail với cách tiếp cận khác. Chúng tôi đơn giản gửi đi một câu hỏi cho các cổ động viên: Bạn có dự định sẽ đến xem trận đấu không? Kết quả là số người đến xem trận đấu tăng lên 85%. Câu hỏi trên đã cho các cổ động viên quyền tự do quyết định liệu họ có muốn đi xem thi đấu hay không.

Các nhà tâm lý học từ lâu đã nhận thấy rằng người có khả năng thuyết phục bạn thay đổi suy nghĩ nhất là chính bạn. Bạn phải là người chọn ra những lý lẽ bạn thấy thuyết phục nhất, và bạn ra về với cảm tưởng mình thật sự làm chủ những lý lẽ đó.

Đó chính là chỗ thê mạn sau cùng của Harish được phát huy. Ở mỗi vòng, anh đều đặt ra những câu hỏi gọi suy tư. Máy tính tranh luận bằng câu khẳng định, chỉ đặt ra duy nhất một câu hỏi ở phần mào đè – và trực tiếp với Harish thay vì hướng đến khán giả. Trong phần mở đầu, Harish đã đặt sáu câu hỏi khác nhau khiến khán giả phải ngẫm nghĩ. Ngay trong phút đầu tiên, anh đã quá quyết định rằng chỉ vì giáo dục mầm non là cần thiết không có nghĩa là chính phủ phải trợ cấp cho bậc học này, rồi anh chất vấn ngay: “Tại sao phải làm như vậy?”. Kế đến anh đặt câu hỏi liệu các trường mầm non có đang thiếu hụt tài chính không; liệu họ có ưu tiên hỗ trợ những người yếu thế nhất không – nếu không thì tại sao không, tại sao chi phí của trường mầm non lại đắt đỏ đến thế, và mô hình này thật sự mang lại lợi ích cho đối tượng nào.

Những kỹ thuật trên nếu được vận dụng phối hợp trong một ván đòn sẽ làm tăng khả năng khai thác từ bỏ vòng lặp cố chấp và gia nhập vào vòng lặp tái duy. Khi chỉ ra rằng có những khía cạnh mìn đồng tình và thừa nhận những chỗ đồi phuong có lý, chúng ta nêu gương về phong thái khiêm nhường tự tin và khuyến khích mọi người làm theo. Khi bảo vệ luận điểm của mình bằng một số ít lập luận thuyết phục và chặt chẽ, chúng ta khuyến khích người khác bắt đầu nghi ngờ lập trường của họ. Và khi đặt ra những câu hỏi xác đáng, chúng ta đã kích thích sự tò mò để họ tìm hiểu thêm. Chúng ta không

cần phải thuyết phục họ rằng mình đúng – chúng ta chỉ gọi mở tư duy cho đối phương về khả năng họ có thể sai. Tính hiếu kỳ tự nhiên của mỗi người sẽ lo nốt phần còn lại.

Tuy vậy, các bước này không phải luôn luôn hiệu quả. Chẳng quan trọng chúng ta đe nghi nhã nhặn tới mức nào, người khác không phải lúc nào cũng muốn khiêu vũ cùng ta. Đôi khi họ bám quá chặt vào niềm tin cá nhân đến độ một gợi ý về sự đồng điệu cũng khiến họ có cảm giác đó là một cuộc phục kích. Khi ấy chúng ta nên làm gì?

## BÁC SĨ JEKYLL VÀ NGÀI HÀN HỌC

64

<sup>64</sup> Tác giả đặt tiêu đề nhại theo tác phẩm kinh điển Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde (tạm dịch: Trường hợp kỳ lạ về bác sĩ Jekyll và ngài Hyde) của Robert Louis Stevenson, được xuất bản lần đầu vào năm 1886. Truyện kể về một luật sư tên Gabriel John Utterson ở Luân Đôn với quá trình điều tra về những sự việc kỳ lạ xảy ra giữa người bạn cũ của ông là Henry Jekyll và tên khốn Edward Hyde, nhưng hóa ra hai người này là một. Về sau, cụm từ “Jekyll và Hyde” được dùng để chỉ những người đa nhân cách – hai bản chất đối nghịch cùng tồn tại trong cùng một con người. (ND)

Vài năm trước, một tập đoàn ở phố Wall mời tôi làm cố vấn cho một dự án thu hút và giữ chân các chuyên viên phân tích và cộng sự trẻ. Sau hai tháng nghiên cứu, tôi giao cho họ một báo cáo với hai mươi sáu đề xuất dựa trên số liệu cụ thể. Khi tôi đang trình bày nửa chừng với ban lãnh đạo, một người trong số họ ngắt lời và hỏi: “Sao không đơn giản trả lương cho họ cao hơn?”.

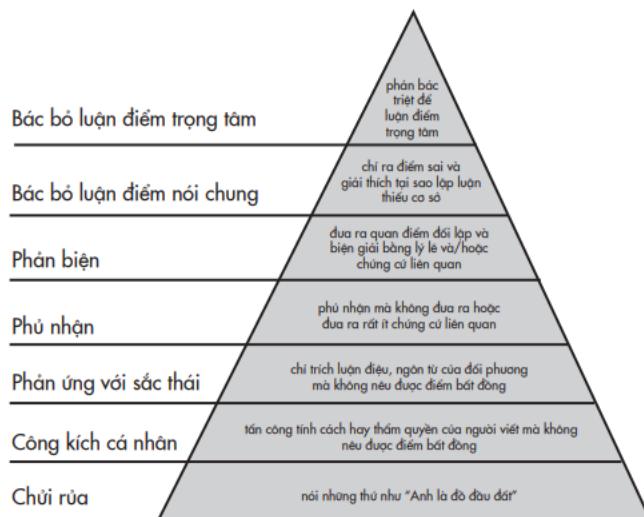
Tôi trả lời người ấy rằng tiền không thôi thì có lẽ sẽ không giải quyết được vấn đề. Nhiều nghiên cứu trên khắp các ngành nghề đã chỉ ra rằng một khi con người ta đã có mức thu nhập đủ để đáp ứng các nhu cầu căn bản của bản thân, thì việc trả thêm cho họ cũng không thể giữ chân họ ở lại với công việc tẻ hay người sếp tôi. Người quản lý cấp cao này bắt đầu tranh luận với tôi: “Với kinh nghiệm cá nhân của tôi thì không phải thế”. Tôi phản pháo bằng chế độ công tố viên: “Vâng, đó là lý do tại sao tôi trình bày ở đây các thử nghiệm ngẫu nhiên có đối chứng, với dữ liệu dọc<sup>65</sup>: từ đó rút ra kết luận chặt chẽ từ kinh nghiệm của rất nhiều người, chứ không chỉ dựa trên kinh nghiệm của riêng ông”.

<sup>65</sup> Dữ liệu dọc, hay dữ liệu bảng, là dữ liệu được thu thập thông qua một loạt các quan sát lặp đi lặp lại của cùng một đối tượng trong một số khung thời gian kéo dài, rất hữu ích để đo lường sự thay đổi.

Vị lãnh đạo kia không chịu thua, khăng khăng rằng công ty của ông ta thì khác, thê là tôi tung ra một vài số liệu thống kê cơ bản về nhân viên của chính công ty ông ta. Trong các kết quả khảo sát và phỏng vấn về lý do không gắn bó với công ty, tổng cộng số lần đề cập đến chế độ đãi ngộ là bằng không. Họ đã được trả lương không tệ (được hiểu là “trả quá cao”), và nếu trả lương cao đã giúp giải quyết được vấn đề, thì lẽ ra vấn đề đã được giải quyết từ lâu rồi<sup>66</sup>. Vị lãnh đạo vẫn nhất quyết không thay đổi suy nghĩ. Cuối cùng tôi cáo buộc đến độ đã làm một điều trái ngược với bản tính thường ngày của mình. Tôi bật lại: “Tôi chưa từng gặp một nhóm người thông minh nào lại hành động ngu ngốc như thế”.

<sup>66</sup> Lương bỗng không phải là cù cà rốt mà chúng ta dùng để động viên tinh thần làm việc cho người khác đó là cách thể hiện chúng ta trân trọng họ như thế nào. Các nhà quản lý có thể khích lệ nhân viên bằng

cách thiết kế những công việc có ý nghĩa, mang lại cảm giác tự do, làm chủ, gắn bó, và tự tin vào năng lực của bản thân. Và việc trả lương tương xứng cho nhân viên là cách để ghi nhận sự đóng góp của họ. (TG).



Trong biểu đồ cấp độ bất đồng của nhà khoa học máy tính Paul Graham, dạng bất đồng cao nhất là bác bỏ luận điểm trọng tâm, và cấp độ thấp nhất là chửi rủa. Chỉ trong tích tắc, tôi đã trượt từ kẻ bắt nạt bằng lý luận thành kẻ bắt nạt học đường.

Nếu được thực hiện lại buổi trình bày hôm ấy, tôi sẽ bắt đầu bằng điểm chung giữa hai bên và tiết chế số liệu. Thay vì tấn công vào niềm tin của họ bằng nghiên cứu của mình, tôi sẽ đặt câu hỏi điều gì sẽ giúp họ cởi mở hơn với số liệu của tôi.

Vài năm sau đó, tôi có cơ hội kiểm chứng cách tiếp cận đó của mình. Trong một buổi nói chuyện chuyên đề về sáng tạo, tôi trích dẫn bằng chứng rằng Beethoven và Mozart thật ra không có tỷ lệ tác phẩm ăn khách cao hơn những người cùng thời khác. Chỉ vì đã cho ra đời khối lượng sáng tác đồ sộ hơn nên họ có cơ hội thành danh cao hơn hẳn. Khi tôi nói đến đây, một người trong hàng ghế khán giả bỗng ngắt lời. “Nhảm nhí!”, anh ta quát lên. “Anh đang báng bổ các bậc thầy âm nhạc. Anh quá súc ngạo mạn, chẳng biết mình đang nói gì cả!”.

Thay vì phản ứng ngay lúc đó, tôi chờ ít phút cho đến giờ nghỉ giải lao và đi tới chỗ vị khán giả làm khó tôi ban nãy.

Tôi: Anh hoàn toàn có quyền không đồng tình với số liệu tôi đưa ra, nhưng tôi không nghĩ vừa rồi là một cách bày tỏ ý kiến lịch sự. Đó không phải là cách tôi được dạy về một cuộc tranh luận có tri thức. Anh thì sao?

**Nhạc sĩ nọ:** À, tôi cũng không... Tôi chỉ nghĩ là anh đã sai.

Tôi: Đó không phải ý kiến của cá nhân tôi, mà là khám phá độc lập của hai nhà khoa học xã hội khác nhau. Anh cần thêm chứng cứ gì để suy nghĩ không?

**Nhạc sĩ nọ:** Tôi không nghĩ rằng các anh có thể lượng hóa sự vĩ đại của một nhạc sĩ, nhưng tôi muốn xem nghiên cứu áy thế nào.

Khi tôi gửi bài nghiên cứu cho anh ta, anh đã hồi đáp với một lời xin lỗi. Tôi không biết liệu mình có làm anh thay đổi quan điểm không, nhưng tôi đã làm tốt việc giúp anh cởi mở suy nghĩ.

Khi ai đó bắt đầu có thái độ thù địch, nếu bạn cũng nhìn nhận cuộc tranh cãi như là một cuộc chiến thì bạn sẽ phản ứng bằng cách tấn công hoặc thoái lui. Nếu bạn xem nó như là một điệu nhảy, bạn sẽ có một lựa chọn khác – bạn có thể bước sang bên. Trao đổi về cuộc đối thoại sẽ giúp chuyển hướng sự chú ý của cả hai từ nội dung bất đồng sang cách thức đối thoại. Người kia càng tỏ ra nóng giận và thù địch, bạn nên bày tỏ càng nhiều mong muốn hiểu biết và quan tâm. Khi ai đó mất kiểm soát, thái độ điềm tĩnh của bạn chính là dấu hiệu của sự mạnh mẽ. Nó giúp cho con lộc cảm xúc của đối phương lắng xuống. Hiếm có ai phản ứng lại bằng cách gào thét: “LA LÓI LÀ CÁCH GIAO TIẾP ƯA THÍCH CỦA TÔI!”

Đây là chiến lược thứ năm mà những bậc thầy thương thuyết áp dụng thường xuyên hơn hẳn những người thương thuyết trung bình. Họ thường nêu lên cảm nhận của bản thân về quá trình tranh luận và kiểm tra mức độ hiểu của mình về cảm xúc của phía bên kia: Tôi thất vọng về diễn tiến của buổi thảo luận này – anh có đang thấy chán nản không? Tôi hy vọng anh nhận thấy đề xuất này là thỏa đáng – liệu tôi có hiểu đúng không, rằng anh không thấy đề xuất này có chút giá trị nào? Thật lòng, tôi có chút bối rối về cách anh phản ứng với số liệu tôi trình bày – nếu anh không đánh giá cao những việc tôi làm, tại sao anh tuyển tôi vào vị trí này?

Trong một cuộc tranh cãi này lứa, bạn luôn có thể dừng lại và đặt câu hỏi: “Anh cần thêm bằng chứng gì để thay đổi ý kiến?”. Nếu câu trả lời là “không cần gì cả”, thì tiếp tục tranh luận sẽ chẳng ích gì. Bạn có thể dắt một con ngựa tới máng nước, nhưng bạn không thể bắt nó suy nghĩ.

## SỨC MẠNH CỦA MỘT LUẬN ĐIỂM YẾU

Khi một cuộc tranh luận đi vào ngõ cụt, chúng ta không nhất thiết phải dừng lại. “Thôi thì đồng ý rằng chúng ta không đồng ý với nhau” không nên là cái kết của cuộc thảo luận. Đây nên là khởi đầu của một cuộc đối thoại mới, hướng đến sự thông hiểu và học hỏi thay vì cãi cọ và thuyết giảng. Đó là cách làm với tư duy của nhà khoa học: nhìn vấn đề xa hơn và hướng mọi người đến suy nghĩ làm thế nào để có thể tranh luận hiệu quả hơn. Bằng cách này, chúng ta đặt mình trong thế thuận lợi hơn để bàn luận một vấn đề khác với người này vào lúc khác – hoặc tiếp tục bàn luận cùng một vấn đề này nhưng với người khác.

Khi tôi xin lời khuyên của một nhà quản trị cấp cao ở phố Wall về cách để có một cách thức tranh luận tốt hơn trong tương lai, ông ấy gợi ý là hãy tỏ ra bớt xác tín hơn trong khi đưa ra luận điểm. Đáng ra tôi có thể dễ dàng nói trái đi rằng tôi không chắc cả hai mươi sáu đề xuất của tôi đều thích đáng. Đáng ra tôi nên thừa nhận rằng mặc dù tiền không thường xuyên giải quyết được vấn đề, nhưng tôi cũng chưa từng nghe ai kiểm nghiệm tính hiệu quả của khoản tiền thường hàng triệu đô-la nhằm giữ chân những nhân viên chủ chốt. Đây sẽ là một thí nghiệm thú vị, quý vị có nghĩ thế không?

Vài năm trước, tôi đã lập luận trong quyển Originals<sup>67</sup> rằng nếu chúng ta muốn chống lại tư duy tập thể<sup>68</sup>, nguyên tắc sau có thể hữu ích: “Thể hiện ý kiến mạnh mẽ nhưng bám lấy ý kiến đó một cách yếu ớt”. Kể từ đó, tôi thay đổi suy nghĩ – việc mà giờ đây tôi tin là một sai lầm. Nếu chúng ta dễ thay đổi ý kiến, sự mạnh mẽ ban đầu có thể phản tác dụng. Truyền đạt một quan điểm với thái độ không chắc chắn hoàn toàn sẽ thể hiện sự khiêm nhường tự tin, kích thích sự tò mò và mở đường cho một cuộc thảo luận đa chiều hơn. Nghiên cứu chỉ ra rằng ở tòa án, các nhân chứng chuyên gia<sup>69</sup> và bồi thẩm đoàn được coi là đáng tin cậy hơn và có sức thuyết phục hơn khi họ thể hiện sự tự tin vừa phải, thay vì tự tin thái quá hoặc thiếu tự tin<sup>70</sup>. Và những nguyên tắc này không chỉ bó hẹp trong tranh luận mà có thể được áp dụng trong đủ loại tình huống bày tỏ quan điểm cá nhân hay thậm chí bào chữa cho bản thân.

<sup>67</sup> [Tựa tiếng Việt: Tư duy ngược dịch chuyển thế giới - First News xuất bản.](#)

<sup>68</sup> [Tư duy tập thể là tình huống khi yêu cầu thông nhất ý kiến của tập thể được coi trọng hơn quan điểm cá nhân.](#)

<sup>69</sup> [Những cá nhân có chuyên môn đặc biệt được thẩm phán chấp thuận ý kiến của họ như lời khai bổ sung cho các bằng chứng. \(ND\)](#)

<sup>70</sup> [Trong một nghiên cứu meta về các phương cách thuyết phục, những thông điệp hai mặt \(trình bày cả ưu và nhược điểm\) tỏ ra có tính thuyết phục hơn so với những thông điệp một chiều – miễn là người nói bác bỏ được luận điểm chính của phía bên kia. Nhưng nếu chỉ trình bày hai mặt của vấn đề mà không làm rõ lập trường, lập luận đưa ra sẽ kém thuyết phục hơn so với cách đơn thuần rao giảng, kêu gọi về phe mình. \(TG\)](#)

Năm 2014, một phụ nữ trẻ tên Michele Hansen tình cờ đọc được thông tin tuyển dụng vị trí giám đốc sản phẩm ở một công ty đầu tư. Cô rất hào hứng với vị trí này nhưng lại không đáp ứng được hết các điều kiện: cô không có bằng cấp trong lĩnh vực tài chính và không đủ số năm kinh nghiệm như yêu cầu. Nếu bạn ở trong tình huống của Michele và quyết định thử một phen, bạn sẽ nói gì trong thư giới thiệu với nhà tuyển dụng?

## MỘT CUỘC PHỎNG VẤN THÀNH THẬT

---

| NGƯỜI PHỎNG VẤN                             | ÚNG VIÊN                                                      |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Bạn thấy mình đứng ở đâu trong năm năm nữa? | Ngồi ở vị trí của anh và đưa ra các câu hỏi phỏng vấn hay hơn |
| Mô tả về bản thân bạn bằng một câu          | Ngắn gọn                                                      |
| Điểm yếu lớn nhất của bạn là gì?            | Chắc chắn là cơ bắp tay sau                                   |
| Tại sao bạn muốn rời bỏ công việc hiện tại? | Tôi đâu có muốn bỏ công việc hiện tại; họ muốn đuổi tôi đấy   |

|                                              |                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Thành tựu lớn nhất trong nghề của bạn là gì? | Ở văn phòng, tôi giữ kỷ lục là người ngâm e-mail lâu nhất mà |
| Tại sao bạn muôn làm công việc này?          | Tôi cần kiếm tiền để có cái ăn và không chết đói             |
| Bạn thường đương đầu với áp lực như thế nào? | Với một sự dung hòa giữa nỗi đói và hoàn toàn trơ ra         |
| Mục tiêu của bạn là gì?                      | Kiếm tiền để có cái ăn và không chết đói                     |
| Chúng tôi sẽ liên lạc lại sau!               | Tôi sẽ chẳng bao giờ nhận được tin gì từ anh, đúng không?    |

---

Cách tự nhiên để khởi đầu buổi phỏng vấn là nhấn mạnh vào ưu điểm của bạn và khéo léo nói giảm các điểm yếu của bản thân. Như Michael Scott nói về bản thân một cách tinh rụi trong The Office<sup>71</sup> (tạm dịch: Chuyện công sở): “Tôi làm việc quá cẩn mẫn, tôi quá tận tâm và đôi khi tôi làm việc quên ăn quên ngủ”. Nhưng Michele Hansen thì ngược lại, chọn cách hành xử của George Costanza trong Seinfeld: “Tên tôi là George. Tôi thất nghiệp và sống với cha mẹ mình”. Thay vì cố giấu nhẹm nhược điểm của mình, Michele lại “khoe” chúng ra khi bắt đầu giới thiệu về mình. “Tôi chắc không phải là kiểu ứng viên các ngài đang tìm kiếm”, cô bắt đầu lá thư tự giới thiệu bản thân như vậy. “Tôi không có mười năm kinh nghiệm làm Giám đốc Sản phẩm và tôi cũng không có Chứng chỉ Hoạch định Tài chính chuyên nghiệp (Certified Financial Planner)”. Sau khi đưa ra các luận điểm bất lợi về bản thân, cô nhấn mạnh một số lý do mà họ vẫn nên tuyển cô bắt kể những khuyết điểm nói trên:

[71 Seri truyền hình nhiều tập ăn khách, khai thác các câu chuyện thường nhật ở chốn công sở. \(ND\)](#)

Nhưng tôi có những kỹ năng mà không trường lớp nào dạy được. Với mọi dự án tôi đảm nhận, tôi luôn chủ động đảm bảo mọi việc được chu toàn tốt nhất có thể mà không kể đến bậc lương hay phạm vi trách nhiệm. Tôi không chờ người khác chỉ đạo việc cần làm mà tự mình chủ động tìm hiểu đâu là việc cần phải hoàn thành. Tôi dành trọn tâm trí cho mỗi dự án mình được giao và điều đó thể hiện trong mọi việc tôi làm, từ những dự án của công ty cho tới các dự án tôi nhận để làm ngoài giờ. Tôi có tư duy của người làm chủ doanh nghiệp – đảm bảo công việc được hoàn thành và cố gắng để trở thành cánh tay đắc lực cho người đồng sáng lập chủ trì dự án. Tôi thích là người đi tiên phong và gầy dựng mọi thứ từ con số không. (Và bắt cứ người sếp cũ nào của tôi cũng sẽ sẵn lòng bảo chứng cho những ưu điểm này của tôi.)

Một tuần sau, người phụ trách tuyển dụng liên hệ cô để phỏng vấn qua điện thoại và tiếp sau đó là một cuộc gọi phỏng vấn khác với nhóm làm việc. Trong khi trao đổi, cô đã hỏi nhóm làm việc về các cuộc thử nghiệm sản phẩm gần đây mà đã khiến họ bất ngờ. Bản thân câu hỏi cũng đủ khiến nhóm phỏng vấn ngạc nhiên – cuối cùng họ nói về những lần thử nghiệm sản phẩm mà họ vốn tin chắc mình đúng song sau đó nhận ra là sai. Michele giành được công việc, tỏa sáng và được bổ nhiệm vai trò phụ trách phát triển sản phẩm. Thành công này không chỉ cá biệt với cô: bằng chứng cho thấy nhà tuyển dụng thường thích chọn những ứng viên thừa nhận những khuyết điểm chính đáng của bản thân hơn là những người khoác lác hoặc khoe khoang dưới cái vỏ khiêm tốn.

Ngay cả sau khi nhận thấy mình đang chiến đấu trong một trận chiến cam go, Michele vẫn không phòng thủ hay tìm cách phản công. Cô không rao giảng các bằng cấp mình có hay lên án các vấn đề trong bảng mô tả công việc. Trong thư giới thiệu, bằng cách đồng tình với những luận điểm có thể chống lại mình, cô đã đón đầu và ngăn chặn được sự từ chối của nhà tuyển dụng, thể hiện rằng cô có đủ nhận thức về bản thân để nhận ra các điểm yếu và đủ sự vững chãi để thừa nhận chúng.

Một người nghe có trình độ đầm náo cũng sẽ phát giác những chỗ hỏng trong lời lẽ của chúng ta. Chúng ta cũng có thể “ghi điểm” bằng sự khiêm tốn với mong muốn tìm ra những chỗ hỏng đó, bằng khả năng nhận diện chúng và bằng tính chính trực để thừa nhận chúng. Bằng cách chỉ nhấn mạnh một số ít thế mạnh then chốt của mình, Michele tránh được việc người nghe bị phân tán bởi quá nhiều luận điểm – cô hướng sự chú ý của người nghe vào những ưu điểm nổi bật nhất. Và nhờ thể hiện sự tò mò, mong muốn tìm hiểu về những kinh nghiệm sai lầm của nhóm làm việc, cô có thể đã truyền cảm hứng để họ tái tư duy về tiêu chí tuyển nhân sự của mình. Họ nhận ra rằng họ không phải đang tìm kiếm một cỗ máy có nhiều kỹ năng và bằng cấp, điều họ mong muốn là tuyển dụng một con người có động lực và khả năng học hỏi. Michele biết những gì mình còn thiếu sót và đủ bản lĩnh để thừa nhận chúng, qua đó gửi đi một thông điệp không thể rõ hơn rằng cô sẵn sàng học hỏi bất cứ điều gì công việc đòi hỏi.

Bằng cách đặt những câu hỏi để đối phương trả lời thay vì nghĩ thay cho họ, chúng ta mời họ cùng tham gia như một người bạn nhảy và mỗi bên tự nghĩ cho chính mình. Nếu chúng ta xem cuộc tranh luận như một cuộc chiến thì át phải có người thắng kẻ thua. Nếu nhìn nhận nó như một cuộc khiêu vũ, chúng ta có thể bắt đầu biên đạo những bước đi tiến về phía trước. Bằng cách quan tâm đến sự thể hiện mạnh mẽ nhất của đối phương khi bày tỏ quan điểm và tiết chế phản hồi của chúng ta với một vài bước đi tuyệt nhất, chúng ta có thể tìm thấy sự đồng điệu.

## Chương 6

# [L] [SEP] Ác Cảm Che Mờ Lý Trí

## Loại trừ định kiến nhờ tháo gỡ khuôn mẫu suy nghĩ

~~~

Tôi ghét cay ghét đắng đội Yankees, đến mức mà tôi phải xung tội vì làn đầu tiên trong đời tôi mong cầu người khác gặp điều dữ – cụ thể là tôi cầu cho các cầu thủ New York Yankees bị gãy tay, chân, hay mất cá...

– Doris Kearns Goodwin

Một buổi chiều năm 1983 ở Maryland, Daryl Davis ⁷² đến chơi piano tại một buổi trình diễn nhạc đồng quê. Đây không phải là lần đầu tiên anh là người da đen duy nhất trong khán phòng, nhưng đó là lần đầu tiên trong đời anh trò chuyện với một người da trắng theo chủ nghĩa da trắng thượng đẳng.

⁷² Daryl Davis (1958 –): nhạc sĩ và nhà hoạt động chống phân biệt chủng tộc, từng chiến đấu với nhiều thành viên của hội Ku Klux Klan, ông cũng từng thuyết phục được nhiều người rời bỏ và tố cáo hội kín này.

Khi đã quá nửa khuya, sau buổi diễn, một người đàn ông da trắng lớn tuổi từ phía khán giả tiến đến chỗ Daryl và nói rằng ông ấy vô cùng kinh ngạc khi thấy một nghệ sĩ da đen lại chơi được như Jerry Lee Lewis⁷³. Daryl đáp rằng thật ra anh và Lewis là bạn của nhau, và chính Lewis cũng thừa nhận rằng phong cách của ông ấy chịu ảnh hưởng bởi các nhạc sĩ da đen. Mặc dù lòng còn ngờ vực, người đàn ông vẫn mời Daryl cùng ngồi xuống uống một ly.

⁷³ Jerry Lee Lewis (1935 –): nghệ sĩ piano, ca sĩ nhạc đồng quê và rock ‘n’ roll nổi tiếng ở Mỹ với biệt danh “The Killer”. (ND).

Ông ta thú nhận ngay rằng mình chưa bao giờ ngồi uống với một người da đen. Cuối cùng ông giải thích cho Daryl lý do tại sao. Ông là hội viên của Ku Klux Klan (KKK), nhóm người da trắng cực đoan theo chủ nghĩa thượng đẳng từng sát hại nhiều người Mỹ gốc Phi trong suốt hơn một thế kỷ qua và chỉ trước đó hai năm, họ đã hành hình một người đàn ông.

Nếu bạn nhận ra bạn đang ngồi với một người căm ghét mình và tất cả những người cùng màu da với mình, bản năng sẽ cho bạn các lựa chọn: chiến đấu, bỏ chạy, hoặc tê liệt, và đó là những phản ứng hoàn toàn chính đáng. Daryl đã có một phản ứng hoàn toàn khác: anh phá lén cười. Khi người đàn ông rút ra tấm thẻ hội viên KKK để chứng tỏ mình không nói đùa, Daryl trở lại với câu hỏi đã ăn sâu trong tâm trí anh từ khi mới lên mười. Cuối thập niên 1960, khi anh tham gia diễu hành trong đội Hướng đạo sinh Sói Con thì bị những khán giả da trắng ném đá và chai lọ vào mình. Đó là ký ức về lần đầu tiên trong đời anh đối mặt với hành vi phân biệt chủng tộc công khai, và dẫu hoàn toàn có quyền chính đáng để nổi giận, anh chỉ tự hỏi, lòng đầy bối rối: “Làm sao bạn có thể thù ghét tôi khi mà bạn thậm chí còn không biết tôi?”.

Cuối buổi trò chuyện, người đàn ông theo hội KKK đó đã đưa Daryl số điện thoại và hỏi liệu anh có thể gọi cho ông ấy nếu có dịp đến đây chơi

nhạc. Daryl đã làm theo và một tháng sau, người đàn ông dắt theo cả tá bạn đến xem Daryl trình diễn.

Qua thời gian, tình bạn giữa hai người ngày một bền chặt, người đàn ông kia rốt cuộc đã ra khỏi hội KKK. Đó cũng là một bước ngoặt trong đời Daryl. Không lâu sau đó, Daryl có cơ hội gặp gỡ các Pháp Sư Hoàng Gia và Rồng Tối Cao – biệt danh của những chỉ huy cao nhất của hội KKK – để đưa ra câu hỏi vẫn canh cánh trong lòng anh. Kể từ đó, Daryl đã thuyết phục được hàng loạt người theo chủ nghĩa da trắng thượng đẳng rời khỏi hội KKK và xóa bỏ sự hận thù trong họ.

Tôi muốn hiểu được làm thế nào kiểu chuyển biến đó có thể xảy ra – làm sao để phá vỡ những vòng lặp tư duy cố chấp vốn bị nhahn chìm trong những khuôn mẫu và định kiến về cả một chủng tộc. Lạ lùng thay, hành trình của tôi khởi đầu ở một trận bóng chày.

GHÉT NHAU GHÉT CẢ TÔNG CHI HỌ HÀNG

“Yankees dở tệ! Yankees dở tệ!” Đó là một tối mùa hè ở Fenway Park, lần đầu tiên và duy nhất tôi đi xem trận bóng chày của đội Boston Red Sox. Vào lượt đấu thứ bảy, bất thình lình, 37.000 người cùng đồng thanh la ó. Cả sân vận động cùng xỉ vả đội New York Yankees trong sự đồng lòng tuyệt đối.

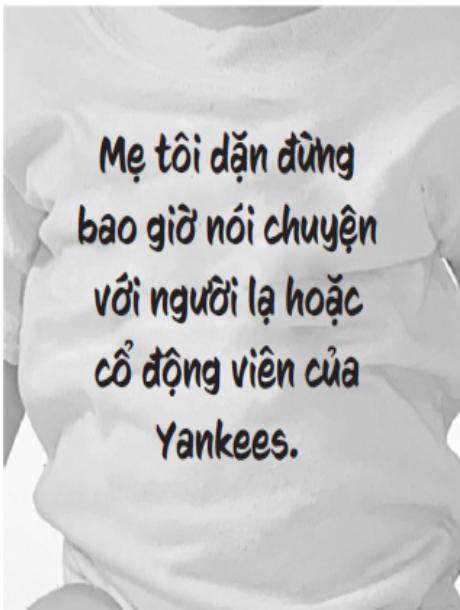
Tôi biết hai đội này là đối thủ truyền kiếp cả thế kỷ nay, được xem như điểm nóng nhất trong toàn giới thể thao chuyên nghiệp Mỹ. Tôi không lấy làm lạ việc các cổ động viên Boston reo hò bài bác đội Yankees. Tôi

chỉ không ngờ rằng việc đó sẽ xảy ra vào ngày hôm ấy, bởi vì đội Yankees không hề có mặt trên sân.

Red Sox đang thi đấu với Oakland A's, và các cổ động viên Boston lại đang la ó chê giễu một đội ở cách xa nơi đó hàng trăm dặm. Việc này giống như các khách hàng yêu thích Burger King đang đối đầu với người yêu thích Wendy's⁷⁴ trong một buổi thử vị nhưng lại cùng đồng thanh hô "McDonald's dở tệ!" vậy.

[74 Burger King và Wendy's là tên của hai chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh hamburger toàn cầu của Mỹ.](#)

Tôi bắt đầu tự hỏi phải chăng các cổ động viên Red Sox lại căm ghét Yankees hơn cả tình yêu họ dành cho chính đội nhà của mình. Các phụ huynh ở Boston nổi tiếng dạy con giờ ngón tay thối về phía đội Yankees, tẩy chay bất cứ thứ gì có hoa tiết sọc dọc, và một trong những chiếc áo phông bán chạy nhất trong lịch sử Boston hiển nhiên là áo phông in chữ YANKEES DỐ TỆ. Khi được hỏi với bao nhiêu tiền thì họ sẽ chê giễu đội nhà, các cổ động viên Red Sox đòi trung bình 503 đô-la. Và để cô vũ cho Yankees, họ còn đòi cao hơn: 560 đô-la. Những cảm xúc này mạnh đến nỗi các nhà khoa học thần kinh có thể quan sát chúng "phát sáng" trong đầu những người tình nguyện tham gia thí nghiệm: khi cổ động viên Red Sox thấy đội Yankees mất điểm, phần não liên quan đến phần thưởng và khoái cảm của họ được kích hoạt ngay tức thì. Những cảm xúc này còn lan rộng ra khỏi biên giới của Boston: kết quả phân tích các dòng tweet trong năm 2019 cho thấy Yankees là đội bóng chày bị ghét nhiều nhất ở 28/50 tiểu bang của Hoa Kỳ, và điều này giải đáp cho độ phổ biến của chiếc áo phông dưới đây:



Đội bóng chày “bị ghét” nhất ở từng bang
(dựa trên siêu dữ liệu không gian địa lý của
Twitter trong mùa giải 2019)



Gần đây tôi gọi cho một người bạn là cổ động viên ruột của Red Sox và hỏi một câu đơn giản: với điều kiện nào thì anh sẽ cỗ vũ cho đội Yankees. Không cần nghĩ ngợi, anh đáp ngay: “Chắc là... nếu họ thi đấu với Al Qaeda⁷⁵”.

⁷⁵ [Tổ chức hồi giáo cực đoan do Osama bin Laden thành lập. \(ND\)](#)

Yêu thích đội bóng của mình là một chuyện. Cảm ghét đội đối thủ đến mức có ý nghĩ ủng hộ bọn khủng bố nghiêm nát họ lại là chuyện khác. Bạn đặc biệt khinh miệt một đội tuyển thể thao nào đó và cả các cổ động viên của họ nghĩa là bạn đang ghim trong đầu mình những quan điểm đanh thép về một nhóm người. Những niềm tin đó là khuôn mẫu suy nghĩ, và chúng thường lan ra thành định kiến. Thái độ của bạn càng mạnh mẽ bao nhiêu thì bạn càng khó tái tư duy những quan điểm của mình bấy nhiêu.

Sự kinh địch không chỉ xuất hiện duy nhất trong thể thao. Sự kinh địch xảy ra bất cứ khi nào chúng ta duy trì mối hiềm khích đặc biệt đối với

một nhóm nào đó mà chúng ta cho là đang tranh giành tài nguyên với mình hay đe dọa căn tính của chúng ta. Trong kinh doanh, sự kình địch giữa hai công ty giày Puma và Adidas cảng thẳng đến mức nhiều thế hệ gia đình đã tự chia rẽ nhau dựa theo các thương hiệu mà họ trung thành – họ tới các tiệm bánh khác nhau, quán rượu hay cửa hàng khác nhau, hay thậm chí từ chối hẹn hò với một người chỉ vì người ấy làm việc cho công ty đối thủ. Trong chính trị, bạn hẳn cũng biết vài người theo Đảng Dân chủ luôn chỉ trích các đảng viên Đảng Cộng hòa là tham lam, thiếu hiểu biết, vô cảm, và vài người theo Đảng Cộng hòa luôn xem người theo phe Dân chủ là lười biếng, giả dối, là những kẻ “thương vay, khóc mướn”. Khi những khuôn mẫu suy nghĩ quá chặt và những định kiến quá sâu, chúng ta không chỉ đồng hóa bản thân với nhóm của mình mà còn tách biệt mình khỏi những người có quan điểm对立, dẫn đến việc chúng ta định danh chính mình bằng cách vạch rõ mình không phải kiểu người nào. Chúng ta không chỉ rao giảng những “phẩm hạnh” ở phía bên mình mà còn vượt ve lòng tự trọng bằng việc lên án “thói hư tật xấu” của đối thủ.

Khi người ta giữ định kiến về một nhóm đối địch, họ thường sẵn sàng nâng phe mình lên và hạ thấp đối thủ bằng mọi giá – ngay cả khi điều đó đồng nghĩa với việc làm điều ác hay sai trái. Chúng ta vẫn thường thấy nhiều người bước qua ranh giới mong manh ấy trong những trận đấu thể thao⁷⁶. Việc gây hấn còn lan rộng ra bên ngoài sân đấu: từ Barcelona tới Brazil, các trận ẩu đả thường xuyên nổ ra giữa các cổ động viên bóng đá. Các vụ bê bối gian lận cũng vì thế mà thành một vấn nạn, và sự việc xảy ra không chỉ giữa các cầu thủ hay huấn luyện viên. Khi các sinh viên trường Đại học Bang Ohio được trả tiền để tham gia một thí nghiệm, họ được biết nếu họ sẵn lòng nói dối một sinh viên thuộc một trường khác, họ sẽ nhận được tiền công cao gấp đôi, còn số tiền sinh viên kia nhận được sẽ bị cắt đi một nửa. Tỷ lệ sẵn sàng nói dối tăng gấp bốn lần nếu người kia là sinh viên trường Đại học Michigan – đối thủ lớn nhất của họ – thay vì các trường khác như Berkeley hay Virginia.

⁷⁶ Khi Monica Seles bị đâm ở ngay trên sân quần vợt vào năm 1993, tôi biết có ít nhất một cổ động viên của Steffi Graf ăn mừng. Vào mùa chung kết NBA (giải bóng rổ nhà nghề Mỹ), khi Kevin Durant bị chấn thương, một số cổ động viên của đội Toronto Raptors bắt đầu reo hò, chứng tỏ ngay cả người Canada cũng có thể xấu tính. Một bình luận viên

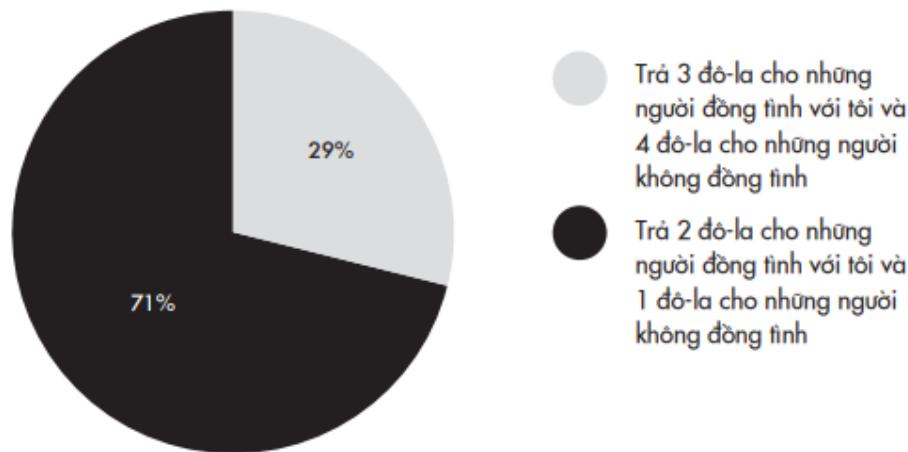
thể thao trên radio lập luận: “Chẳng có cỗ động viên thể thao chuyên nghiệp nào lại không vui mừng khi cầu thủ chủ chốt của đội đối phương bị chấn thương và trên lý thuyết thì nhở vậy mà đội nhà có thể chiến thắng dễ dàng hơn”. Công tâm mà nói, nếu bạn chỉ quan tâm đến chiến thắng của đội nhà, bất chấp việc một con người nào đó có thể bị chấn thương, bạn có khả năng bị chứng rối loạn nhân cách chống đối xã hội. (TG)

Tại sao người ta luôn hình thành những khuôn mẫu suy nghĩ ngay từ đầu về các nhóm đối địch và chúng ta có thể làm gì để họ tái tư duy về những khuôn mẫu suy nghĩ đó?

Hoà NHẬP VÀ TÁCH BIỆT

Trong những thập niên qua, các nhà tâm lý học đã phát hiện ra rằng con người có thể dễ có cảm giác thù địch với những nhóm người khác, ngay cả khi giữa họ không có vấn đề gì nghiêm trọng. Giả dụ có một câu hỏi tưởng chừng vô thưởng vô phạt như sau: Bánh mì xúc xích (hot dog) có phải là bánh mì kẹp (sandwich) không? Khi các sinh viên trả lời câu hỏi, hầu hết đều tranh luận hăng say đến độ họ sẵn lòng chịu thiệt thêm một đô-la để trả thêm cho mỗi người đồng tình với họ nhằm đảm bảo những ai có ý kiến đối lập sẽ nhận được ít hơn.

KHẢO SÁT BÁNH MÌ XÚC XÍCH & BÁNH MÌ KẸP



Sống trong mọi xã hội loài người, con người luôn có thôi thúc tìm kiếm “cảm giác thuộc về”⁷⁷ và thân phận. Đồng nhất hóa bản thân với một hội, nhóm hay cộng đồng là bắn một mũi tên trúng hai đích: chúng ta trở thành thành viên của một “bầy đàn” và có được niềm kiêu hãnh khi “bầy đàn” đó chiến thắng. Trong những nghiên cứu kinh điển được thực hiện trong khuôn viên trường đại học, các chuyên gia tâm lý thấy rằng sau mỗi trận đấu bóng bầu dục, sinh viên của đội chiến thắng thường đi loanh quanh trong trường, diện trang phục liên quan đến đội bóng mà họ cổ vũ. Từ Đại học Bang Arizona tới Notre Dame hay USC (Đại học Nam California), sinh viên đang nồng cả ngày thứ Bảy để cổ vũ đội nhà trong hào quang chiến thắng và hân hoan bận áo, mũ, hay áo khoác cổ đồng viên cả trong ngày Chủ nhật. Nếu đội nhà bại trận, họ nhanh chóng cởi bỏ đồng phục, và tách mình ra khỏi đội khi nói “họ thua rồi” thay vì “chúng ta thua rồi”. Một số nhà kinh tế học và chuyên gia tài chính thậm chí còn phát hiện ra rằng thị trường chứng khoán tăng điểm mỗi khi đội bóng đá quốc gia chiến thắng một trận World Cup và mất điểm nếu đội tuyển thua trận⁷⁸.

⁷⁷ Tiếng Anh: sense of belonging, là cảm giác tâm lý của một cá nhân, cảm nhận mình là thành viên của một gia đình, dòng tộc, cộng đồng, hay cảm giác gắn kết gần gũi giữa mình với một không gian.

⁷⁸ Thị trường chứng khoán dao động theo những trận thua trong bóng đá là đề tài tranh cãi sôi nổi: tuy một vài nghiên cứu cho thấy mối liên hệ, một số nghiên cứu khác không chứng minh được điều này. Theo cảm

nhận của tôi, điều này có khả năng xảy ra cao hơn ở các nước mà môn thể thao này phổ biến, đội tuyển được kỳ vọng sẽ thắng, trận đấu có số người đánh cược cao, và thắng thua là khá sát sao. Dẫu cho kết quả các trận đấu thể thao có thật sự ảnh hưởng đến thị trường hay không, chúng ta biết rằng chúng có thể ảnh hưởng đến tâm trạng. Một nghiên cứu trên các sĩ quan quân đội châu Âu cho thấy khi đội bóng đá ưa thích của họ thua trận vào Chủ nhật, họ sẽ dễ vắng mặt ở sở làm vào thứ Hai, và điều này dẫn đến kết quả công việc bị giảm sút. (TG)

Sự kình địch thường có nhiều khả năng nảy sinh giữa các đội ở gần nhau về mặt địa lý, thường xuyên đối đầu và ngang sức ngang tài. Yankees và Red Sox khớp với khuôn mẫu này: họ đều ở Bờ Đông, gặp nhau mươi tám hay mười chín trận mỗi mùa, đều có lịch sử thắng trận, và tính đến năm 2019, hai đội đã thi đấu với nhau hơn 2.200 lần – trong đó mỗi bên sở hữu hơn 1.000 lần thắng. Hai đội bóng này có nhiều cổ động viên hơn bất kỳ đội nào khác trong làng bóng chày.

Tôi quyết định kiểm chứng xem cần những yếu tố nào để các cổ động viên tái duy trì niềm tin của họ về đối thủ truyền kiếp. Cùng với Tim Kundro, một nghiên cứu sinh tiến sĩ, tôi đã tiến hành một loạt thí nghiệm với những người hâm mộ nhiệt thành của đội Yankees và Red Sox. Để nhận diện các khuôn mẫu suy nghĩ của họ, chúng tôi đã yêu cầu hơn một ngàn cổ động viên Red Sox và Yankees liệt kê ra ba điểm tiêu cực về đối thủ của mình. Họ hầu như đều dùng những từ ngữ tương tự để mô tả về nhau, như phàn nàn về giọng địa phương của nhau, cách để râu của đối phương, và đều cho rằng đối thủ “có mùi như bánh phồng để lâu”.

**TẠI SAO CỔ ĐỘNG VIÊN
RED SOX GHÉT CỔ ĐỘNG VIÊN
YANKEES**



**TẠI SAO CỔ ĐỘNG VIÊN
YANKEES GHÉT CỔ ĐỘNG VIÊN
RED SOX**



Một khi chúng ta đã hình thành trong tâm trí những khuôn mẫu suy nghĩ ấy, xóa bỏ chúng là vô cùng khó, vì những lý do cả về mặt nhận thức lẫn xã hội. Nhà tâm lý học George Kelly nhận thấy rằng những niềm tin của chúng ta giống như những lăng kính thực tại. Chúng ta sử dụng chúng để nhận thức và định hướng về thế giới xung quanh. Một mối đe dọa nào đó với quan điểm của chúng ta sẽ làm cặp kính bị vỡ, khiến sức nhìn của ta nhòe mờ. Thế nên phản ứng tự nhiên của chúng ta là phòng vệ, và Kelly quan sát thấy chúng ta trở nên đặc biệt thù địch khi ra sức bảo vệ những ý kiến mà từ trong sâu thẳm ta biết rằng chúng sai. Thay vì thử nhìn qua lăng kính khác, chúng ta lại trở thành những nghệ sĩ uốn dẻo về tâm trí, xoay và chuyển đổi tư thế cho đến khi tìm ra được góc nhìn mà ở đó chúng ta giữ nguyên trạng quan điểm cũ.

Xét về mặt xã hội, còn một lý do khác nữa khiến các định kiến bám chặt đến vậy. Chúng ta có xu hướng thích tương tác với những người cũng có cùng những định kiến với mình, khiến chúng càng cực đoan hơn. Hiện tượng này được gọi là sự phân cực nhóm, được bộc lộ rõ qua hàng trăm thực nghiệm. Bởi thàm đoàn với những niềm tin chuyên quyền thường đề nghị những mức án càng nặng hơn sau khi hội ý với nhau. Hội đồng quản trị tập đoàn dễ chấp thuận các khoản chi không cần thiết cho các công ty thành viên hơn sau khi họp và thảo luận. Những công dân vốn có sẵn lập trường rõ ràng về quy định chống phân biệt đối xử⁷⁹ và hôn nhân đồng giới càng gia tăng những góc nhìn cực đoan về các vấn đề

này sau khi bàn luận với một số người có cùng quan điểm. Hành vi thuyết giảng và lên án song hành cùng xu hướng chính trị của họ. Sự phân cực càng được củng cố bởi tính tuân phục: các thành viên vòng ngoài gia nhập và tăng tiến bằng cách theo gót thành viên nguyên mẫu nhất trong nhóm, cũng thường là người có định kiến sâu đậm nhất.

⁷⁹ Quy định chống phân biệt đối xử là quy định của chính quyền Mỹ nhằm loại trừ tình trạng phân biệt đối xử trên thị trường lao động và hạn chế những ảnh hưởng của sự phân biệt đối xử kéo dài trước đây.

Nếu sinh trưởng trong một gia đình cổ động cho Red Sox, hiển nhiên bạn sẽ nghe không ít điều chướng tai về các cổ động viên Yankees. Bạn lớn lên và bắt đầu tới sân bóng chật cứng những người có cùng sự căm ghét ấy, và vấn đề chỉ là thời gian trước khi mối ác cảm trong bạn dày cộm thêm và hàn sâu hơn. Khi đó, bạn sẽ chỉ mong muốn nhìn thấy những điều tốt đẹp nhất xảy đến với đội nhà và những kết quả tồi tệ nhất đến với đối thủ. Bằng chứng đã cho thấy rằng nếu các đội tuyển tìm cách hạ nhiệt sự công kích bằng việc nhắc cổ động viên rằng chẳng qua đây chỉ là một trận thi đấu mà thôi, nỗ lực này thường phản tác dụng. Các cổ động viên sẽ cảm thấy bản sắc của họ bị hạ giá trị và họ sẽ càng thêm thù địch. Ý tưởng đầu tiên của tôi về cách để xóa bỏ định kiến này đến từ bên ngoài không gian.

GIẢ THUYẾT 1: CHÚNG TA KHÔNG Ở MỘT ĐẲNG CẤP KHÁC

Nếu có dịp rời khỏi Trái Đất, bạn hẳn sẽ có những cảm nhận hoàn toàn khác về những con người đồng loại của mình. Một nhóm chuyên gia tâm lý đã nghiên cứu các tác động của ngoại tàng không gian lên thế giới nội tâm, bằng cách đánh giá những thay đổi ở hơn một trăm phi hành gia và nhà du hành vũ trụ thông qua các cuộc phỏng vấn, bảng câu hỏi, và phân tích nhật ký hành trình. Trước khi trở về từ không gian, các phi hành gia ít bận tâm về những thành tựu của bản thân hay hạnh phúc cá nhân, mà

họ nghĩ đến lợi ích chung của nhân loại nhiều hơn. “Bạn phát triển một ý thức toàn cầu ngay tức thì... một nỗi bất mãn sâu sắc với thực trạng của thế giới và một thôi thúc mãnh liệt phải làm điều gì đó”, phi hành gia Edgar Mitchell của tàu Apollo 14 hồi tưởng lại. “Khi bạn đứng trên mặt trăng nhìn vào không gian, nền chính trị quốc tế trở nên thật vụn vặt. Bạn chỉ muốn nắm cỗ một chính khách nào đó, ném hắn ra xa nửa triệu cây số và bảo: ‘Nhìn cảnh này đi, đồ rác rưởi’”.

Phản ứng này được gọi là hiệu ứng toàn cảnh. Phi hành gia mô tả hiệu ứng này sống động nhất đối với tôi là Jeff Ashby, chỉ huy trưởng tàu con thoi. Ông hồi tưởng lại lần đầu tiên nhìn Trái Đất từ bên ngoài không gian, khoảnh khắc đó đã làm thay đổi ông vĩnh viễn:

Khi ở Trái Đất, các phi hành gia chỉ hướng đến các vì sao – hầu hết chúng tôi đều là đám cuồng trăng sao – nhưng khi ra ngoài không gian, các vì sao trông cũng chẳng khác nào khi được nhìn từ Trái Đất. Thứ khác biệt hoàn toàn chính là hành tinh này – bạn được trao cho một nhãn quan mới khi nhìn về nó. Trải nghiệm nhìn ngắm Trái Đất từ ngoài không gian lần đầu tiên của tôi xảy ra vào thời điểm khoảng mười lăm phút sau khi tôi bắt đầu chuyến du hành vũ trụ đầu tiên của mình. Khi ấy, tôi đang kiểm tra danh sách những việc cần làm, vừa ngược nhìn lên thì đột ngột nhận ra mình đã ở bên trên phần sáng của Trái Đất – lúc này cửa sổ tàu không gian đang hướng về Trái Đất. Bên dưới tôi là lục địa châu Phi, và nó đang di chuyển với tốc độ tương đương một thành phố lướt qua từ cửa sổ máy bay. Lượn vòng quanh toàn bộ tinh cầu này trong vòng chín mươi phút, bạn có thể nhìn thấy bầu khí quyển là một lớp mỏng màu xanh. Nhìn thấy lớp bảo vệ ấy mỏng manh ra sao, trong đó toàn bộ nhân loại đang tồn tại, bạn có thể dễ dàng nhìn từ không gian để thấy sự nối kết giữa một người ở phía bắc cầu này với một người ở bán cầu bên kia – và không có một đường ranh giới nào rõ rệt. Trong cái nhìn toàn cảnh ấy, tất cả chúng ta đều hiện hữu dưới một mái vòm chung này.

Khi tận mắt nhìn toàn cảnh Trái Đất từ bên ngoài không gian, bạn mới nhận ra mình và toàn thể nhân loại chỉ có một cǎn tính, một bản thể đồng nhất. Tôi muốn tạo ra một phiên bản hiệu ứng toàn cảnh tương tự cho các cổ động viên bóng chày.

Có vài chứng cứ cho thấy rằng nhận thức về một cǎn tính chung có thể tạo cầu nối giữa những đối thủ cạnh tranh. Trong một thí nghiệm, các chuyên gia tâm lý đã chọn ngẫu nhiên các cổ động viên đội tuyển bóng đá Manchester United và yêu cầu họ viết một bài luận ngắn. Sau đó, họ được sắp đặt để chứng kiến một tình huống khẩn cấp khi một người chạy ngang qua bị trượt ngã, ôm mắt cá chân và kêu la thảm thiết vì đau. Người này mặc áo phông của cổ động viên đội đối thủ đáng ghét nhất của họ, và câu hỏi đặt ra là liệu những người tham gia thí nghiệm có dừng lại và giúp đỡ người đó hay không. Nếu trước đó các cổ động viên được yêu cầu viết về lý do họ yêu thích đội của mình, chỉ có 30% chạy đến giúp đỡ người bị nạn. Nếu họ được yêu cầu viết về những điểm chung giữa họ với những cổ động viên bóng đá khác, 70% người tham gia thí nghiệm chạy đến giúp đỡ.

Khi Tim và tôi thử yêu cầu cổ động viên của hai đội Red Sox và Yankees suy nghĩ về những đặc điểm chung của họ với tư cách là những cổ động viên bóng chày, thử nghiệm không hiệu quả. Rốt cuộc họ vẫn không nhìn thấy ở nhau điểm nào tích cực và cũng không hề có động thái sẵn lòng giúp đỡ nhau nếu không ở trong tình huống nguy cấp. Cǎn tính chung không phát huy tác dụng trong mọi tình huống. Nếu ở trong tình huống một cổ động viên đội đối thủ vừa bị tai nạn, ý thức về cǎn tính chung có thể thúc đẩy tinh thần tương thân tương ái trong chúng ta. Nhưng nếu người đó đang không gặp nguy hiểm hay có nhu cầu cấp thiết, thì ta rất dễ gạt hắn sang một bên như thể đó chỉ là một gã ngổ ngàng nào đó – chẳng liên quan gì đến ta. “Chúng tôi đều yêu bóng chày”, một người ủng hộ Red Sox nhận xét. “Nhưng các cổ động viên Yankees yêu thích nhầm đội.” Một cổ động viên khác thì tuyên bố rằng tình yêu chung dành cho bóng chày hoàn toàn không thay đổi được quan điểm của anh ta: “Đội Yankees dở tệ và cổ động viên của họ mãi mãi khó ưa”.

GIẢ THUYẾT 2: ĐỒNG CẢM VỚI ĐỐI THỦ

Tiếp theo, tôi tìm đến tâm lý học hòa bình. Nhiều năm trước, nhà tâm lý học tiên phong và là người sống sót khỏi nạn diệt chủng Do Thái thời Đức Quốc xã, Herbert Kelman, quyết định thách thức những định kiến đãng sau xung đột giữa Israel và Palestine bằng cách giúp cả hai phía hiểu và đồng cảm với phía bên kia. Ông thiết kế những hội thảo tương tác theo hướng giải quyết vấn đề, trong đó các nhân vật có ảnh hưởng ở Israel và lãnh đạo Palestine bàn luận kín về tiến trình hòa bình. Trong nhiều năm liền, họ đều đặn gặp mặt để chia sẻ kinh nghiệm và quan điểm cá nhân, đồng thời thảo luận về những nhu cầu, những mối quan ngại của mỗi bên, và tìm kiếm các giải pháp mới cho xung đột. Qua thời gian, các cuộc hội thảo không chỉ giúp phá vỡ những định kiến, một vài người trong số thành phần người tham dự thậm chí còn thiết lập tình bằng hữu lâu dài.

Việc “nhân tính hóa⁸⁰” đối thủ sẽ dễ dàng hơn nhiều trong lĩnh vực thể thao, bởi vì cái giá phải trả thấp hơn và sân chơi bình đẳng hơn. Tôi bắt đầu thử nghiệm với một cặp đối thủ truyền kiếp khác trong thể thao: UNC⁸¹ và Duke. Tôi đã hỏi Shane Battier, người dẫn dắt đội tuyển Duke tới ngôi vị vô địch giải bóng chày NCAA⁸² vào năm 2001, rằng điều gì sẽ khiến anh ủng hộ cho UNC. Anh ấy đáp không chần chừ: “Nếu họ thi đấu với quân Taliban”. Tôi không biết là có nhiều người mơ tưởng nghiên nát bọn khủng bố bằng môn thể thao yêu thích của họ đến thế. Tôi tự hỏi liệu việc “nhân tính hóa” một sinh viên Duke có làm thay đổi định kiến chung của cả đội UNC về toàn nhóm đối thủ của họ hay không.

⁸⁰ Khái niệm nhân tính hóa được dùng ở đây theo nghĩa tập trung vào nhân tính của đối tượng, xem đối tượng là một con người với đầy đủ phẩm chất cá nhân của người đó – không phải một thành viên nhóm hay đại diện nhóm.

⁸¹ [Tên viết tắt của đội bóng trường Đại học Bang North Carolina. \(ND\).](#)

⁸² [Từ viết tắt của National Collegiate Athletic Association – Hiệp hội Thể thao Đại học Quốc gia. \(ND\).](#)

Trong một thí nghiệm cùng với các cộng sự của tôi là Alison Fragale và Karren Knowlton, chúng tôi đề nghị các sinh viên của UNC giúp cải thiện hồ sơ xin việc của một sinh viên. Khi chúng tôi đề cập đến việc người này học ở Duke thay vì UNC bởi hoàn cảnh kinh tế của anh ta hết sức khó khăn, những người tham gia thí nghiệm đã dành nhiều thời gian hơn để giúp đỡ sinh viên ấy. Một khi họ đồng cảm với hoàn cảnh của chàng sinh viên, họ nhìn nhận anh ta như một cá thể riêng biệt đáng nhận được sự giúp đỡ và cũng có thiện cảm với anh ta hơn. Nhưng khi chúng tôi khảo sát thái độ dành cho sinh viên Duke nói chung, các sinh viên UNC vẫn xem họ là những đối thủ đáng ghét. Cụ thể hơn, nếu ai đó chê bai đội Duke thì họ sẽ xem đó là một lời khen cá nhân dành cho mình, và nếu ai đó tán dương đội Duke thì có nghĩa là đang xúc phạm họ. Chúng tôi đã thành công trong việc thay đổi thái độ của họ về một cá nhân, nhưng lại thất bại khi muốn thay đổi những định kiến của họ về cả nhóm.

Điều tương tự cũng xảy ra khi Tim và tôi cố gắng “nhân tính hóa” một người hâm mộ Yankees. Chúng tôi cho các cổ động viên Red Sox đọc một câu chuyện được viết bởi một người mê môn bóng chày cuồng nhiệt, chuyện kể về tuổi thơ được ông nội dạy chơi bóng chày và ký ức đẹp về những lần tập bắt bóng với mẹ của mình. Đến gần cuối truyện, tác giả mới tiết lộ mình là một người hâm mộ nhiệt thành của đội Yankees. “Tôi nghĩ người này rất chân thành và là một cổ động viên Yankee cá biệt”, một cổ động viên Red Sox bình phẩm. “Người này có vẻ hiểu chuyện và không phải như những tay cổ động viên Yankees khác”, người thứ hai góp vào. “Chà, tôi thật sự thích câu chuyện này cho tới khi vỡ lẽ ra đây là một cổ động viên Yankees”, người thứ ba tiếc rẻ, nhưng “tôi nghĩ riêng với người này, tôi tìm được nhiều điểm chung hơn so với những cổ động viên Yankees điển hình, cùng một khuôn đúc khác. Gã này thì không đến nỗi”.

Herbert Kelman cũng gặp vấn đề tương tự trong các cuộc hội thảo về vấn đề Israel và Palestine. Trong các cuộc hội thảo đó, họ gặp gỡ trên tinh thần là những cá nhân tin cậy lẫn nhau trên bàn nghị sự, nhưng họ vẫn bám chặt vào những định kiến về nhóm người của phía bên kia.

Trong một thế giới lý tưởng, việc hiểu biết hơn về những cá nhân riêng lẻ của một nhóm sẽ nhân tính hóa cả nhóm ấy, song trên thực tế, hiểu hơn về một người chỉ giúp củng cố hình ảnh người đó như là một thành viên cá biệt của nhóm mà thôi. Khi chúng ta gặp một vài thành viên nhóm hoàn toàn không giống với định kiến của chúng ta về nhóm ấy, phản ứng bản năng đầu tiên của chúng ta không phải là xem họ như những hình mẫu đại diện và tái tư duy về những định kiến của mình. Chúng ta xem họ như những ngoại lệ và tiếp tục bám lấy niềm tin hiện có của mình. Vậy là cách này cũng thất bại. Nỗ lực của chúng tôi lại trở về điểm xuất phát.

GIẢ THUYẾT 3: NHỮNG QUÁI VẬT THÓI QUEN

Quảng cáo tôi yêu thích nhất là đoạn phim quay cận cảnh một người nam và một người nữ đang hôn nhau. Khi góc quay dần mở rộng ra, bạn sẽ thấy chàng trai mặc áo dài tay của đội Buckeyes thuộc bang Ohio và cô gái mặc áo phông của đội Wolverines thuộc bang Michigan. Dòng chữ trên quảng cáo là: “Nếu không vì thể thao, cảnh này sẽ chẳng hề phản cảm”.

Là người hâm mộ trọn đời của đội Wolverines, tôi đã được dạy chê bai, chê giễu cổ động viên của đội Buckeyes. Chú của tôi lắp đầy tầng hầm trong nhà bằng các vật dụng và phụ kiện cổ vũ cho đội Michigan, chú có

thể thức dậy lúc ba giờ sáng thứ Bảy để trang trí thùng xe sau và chú lái chiếc xe tải hạng nhẹ có logo Michigan trang trí hai bên xe. Khi tôi trở về nhà để tiếp tục chương trình thạc sĩ ở Đại học Michigan và được biết một người bạn cùng phòng của tôi ở đại học đã nộp đơn vào học ngành y tại Đại học Bang Ohio, phản ứng tự nhiên của tôi là gọi điện thoại rao giảng về sự ưu việt của trường mình và gửi tin nhắn để lên án lựa chọn thiếu khôn ngoan của cậu bạn kia.

Vài năm trước, tôi có cơ hội quen biết một người phụ nữ vô cùng tốt bụng tuổi đã ngoài bảy mươi, chuyên hỗ trợ những người sống sót sau nạn diệt chủng Do Thái thời Đức Quốc xã. Hè vừa rồi, khi bà kể mình từng học ở Đại học Bang Ohio, phản xạ đầu tiên của tôi là “khiếp!”. Nhưng liền sau đó, tôi đã tự phẫn nộ với chính mình. Ai đời lại bận tâm bà ấy học ở trường nào nửa thế kỷ trước cơ chứ? Từ đâu tôi lại có thói quen phản xạ như thế? Bất giác tôi cảm thấy việc ai đó ghét một đội tuyển mới thật ngớ ngẩn làm sao.

Thời Hy Lạp cổ đại, triết gia Plutarch đã viết về con tàu gỗ mà Theseus⁸³ dùng để đi từ Crete đến Athens. Khi ván tàu bắt đầu mục nát, để bảo trì con tàu, những người Athens đã thay các tấm gỗ cũ mục bằng những tấm gỗ mới. Dần dần, toàn bộ ván gỗ trên tàu đã được thay hết. Con tàu vẫn giống y hệt nó trước đây, nhưng không còn bất cứ phần nào là của con tàu cũ. Vậy nó có phải là cùng một con tàu hay không? Về sau, các triết gia bổ sung thêm một câu hỏi hóc búa: giả như bạn thu thập lại được toàn bộ các tấm ván ban đầu và phục dựng thành một con tàu, liệu nó có phải là con tàu trước kia không?

⁸³ [Người anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, được biết với chiến công giết quái vật Minotaur. \(ND\)](#)

Con tàu của Theseus có nhiều điểm chung với một thương hiệu thể thao. Nếu bạn đến từ Boston, bạn hẳn có hiềm thù với đội Yankees năm 1920 vì đã cướp mất cầu thủ Babe Ruth, hay Yankees của năm 1978 vì đã đập tan hy vọng vô địch giải bóng chày Bắc Mỹ. Mặc dù đội tuyển hiện tại

vẫn giữ nguyên cái tên, nhiều thành tố tạo nên nó đã khác xưa. Các tuyển thủ đã giải nghệ từ lâu. Ban quản lý và huấn luyện viên cũng vậy. Sân vận động đã được thay mới. “Thật ra mọi người chỉ đang cỗ vũ cho những bộ đồng phục”, Jerry Seinfeld châm biếm. “Người hâm mộ có thể vô cùng yêu mến một cầu thủ, nhưng nếu anh ta chuyển sang chơi cho một đội khác, họ sẽ lập tức quay lưng với anh. Tuy anh ta vẫn là cùng một con người đó trong màu áo khác, nhưng họ vẫn ghét anh ta. È ê! Đổi màu áo kìa! È ê!”

Tôi nghĩ nó là một nghi thức. Một nghi thức thú vị nhưng đầy cảm tính mà chúng ta thực hiện theo thói quen. Chúng ta in sâu nó khi chúng ta còn nhỏ và dễ bị ảnh hưởng, chúng ta cũng dễ “tiêm nhiễm” nó khi mới dọn đến một thành phố xa lạ và muốn có bạn có bè. Dĩ nhiên, có những thời điểm sự trung thành với một đội tuyển trở nên có ý nghĩa trong cuộc sống của chúng ta: nó mang lại cho chúng ta những người quen mới bằng cái đập tay ở quán bar, cái ôm với những người xa lạ trong niềm vui chiến thắng. Nó đem đến cho ta cảm giác đoàn kết. Song nếu ngẫm nghĩ một chút, bạn sẽ nhận ra ác cảm về một đội đối thủ chỉ là một sự ngẫu nhiên đến từ nơi chốn chào đời. Nếu được sinh ra ở New York thay vì Boston, liệu bạn có thật sự ghét đội Yankees không?

Để kiểm nghiệm hướng tiếp cận thứ ba, Tim và tôi đã tuyển mộ các cổ động viên của hai đội Red Sox và Yankees tham gia thử nghiệm. Để chứng minh lòng trung thành của mình, họ được cho xem một tấm ảnh và phải nêu đúng tên của một cầu thủ thuộc đội của mình trong ảnh, và năm gần nhất đội của họ giành chức vô địch tại giải bóng chày Bắc Mỹ. Sau đó chúng tôi tiến hành một số bước để giúp họ có góc nhìn mở hơn. Trước tiên, nhằm giúp họ nhận ra sự đa chiều, phức tạp trong niềm tin của mình, chúng tôi yêu cầu họ liệt kê ba điểm tích cực và ba điểm tiêu cực về các cổ động viên của đội đối thủ. Bạn đã thấy những nhận xét tiêu cực ở trên rồi, nhưng họ cũng đã đưa ra được những điểm tích cực:

**ĐIỀU CỔ ĐỘNG VIÊN
RED SOX THÍCH Ở
CỔ ĐỘNG VIÊN YANKEES**



**ĐIỀU CỔ ĐỘNG VIÊN
YANKEES THÍCH Ở
CỔ ĐỘNG VIÊN RED SOX**



Kế đến chúng tôi ngẫu nhiên yêu cầu phân nửa số tình nguyện viên làm thêm một bước nữa là suy ngẫm về sự vô lý trong mối hiềm khích của họ:

Hãy suy nghĩ và viết về việc làm thế nào mà cổ động viên của hai đội Yankee và Red Sox lại không ưa nhau vì những lý do khá tùy tiện. Giả sử nếu bạn sinh ra trong một gia đình có truyền thống là cổ động viên của đội đối thủ thì có nhiều khả năng ngày hôm nay bạn đã là một trong số bọn họ.

Nhằm đo mức độ ác cảm mà các cổ động viên dành cho đối thủ của mình, chúng tôi cho họ cơ hội được chọn độ cay của tương ót được bày bán ở khu vực khán đài của đội đối thủ. Lý do được đưa ra là các nhà nghiên cứu sản phẩm tiêu dùng đang có ý định kiểm nghiệm khẩu vị về độ cay của tương ót ở các sân thi đấu bóng chày. Những người được phân công ngẫu nhiên phải suy nghĩ về tính tùy tiện, vô lý trong định kiến của họ đã chọn tương ót ít cay hơn cho phần khán đài đội đối thủ. Chúng tôi cũng cho họ cơ hội “làm khó” cổ động viên đội đối thủ bằng việc cho phép họ chọn cho cổ động viên đội đối thủ một đề toán khó hơn trong một bài kiểm tra có thời hạn và được trả phí. Những người được yêu cầu suy nghĩ về tính tùy tiện trong các định kiến của mình đã chọn những câu hỏi dễ hơn cho cổ động viên đội đối thủ.

Mọi người không chỉ đồng cảm hơn với cá nhân một cổ động viên nào đó, họ cũng đã thay đổi cách nhìn về toàn thể đội đối thủ. Họ cũng bớt xem thất bại của đối thủ là thành công của mình hay thành công của đối thủ là nỗi nhục của bản thân, họ cũng ít xem việc ai đó chỉ trích đối thủ như là lời khen ngợi cho cá nhân mình. Và họ sẵn lòng hơn trong việc ủng hộ đội đối thủ qua những cách thức mà thông thường khó lòng tưởng tượng đến: mặc áo cầu thủ đội đối phương, ngồi ở khu vực khán đài của đội đối phương, bình chọn cho tuyển thủ của đội đối phương trong giải All-Star Game⁸⁴, và thậm chí còn đưa ra những ý kiến ủng hộ đội đối phương trên mạng xã hội. Với một số người hâm mộ, điều này được xem gần giống như sự phá bỏ đức tin trong tôn giáo, nhưng những quan điểm họ bày tỏ dưới đây cho thấy họ đã tái tư duy rõ ràng về lập trường của mình:

⁸⁴ All-Star Game là trận tranh giải vô địch giữa hai đội vô địch bóng chày quốc gia National League và American League của Mỹ.

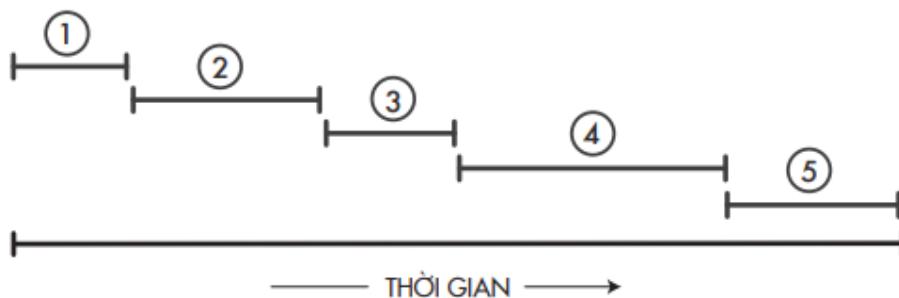
Tôi nghĩ thật ngớ ngẩn khi ghét một ai đó chỉ dựa trên đội tuyển thể thao mà họ yêu thích và ủng hộ. Nghĩ về việc đó khiến tôi phải xem lại cách bản thân nhìn nhận về người hâm mộ của những đội bóng mà mình không thích.

Nếu ai đó ghét tôi chỉ vì đội bóng mà tôi yêu thích thì thật bất công. Nó gần như là một định kiến bởi vì họ phán xét tôi dựa trên một điều về tôi và họ ghét tôi chỉ vì điều ấy. Sau khi nhận ra được những suy nghĩ này, có thể tôi sẽ thay đổi cách ứng xử với các cổ động viên Red Sox.

Đội tuyển mà họ ủng hộ không tất yếu thể hiện được họ là ai. Cho dù họ có ủng hộ nhầm đội đi nữa.

Cuối cùng thì chúng tôi cũng có được sự tiến triển. Bước tiếp theo là xem xét những yếu tố then chốt đằng sau sự chuyển biến trong quan điểm của các cổ động viên. Chúng tôi phát hiện ra rằng chính việc họ suy ngẫm về sự tùy tiện, độc đoán trong mối cảm cảm của bản thân – chứ không phải những điểm tích cực ở đối thủ – đã tạo nên khác biệt. Bất kể các cổ động viên có nhận ra được những lý do để thích đối thủ hay không, họ vẫn tỏ ra bót thù địch hơn khi suy ngẫm về việc sự đổi đầu mới ngó ngắn làm sao. Việc tự ngẫm rằng bản thân cảm thấy thế nào khi bị ghét vì những nguyên do lố bịch đã giúp họ nhận ra rằng xung đột này có những tác động thực tế, rằng ghét cổ động viên đối thủ chẳng phải có gì hay ho.

DÒNG THỜI GIAN CỦA ĐỊNH KIẾN



- ① Có một kinh nghiệm: Một đứa trẻ để kiểu đầu mohawk¹ lấy trộm xe đạp của tôi
- ② Hình thành một định kiến: Những đứa trẻ để kiểu đầu mohawk toàn là dân trộm cắp
- ③ Có một kinh nghiệm mới: Một đứa trẻ để kiểu đầu mohawk đối tốt với tôi
- ④ Chất vấn định kiến: Có vẻ đám trẻ để kiểu đầu mohawk không đến nỗi nào?
- ⑤ Chất vấn các định kiến nói chung: Bạn không thể phán xét một đứa trẻ qua vẻ ngoài của nó

BƯỚC VÀO VŨ TRỤ SONG SONG

Bên ngoài phòng thí nghiệm, việc tháo gỡ khuôn mẫu suy nghĩ và giảm bớt định kiến khó có thể xảy ra chỉ trong một sớm một chiều. Ngay cả khi người ta không cảnh giác từ đầu, thì bức tường phòng thủ cũng lập tức được dựng lên một khi quan điểm của họ bị thách thức. Để xuyên thủng được bức tường đó, chúng ta không thể chỉ đơn giản bảo họ rằng suy nghĩ của họ là tùy hứng. Bước mẫu chót là gợi ý cho họ một vài suy nghĩ giả định phản thực tế: giúp họ cân nhắc nếu sống trong một thực tại khác, niềm tin của họ là gì.

Trong tâm lý học, tư duy giả định bao gồm việc tưởng tượng về những sự kiện trong cuộc đời chúng ta có thể đã diễn ra khác đi như thế nào. Khi nhận ra mình có thể dễ dàng có những khuôn mẫu suy nghĩ khác như thế nào, chúng ta có thể sẵn lòng cập nhật quan điểm của bản thân hơn⁸⁵. Để kích hoạt tư duy giả định, bạn có thể hỏi đối phương những mẫu câu hỏi như: Liệu những khuôn mẫu suy nghĩ của bạn sẽ khác ra sao nếu bạn sinh ra là người da đen, người Mỹ La-tinh, người châu Á hay người Mỹ bản địa? Bạn sẽ có những quan điểm sống nào nếu lớn lên ở nông trại thay vì ở thành thị, hoặc trong một nền văn hóa ở cách chỗ bạn nửa vòng trái đất? Giả như bạn sống ở thế kỷ mười tám thì bạn sẽ có niềm tin mạnh mẽ vào điều gì?

⁸⁵ Điều này không nhằm ám chỉ rằng những khuôn mẫu suy nghĩ không bao giờ có cơ sở thực tế. Các nhà tâm lý học phát hiện rằng khi so sánh giữa các nhóm, đa phần các khuôn mẫu suy nghĩ đều tương ứng với những khuôn mẫu trung bình của một nhóm, song điều này không có nghĩa là chúng giúp ích cho việc hiểu đúng về từng cá nhân riêng lẻ trong nhóm ấy. Hàng ngàn năm trước, khi con người hiếm khi có dịp tương tác với những nhóm khác, niềm tin về các khuynh hướng của các bộ lạc khác nhau có thể giúp tổ tiên chúng ta bảo vệ bộ tộc của chính họ. Nhưng ngày nay, khi sự tương tác liên nhóm đã quá sức phổ biến, những giả định về một nhóm đã không còn hữu dụng như trước: lúc này, việc hiểu biết từng cá thể lại càng cần thiết hơn. Các nhà tâm lý học trên cũng chỉ ra rằng những khuôn mẫu suy nghĩ trở nên càng lúc càng sai lạc một cách nhất quán khi chúng ta đối đầu với một nhóm khác, và khi chúng ta đang phán xét hệ tư tưởng của những nhóm quá khác biệt với mình. Khi một khuôn mẫu lây lan thành định kiến, nó là dấu hiệu báo động đã tới lúc chúng ta cần tái tư duy. (TG)

Bạn đã học được từ những nhà vô địch tranh biện và chuyên gia thương thuyết là việc đặt cho đối phương những câu hỏi có thể thúc đẩy họ tái tư duy về những kết luận trước đó của chính mình. Điểm khác biệt của kiểu câu hỏi giả định phản thực tế là chúng kêu gọi mọi người tìm về khám phá cẩn nguyên niềm tin của bản thân – và suy xét lại lập trường của họ đối với những nhóm khác.

Người ta trau dồi tính khiêm nhường khi họ suy xét về việc những hoàn cảnh khác nhau có thể dẫn họ đến những niềm tin khác nhau như thế nào. Họ có thể đi đến kết luận rằng một vài trong số những điều họ tin chắc trong quá khứ phải chẳng đã quá đơn giản, và họ bắt đầu tự chất vấn một vài quan điểm tiêu cực của bản thân. Sự hoài nghi ấy làm họ thêm tò mò về một nhóm nào đó mà họ đã có định kiến, và cuối cùng họ có thể khám phá ra những điểm tương đồng đáng kinh ngạc giữa họ và nhóm ấy.

Gần đây, tôi tình cờ có cơ hội khuyến khích người khác tư duy giả định. Một người sáng lập công ty khởi nghiệp đã mời tôi tham dự một cuộc họp toàn công ty của cô ấy để chia sẻ hiểu biết của tôi về việc làm thế nào để hiểu hơn về người khác và về chính mình. Trong cuộc trò chuyện hết sức thực tế giữa chúng tôi, cô ấy nói mình là một người yêu thích chiêm tinh học và nhiều người trong công ty cũng có cùng mối quan tâm. Tôi tự hỏi liệu mình có thể nào khiến một vài người trong số họ nhận ra bản thân đã có những khuôn mẫu suy nghĩ thiếu chính xác về người khác dựa trên tháng mà họ ngẫu nhiên được sinh ra. Sau đây là trích đoạn câu chuyện đã diễn ra:

Tôi: Chị biết đó, chúng ta không hề có bất cứ bằng chứng nào về ảnh hưởng của cung hoàng đạo lên tính cách cả.

Người sáng lập: Đúng là cách nói chuyện của Ma Kết đây mà.

Tôi: Thật ra tôi là Sư Tử. Tôi rất muốn biết bằng chứng nào có thể thuyết phục được chị thay đổi suy nghĩ.

Người sáng lập: Đó cũng là việc chồng tôi cố gắng thử từ thời chúng tôi mới hẹn hò. Giờ thì anh ấy đã bỏ cuộc. Không gì có thể khiến tôi thay đổi suy nghĩ.

Tôi: Vậy thì chị đang không tư duy như một nhà khoa học. Đây là một thứ tôn giáo đối với chị.

Người sáng lập: À, ừ, cũng có thể.

Tôi: Nếu chị được sinh ra ở Trung Quốc thay vì ở Hoa Kỳ thì sao? Có bằng chứng mới cho thấy rằng nếu ta có cung Xử Nữ (Virgo) và sống ở Trung Quốc, ta sẽ bị kỳ thị khi xin việc lẩn hẹn hò. Những người Xử Nữ bị định kiến là những người khó chịu và dễ gây hấn⁸⁶.

⁸⁶ Gần đây, các nhà tâm lý học thực tế đã tiến hành nghiên cứu và phát hiện ra các tên gọi không có quy chuẩn của các cung hoàng đạo có thể làm gia tăng định kiến và sự kỳ thị. Xử Nữ (Virgo) khi dịch ra tiếng Trung có nghĩa “trinh nữ” – từ này vốn dùng gọi lên trong tâm trí sự định kiến về những trinh nữ già, bà cô không chồng, hay hạch sách, sạch sẽ quá mức, kiêu cọ và kén cá chọn canh. (TG).

Người sáng lập: Ở phương Tây cũng vậy mà Adam, những người cung Bò Cạp cũng bị phân biệt đối xử như thế.

Mặc dù ban đầu cô ấy chống lại các lập luận của tôi, nhưng sau khi cân nhắc khả năng mình có thể đã có những khuôn mẫu suy nghĩ khác nếu sống ở Trung Quốc, cô ấy đã nhận ra một khuôn thức quen thuộc. Cô ấy hiểu ra rằng cả một nhóm người bị đối xử phân biệt chỉ bởi vị trí của mặt trời và mặt trăng vào cái ngày mà họ ngẫu nhiên chào đời.

Nhận ra sự phân biệt đối xử với người khác dựa theo cung hoàng đạo của họ là bất công ra sao, người sáng lập cuối cùng đã nhảy vào hồ trợ tôi xây dựng các lập luận của mình. Vào cuối buổi trò chuyện, tôi đề nghị một buổi thảo luận tiếp theo về khoa học tính cách. Hơn một phần tư nhân viên công ty đã đăng ký tham gia. Sau đó, một trong những người tham dự đã viết rằng “thu hoạch lớn nhất từ buổi nói chuyện này là tầm quan trọng của việc ‘xóa học’ những điều đã biết để không trở thành thiếu hiểu biết”. Nám bắt được tính tùy tiện và độc đoán trong những khuôn mẫu suy nghĩ, những người này đã cởi mở hơn để sẵn sàng tái tư duy về những quan điểm của chính mình.

Các chuyên gia tâm lý phát hiện ra phần nhiều niềm tin của chúng ta mang tính văn hóa: được lan truyền rộng rãi nhưng hầu như hiếm khi được chất vấn. Nếu suy xét chúng kỹ càng, chúng ta thường vỡ ra rằng chúng chẳng hề có cơ sở vững chắc. Các khuôn mẫu suy nghĩ đều không có một kết cấu bền chặt của một con tàu được đóng kỹ lưỡng. Chúng không khác gì tòa tháp trong trò chơi rút gỗ⁸⁷ – báp bênh trên vài khối gỗ khi các cột trụ chính bị rút đi. Để đánh đổ cả tòa tháp, đôi khi chúng ta chỉ cần hẩy nhẹ một cái. Hy vọng trong tình huống này là người ta có thể ứng biến với thay đổi của tình hình và xây dựng niềm tin mới dựa trên một nền tảng vững chắc hơn.

⁸⁷ Trong trò chơi rút gỗ, người chơi rút những thanh gỗ và đặt lại lên trên tháp gỗ sao cho không gây hại đến sự ổn định của khối tổng thể, ai làm đổ tháp gỗ sẽ thua.

Cách tiếp cận này có thể mở rộng ra cho những vấn đề chia rẽ ở phạm vi lớn hơn không? Tôi chưa từng tin rằng nó sẽ giúp giải quyết được xung đột Israel – Palestine hay ngăn chặn nạn phân biệt chủng tộc. Dẫu vậy, tôi nghĩ nó là một bước để tiến đến những vấn đề cốt yếu hơn là chỉ đơn giản tái tư duy về những khuôn mẫu suy nghĩ của chúng ta. Ít nhất, chúng ta có thể chất vấn niềm tin sâu xa của bản thân, rằng việc chúng ta bảo vệ nhận định của mình về một nhóm người nào đó là có thỏa đáng hay không.

Nếu bạn khiến người khác dừng lại một chút và suy xét, họ có thể ngộ ra rằng chỉ riêng ý nghĩ áp đặt những khuôn mẫu về một nhóm lên từng thành viên của nhóm là thật ngó ngắt. Nghiên cứu chỉ ra rằng có nhiều điểm tương đồng giữa các nhóm hơn chúng ta tưởng. Và giữa nội bộ các nhóm cũng có nhiều sự khác biệt hơn so với giữa các nhóm với nhau.

Đôi khi từ bỏ những định kiến đồng nghĩa với việc nhận ra nhiều thành viên của một nhóm mà bạn cực kỳ ghét hóa ra không xấu xa đến thế. Và điều này càng dễ xảy ra khi chúng ta gặp mặt họ trực tiếp. Hơn nữa thế kỷ qua, các nhà khoa học xã hội đã kiểm chứng hiệu quả của tương tác liên nhóm. Trong một phân tích meta tổng hợp từ hơn năm trăm nghiên cứu trên 250.000 đối tượng, sự tương tác với các thành viên nhóm khác giúp làm giảm định kiến của những người tham gia trong 94% trường hợp. Mặc dù giao tiếp liên nhóm không phải là lời giải cho mọi vấn đề, nhưng con số thống kê này đã rất ấn tượng. Cách hiệu quả nhất để giúp ai đó rút những khói gỗ ra khỏi các tòa tháp định kiến là trao đổi trực tiếp với họ. Và đó chính xác là điều Daryl Davis đã làm.

CÁCH MỘT NGHỆ SĨ DA ĐEN ĐƯƠNG ĐẦU VỚI NHỮNG NGƯỜI THEO CHỦ NGHĨA DA TRẮNG THUỢNG ĐĂNG

Một ngày nọ, Daryl lái chiếc xe của mình, trong xe là người đứng đầu một chi hội KKK, người này có chức danh chính thức là Người Khổng Lồ Một Mắt Tối Cao. Trước đó khá lâu, Người Khổng Lồ Một Mắt đã chia sẻ với anh những định kiến của ông ta về người da đen. Theo lời ông ta, đó là một chủng tộc hạ đẳng, não họ nhỏ hơn nên họ ngu độn và đặc tính di truyền của họ có xu hướng bạo lực. Khi Daryl chỉ ra rằng anh là người da đen nhưng chưa bao giờ dùng súng tấn công hay trộm cắp xe của ai, Người Khổng Lồ Một Mắt bảo rằng gien tội phạm trong anh chắc còn ẩn tàng. Nó chỉ chưa bộc phát thôi.

Daryl quyết định dùng chiến thuật “gây ông đập lưng ông” với Người Khổng Lồ Một Mắt. Anh thách ông ta nêu tên ba kẻ giết người hàng loạt là người da đen. Khi Người Khổng Lồ Một Mắt không kể được cái tên nào, Daryl liệt kê một danh sách dài những kẻ giết người hàng loạt khét tiếng là người da trắng và nói thêm rằng Người Khổng Lồ Một Mắt chắc hẳn cũng là một kẻ giết người. Khi Người Khổng Lồ Một Mắt phản đối rằng mình không bao giờ giết hại ai cả, Daryl dùng chính lập luận của ông ta để phản bác lại, rằng chắc chắn gien giết người hàng loạt của ông ta còn ẩn tàng đấy thôi.

“Ôi, điều đó thật ngớ ngẩn”, Người Khổng Lồ Một Mắt bối rối đáp. “Ừ, ngớ ngẩn thật!”, Daryl đồng tình. “Anh nói đúng. Điều tôi nói về anh quả là ngớ ngẩn, nhưng điều anh nói về tôi cũng ngớ ngẩn không kém.” Người Khổng Lồ Một Mắt im lặng và lảng sang chủ đề khác. Nhiều tháng sau, ông ta nói với Daryl rằng mình vẫn mãi suy nghĩ về cuộc đối thoại ấy. Daryl đã gieo cho ông hạt giống hò nghi và khiến ông tò mò về những niềm tin của mình. Người Khổng Lồ Một Mắt cuối cùng đã rời bỏ hội KKK và giao lại áo thụng và mũ trùm cho Daryl.

Daryl chắc chắn là một người phi thường – không chỉ ở khả năng đơn thương độc mã đương đầu với định kiến mà còn ở sự kiên định làm điều đó. Nói chung, người nắm quyền lực càng cao lại càng cần tái tư duy nhiều hơn, không chỉ vì họ dễ có khuynh hướng cấp đặc quyền cho các ý kiến của mình mà còn vì những ý kiến họ đưa ra hiềm khi bị chất vấn.

Trong hầu hết trường hợp, các đối tượng bị đòn áp hay bị xem là cá biệt cũng đóng góp đáng kể bằng việc ép mình cho vừa với những định kiến.

Là đối tượng bị kỳ thị chủng tộc từ bé, với những gì đã trải qua trong đời, Daryl có đủ các lý do chính đáng để hình thành sự thù ghét đối với người da trắng. Anh vẫn sẵn lòng tiếp cận người da trắng theo chủ nghĩa thượng đẳng bằng suy nghĩ cởi mở và trao cho họ cơ hội tái duy về lập trường của bản thân. Nhưng đúng lý ra, việc đặt bản thân ở thế hiểm nguy khi thách thức những người da trắng theo chủ nghĩa thượng đẳng không nên là trách nhiệm của Daryl. Trong một thế giới lý tưởng, Người Khổng Lồ Một Mắt lẽ ra nên nhận phần việc khai sáng cho những người đồng đẳng của mình. Một số hội viên KKK khác đã có sự tiến bộ, vừa hành động độc lập lẫn phối hợp cùng Daryl để lên tiếng cho những người bị áp bức và cải tổ các cấu trúc đã sản sinh ra sự áp bức ngay từ đầu.

Khi hướng đến những thay đổi mang tính hệ thống, Daryl nhấn mạnh chúng ta không nên bỏ qua sức mạnh của đối thoại. Khi chúng ta chọn cách không tương tác với người khác vì những khuôn mẫu suy nghĩ và định kiến của họ, chúng ta đã từ bỏ khả năng giúp họ tự duy cởi mở hơn. “Chúng ta đang sống trong thời đại du hành vũ trụ, song phần lớn vẫn có lối tư duy của thời đồ đá”, anh trầm ngâm. “Tư tưởng của chúng ta cần bắt kịp với công nghệ”. Anh ước tính rằng mình đã giúp cho hơn hai trăm người da trắng theo chủ nghĩa thượng đẳng tái duy về niềm tin của họ và rời bỏ KKK lẫn các nhóm phát xít mới. Nhiều người trong số họ tiếp tục giáo dục gia đình và bạn bè của mình. Daryl chỉ ra rằng anh không trực tiếp thuyết phục những người đàn ông ấy thay đổi suy nghĩ. “Tôi chẳng cãi đạo ai cả”, anh nói. “Tôi cho họ lý do để suy ngẫm về phương hướng của họ trong cuộc đời, và họ tự suy ngẫm, rồi nhận ra: ‘Tôi cần một hướng đi tốt đẹp hơn, và đây là con đường nên đi.’”

Daryl không làm điều này bằng cách rao giảng hay lên án. Khi anh bắt chuyện với những người da trắng theo chủ nghĩa thượng đẳng, nhiều người ban đầu đã ngạc nhiên về sự chín chắn, sâu sắc của anh. Khi họ

bắt đầu nhìn nhận anh như một cá nhân độc lập và dành thời gian tiếp xúc nhiều với anh, họ thường tìm thấy ở anh những đặc điểm tính cách tương đồng với mình xoay quanh những sở thích chung về các chủ đề như âm nhạc. Qua thời gian, anh giúp họ thấy được rằng họ đã gia nhập các nhóm cực đoan vì những lý do không phát xuất từ chính họ – đó là truyền thống gia đình cù thế tiếp nối qua hàng thế hệ, hay ai đó đã bảo rằng công việc mưu sinh của họ bị đám đàn ông da đen cướp mất. Khi nhận ra mình thật sự hiểu biết rất ít về những nhóm khác và nhận ra mức độ thiêng cặn trong những khuôn mẫu suy nghĩ của mình, họ bắt đầu suy nghĩ lại.

Sau khi quen biết Daryl, một trong các Pháp Sư Hoàng Gia của KKK không chỉ dừng lại ở việc rời bỏ hội này. Ông ta đóng cửa cả một chi hội. Nhiều năm sau, ông đã đề nghị Daryl trở thành cha đỡ đầu cho con gái của mình.

Chương 7

[SEP] Người Tâm Tình Về Vắc-Xin Và Điều Tra Viên Nhã Nhặn

Việc lắng nghe đúng đắn khiến người khác thay đổi ra sao

~~~

Người muốn nghe điều bản thân không muốn nghe là một người hiếm có.

– Dick Cavett

Khi Marie-Hélène Étienne-Rousseau chuyển dạ, cô đã bật khóc. Khi đó là tháng Chín năm 2018, và em bé lẽ ra phải đến tháng Mười Hai mới chào đời. Chỉ vài phút trước nửa đêm, con trai Tobie ra đời, nặng chưa đầy một ki-lô-gram. Em bé nhỏ xíu, đến nỗi cái đầu có thể đặt trọn trong lòng bàn tay Marie-Hélène, và cô vô cùng sợ hãi với ý nghĩ rằng con mình sẽ không sống nổi. Tobie chỉ được ở trong vòng tay mẹ vài giây ngắn ngủi trước khi được khẩn cấp đưa đến khoa chăm sóc đặc biệt cho trẻ sơ sinh. Em bé cần mặt nạ trợ thở và ngay sau đó được đưa đi phẫu thuật vì xuất huyết trong. Phải mất nhiều tháng, cậu bé mới được cho phép về nhà.

Khi Tobie còn ở bệnh viện, Marie-Hélène đi mua tã và nghe được bản tin về dịch sởi đang lan rộng ở tỉnh Quebec của cô. Cô vẫn chưa tiêm ngừa cho Tobie. Đó thậm chí không phải là một vấn đề được cân nhắc – em bé vẫn còn quá yếu. Cô cũng không tiêm ngừa cho ba đứa con lớn của mình – việc tiêm ngừa không phổ biến tại cộng đồng của cô. Bạn bè và hàng xóm của cô đều mặc nhiên cho rằng các vắc-xin là nguy hiểm và truyền tai nhau những câu chuyện rùng rợn về tác dụng phụ của vắc-xin. Tuy thế, thực tế vẫn còn đó: trong thập niên ấy, Quebec đã có tới hai đợt dịch sởi bùng phát.

Ngày nay ở các nước phát triển, bệnh sởi đang gia tăng lần đầu tiên trong ít nhất nửa thế kỷ, và tỷ lệ tử vong là khoảng 1/1.000. Ở các nước đang phát triển, con số này là gần 1/100. Ước tính từ năm 2016 đến 2018, tỷ lệ tử vong do sởi tăng vọt trên toàn cầu đến 58%, với hơn một trăm ngàn ca thiệt mạng. Những cái chết này đáng lẽ đã có thể được ngăn chặn bằng tiêm chủng – nhờ vắc-xin mà đã có khoảng hai mươi triệu người được cứu sống trong hai thập niên qua. Mặc dù các nhà dịch tễ học đề xuất việc tiêm hai mũi vắc xin phòng bệnh sởi và tỷ lệ miễn dịch tối thiểu là 95%, chỉ có khoảng 85% số người trên toàn cầu tiêm mũi đầu và 67% số người tiếp tục tiêm mũi thứ hai. Nhiều người bỏ qua việc tiêm vắc-xin đơn giản vì họ không tin vào khoa học.

Các cơ quan chức năng đã tìm mọi cách để lên án vấn đề này, một số quan chức đưa ra cảnh báo rằng những người từ chối tiêm chủng có thể bị phạt đến một ngàn đô-la và có thể bị phạt tù đến sáu tháng. Nhiều trường học từ chối nhận trẻ chưa được tiêm ngừa và một hạt thậm chí còn cấm trẻ em chưa được tiêm ngừa đến nơi công cộng. Khi các phương án này không giải quyết được vấn đề, các quan chức chính phủ chuyển sang dùng phương án rao giảng. Bởi vì người dân mang những nỗi sợ vô căn cứ về vắc-xin, đây là lúc cần giáo dục họ bằng một liều sự thật.

Các kết quả thu được hầu như đều đáng thất vọng. Trong hai cuộc thử nghiệm được tiến hành song song ở Đức, ý tưởng cung cấp cho người dân các bằng chứng khoa học về sự an toàn của vắc-xin đều phản tác dụng: mọi người rót cuộc càng cho rằng vắc-xin là nguy hiểm. Tương tự, khi người dân Mỹ được tiếp cận những thông tin về các mối nguy hại của bệnh sởi, xem những hình ảnh trẻ em bị di chứng từ sởi, hay biết tin một trẻ nhỏ suýt tử vong vì sởi, mối quan tâm của họ với việc tiêm ngừa không tăng lên chút nào. Và khi họ được truyền thông rằng không có bằng chứng nào cho thấy vắc-xin ngừa sởi gây ra chứng tự kỷ, những người trước đó đã hoài nghi vẫn tiếp tục thờ ơ với việc tiêm chủng. Có vẻ như không có một luận điểm xác thực hay lý giải dựa trên dữ kiện nào có thể lay chuyển sự quyết định của họ rằng vắc-xin không an toàn.

Đây là một vấn đề thường gặp khi thuyết phục người khác: điều gì không lay chuyển được niềm tin của chúng ta thì có thể khiến niềm tin ấy càng mạnh mẽ hơn. Tương tự như vắc-xin được truyền vào hệ miễn dịch cơ thể nhằm chống lại vi-rút, chính động thái kháng cự đó càng củng cố thêm hệ miễn dịch tâm lý của chúng ta. Bác bỏ một quan điểm sẽ làm sản sinh ra các kháng thể chống lại mọi nỗ lực tác động trong tương lai. Khi đó, chúng ta thường trở nên quả quyết hơn với quan điểm của mình và mất đi hứng thú tìm hiểu những góc nhìn khác. Các phản đòn không còn gây bất ngờ hay đánh động chúng ta nữa – chúng ta đã sẵn sàng tâm thế cự tuyệt.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau đã đi qua hết hành trình ấy. Một kịch bản quen thuộc luôn chờ sẵn mỗi khi cô đưa những đứa con lớn đi khám bệnh. Bác sĩ ca ngợi ích lợi của vắc-xin, cảnh báo cô về các nguy cơ nếu từ chối tiêm chủng, và cứng nhắc với thông điệp chung chung ấy thay vì lắng nghe để trả lời những câu hỏi cụ thể của cô. Toàn bộ cung cách ấy toát lên sự xem thường. Marie-Hélène cảm thấy như thể mình đang bị công kích: “giống như cô ấy đang bị kết

tôi rằng tôi muốn con mình mắc bệnh. Như thế tôi là một bà mẹ tồi vây”.

Khi Tobie bé bỏng cuối cùng đã đủ khỏe để về nhà sau năm tháng nằm viện, nguy cơ nhiễm bệnh của bé vẫn rất cao. Các y tá biết đây là cơ hội cuối cùng để bé được tiêm ngừa nên họ đã mời đến một “người tâm tình về vắc-xin<sup>88</sup>” – một bác sĩ địa phương với cách tiếp cận mới mẻ nhằm giúp các phụ huynh trẻ tự duy về sự chống đối của họ đối với tiêm chủng. Vì bác sĩ này không rao giảng hay lên án các bậc cha mẹ. Ông cũng không tìm cách tuyên truyền theo kiểu chính trị. Ông chỉ đội chiếc mũ tư duy của nhà khoa học và phỏng vấn họ.

<sup>88</sup> Nguyên văn: vaccine whisperer. Đây là chức danh đặt ra cho người giữ vai trò tư vấn và tuyên truyền các thông tin về vắc-xin tại Quebec với cách thức làm việc khác kiểu tư vấn thông thường. Thay vì chỉ tuyên truyền lợi ích của vắc-xin, ép buộc tiêm chủng, “người tâm tình về vắc-xin” sẽ trò chuyện với các phụ huynh một cách lành mạnh, lắng nghe những lo lắng của họ và trao đổi sâu sát mọi khía cạnh xung quanh vấn đề. Chương trình này của Quebec đã phát huy tác dụng.



Calvin & Hobbes © 1993 Watterson.

# TRUYỀN ĐỘNG LỰC THÔNG QUA PHỎNG VÂN

Vào đầu thập niên 1980, một chuyên gia tâm lý lâm sàng có tên là Bill Miller không đồng tình với thái độ của các đồng nghiệp của mình đối với những người nghiện ngập. Một thực tế khá phổ biến là những chuyên gia trị liệu và tham vấn thời ấy thường kết tội các thân chủ lạm dụng chất gây nghiện là những kẻ dối trá do bệnh lý và sống trong sự chối bỏ. Cách nhìn nhận này khác với những điều Miller quan sát thấy trong quá trình đích thân trị liệu cho những người nghiện rượu, trong đó anh biết rao giảng và lén án thường chỉ phản tác dụng. “Những người uống rượu quá mức hầu như đều ý thức được điều ấy”, Miller nói với tôi. “Nếu cô gắng thuyết phục rằng họ uống quá nhiều hay cần phải thay đổi tức là bạn đang kích lén sự kháng cự và điều này sẽ càng khiến họ khó thay đổi.”

Thay vì công kích hay hạ thấp thân chủ của mình, Miller thường bắt đầu bằng việc đặt câu hỏi cho họ và lắng nghe câu trả lời. Không lâu sau, Miller viết một bài báo chuyên đề về triết lý của mình và nó được chuyền tay của Stephen Rollnick, một thực tập sinh điều dưỡng trẻ đang làm việc trong lĩnh vực điều trị nghiện. Vài năm sau, hai người tình cờ gặp nhau ở Úc và nhận ra lĩnh vực họ đang khai phá rộng lớn hơn nhiều so với một phương pháp điều trị đơn thuần. Đó là một cách thức tiếp cận hoàn toàn khác trong việc giúp con người thay đổi.

Cùng nhau, họ phát triển các nguyên tắc cốt lõi của một phương pháp thực hành mang tên phỏng vấn truyền động lực. Tiền đề trọng tâm là chúng ta rất khó có thể thúc đẩy hay thuyết phục một ai đó thay đổi. Tốt hơn là chúng ta hãy giúp họ tự mình tìm ra động lực để thay đổi chính mình.

Giả sử bạn là một học sinh trường Hogwarts<sup>89</sup>, và bạn đang lo chú của mình sẽ theo phe Voldemort. Bạn có thể thực hiện một cuộc phỏng vấn truyền động lực kiểu như thế này:

<sup>89</sup> Trường dạy phù thủy trong bộ tiểu thuyết nổi tiếng Harry Potter của nhà văn J. K. Rowling. (ND).

**Bạn: Cháu rất muốn biết cảm nhận của chú về Kẻ Chợ Gọi Tên Ra<sup>90</sup>.**

<sup>90</sup> Biệt danh của nhân vật Voldemort.

**Chú: Chà, ngài là phù thủy hùng mạnh nhất còn sống hiện nay. Vói lại, các môn đệ của ngài đã hứa cho chú một tước hiệu ra trò.**

**Bạn: Thú vị đấy. Có điều gì về ông ta mà chú không thích không?**

**Chú: À, chú không thích lầm vụ giết chóc.**

**Bạn: Thì đâu có ai hoàn hảo.**

**Chú: Ủ, nhưng giết chóc thì xấu xa thậm tệ rồi.**

**Bạn: Nghe như chú cũng có những e ngại về Voldemort. Điều gì ngăn chú thoát ly khỏi hắn chứ?**

**Chú: Chú sợ ngài hướng vụ giết chóc về phía chú chứ còn gì nữa.**

**Bạn: Sợ cũng đúng. Cháu cũng cảm thấy vậy. Nhưng cháu rất tò mò là đối với chú có bất cứ nguyên tắc sống nào thật sự quan trọng, đến mức chú sẵn sàng đương đầu với nỗi sợ ấy không?**

Phỏng vấn truyền động lực bắt đầu trước hết với thái độ khiêm nhường và sự tò mò. Chúng ta không biết điều gì có thể khiến đối phương thay đổi, nhưng chúng ta thật lòng muốn biết. Mục tiêu không phải là để thúc đẩy người khác làm gì mà nhằm giúp họ phá vỡ vòng lặp cố chấp và nhìn thấy những khả năng mới. Vai trò của chúng ta là giữ thẳng chiếc gương để họ có thể nhìn thấy chính mình rõ hơn, và từ đó truyền lực để họ khám phá những niềm tin và hành vi của bản thân. Điều đó có thể kích hoạt một vòng lặp tái tư duy, trong đó người ta tiếp cận quan điểm của bản thân một cách khoa học hơn. Họ tăng trưởng thái độ khiêm nhường về hiểu biết của mình, hoài nghi những điều mình xác tín và tò mò về những góc nhìn khác biệt.

Tiến trình phỏng vấn truyền động lực bao gồm ba kỹ thuật mấu chốt:

- Đặt những câu hỏi mở
- Lắng nghe có suy ngẫm

- Khẳng định mong muốn và khả năng thay đổi của đối phương

Khi Marie-Hélène sẵn sàng cho Tobie xuất viện, “người tâm tình về vắc-xin” được các điều dưỡng viên gọi tới là một chuyên gia về trẻ sơ sinh và là một nhà nghiên cứu tên Arnaud Gagneur. Chuyên môn của anh là áp dụng các kỹ thuật phỏng vấn truyền động lực vào các cuộc thảo luận về tiêm chủng. Khi Arnaud tiếp chuyện Marie-Hélène, anh không hề phán xét cô vì đã không tiêm ngừa cho các con của mình và cũng không áp đặt cô phải thay đổi. Anh tiếp cận cô như một nhà khoa học hay như “một phiên bản Socrates mềm mỏng hơn”, như cách phóng viên Eric Boodman mô tả khi viết bài về buổi gặp gỡ của họ.

Arnaud nói với Marie-Hélène rằng anh lo ngại những gì có thể xảy đến cho Tobie nếu bé bị lây bệnh sởi, nhưng anh chấp nhận quyết định của cô và muốn hiểu rõ hơn về quyết định đó. Trong khoảng hơn một giờ đồng hồ, anh đặt các câu hỏi mở về những lý do dẫn cô đến quyết định không tiêm phòng. Anh chú tâm lắng nghe các câu trả lời của cô, công nhận rằng quả thực thế giới hiện nay đầy rẫy những thông tin gây hoang mang về sự an toàn của vắc-xin. Cuối buổi trao đổi, Arnaud nhắc lại với Marie-Hélène rằng cô có quyền tự do lựa chọn việc có tiêm ngừa hay không, và anh tin tưởng ở khả năng nhận định và chủ ý của cô.

Trước khi Marie-Hélène rời bệnh viện, cô đã cho bé Tobie tiêm ngừa. Theo lời cô, thời khắc xoay chuyển quyết định là khi Arnaud “nói với tôi rằng dù tôi quyết định có tiêm ngừa hay không, anh vẫn tôn trọng lựa chọn của tôi vì tôi là một người mẹ luôn muốn làm điều tốt nhất cho các con của mình. Đối với tôi, chỉ riêng câu nói ấy thôi đã có giá trị hơn ngàn vàng”.

Marie-Hélène không chỉ cho Tobie tiêm ngừa – cô còn nhờ một y tá sức khỏe cộng đồng đến tiêm ngừa cho ba đứa con còn lại tại nhà. Cô thậm chí còn đề nghị liệu Arnaud có thể nói chuyện với chị dâu của mình về việc tiêm ngừa cho các con của chị ấy. Cô cho hay quyết định của mình trong cộng đồng chống vắc-xin “giống như thế cho phát nổ một quả bom”.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau là một trong nhiều bậc cha mẹ trải qua quá trình xoay chuyển quyết định như thế. Những “người tâm tình về vắc-xin” không chỉ giúp người khác thay đổi niềm tin, mà đồng thời còn làm họ thay đổi cả hành vi. Trong nghiên cứu ban đầu của Arnaud trên đối tượng những bà mẹ sau sinh ở nhà hộ sản, 72% trong số họ cho biết họ dự định sẽ tiêm ngừa cho con mình; sau một buổi phỏng vấn truyền động lực với một tham vấn viên tiêm phòng, 87% đồng ý tiêm ngừa cho con. Trong thí nghiệm kế tiếp của Arnaud, nếu các bà mẹ tham dự một buổi phỏng vấn truyền động lực, khả năng trẻ được tiêm ngừa đầy đủ trong vòng hai năm sau đó sẽ tăng lên 9%. Nghe có vẻ chỉ là một con số nhỏ, song nên nhớ đây là kết quả có được chỉ từ một buổi trao đổi duy nhất tại nhà hộ sản, và như vậy thôi đã đủ làm thay đổi hành vi của các bà mẹ trong hai mươi bốn tháng tới. Chẳng bao lâu sau đó, Bộ Y tế liên bang đã đầu tư hàng triệu đô-la vào chương trình phỏng vấn truyền động lực của Arnaud, với kế hoạch gửi những người tâm tình về vắc-xin đến khoa phụ sản ở tất cả các bệnh viện ở Quebec.

Ngày nay, hình thức phỏng vấn truyền động lực được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới bởi hàng vạn người có chuyên môn – bao gồm những chuyên viên huấn luyện được chứng nhận ở khắp châu Mỹ và nhiều nước ở châu Âu, đồng thời các khóa học trang bị các kỹ năng cần thiết cũng được tổ chức rộng rãi tại Argentina, Malaysia và Nam Phi. Phỏng vấn truyền động lực đã là đề tài nghiên cứu của hơn một ngàn thử nghiệm đối chứng; chỉ liệt kê hết chúng trong một thư mục

cũng đã mất đến sáu mươi bảy trang. Hình thức phỏng vấn này được các nhà chuyên môn về y tế sử dụng hiệu quả trong việc giúp mọi người cai thuốc lá, rượu và các chất gây nghiện, từ bỏ thói quen cờ bạc và các hành vi tình dục không an toàn, cũng như cải thiện chế độ ăn uống và luyện tập, điều trị những chứng rối loạn ăn uống và giảm cân. Nó còn được các huấn luyện viên vận dụng thành công vào việc giúp các tuyển thủ bóng đá chuyên nghiệp gia tăng sức bền, các giáo viên giúp học sinh ngủ đủ giấc, các cố vấn giúp các đội nhóm làm việc chuẩn bị sẵn sàng cho sự thay đổi về tổ chức, các nhân viên sức khỏe cộng đồng khuyến khích người dân ở Zambia lọc nước trước khi uống, và các nhà hoạt động môi trường giúp mọi người hành động ngăn chặn thay đổi khí hậu. Các kỹ năng tương tự cũng đã giúp các cử tri có nhiều định kiến mở hơn trong suy nghĩ, và khi chuyên viên hòa giải giúp các phụ huynh ly hôn xử lý bất đồng về con cái, phỏng vấn truyền động lực có khả năng đem lại kết quả thành công gấp đôi so với cách thức hòa giải truyền thống.

Nhìn chung, ba trong số bốn nghiên cứu đều cho thấy phương pháp này có tác động đáng kể đến sự thay đổi hành vi cả về mặt thống kê lẫn ý nghĩa lâm sàng, và các chuyên gia tâm lý hay y bác sĩ áp dụng nó đều đạt kết quả với tỷ lệ thành công là 4/5. Không nhiều lý thuyết ứng dụng trong các chuyên ngành khoa học hành vi có được bộ bằng chứng thuyết phục đến thế.

Phỏng vấn truyền động lực không chỉ giới hạn trong môi trường công việc – nó cũng có thể được áp dụng trong các quyết định và tương tác trong cuộc sống thường nhật. Một ngày nọ, một người bạn gọi điện cho tôi để hỏi xin lời khuyên rằng liệu cô ấy có nên quay lại với người yêu cũ không. Tôi ủng hộ việc đó, nhưng tôi không nghĩ mình có tư cách để khuyên cô ấy nên làm thế nào. Thay vì đưa ra ý kiến cá nhân, tôi gợi ý để cô ấy suy xét tất cả những lý do nên và không nên và những điều đó đáp ứng như thế nào với mong muốn của cô về người bạn đời. Cô ấy cân nhắc và cuối cùng tự thuyết phục mình rằng cô nên hàn gắn lại mối quan hệ. Cuộc trò chuyện giữa chúng tôi

cứ như một phép màu, bởi vì tôi không hề có thuyết phục cô ấy và thậm chí cũng không đưa ra bất cứ lời khuyên nào.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Đường như con người đã hiểu được sức mạnh của thuyết phục bẩn thân thay đổi từ hàng ngàn năm nay. Tôi mới biết được gần đây rằng cụm từ abracadabra (úm ba la xì bùa) xuất phát từ một thành ngữ Do Thái có nghĩa là “Khi nói, tôi tạo ra thế giới quanh mình”. (TG)

Khi người ta phớt lờ lời khuyên, không phải lúc nào cũng bởi vì họ không đồng tình với nó, mà đôi khi họ chỉ kháng cự lại cảm giác có áp lực và cảm thấy ai đó đang kiểm soát quyết định của mình. Để bảo vệ quyền tự quyết của họ, thay vì ra lệnh hay khuyên răn, chuyên viên phòng vấn truyền động lực sẽ bắt đầu buổi trao đổi đại khái như sau: “Có những cách này từng giúp ích cho tôi, bạn xem có cách nào trong số đó có thể giúp ích cho bạn không?”.

## CÁCH TRUYỀN ĐỘNG LỰC DỞ TÊ

### BINGO

| Chiến lược hù dọa | Hết yêu thương               | Nói rằng chỉ vì muốn tốt cho tôi | Cố làm ra vẻ đó là ý của tôi |
|-------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Quát nạt          | Hạ phẩm giá                  | Ngừng ủng hộ                     | Dạy đồi                      |
| Thao túng         | Không lắng nghe điều tôi nói | Gạt bỏ cảm giác của tôi          | Gạt bỏ ý kiến của tôi        |
| Xem thường tôi    | Không còn tôn trọng          | Gây hấn thụ động <sup>1</sup>    | Hạ nhục                      |

Bạn đã thấy rằng việc đặt câu hỏi có thể giúp đối phương tự thuyết phục bản thân. Phóng vấn truyền động lực còn đi xa hơn, nó gợi mở để người khác tự khám phá chính mình. Bạn đã xem cách nó phát huy tác dụng trong thực tế ra sao khi Daryl Davis hỏi các hội viên KKK rằng làm sao họ có thể thù ghét anh khi thậm chí còn không biết về anh, và đến đây, tôi muốn giải mã các kỹ thuật liên quan một cách cụ thể hơn. Khi muốn người khác tái tư duy, phản xạ đầu tiên theo bản năng của chúng ta thường là bắt đầu nói. Song, cách hiệu quả nhất giúp người khác tư duy cởi mở thường là lắng nghe.

## BÊN NGOÀI PHÒNG KHÁM

Nhiều năm trước, một công ty công nghệ sinh học khởi nghiệp liên hệ tôi nhờ giúp đỡ. Giám đốc điều hành, Jeff, xuất thân là một nhà khoa học, nên anh ấy có khuynh hướng thu thập mọi dữ kiện cần thiết trước khi đưa ra một quyết định. Sau hơn một năm ruỗi lèo lái

công ty, anh vẫn chưa thể vạch ra được tầm nhìn, và công ty đang trên đà thất bại. Một bộ ba nhà cố vấn đã có thuyết phục anh đưa ra định hướng phát triển công ty và cả ba đều bị sa thải. Trước khi giám đốc nhân sự bỏ cuộc, cô thực hiện một nỗ lực sau chót là liên hệ một người trong giới học thuật. Đó là một thời điểm hoàn hảo để áp dụng phỏng vấn truyền động lực: Jeff dường như chống lại việc thay đổi và tôi không biết nguyên nhân là gì. Khi gặp nhau, tôi quyết định thử xem mình có thể giúp anh ấy tự tìm thấy động lực để thay đổi không. Sau đây là những khoảnh khắc then chốt trong cuộc trao đổi giữa chúng tôi:

**Tôi: Tôi thật vinh hạnh là người tham vấn cho anh sau khi ba người tham vấn trước đã bị anh cho nghỉ. Tôi rất muốn nghe tại sao họ lại thất bại.**

**Jeff: Người đầu tiên đưa ra ngay những câu trả lời thay vì đặt câu hỏi. Như thế là ngạo mạn: làm sao anh ta có thể giải quyết vấn đề khi thậm chí chưa dành thời gian để hiểu về nó? Hai người kế tiếp có khá hơn khi tìm hiểu vấn đề từ tôi, nhưng rốt cuộc họ lại cố dạy bảo tôi phải làm công việc của mình như thế nào.**

**Tôi: Nếu vậy sao anh còn tồn công mòi thêm một cố vấn ở bên ngoài nữa?**

**Jeff: Tôi đang tìm những ý tưởng mới mẻ cho vai trò lãnh đạo.**

**Tôi: Tôi không ở vị thế có thể nói anh nên lãnh đạo công ty như thế nào. Theo anh, lãnh đạo có nghĩa là gì?**

**Jeff: Đưa ra các quyết định mang tính hệ thống, với một chiến lược được cân nhắc kỹ lưỡng.**

**Tôi: Có những lãnh đạo nào anh ngưỡng mộ vì các phẩm chất ấy không?**

**Jeff: Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., Steve Jobs.**

Đó chính là thời điểm làm xoay chuyển quyết định. Trong phỏng vấn truyền động lực, có sự khác biệt giữa lời nói khuyến khích giữ nguyên hiện trạng và lời nói khuyến khích thay đổi. Lời nói khuyến khích giữ nguyên hiện trạng là những ý kiến hay gợi ý hướng đến việc duy trì mọi thứ như hiện có. Lời nói khuyến khích thay đổi đề cập đến mong muốn, khả năng, nhu cầu, hay cam kết điều chỉnh. Khi suy tính về một thay đổi, nhiều người có cảm giác mâu thuẫn – họ có những lý do để cân nhắc đến sự thay đổi nhưng cũng có những lý do để duy trì hiện trạng. Miller và Rollnick gợi ý đặt câu hỏi và lắng nghe lời nói hướng đến sự thay đổi, và tiếp đó đặt một số câu hỏi về lý do và những cách thức thay đổi dự kiến.

Giả dụ một người bạn của bạn đề cập đến mong muốn bỏ thuốc lá. Bạn có thể phản hồi bằng cách hỏi tại sao cô ấy cân nhắc việc bỏ thuốc. Nếu cô ấy trả lời vì bác sĩ khuyên như thế, bạn có thể tiếp tục hỏi về những động lực của chính cô: cô ấy suy nghĩ như thế nào về việc bỏ thuốc lá? Nếu cô ấy nêu ra một lý do đưa đến quyết tâm bỏ thuốc lá, bạn có thể hỏi bước đầu tiên để từ bỏ việc hút thuốc sẽ là gì? “Lời nói khuyến khích thay đổi là mối chỉ vàng”, chuyên gia tâm lý lâm sàng Theresa Moyers nhận xét. “Điều bạn cần làm là bắt lấy mối chỉ đó và kéo nó lên.” Và đó chính là cách tôi đã làm với Jeff.

**Tôi: Anh ngưỡng mộ điều gì nhất ở những vị lãnh đạo vừa kể tên?**

**Jeff: Tất cả họ đều có tầm nhìn rõ ràng. Họ truyền cảm hứng cho người khác để làm được những điều phi thường.**

**Tôi: Thật thú vị. Nếu Steve Jobs ở vai trò hiện tại của anh, anh nghĩ ông ấy sẽ làm gì?**

**Jeff: Ông ấy hẳn sẽ thúc giục ban lãnh đạo đề xuất một ý tưởng táo bạo và tạo ra một trường biến dạng thực tại<sup>92</sup> để làm cho ý tưởng đó có vẻ hoàn toàn khả thi. Có lẽ tôi cũng nên làm thế.**

<sup>92</sup> Trường biến dạng thực tại (tiếng Anh: reality distortion field) là một thuật ngữ được Bud Tribble tại hãng máy tính Apple sử dụng lần đầu tiên vào năm 1981, để mô tả sức hút hay khả năng thuyết phục của người đồng sáng lập Steve Jobs đối với các cộng sự của ông. Một khi Steve đã quyết định việc gì đó phải được diễn ra thì ông ấy sẽ tìm mọi cách để nó diễn ra.

Vài tuần sau đó, tại cuộc họp ban lãnh đạo, Jeff đã lần đầu tiên đứng lên phát biểu về tầm nhìn. Khi nghe được tin này, tôi không khỏi cảm thấy tự hào: Tôi đã khuất phục được kẻ bắt nạt bằng lý luận bên trong mình và dẫn dắt anh ấy tìm ra động lực của bản thân.

Tiếc thay, ban lãnh đạo cuối cùng vẫn quyết định đóng cửa công ty.

Phản trình bày của Jeff hoàn toàn thất bại. Anh ấy lúng túng diễn đạt các ý từ ghi chú trên giấy ăn và những thông điệp về định hướng công ty của anh ấy không truyền được lửa đến những người tham dự cuộc họp. Tôi đã bỏ qua một bước quan trọng, đó là giúp anh ấy suy nghĩ về cách thức tiến hành sự thay đổi một cách hiệu quả.

Kỹ thuật thứ tư trong phỏng vấn truyền động lực là tóm tắt, kỹ thuật này thường được khuyên áp dụng vào cuối mỗi cuộc trao đổi và khi cần chuyển tiếp sang nội dung khác. Khi tóm tắt, bạn diễn giải những gì bạn hiểu về những lý do cần thay đổi của đối phương, để kiểm tra xem liệu bạn có bỏ sót hay hiểu sai ý nào không, và để thăm dò về những kế hoạch và các bước triển khai khả thi tiếp theo.

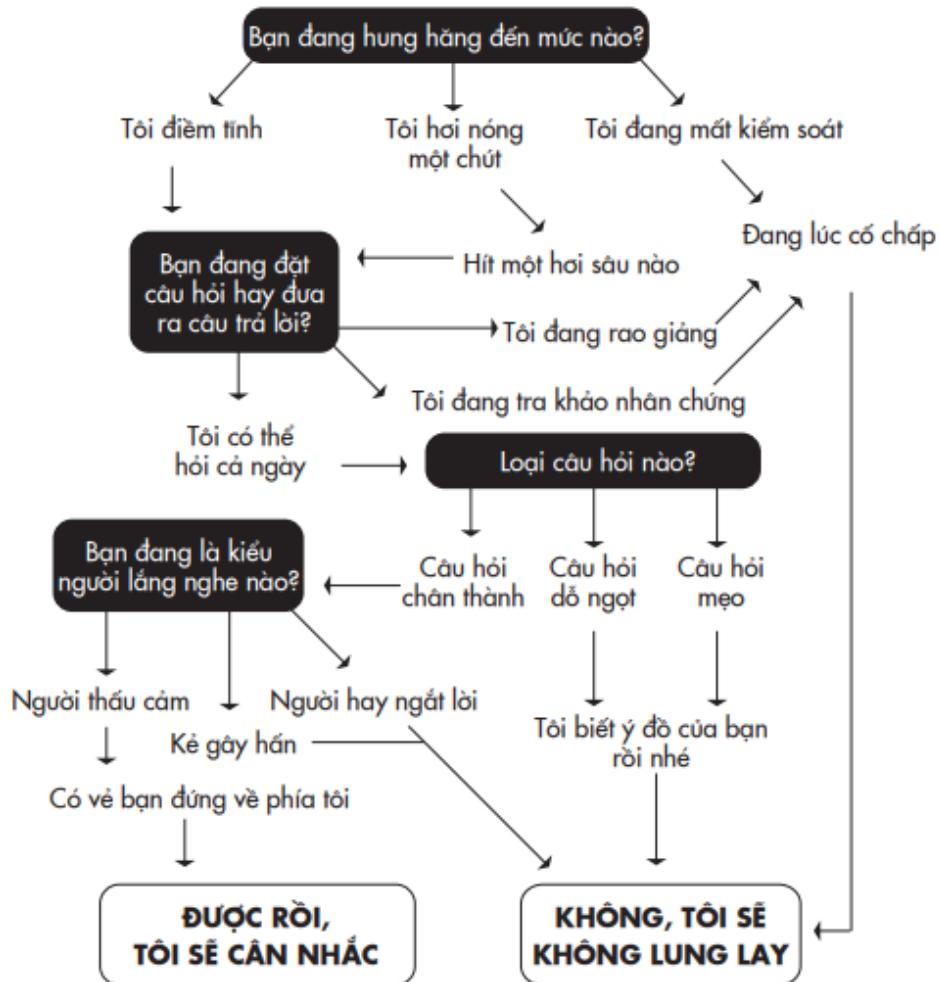
Trong phỏng vấn truyền động lực, vai trò của bạn không phải là người chỉ đạo hay người theo gót, mà là người dẫn đường. Miller và Rollnick so sánh điều này với việc thuê một hướng dẫn viên khi đi du lịch ở nước ngoài: chúng ta không muốn người này chỉ định mình nên đi đâu, nhưng cũng không muốn cô ấy chỉ theo chúng ta đến những nơi ta muốn đến. Tôi đã quá phấn khích khi Jeff quyết định sẽ chia sẻ tầm nhìn, đến độ tôi đã không hỏi tầm nhìn đó ra sao, hay anh ấy sẽ trình bày như thế nào. Tôi đã chỉ giúp anh tái tư duy về việc liệu có nên và khi nào nên đưa ra tuyên bố, mà không động đến nội dung của tuyên bố.

Nếu được làm lại, tôi sẽ hỏi Jeff xem anh dự định sẽ truyền tải thông điệp của mình như thế nào và anh dự đoán đội ngũ của mình sẽ đón nhận nó ra sao. Một người dẫn dắt tốt không chỉ dừng lại ở việc giúp người khác thay đổi niềm tin hay hành vi của họ. Công việc của chúng ta chỉ được xem là hoàn tất khi chúng ta giúp họ đạt được mục tiêu đề ra.

Phản tuyệt vời của phỏng vấn truyền động lực là nó làm nảy sinh sự cởi mở từ cả hai phía. Việc lắng nghe có thể khuyến khích người khác nhìn nhận lại lập trường của họ về chúng ta, đồng thời cũng cung cấp cho chúng ta những thông tin có thể khiến chúng ta chất vấn lại quan điểm của mình về họ. Nếu thực hành nghiêm túc phỏng vấn truyền động lực, chúng ta có thể trở thành người được tái tư duy.

Không khó để nhận ra phương pháp phỏng vấn truyền động lực hiệu quả thế nào trong hành nghề các chuyên viên tư vấn, bác sĩ, nhà trị liệu, giáo viên và huấn luyện viên. Khi người khác tìm đến sự giúp đỡ của chúng ta – hoặc chấp nhận vai trò giúp đỡ của chúng ta – thì ta đang ở vị thế phải chiếm được lòng tin của họ. Song, chúng ta đều đối mặt với những tình huống trong đó ta nảy sinh tham vọng muốn xoay người khác theo ý mình. Các bậc cha mẹ và những người thầy thường tin rằng họ biết điều gì tốt nhất cho con cái và học trò. Những người bán hàng, người gây quỹ và chủ doanh nghiệp có mối quan tâm đặc hữu là những cái gật đầu.

## BẠN SẼ LÀM TÔI ĐỐI Ý CHÚ?



Những người tiên phong về phỏng vấn truyền động lực như Miller và Rollnick đã cảnh báo ngay từ đầu rằng kỹ thuật này không nên được sử dụng nhằm mục đích thao túng. Các chuyên gia tâm lý nhận ra rằng khi mọi người phát hiện dụng ý gây ảnh hưởng của đối phương, họ sẽ dựng nên các cơ chế phòng thủ phức tạp. Khoảnh khắc người đối diện cảm thấy rằng chúng ta đang có thuyết phục họ, hành vi của chúng ta sẽ lập tức mang một ý nghĩa khác. Một câu hỏi thẳng thắn sẽ bị xem như một chiến thuật chính trị, một câu phản hồi sau khi lắng nghe sẽ được hiểu thành thủ đoạn của công tố viên, một lời khẳng định về khả năng thay đổi thì lại nghe giống như một sự áp đặt cải đạo của nhà truyền giáo.

Phỏng vấn truyền động lực đòi hỏi ở người thực hiện nó một khao khát chân thành muốn giúp người khác đạt được mục tiêu. Cả Jeff và tôi đều mong muốn công ty của anh ấy thành công. Cả Marie-Hélène và Arnaud đều muốn bé Tobie được khỏe mạnh. Nếu mục tiêu của hai bên không tương hợp, làm sao bạn có thể giúp người khác thay đổi suy nghĩ của họ?

## NGHỆ THUẬT LẮNG NGHE GÂY ẢNH HƯỚNG

Betty Bigombe đã đi gần mười hai cây số đường rừng và vẫn chưa thấy một dấu hiệu sự sống nào. Bà không lạ gì với việc đi bộ đường dài: lớn lên ở miền bắc Uganda, bà đi bộ mỗi ngày gần mươi hai cây số đến trường. Bà lớn lên chỉ với một bữa ăn mỗi ngày, trong căn nhà ở nông trang cùng gia đình của người chú có tám người vợ. Giờ thì sau bao nỗ lực bà đang làm việc tại Nghị viện Uganda, và bà đứng ra nhận lãnh một thử thách mà không một đồng sự nào của bà đủ can đảm để đảm nhận: cố gắng đàm phán hòa bình với một thủ lĩnh phiến quân.

Joseph Kony là lãnh đạo của Quân kháng chiến của Chúa<sup>93</sup>. Tên này và nhóm phiến quân của hắn ta bị cáo buộc chịu trách nhiệm về việc thảm sát hơn một trăm ngàn người, bắt cóc hơn ba mươi ngàn trẻ em và khiến hơn hai triệu dân Uganda mất nhà cửa. Vào đầu thập niên 1990, Betty đã thuyết phục tổng thống Uganda cử bà đi đàm phán hòng có thể ngăn chặn bạo động.

<sup>93</sup> [Quân kháng chiến của Chúa là một tổ chức tôn giáo và chiến binh hoạt động ở phía bắc Uganda và Nam Sudan. Hiện nhóm này đang](#)

được liệt vào danh sách các tổ chức khủng bố.

Khi Betty cuối cùng cũng liên lạc được với phiến quân sau nhiều tháng ròng nỗ lực, phe phiến quân từ chối với lý do cảm thấy bị sỉ nhục khi đàm phán với một phụ nữ. Nhưng Betty đã tìm cách thương thảo để được phép gặp trực tiếp Kony. Không lâu sau đó, hắn ta đã nhắc đến bà bằng danh xưng Mẹ, và thậm chí còn đồng ý rời khỏi khu rừng để bắt đầu đàm phán hòa bình. Mặc dù nỗ lực hòa bình không thành công, chỉ riêng việc khiến Kony cởi mở hơn để đối thoại cũng đã là một thành tựu đáng kể.<sup>94</sup> Vì những nỗ lực nhằm chấm dứt bạo lực, Betty được vinh danh là “Người phụ nữ Uganda của năm”. Gần đây, khi có dịp trò chuyện với bà, tôi đã hỏi bằng cách nào bà thành công trong việc tiếp cận Kony và quân đội của anh ta. Bà giải thích rằng chìa khóa không phải là thuyết phục, thậm chí cũng không phải là dỗ ngọt, mà là lắng nghe.

<sup>94</sup> Các nỗ lực đàm phán hòa bình bắt thành khi tổng thống Uganda bác bỏ yêu cầu của Betty là vạch ra những nguyên tắc thỏa thuận chung cho các cuộc đàm phán và thay vào đó còn công khai lên tiếng đe dọa Kony, khiến hắn ta sau đó đáp trả bằng việc tàn sát hàng trăm người ở Atiak. Lòng đầy thất vọng, Betty rời nghị viện và chuyển sang làm việc cho Ngân hàng Thế giới. Một thập niên sau, bà khởi xướng một vòng đàm phán hòa bình khác với phe phiến quân. Bà trở về Uganda với vai trò trưởng ban hòa giải, sử dụng tiền riêng thay vì chấp nhận dùng ngân sách của chính phủ, mục đích là để bà có thể độc lập trong các quyết định của mình. Bà đã gần chạm đến mốc thành công nếu Kony không nuốt lời vào phút cuối. Ngày nay, quân phiến loạn của hắn ta đã suy yếu thành một nhóm rất nhỏ so với ban đầu và không còn là một mối đe dọa đáng kể nữa. (TG)

Biết lắng nghe không chỉ là nói ít lại. Lắng nghe là một bộ kỹ năng về việc đặt câu hỏi và hồi đáp. Nó bắt đầu bằng việc bày tỏ sự quan tâm đến những mối bận tâm của người đối diện hơn là tìm cách phán xét hiện trạng của họ hay chứng tỏ vị thế của bản thân. Nhà báo Kate

Murphy từng viết rằng chúng ta có thể làm tốt hơn với việc đặt những câu hỏi “thể hiện thái độ mong muốn hiểu biết đầy chân thành mà không ẩn giấu đằng sau ý đồ sửa chữa, giải cứu, khuyên răn, thuyết phục hay sửa cho đúng”, và giúp đối phương “bộc lộ suy nghĩ của mình một cách rõ ràng nhất có thể”<sup>95</sup>.

<sup>95</sup> Trong các khoảng thời gian tĩnh tu, phái giáo hữu cũng có những “hội đồng minh triết” với nhiệm vụ tương tự, tức là đặt ra các câu hỏi nhằm giúp các thành viên tư duy rõ ràng và khúc chiết, và xử lý các vấn đề nan giải của bản thân. (TG)

Khi chúng ta cố gắng làm người khác thay đổi, đó có thể là một nhiệm vụ khó khăn. Ngay cả khi có những mục đích tốt đẹp nhất, chúng ta vẫn có thể dễ dàng rơi vào chế độ tư duy của một nhà truyền giáo thuyết giảng thao bát tuyệt, một công tố viên ra sức phân định đúng sai hay một chính trị gia đang vận động tranh cử. Tất cả chúng ta đều có “phản xạ trở về đúng”<sup>96</sup>, mà như Miller và Rollnick mô tả là sự khao khát “chỉnh sửa cho đúng” mọi vấn đề và đưa ra các câu trả lời. Một người phỏng vấn truyền động lực giỏi luôn kiềm chế phản xạ này của bản thân – mặc dù mọi người sẽ ngay lập tức gấp bác sĩ chấn thương chỉnh hình nếu họ bị gãy xương, nhưng với các vấn đề liên quan đến tâm trí, họ thường mong chờ sự đồng cảm hơn là giải pháp.

<sup>96</sup> Trong y khoa, phản xạ này được gọi là phản xạ ưỡn – là phản xạ ưỡn thẳng người để nhanh chóng trở về tư thế đúng, tức là tư thế cân bằng với đầu thẳng đứng.

Đó chính là cách mà Betty Bigombe áp dụng để khởi động những nỗ lực của mình ở Uganda. Bà bắt đầu bằng những chuyến đi qua các vùng thôn dã để thăm các trại tị nạn dành cho những người vô gia cư do nội chiến. Bà đoán một số người tị nạn có thể có người thân ở trong hàng ngũ của Joseph Kony và có khả năng biết nơi trú ẩn của hắn ta. Mặc dù chưa từng được đào tạo về phỏng vấn truyền động lực, trực giác cho bà biết nên làm thế nào. Ở mỗi trại tị nạn, bà tuyên

bố với mọi người rằng bà không ở đây để giáo huấn ai cả, mà để lắng nghe họ.

Lòng ham hiểu biết và khiêm nhường tự tin của bà đã khiến người dân Uganda ngạc nhiên. Những người hòa giải trước đó đều đến với yêu cầu ngưng chiến. Họ rao giảng về những sách lược giải quyết xung đột của mình và lên án những nỗ lực thất bại trước đây. Giờ đây Betty, một chính trị gia thực thụ, không bảo mọi người phải làm gì. Bà chỉ ngồi kiên nhẫn hàng giờ bên đống lửa, ghi chép và thỉnh thoảng nhẹ nhàng cắt ngang để đặt những câu hỏi. “Nếu bạn muốn xỉ vả tôi, hãy cứ tự nhiên”, bà nói. “Nếu bạn muốn tôi cuốn gói đi chỗ khác, tôi sẽ đi.”

Để thể hiện rõ cam kết vì hòa bình của mình, Betty lưu lại các trại tị nạn ngay cả khi họ thiếu lương thực và điều kiện vệ sinh không được tốt. Bà mời gọi mọi người nói lên những bất bình của mình và các giải pháp mà họ mong đợi. Những người tị nạn nói với bà rằng việc một người ngoài cuộc cho họ cơ hội được nói lên quan điểm của mình là rất hiếm có và thật mới mẻ. Họ được tự do đưa ra giải pháp của chính mình, điều này cho họ cảm giác về quyền tự chủ. Cuối cùng mọi người đã gọi bà là Megu, dịch sát nghĩa là “mẹ”, và đó cũng là danh xưng đầy tôn kính dành cho những người lớn tuổi. Sự quý trọng này đặc biệt ánh tượng bởi lẽ Betty là người đại diện của chính phủ – vốn được xem là thế lực đàn áp ở nhiều trại tị nạn. Sau đó không lâu, mọi người đề nghị giới thiệu bà với các thành viên điều phối và cấp chỉ huy trong hàng ngũ của Joseph Kony. Như Betty nhận xét một cách hóm hỉnh: “Ngay cả quý dữ cũng cảm kích khi được lắng nghe”.

Hàng loạt thực nghiệm cho thấy việc tương tác với một người chăm chú lắng nghe bằng sự thấu cảm và thái độ không phán xét sẽ giúp người ta bớt lo âu và phòng thủ. Họ cảm thấy ít áp lực phải né tránh các mâu thuẫn trong suy nghĩ của mình, từ đó nảy sinh mong muốn

khám phá sâu hơn các quan điểm của bản thân, nhận ra thêm nhiều sắc diện trong đó, và cởi mở hơn khi bày tỏ suy nghĩ của mình. Những ích lợi của việc lắng nghe không chỉ giới hạn trong các tương tác giữa hai người mà cả trong tương tác nhóm. Các cuộc thử nghiệm trên các loại hình tổ chức từ cơ quan chính phủ, công ty công nghệ, cho đến trường học đều cho thấy quan điểm của mọi người trở nên đa chiều và ít cực đoan hơn sau khi họ tham gia một vòng tròn lắng nghe, trong đó tại từng thời điểm chỉ có một người được giữ gậy nói chuyện và tất cả những người còn lại thì chăm chú lắng nghe. Các chuyên gia tâm lý gợi ý thực hành kỹ năng này bằng cách ngồi lại và lắng nghe những người mà chúng ta đôi khi cảm thấy khó hiểu được họ. Ý tưởng là cho họ biết rằng chúng ta đang nỗ lực để trở thành người lắng nghe tốt hơn, chúng ta muốn nghe suy nghĩ của họ và chúng ta sẽ ít phút lắng nghe trước khi phản hồi.

Nhiều người làm công tác truyền đạt thường cố làm cho bản thân trông có vẻ thông minh, trong khi những người lắng nghe tuyệt vời thì chú trọng việc làm cho khán giả cảm thấy họ mới là người thông minh. Người lắng nghe giúp người khác tiếp cận quan điểm của chính mình bằng tâm thế khiêm nhường, hò nghi và sẵn sàng học hỏi hơn. Khi có cơ hội bày tỏ bản thân thành lời, người ta thường khám phá ra những suy nghĩ mới. Như tác giả E. M. Forster mô tả: “Làm sao tôi có thể biết mình nghĩ gì cho đến khi tôi nghe được điều mình nói ra?”. Nhận thức này giúp Forster trở thành một người lắng nghe tận tụy. Một người viết tiểu sử đã viết về ông: “Nói chuyện với ông ấy cho tôi cảm giác như bị cuốn vào một sức hút nghịch đảo<sup>97</sup>, đó là cảm giác được lắng nghe với sự lôi cuốn đến độ bạn phải hiển lộ cái tôi thành thật, sâu sắc và tuyệt vời nhất của bản thân”.

<sup>97</sup> Nguyên văn: inverse charisma. Một người có sức hút thông thường (charisma) là người có khả năng thuyết phục, thu hút người khác về phía mình. Ngược lại, một người có sức hút nghịch đảo (inverse charisma) là người có khả năng khơi gợi, phơi bày những điều tốt đẹp nhất của người khác, giúp họ tự bộc lộ sức hút của chính mình.

*Sức hút nghịch đảo. Một cụm từ mô tả chính xác làm sao về đặc tính thu hút của một người lắng nghe giỏi. Ngẫm mà xem kiểu lắng nghe này hiếm thấy đến chừng nào. Trong số những nhà quản lý bị nhân viên đánh giá là không biết lắng nghe, có đến 94% tự đánh giá là có khả năng lắng nghe tốt hoặc rất tốt. Dunning và Kruger chắc sẽ có đôi lời về việc này. Trong một khảo sát, một phần ba số phụ nữ được hỏi cho biết thú cưng của họ biết lắng nghe hơn bạn đời của mình. Biết đâu không phải chỉ có đám trẻ nhà tôi muốn nuôi mèo. Một thực tế phổ biến là bác sĩ thường ngắt lời bệnh nhân trong vòng mười một giây, trong khi bệnh nhân chỉ cần hai mươi chín giây để mô tả triệu chứng của họ. Tuy nhiên, Marie-Hélène đã có một trải nghiệm hoàn toàn khác ở Quebec.*

Khi Marie-Hélène giải thích rằng cô lo lắng về nguy cơ tự kỷ và những ảnh hưởng của việc tiêm nhiều loại vắc-xin cùng một lúc, Arnaud không dội bom cô bằng hàng tấn dữ kiện khoa học. Anh hỏi cô lấy thông tin ấy từ nguồn nào. Như phần lớn phụ huynh, cô cho biết mình đã đọc về vắc-xin trên mạng nhưng không nhớ ở trang nào. Anh đồng ý rằng trong một biển thông tin tràn ngập những tin trái ngược như vậy, thật khó để có được cái nhìn chính xác về tính an toàn của vắc-xin.

Cuối cùng, khi đã hiểu được những niềm tin của Marie-Hélène, Arnaud hỏi liệu anh có thể chia sẻ với cô một số thông tin về vắc-xin dựa trên hiểu biết chuyên môn của mình không. “Tôi đã bắt đầu cuộc đối thoại như thế”, anh kể với tôi. “Mục đích là nhằm tạo dựng một mối quan hệ tin tưởng. Nếu bạn trình bày thông tin mà không xin phép, sẽ chẳng ai nghe bạn.” Arnaud đã có thể nhắm đến nỗi sợ và nhận thức sai lầm của cô bằng việc giải thích rằng vắc-xin phòng bệnh sởi là một vi rút sống đã bị làm suy yếu, vì vậy các triệu chứng gây ra thường không đáng kể và không có bằng chứng nào cho thấy nó làm tăng nguy cơ bị chứng tự kỷ hay các hội chứng khác. Anh không tuyên truyền hay giảng giải mà cùng thảo luận với cô. Những câu hỏi của Marie-Hélène đã dẫn đường cho những bằng chứng mà

anh chia sẻ và chúng đã định hình lại những hiểu biết của cô. Từng bước đi theo tiến trình, Arnaud tránh được việc gây áp lực cho cô. Thậm chí sau khi trình bày xong các thông tin khoa học, anh còn chốt lại phần trao đổi bằng việc bảo cô cứ cân nhắc về việc này, khẳng định quyền tự do quyết định của cô.

Năm 2020, vào một ngày bão tuyêt tồi tệ nhất mùa đông năm ấy, một cặp vợ chồng đã lái xe suốt một tiếng rưỡi đồng hồ để đến gặp Arnaud. Các con của họ đều chưa được tiêm phòng mũi nào, nhưng sau bốn mươi lăm phút trao đổi với anh, họ đã quyết định cho cả bốn đứa con tiêm ngừa. Gia đình này sống ở cùng làng với Marie-Hélène, và khi nhìn thấy những đứa trẻ trong làng được tiêm ngừa, người mẹ cũng cảm thấy đủ tò mò để tìm kiếm thêm thông tin.

Sức mạnh của việc lắng nghe không chỉ nằm ở việc tạo điều kiện cho người khác suy tư về quan điểm của bản thân. Lắng nghe còn là biểu hiện của tôn trọng và bày tỏ sự quan tâm. Khi Arnaud dành thời gian để hiểu những khía cạnh của Marie-Hélène thay vì gạt bỏ chúng, anh bày tỏ rằng mình quan tâm một cách chân thành đến sức khỏe của cô lẫn con trai cô. Khi Betty Bigombe lưu lại trại tị nạn với những người Uganda đã mất hết nhà cửa và đặt câu hỏi để lắng nghe những bất bình của họ, bà đã cho thấy rằng những điều họ nói rất quan trọng đối với bà. Lắng nghe người khác là một cách trao tặng món quà hiếm có và quý giá nhất của chúng ta: sự chú tâm. Một khi chúng ta thể hiện mình quan tâm đến đối phương và những mục tiêu của họ, họ cũng sẽ sẵn lòng lắng nghe chúng ta hơn.

Nếu chúng ta có thể thuyết phục một người mẹ tiêm phòng cho những đứa con vốn rất cần được bảo vệ của mình, hay thuyết phục một thủ lĩnh phiến quân cân nhắc đàm phán hòa bình, rất có thể chúng ta sẽ dễ dàng kết luận rằng mục đích có thể biện minh cho phương tiện. Nhưng cần phải nhớ cách thức là thước đo phẩm cách của chúng ta. Khi chúng ta thành công trong việc khiến người khác

thay đổi ý kiến, chúng ta không nên chỉ tự hỏi liệu mình có tự hào về kết quả đạt được hay không. Chúng ta còn cần tự hỏi liệu mình có tự hào về cách thức đã thực hiện điều đó hay không.

### Phân III

#### [L] TÁI TỰ DUY TẬP THÊ

*Tạo ra những công đồng học tập suốt đời*

## Chương 8

# [SEP]Những Cuộc Đối Thoại Gay Cấn

## Xử lý vấn đề phân cực trong những cuộc trao đổi khó tìm tiếng nói chung

Khi xung đột trở thành chuyện thường ngày thì sự đa chiều là tin nóng.

– Amanda Ripley

Bạn có hứng thú với một cuộc tranh luận gay cấn và nảy lửa về việc nạo phá thai? Còn vấn đề nhập cư, án tử hình hay biến đổi khí hậu thì sao? Nếu bạn nghĩ mình có đủ bản lĩnh để tham gia, hãy đến tầng hai của tòa nhà bằng gạch trong khuôn viên trường Đại học Columbia ở New York. Đây là trụ sở của “Phòng thí nghiệm những cuộc đối thoại gay cấn”.

Nếu đủ can đảm ghé thăm nơi này, bạn sẽ được ghép cặp với một người lạ có quan điểm hoàn toàn trái ngược với bạn về một chủ đề gây tranh cãi. Các bạn sẽ chỉ có hai mươi phút cho việc thảo luận vấn đề, và sau đó cả hai sẽ phải quyết định có thể đi đến thống nhất để soạn và ký vào một tuyên bố chung của hai người về những quan điểm liên quan đến luật nạo phá thai hay không. Nếu các bạn có thể thực hiện được điều đó – một việc chẳng dễ dàng gì – thì phát ngôn chung đó sẽ được đăng tải lên một diễn đàn mở.

Suốt hai thập niên nay, nhà tâm lý học điều hành phòng thí nghiệm này, Peter T. Coleman, đã hội tụ mọi người đến đây để bàn luận về những vấn đề phân cực. Nhiệm vụ của ông là phân tích các cuộc đối thoại thành công theo kỹ nghệ đảo ngược<sup>98</sup> và sau đó thử nghiệm các công thức vừa tìm ra hòng có thể tạo ra thêm nhiều cuộc trao đổi thành công khác theo cùng cơ chế.

<sup>98</sup> Tiếng Anh: reverse - engineer, kỹ nghệ đảo ngược hay chế tạo ngược là kỹ thuật hay quy trình phân tích cấu trúc, chức năng và nguyên lý hoạt động của một sản phẩm có sẵn. Kỹ nghệ này áp dụng với nhiều mục đích, có thể để tìm ra lỗ hỏng của sản phẩm hoặc để chế tạo một sản phẩm tương tự mà không sao chép gì từ sản phẩm nguyên bản.

Để đặt bạn ở một chế độ tư duy phù hợp trước khi bạn bắt đầu cuộc trao đổi về vấn đề nạo phá thai, Peter sẽ đưa cho bạn và người lạ kia một bài báo về một chủ đề gây tranh cãi khác: việc kiểm soát súng. Điều bạn không được biết là có những phiên bản khác nhau của bài báo về kiểm soát súng, và phiên bản bạn đọc sẽ tác động phần lớn đến khả năng bạn tìm được tiếng nói chung về nạo phá thai.

Nếu bài báo về kiểm soát súng trình bày cả hai mặt của vấn đề, phân bổ đồng đều luận điểm cho cả hai phương diện – quyền sở hữu súng và những chính sách hạn chế súng, thì bạn và đối thủ của mình sẽ có nhiều cơ may đi đến được điểm đồng thuận về nạo phá thai. Trong một thí nghiệm của Peter, sau khi đọc được bài báo đề cập cả hai lập trường, 44% các cặp tranh cãi đã có thể tìm ra được đủ điểm tương đồng để soạn thảo và ký vào một tuyên bố chung về nạo phá thai. Quả là một kết quả đáng chú ý.

Nhưng Peter vẫn tiếp tục với mong muốn tạo ra kết quả ấn tượng hơn nhiều. Ông chọn ngẫu nhiên một vài cặp và đưa cho họ đọc một phiên

bản khác của bài báo, với nội dung có thể khiến 100% số cặp cùng soạn và ký vào một tuyên bố chung về luật nạo phá thai.

Phiên bản này của bài báo cũng truyền tải chừng ấy thông tin nhưng được trình bày khác đi. Thay vì mô tả vấn đề kiểm soát súng như một bất đồng theo kiểu phân định trắng đen giữa hai phe, phiên bản này định hình cuộc tranh luận đa chiều với nhiều vùng xám, tương ứng một số lượng lớn các quan điểm khác biệt.

Thời điểm chuyển giao sang thế kỷ 21, hy vọng lớn lao đối với internet là nó sẽ phơi bày cho chúng ta nhiều góc nhìn khác nhau. Nhưng khi không gian mạng chào đón thêm vài tys tiếng nói và làm tăng thêm ưu thế cho các luận điểm đối thoại, nó cũng trở thành một vũ khí chứa đầy những thông tin sai và tin giả. Thời điểm bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016, khi vẫn đề phân cực trong chính trị trở nên ngày một cực đoan và rõ nét hơn, đối với tôi, giải pháp cho vấn đề lại có vẻ hiển nhiên. Chúng ta cần chọc thủng các bong bóng lọc ở những trang tin chúng ta đọc hàng ngày và phá bỏ các buồng dội âm<sup>99</sup> ở các trang mạng; và nếu chúng ta có thể đơn giản chỉ cho người khác thấy mặt bên kia của vấn đề, họ sẽ cởi mở hơn trong suy nghĩ và có được nhiều thông tin chính xác hơn. Nghiên cứu của Peter thách thức giả định này.

<sup>99</sup> Xem khái niệm “bong bóng lọc” và “buồng dội âm” ở phần đầu Chương 3.

Giờ đây chúng ta biết được rằng với những vấn đề phức tạp, xem xét những quan điểm của cả phía bên kia là không đủ. Tuy các nền tảng mạng xã hội tạo điều kiện cho chúng ta tiếp xúc với các góc nhìn mới, nhưng chúng không thể thay đổi suy nghĩ của chúng ta. Biết thêm một mặt khác của vấn đề là không đủ để chúng ta rời bỏ tư duy của nhà truyền giáo – luôn nghi ngờ liệu góc nhìn ấy có đúng đắn về mặt đạo đức hay không; tư duy của công tố viên – luôn chất vấn liệu chúng có đúng về lẽ phải hay không; hoặc tư duy của các chính trị gia – luôn tự hỏi liệu chúng có đúng đúng chiến tuyến về lịch sử không. Nghe một ý

kiến trái chiều không nhất thiết thúc đẩy bạn tái tư duy về lập trường của mình, nó dễ khiến bạn cố chấp hơn với quan điểm ủng hộ súng của mình (hay quan điểm cấm sử dụng súng). Trình bày hai quan điểm khác biệt không đưa đến giải pháp; nó là một phần của vấn đề phân cực.

Các chuyên gia tâm lý có một thuật ngữ riêng dành cho điều này: thiên kiến nhị nguyên. Khuynh hướng cơ bản của con người là tìm kiếm sự sáng tỏ và kết luận bằng việc đơn giản hóa một miền phức tạp thành hai loại. Theo cách diễn đạt của tác giả trào phúng Robert Benchley là trên đời có hai loại người: những kẻ chia thế giới thành hai loại người, và những người còn lại.

“Thuốc giải” cho khuynh hướng này là đa diện hóa: phơi bày ra một loạt quan điểm khác nhau về mọi chủ đề mà chúng ta nói đến. Chúng ta cứ ngỡ rằng mình đang có bước tiến khi thảo luận những vấn đề nhạy cảm như hai mặt của một đồng xu, nhưng những người tham gia sẽ thật sự sẵn sàng nhìn nhận lại quan điểm cá nhân hơn nếu chúng ta trình bày các chủ đề này qua nhiều lăng kính khác nhau. Mượn lời của Walt Whitman, cần nhiều góc nhìn khác nhau để người ta nhận ra rằng họ cũng có nhiều thật nhiều góc nhìn.

Một liều thuốc giải đa diện có thể bẻ gãy vòng lặp tư duy cố chấp và kích thích vòng lặp tái tư duy. Nó cho chúng ta sự khiêm tốn về hiểu biết của mình và sự hoài nghi về các ý kiến của bản thân, và nó có thể khiến chúng ta đủ hiểu kỹ để khám phá những thông tin mình còn thiếu. Trong thí nghiệm của Peter, điều mấu chốt là định hình được câu chuyện kiểm soát súng không chỉ đơn giản là một vấn đề với hai quan điểm đối lập mà nó là một vấn đề bao gồm nhiều nan đề có liên hệ với nhau. Như nhà báo Amanda Ripley mô tả, bài báo về kiểm soát súng “nghe không giống như lời mở đầu phiên tòa của một luật sư mà giống như ghi chép thực địa của một nhà nhân chủng học hơn”. Những ghi chép đó đủ để giúp các nhà hoạt động “ủng hộ sự sống” và “ủng hộ quyền tự do lựa chọn<sup>100</sup>” tìm ra được những phạm vi đồng thuận về vấn đề phá thai trong vòng hai mươi phút ngắn ngủi.

<sup>100</sup> Trong cuộc tranh cãi kéo dài về vấn đề phá thai ở Mỹ, những người tự nhận là “pro-life” (ủng hộ sự sống) giữ quan điểm phá thai là tội ác, những người tự nhận là “pro-choice” (ủng hộ quyền tự do lựa chọn) thì cho rằng mọi người đều có quyền tự do cơ bản là lựa chọn khi nào thì nên sinh con, họ tin rằng phá thai nên là việc hợp pháp.

Bài báo không chỉ làm người đọc sẵn sàng hơn trong việc tái tư duy về quan điểm của bản thân đối với việc nạo phá thai; họ còn tự xem xét lại lập trường của mình trong các vấn đề gây chia rẽ khác như Quy định chống phân biệt đối xử hay án tử hình<sup>101</sup>. Những người đọc bài báo ở phiên bản “nhị nguyên luận” (nêu lên hai mặt của vấn đề) có xu hướng bảo vệ quan điểm cá nhân nhiều hơn là quan tâm đến ý kiến của đối phương. Trong khi đó, những người đọc phiên bản bài báo có góc nhìn đa chiều đã đưa ra bình luận về điểm chung giữa họ với đối phương nhiều gấp đôi so với quan điểm cá nhân của chính mình. Họ cũng ít khẳng định lập trường hơn và đặt nhiều câu hỏi hơn. Vào cuối buổi đối thoại, họ cũng đưa ra các phát biểu có chất lượng và toàn diện hơn về lập trường, và khi buổi đối thoại kết thúc, cả hai bên đều cảm thấy hài lòng hơn.

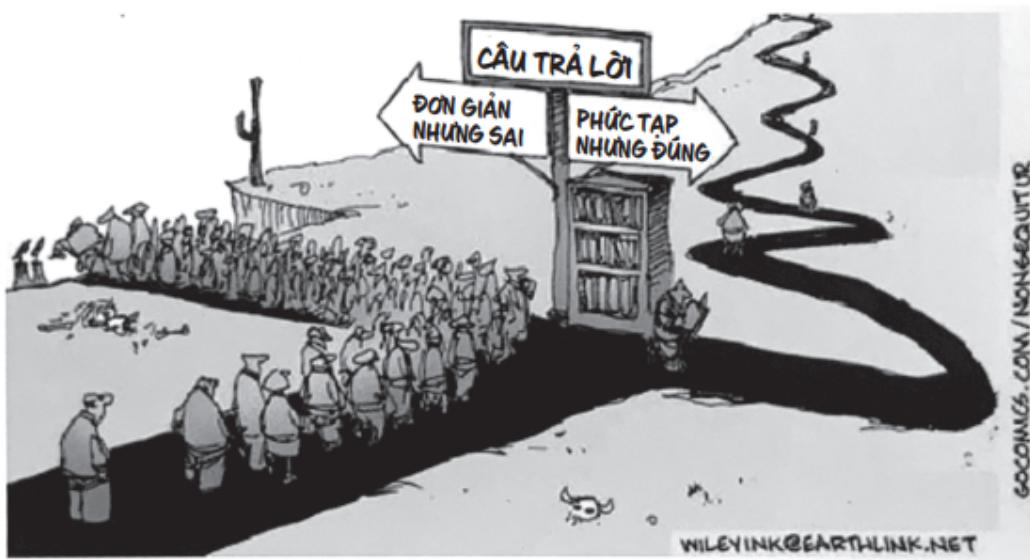
<sup>101</sup> Khi các phương tiện truyền thông đồng loạt đưa tin nước Mỹ bị chia rẽ vì luật quản lý súng, họ đã bỏ sót nhiều khía cạnh phức tạp của vấn đề. Đồng ý rằng có một khoảng cách giữa 47% và 50% của Đảng Cộng hòa và Đảng Dân chủ về việc ủng hộ luật cấm và thu mua lại các vũ khí có sức sát thương. Tuy nhiên, các khảo sát lại cho thấy sự nhất trí giữa hai đảng về yêu cầu kiểm tra nhân thân bắt buộc (với tỷ lệ ủng hộ của Đảng Cộng hòa là 83% và của Đảng Dân chủ là 96%), đồng thời kiểm tra sức khỏe tâm thần (với tỷ lệ ủng hộ của Đảng Cộng hòa là 81% và Đảng Dân chủ là 94%). (TG).

Suốt một thời gian dài, tôi chật vật với việc bàn về các vấn đề chính trị trong cuốn sách này như thế nào. Tôi không có “viên đạn bạc<sup>102</sup>” nào hay những chiếc cầu bắc qua mọi con sông. Tôi thậm chí còn không tin ở các đảng phái chính trị. Là một chuyên gia về tâm lý học tổ chức, tôi luôn quan tâm đến kỹ năng lãnh đạo của các ứng cử viên trước khi bận tâm về đường lối chính trị của họ. Là một công dân, tôi tin trách nhiệm

của mình là phải có ý kiến độc lập về từng vấn đề một. Cuối cùng, tôi quyết định rằng cách tốt nhất để đứng trên mọi xung đột là tìm ra những thời điểm mà ai trong chúng ta cũng dễ bị kích động: đó là khi tham gia vào một cuộc đối thoại nảy lửa, dù là trực tiếp hay trực tuyến.

<sup>102</sup> [Nguyễn văn: silver bullet, đây là thành ngữ chỉ một giải pháp dễ dàng và nhanh chóng để giải quyết một vấn đề khó khăn.](#)

Kiềm chế thôi thúc đơn giản hóa mọi vấn đề là một bước tiến gần hơn tới văn minh tranh luận. Làm được như vậy sẽ tạo ra những tác động sâu sắc đến cách chúng ta trao đổi về các vấn đề phân cực. Trên các phương tiện truyền thông truyền thống, cách thức này giúp các nhà báo có thể khiên độc giả cởi mở hơn với những thông tin không dễ chịu. Trên mạng xã hội, chúng ta có thể áp dụng nó để xử lý các cuộc khẩu chiến trên Twitter và Facebook hiệu quả hơn. Trong những dịp họp mặt gia đình, nó có thể không giúp bạn tìm được tiếng nói chung với ông bác khó ưa của mình, nhưng nó rất hữu ích trong việc ngăn một cuộc trò chuyện vô thưởng vô phạt bùng nổ thành một hỏa ngục cảm xúc. Và trong các cuộc thảo luận về những chính sách ảnh hưởng đến mọi mặt trong đời sống của chúng ta, cách thức này có thể mang lại những giải pháp tốt hơn, thực tế hơn và nhanh chóng hơn. Đó chính là điều mà phần này của quyển sách hướng đến: áp dụng tái tư duy vào những phương diện khác nhau của đời sống, từ đó chúng ta có thể không ngừng học hỏi ở mọi giai đoạn cuộc đời.



Non Sequitur © 2016 Wiley Ink, Inc.

## NHỮNG SỰ THẬT PHIỀN TOÁI

Năm 2007, cựu Phó Tổng thống Mỹ Al Gore là nhân vật chính trong một bộ phim bom tấn về biến đổi khí hậu, *An Inconvenient Truth* (tạm dịch: Một sự thật phiền toái). Bộ phim đã được trao giải Oscar cho hạng mục Phim Tài liệu Hay nhất và gây ra một làn sóng chiến dịch vận động, khuyến khích các doanh nghiệp xanh hóa hoạt động sản xuất và kinh doanh, đồng thời thúc đẩy chính phủ các nước thông qua dự luật và ký kết những thỏa thuận cột mốc nhằm bảo vệ hành tinh này. Lịch sử dạy chúng ta rằng đôi khi cần có sự kết hợp của thuyết giảng, lên án và vận động chính trị mới có thể tạo được sự chuyển biến mạnh mẽ đến thế.

Song đến năm 2018, chỉ 59% người Mỹ xem biến đổi khí hậu là một mối đe dọa nghiêm trọng – và 17% tin rằng nó chẳng phải là hiểm họa gì sát. Khắp các quốc gia ở Tây Âu và Đông Nam Á, có một tỉ lệ dân số cao hơn đã cởi mở với các chứng cứ khoa học cho thấy rằng biến đổi khí

hậu là một thảm họa khốc liệt. Trong khi đó, trong cả một thập niên vừa qua tại Hoa Kỳ, niềm tin về biến đổi khí hậu gần như không hề chuyển biến.

Vấn đề gai góc này là bối cảnh tự nhiên để chúng ta khám phá xem chúng ta có thể tăng thêm tính đa diện vào các cuộc đối thoại như thế nào. Về cơ bản, điều đó đòi hỏi lôi kéo sự chú ý vào những khía cạnh thường bị bỏ qua. Hãy bắt đầu với việc tìm kiếm và phát hiện những vùng xám.

Một bài học cơ bản về thiên kiến mong chờ là niềm tin của chúng ta được thành hình từ động lực của bản thân. Điều ta tin phụ thuộc vào điều ta muốn tin. Về mặt cảm xúc, bất cứ ai cũng có thể bất an khi thừa nhận toàn bộ sự sống mà chúng ta biết rõ đang trong tình trạng nguy hiểm, nhưng người Mỹ còn có thêm những lý do khác để hoài nghi về vấn đề biến đổi khí hậu. Về mặt chính trị, biến đổi khí hậu bị gắn mác như là một vấn đề tự do quan điểm ở Mỹ; ở một số cộng đồng bảo thủ, việc đơn thuần thừa nhận rằng đó có thể là một vấn đề có thật cũng khiến nhiều người bị tẩy chay. Có bằng chứng cho thấy trình độ học vấn cao dẫn đến mức độ quan tâm lớn hơn đối với vấn đề biến đổi khí hậu ở những người theo phe Dân chủ, nhưng chiều hướng xảy ra hoàn toàn ngược lại ở phía Cộng hòa. Về kinh tế, người Mỹ vẫn tự tin rằng nước Mỹ có khả năng phục hồi tốt hơn so với đa số các quốc gia khác khi ứng phó với biến đổi khí hậu và chúng ta không sẵn lòng hy sinh những cách thức giúp chúng ta đạt đến sự thịnh vượng như hiện nay. Những niềm tin thâm căn cố đế ấy khó lòng thay đổi được.

Là một nhà tâm lý học, tôi muốn hướng sự chú ý vào một khía cạnh khác. Đó là điều tất cả chúng ta có thể kiểm soát được: cách chúng ta truyền đạt thông tin về biến đổi khí hậu. Nhiều người tin rằng rao giảng với lòng nhiệt huyết và sự xác tín là đủ để thuyết phục. Một ví dụ rõ nét là Al Gore. Khi ông thua suýt soát trong cuộc tranh cử tổng thống Mỹ năm 2000, một trong những điểm yếu trí mạng của ông là sinh khí – hay đúng hơn là ông thiếu điều đó. Nhiều người nhận rằng ông khô khan.

Nhàm chán. Máy móc. Tua nhanh đến vài năm sau: bộ phim của ông ra mắt với đầy sức hút và các kỹ năng diễn thuyết của ông đã tăng tiến ngoạn mục. Vào năm 2016, khi tôi xem Gore diễn thuyết trên bục của diễn đàn TED, ngôn ngữ của ông thật sống động, giọng ông trầm bổng theo cảm xúc và nhiệt huyết của ông như thể đang tuôn ra theo những giọt mồ hôi. Nếu một robot có từng điều khiển bộ não của ông ấy, thì nó đã đoán mạch và nhường lại quyền kiểm soát cho con người rồi. “Một số người vẫn nghi ngờ liệu chúng ta có ý chí để hành động không”, ông nói một cách hùng hồn, “nhưng tôi dám nói rằng bản thân ý chí để hành động là một tài nguyên có khả năng tái tạo”. Khán giả đứng dậy với một tràng pháo tay kéo dài và sau đó ông được gọi là Elvis của TED. Nếu không phải phong cách truyền đạt của ông đã chạm đến trái tim khán giả, thì còn có thể là điều gì khác?

Trong buổi nói chuyện ở TED, Gore ca tụng với dàn hợp xướng rằng những khán giả của ông là vô cùng cấp tiến. Với những khán giả có niềm tin đa chiều hơn, ngôn ngữ của ông không phải lúc nào cũng tạo được sự công hưởng. Trong phim An Inconvenient Truth, Gore tách bạch “sự thật” với những phát ngôn của “những người tạm gọi là những kẻ hoài nghi”. Trong một bài viết trên báo vào năm 2010, ông phân biệt nhà khoa học với “những người chối bỏ vấn đề khí hậu”.

Đây là một ví dụ thực tế về thiên kiến nhị nguyên. Nó giả định rằng thế giới được chia thành hai phe: người tin và người không tin. Chỉ một phe đúng, bởi lẽ sự thật chỉ có một. Tôi không chê trách gì cách tiếp cận này của Al Gore; ông trình bày những dữ kiện xác thực và đại diện cho niềm tin chung của giới khoa học. Bởi vì ông từng là một chính trị gia, lối nhìn nhận hai mặt của một vấn đề hẳn là một khuynh hướng ăn sâu trong cách nghĩ. Nhưng khi chỉ có hai lựa chọn khả dĩ là trắng hoặc đen, ta sẽ dễ dàng rơi vào tâm thế phân biệt – ta đối đầu với họ – và có xu hướng thiên về một bên nào đó hơn là tập trung vào khoa học. Đối với những người trung lập, khi buộc phải chọn một bên, những áp lực về cảm xúc, chính trị và kinh tế sẽ đẩy họ theo hướng né tránh hoặc chối bỏ vấn đề.

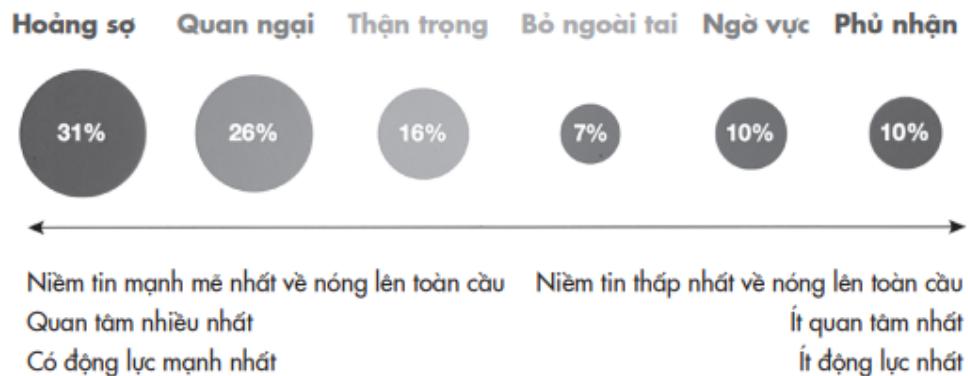
Để vượt qua thiên kiến nhị nguyên, chúng ta nên bắt đầu từ việc ý thức rằng mọi vấn đề hay ý niệm đều có hàng loạt quan điểm khác nhau. Các khảo sát cho thấy chỉ riêng vấn đề biến đổi khí hậu đã có ít nhất sáu phe phái tư tưởng. Những “người tin” chiếm hơn phân nửa dân số Mỹ, trong đó, một số thì lo lắng trong khi số khác thì cảm thấy hoảng sợ. Những người được gọi là “người không tin” lại được phân ra thành bốn loại: từ thận trọng đến bỏ ngoài tai, rồi đến ngờ vực và phủ nhận hoàn toàn.

Một điều đặc biệt quan trọng là cần phân biệt giữa người hoài nghi và người chối bỏ. Người theo chủ nghĩa hoài nghi có một lập trường khoa học lành mạnh: Họ không tin bất cứ thứ gì họ nhìn thấy, nghe hay đọc được. Họ đặt những câu hỏi phản biện và cập nhật góc nhìn của bản thân mỗi khi tiếp cận với thông tin mới. Người chối bỏ thì theo trường phái phủ nhận, khóa chặt mình trong chế độ tư duy của nhà truyền giáo, công tố viên hay chính trị gia: Họ không tin bất cứ thông tin nào đến từ bên đối lập. Như Ủy ban Điều tra Hoài nghi<sup>103</sup> từng phát biểu trước truyền thông, chủ nghĩa hoài nghi là “nền móng của phương pháp luận khoa học”, trong khi chối bỏ là “một sự phủ nhận bằng suy diễn mọi ý kiến mà không hề suy xét khách quan<sup>104</sup>”.

<sup>103</sup> Committee for Skeptical Inquiry (viết tắt: CSI) là một chương trình của một tổ chức giáo dục phi lợi nhuận của Hoa Kỳ, nhằm khuyến khích việc tìm ra sự thật trên cơ sở khoa học, điều tra theo hướng phản biện và vận dụng lý lẽ để thẩm tra những tuyên bố ngoài phạm vi lý giải của khoa học.

<sup>104</sup> Các nhà khí hậu học còn phân biệt rõ hơn nữa, rằng người chối bỏ còn được phân ra thành ít nhất sáu kiểu nhận thức khác nhau: lập luận rằng (1) lượng CO<sub>2</sub> không hề tăng lên; (2) ngay cả khi lượng CO<sub>2</sub> có tăng lên, việc trái đất ấm dần lên là không thể; (3) ngay cả khi hiện tượng ấm dần lên đang xảy ra thật, đó là do các nguyên nhân tự nhiên; (4) ngay cả nếu con người là tác nhân gây ra sự ấm dần lên, mức tác động cũng không đáng kể; (5) ngay cả khi tác động của con người không hề nhỏ, nó sẽ có ích lợi bằng cách này hay cách khác; và (6) trước khi tình hình trở nên nghiêm trọng thật sự, chúng ta sẽ thích nghi được hoặc giải quyết nó thôi. Các thí nghiệm cho thấy việc hướng sự chú ý của công chúng tới nhóm chối bỏ khoa học có thể phản tác dụng vì nó

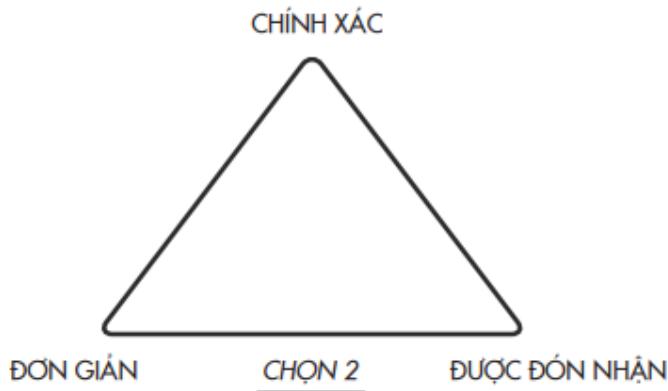
càng lan truyền niềm tin sai lạc, trong khi việc bác bỏ những luận điểm hay kỹ thuật của họ sẽ có thể mang lại hiệu quả. (TG).



Tháng 11 năm 2019. Cơ sở dữ liệu: người Mỹ trên 18 tuổi, N = 1.303.  
(N: số mẫu được khảo sát, tức tổng số người).

Mức độ phức tạp của kiểu niềm tin đa sắc diện này thường không được đề cập đến trong các báo cáo về biến đổi khí hậu. Mặc dù chỉ có không quá 10% người dân Mỹ phủ nhận biến đổi khí hậu, số ít người chối bỏ này lại thu hút báo giới nhiều nhất. Theo một bài phân tích tổng hợp từ vài trăm ngàn bài báo trên các phương tiện truyền thông về biến đổi khí hậu từ năm 2000 đến năm 2016, số ít những người phủ nhận biến đổi khí hậu lại xuất hiện trên mặt báo một cách áp đảo: họ được truyền thông nhắc đến thường xuyên hơn đến 49% so với các nhà khoa học có chuyên môn. Kết quả là người ta đánh giá cao thái quá về sự phổ biến của các quan điểm phủ nhận và điều này khiến mọi người trở nên lưỡng lự hơn trong việc lên tiếng ủng hộ các chính sách bảo vệ môi trường. Khi vùng ở giữa hai thái cực không được nhìn thấy, ý chí hành động của số đông cũng biến mất theo. Nếu những người khác không định làm gì về điều đó, có gì tôi phải bận tâm? Khi nhận thức được rằng thực tế có rất nhiều người quan tâm đến vấn đề biến đổi khí hậu, họ sẽ sẵn sàng hành động hơn.

## NÓI VỀ CÁC CHỦ ĐỀ TRANH CÃI



Là người dùng thông tin, chúng ta có vai trò cỗ xúy cho góc nhìn đa chiều về mọi vấn đề. Khi đọc, nghe hay xem, chúng ta có thể học cách nhận diện tính phức tạp như là dấu hiệu của thông tin đáng tin cậy. Chúng ta có thể ủng hộ những nội dung và nguồn dữ liệu trình bày nhiều khía cạnh của một vấn đề thay vì chỉ đưa ra một hoặc hai quan điểm. Khi bắt gặp những tiêu đề theo kiểu đơn giản hóa, chúng ta có thể cố gắng cưỡng lại xu hướng chấp nhận tính nhị nguyên của mình bằng cách đặt câu hỏi: còn những góc nhìn nào khác chưa được đề cập ở giữa hai quan điểm trái cực này.

Cách thức này cũng được áp dụng khi chúng ta là những người tạo ra và lan truyền thông tin. Nghiên cứu gần đây cho thấy khi các phóng viên thừa nhận những điểm không chắc chắn xoay quanh thông tin về các vấn đề phức tạp như biến đổi khí hậu và người nhập cư, cách tiếp cận này không hề làm sụt giảm niềm tin của độc giả. Và vô số thực nghiệm đã chứng minh rằng khi các chuyên gia bày tỏ sự hoài nghi, họ càng trở nên đáng tin cậy hơn. Khi ai đó thừa nhận rằng mình không chắc chắn về điều gì, người nghe sẽ ngạc nhiên và họ sẽ càng chú tâm hơn đến cốt lõi của vấn đề đang tranh luận.

Lẽ dĩ nhiên, một trở ngại tiềm tàng của cách trình bày đa diện là sức lan truyền của nó. Quang chú ý trở thành ngắn ngủi: chúng ta chỉ có một vài giây để thu hút sự quan tâm bằng một tiêu đề thật cuốn hút. Rõ ràng là tính phức tạp của vấn đề không phải lúc nào cũng tạo được sự chú ý, nhưng nó là nền tảng cho những cuộc trao đổi tuyệt vời. Và một số nhà báo đã tìm được những cách trình bày khôn khéo để gói gọn sự đa diện đó chỉ trong một vài từ.

Vài năm trước đây, truyền thông đăng tin về một nghiên cứu cho thấy các hệ quả về mặt nhận thức của việc tiêu thụ cà phê. Mặc dù các tiêu đề được đúc kết từ cùng một nội dung, một vài tờ báo tung hô lợi ích của cà phê, trong khi những tờ khác lại cảnh báo về nguy cơ:

Thêm bằng chứng về lợi ích  
của cà phê đối với trí não **Forbes**

Theo nghiên cứu, cà phê giúp  
phòng ngừa các sa sút trí tuệ nhẹ BUSTLE

Nghiên cứu mới: uống nhiều cà phê có hại  
cho trí não (CBS Atlanta)

Tại sao chỉ thêm một cốc cà phê  
thì không tốt cho trí não (India Today)

Nghiên cứu thực tế chỉ ra rằng những người lớn tuổi uống một hay hai cốc cà phê mỗi ngày có nguy cơ sa sút trí tuệ thấp hơn so với những người hoàn toàn không dùng, không dùng thường xuyên, và người lạm dụng cà phê. Nếu họ tăng lượng cà phê tiêu thụ mỗi ngày thêm một cốc hoặc hơn, thì họ có nguy cơ tổn hại trí não cao hơn so với những người duy trì đều đặn hoặc uống ít hơn một cốc mỗi ngày. Mỗi tiêu đề “đơn chiều” như trên, từ mười hai đến mười sáu từ, có thể khiến độc giả hiểu sai lạc về tác dụng của việc uống cà phê. Một tiêu đề chính xác hơn như dưới đây, với số từ tương đương, cho người đọc cảm nhận về tính đa chiều ngay tức thì:

**Nghiên cứu hôm qua: cà phê tốt cho trí não.  
Hôm nay: chưa hẳn...**

Hãy hình dung sẽ thế nào nếu ý thức về tính đa chiều này cũng được vận dụng ở mức tối thiểu cho các bài báo về biến đổi khí hậu. Các nhà khoa học gần như nhất trí tuyệt đối về các tác động do con người gây ra, nhưng ngay trong số họ vẫn có nhiều quan điểm khác nhau về những tác động trong thực tế – và cả các giải pháp tiềm năng. Chúng ta hoàn toàn có thể vừa có ý thức cảnh giác về thực trạng, vừa đồng thời nhìn nhận có vô số cách để cải thiện tình hình<sup>105</sup>.

<sup>105</sup> Khi các nhà hoạt động vì môi trường và phóng viên lên tiếng về những hậu quả của biến đổi khí hậu, tính đa chiều cũng thường bị bỏ sót. Kiểu thông điệp chỉ toàn những sự kiện hay viễn cảnh ám đạm có thể có tác dụng như một lời cảnh báo khẩn cấp đối với những người vốn đã sẵn có nỗi lo về ngày tận thế. Nhưng nghiên cứu trên hai mươi bốn quốc gia cho thấy rằng con người có động lực để lên tiếng và hành động hơn khi họ nhìn thấy được những lợi ích chung mà những động thái ấy mang lại, chẳng hạn như giúp cho sự tiến bộ của khoa học và kinh tế, hay tạo dựng nên một cộng đồng có đạo đức và biết quan tâm hơn. Những người theo quan điểm hoài nghi về biến đổi khí hậu ở những mức độ khác nhau, từ hoảng sợ cho đến ngờ vực, hóa ra lại sẵn lòng hành động hơn khi họ tin điều đó có thể mang lại những ích lợi cụ thể. Và thay vì chỉ kêu gọi các giá trị theo chiều hướng tự do và mang tính khuôn mẫu như lòng trắc ẩn và sự công bằng, nghiên cứu cho thấy rằng báo chí có thể khơi gợi con người hành động nhiều hơn bằng cách nhấn mạnh những giá trị “lòng ghép” như bảo vệ quyền tự do và các giá trị truyền thống hơn, như bảo tồn sự thuần khiết của tự nhiên hay bảo vệ trái đất như là biểu hiện của lòng yêu nước. (TG).

Các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng con người sẽ phớt lờ hay thậm chí chối bỏ sự tồn tại của vấn đề nếu họ không hứng thú với giải pháp. Những người theo khuynh hướng tự do dễ dàng bác bỏ vấn đề bạo lực với kẻ xâm nhập gia cư khi họ đọc một lập luận cho rằng đạo luật kiểm soát súng nghiêm ngặt có thể dẫn đến việc chủ nhà không thể tự vệ. Những người có tư tưởng bảo thủ dễ tiếp nhận các chứng cứ khoa học về khí hậu hơn khi họ đọc một dự luật về công nghệ xanh thay vì dự luật về hạn chế khí thải.

Làm nổi bật những “vùng xám” khi thảo luận về giải pháp có thể giúp chuyển sự chú ý của người nghe từ “tại sao biến đổi khí hậu là một vấn đề” thành “làm thế nào chúng ta có thể cải thiện vấn đề”. Như chúng ta đã thấy từ các bằng chứng về ảo tưởng chiêu sâu hiểu biết, việc đặt câu hỏi “làm thế nào” có thể làm giảm bớt sự phân cực, tạo nền tảng cho các trao đổi mang tính xây dựng hơn – hướng đến hành động. Dưới đây là một ví dụ về những tiêu đề trong đó người viết đã ám chỉ đến tính phức tạp, đa chiều của các giải pháp:

## **TÔI HOẠT ĐỘNG TRONG PHONG TRÀO BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG.**

### **TÔI KHÔNG CẦN BIẾT BẠN CÓ TÁI CHẾ HAY KHÔNG**

### **TRỒNG MỘT NGÀn TỶ CÂY XANH CÓ NGĂN ĐƯỢC BIÊN ĐỔI KHÍ HẬU KHÔNG?**

### **CÁC NHÀ KHOA HỌC CHO BIẾT MỌI CHUYỆN PHÚC TẠP HƠN NHIỀU**

### **VÀI CẢNH BÁO VÀ CÁC BIẾN SỐ**

Nếu bạn muốn nâng cao khả năng truyền đạt tính đa chiều, hãy chú ý quan sát kỹ cách giao tiếp của các nhà khoa học. Bước chủ chốt là bao hàm các cảnh báo “đón đầu”. Rất hiếm khi chỉ một nghiên cứu hay thậm

chỉ một chuỗi nghiên cứu là đủ để đi đến kết luận. Trong các báo cáo khoa học, các nhà nghiên cứu đều dành khá nhiều đoạn bàn luận về những hạn chế trong từng nghiên cứu của họ. Chúng tôi không coi đó là những lỗi hổng trong công trình của mình mà là những ô cửa sổ thông đến các khám phá trong tương lai. Tuy vậy, khi chia sẻ kết quả nghiên cứu với các giới ngoài ngành, đôi khi chúng tôi che đậy những cảnh báo về hạn chế này.

Theo nghiên cứu gần đây, đó là một sai lầm. Trong một loạt thí nghiệm, các nhà tâm lý học chứng minh rằng những bản tin khoa học được đăng trên báo có bao gồm cả những cảnh báo về hạn chế đã thu hút nhiều sự quan tâm hơn từ độc giả và cũng khiến họ cởi mở tiếp nhận hơn. Tôi lấy ví dụ về một nghiên cứu cho rằng chế độ ăn thiếu dinh dưỡng làm đầy nhanh quá trình lão hóa. Các độc giả vẫn giữ mức độ quan tâm như thế đối với chủ đề – nhưng với những niềm tin linh hoạt hơn – khi bài báo đề cập rằng các nhà khoa học vẫn còn ngần ngại để đưa ra kết luận chắc chắn vì đoán chừng còn nhiều yếu tố có thể tác động đến lão hóa. Thậm chí chỉ cần nêu một ý rằng các nhà khoa học tin rằng còn nhiều khía cạnh cần khám phá trong lĩnh vực này thì bài báo cũng mang lại một tác động tích cực hơn.

Chúng ta cũng có thể truyền đạt tính đa chiều bằng cách nêu bật lên các biến số. Mọi khám phá đến từ thực nghiệm đều bỏ ngỏ những câu hỏi về việc trong bối cảnh thời gian và không gian nào thì các kết quả sẽ được lặp lại y nguyên hoặc trở thành vô hiệu hoặc đảo ngược. Các biến số có ở mọi nơi chốn và mọi đối tượng, mà ở đó một tác động có thể thay đổi.

Thử xét tính đa dạng<sup>106</sup>: mặc dù những dòng tiêu đề thường nói “Đa dạng là tốt”, nhưng bằng chứng cho điều này thì đầy các biến số. Mặc dù sự đa dạng về nền tảng cá nhân và kiểu tư duy chứa đựng tiềm năng giúp các nhóm suy nghĩ với góc nhìn cởi mở hơn và xử lý thông tin sâu sắc hơn, nhưng tiềm năng ấy chỉ được thấy rõ trong một số hoàn cảnh nhất định, không phải tất cả. Nghiên cứu mới đây hé lộ rằng con người có khuynh hướng ủng hộ đa dạng và hòa nhập khi thông điệp trên được

viết lại tinh tế (và chính xác hơn): “Đa dạng là tốt, nhưng chẳng dễ dàng<sup>107</sup>”. Ghi nhận tính đa chiều của vấn đề không làm giảm sức thuyết phục của người nói hay người viết; trái lại, nó giúp họ trở nên đáng tin hơn. Nó không làm mất khán giả hay độc giả; nó duy trì mối quan tâm cũng như khơi dậy sự tò mò nơi họ.

<sup>106</sup> Văn hóa tổ chức hiện nay xem đa dạng, bình đẳng và hòa nhập (diversity, equality, inclusion – viết tắt DEI) là ba trụ cột chính của một tổ chức hiệu quả. Các tiêu chí này đến từ khái niệm công bằng xã hội, ngày nay nó được áp dụng trong tổ chức nhân sự, trong kinh tế và các hoạt động khác.

<sup>107</sup> Ngay cả khi chúng ta cố gắng biểu đạt tính đa chiều, thông điệp đôi khi vẫn bị hiểu sai lệch. Gần đây tôi cùng một số đồng nghiệp xuất bản một bài báo nhan đề “Các hiệu ứng pha trộn của đào tạo trực tuyến về tính đa dạng”. Tôi cứ ngỡ chúng tôi đã đề cập rất rõ ràng nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra mức độ phức tạp của việc đào tạo về tính đa dạng, nhưng ngay sau đó rất nhiều ý kiến bình luận cho rằng bài báo của chúng tôi chứng minh giá trị của đào tạo về tính đa dạng, và nhiều người khác lại đề cập đến bài báo để dẫn chứng rằng đào tạo tính đa dạng là lãng phí thời gian. Thiên kiến xác nhận và thiên kiến mong chờ vẫn sống khỏe. (TG)

Trong khoa học xã hội, thay vì chọn lọc những thông tin cung cấp cho những lập luận hiện có, chúng tôi được đào tạo để luôn tự chất vấn xem liệu bản thân có cần tái tư duy và sửa đổi những lập luận ấy không. Khi phát hiện những bằng chứng không khớp chặt chẽ với hệ thống niềm tin của bản thân, chúng tôi phải công bố chúng một cách minh bạch<sup>108</sup>. Dù vậy, trong một số bài viết công khai của tôi trước đây, tôi tiếc rằng mình đã không thật sự làm đến nơi đến chốn trong việc nêu rõ những chỗ mà chúng cứ chưa đầy đủ hoặc có xung đột. Đôi khi tôi né tránh bàn luận về các kết quả không rõ ràng vì không muốn làm độc giả hoang mang. Nghiên cứu cho thấy nhiều người viết rơi vào cùng cái bẫy này khi cố gắng “bảo toàn một lập luận nhất quán thay vì một ghi chép chính xác”.

<sup>108</sup> Một số thực nghiệm cho thấy khi người ta dành thời gian suy tư về những nghịch lý và mâu thuẫn – thay vì tránh né chúng – họ nảy ra những ý tưởng và giải pháp sáng tạo hơn. Nhưng lại có những thực

nghiêm phát hiện rằng nếu người ta chú trọng những nghịch lý và mâu thuẫn, họ sẽ dễ sa vào những niềm tin và hành động sai lạc. Thôi thì hãy để nghịch lý này được nghiên cứu thêm một thời gian. (TG).

Một ví dụ đặc sắc là sự chia rẽ quan điểm xoay quanh vấn đề trí thông minh cảm xúc. Ở thái cực bên này là Daniel Goleman, người đã phổ biến khái niệm này. Ông giảng rằng trí thông minh cảm xúc (EQ) đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả công việc của một người hơn hẳn khả năng trí óc (IQ), và nó đóng góp “gần 90%” sự thành công của những người ở các vị trí lãnh đạo. Ở thái cực bên kia là Jordan Peterson, tác giả của tuyên bố “KHÔNG CÓ THÚ GỌI LÀ EQ” và cũng là người đã kết tội trí thông minh cảm xúc là “một khái niệm lừa bịp, một ngẫu hứng dở hơi, mì ăn liền, sự a dua theo phong trào hay âm mưu tiếp thị của doanh nghiệp”.

Cả hai người đều có bằng tiến sĩ tâm lý, nhưng cả hai đường như đều không thiết tha với việc tạo ra một ghi chép khoa học chính xác. Nếu Peterson chịu dành thời gian đọc các phân tích meta tổng hợp từ những nghiên cứu trải rộng trên gần hai trăm ngành nghề, ông sẽ ngộ ra rằng, trái với tuyên bố của ông, trí thông minh cảm xúc là thứ có thật và có vai trò quan trọng. Các bài kiểm tra chỉ số EQ giúp tiên lượng hiệu suất làm việc sau khi đã loại trừ yếu tố IQ và tính cách. Nếu Goleman không lờ đi cùng những dữ kiện ấy, ông ấy đã có thể hiểu ra rằng khi cần tiên lượng hiệu quả công việc trên nhiều ngành nghề khác nhau, IQ quan trọng gấp đôi so với EQ (thứ vốn chỉ đóng góp từ 3% đến 8% vào hiệu quả công việc).

Tôi nghĩ cả hai người đều đang đi chệch trọng điểm. Thay vì tranh cãi liệu trí thông minh cảm xúc có ý nghĩa hay không, chúng ta nên tập trung vào những biến số để lý giải khi nào nó ảnh hưởng nhiều và khi nào ảnh hưởng của nó là không đáng kể. Hóa ra trí thông minh cảm xúc hữu ích trong các công việc đòi hỏi sự tương tác về mặt cảm xúc, nhưng lại ít có tác động – và thậm chí có thể gây bất lợi – ở những công việc mà xúc cảm không phải là trọng tâm. Nếu bạn là một người môi giới bất

động sản, một nhân viên chăm sóc khách hàng hay là một cố vấn, việc có kỹ năng tiếp thu, thấu hiểu và quản trị cảm xúc tốt có thể giúp bạn hỗ trợ khách hàng giải quyết những khó khăn của họ. Nếu bạn làm nghề cơ khí hay là một kế toán viên, khả năng nhạy bén về mặt cảm xúc lại không đem đến nhiều giá trị và thậm chí có thể trở thành một trở ngại. Nếu bạn đang sửa chiếc xe của tôi hay giúp tôi xử lý các thủ tục thuế, tôi sẽ không cần bạn quá quan tâm đến cảm xúc của tôi làm gì.

Với nỗ lực làm sáng tỏ mọi việc, tôi viết một bài đăng ngắn trên LinkedIn với lập luận phản biện rằng trí thông minh cảm xúc bị đánh giá cao quá mức. Tôi cố gắng hết sức tuân thủ nguyên tắc về tính đa chiều do chính mình đề ra:

*Đa chiều: Tôi không có ý nói rằng trí thông minh cảm xúc là vô dụng.*

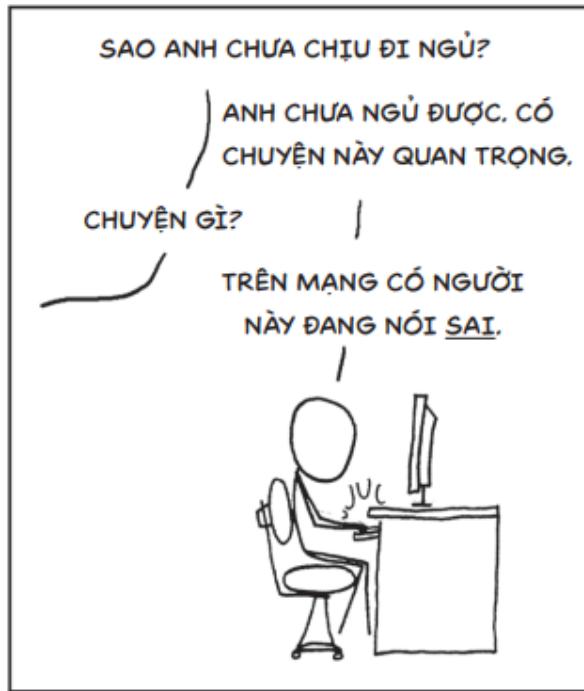
*Cảnh báo về hạn chế: Khi có các bài kiểm tra đánh giá trí thông minh cảm xúc tốt hơn, hiểu biết của chúng ta có thể sẽ thay đổi.*

*Các biến số: Cho đến giờ, các chứng cứ hiện có đều cho thấy rằng trí thông minh cảm xúc không phải là chiếc chìa khóa vạn năng. Cần phải nhìn nhận đúng vai trò của nó: là một bộ kỹ năng có thể hữu ích trong những tình huống mà thông tin xúc cảm đầy đủ hay đóng vai trò thiết yếu.*

Hơn một ngàn ý kiến bình luận được gửi đến, và tôi ngạc nhiên, theo cách dễ chịu, khi thấy nhiều người đã phản hồi nồng nhiệt với thông điệp đa chiều của mình đến vậy. Một số còn đề cập rằng không có gì tuyệt đối và rằng các dữ kiện giúp chúng ta xem xét cẩn kẽ hơn những niềm tin cố chấp của mình. Số khác thì chống đối dữ dội. Họ tự che mắt bản thân trước chứng cứ khoa học và nhất quyết cho rằng trí thông minh

cảm xúc là điều kiện tiên quyết của thành công. Như thế họ thuộc về một giáo phái tôn sùng trí thông minh cảm xúc vậy.

Thỉnh thoảng tôi bắt gặp những hội cuồng tín ý tưởng – những nhóm người mù quáng tin vào sự phô trộn tri thức hết sức giản tiện và lôi kéo một lượng lớn tín đồ. Họ rao giảng sự ưu việt của khái niệm mình tâm đắc và lên án bất cứ ai cố xúy cho tính đa chiều hay phức tạp. Trong lĩnh vực sức khỏe, những kẻ cuồng tín ý tưởng kiên quyết bảo vệ những chế độ ăn uống thải độc và thanh lọc cơ thể suốt một thời gian dài sau khi chúng đã bị vạch trần chỉ là những thứ giả hiệu. Trong giáo dục thì tồn tại những kẻ cuồng tín ý tưởng liên quan đến phương pháp học tập – quan niệm rằng việc giảng dạy phải được cá nhân hóa cho từng khuynh hướng tiếp thu của mỗi học sinh, học tập qua các kênh âm thanh, hình ảnh hay các hình thức hoạt động thể chất. Một số giáo viên cố gắng bằng mọi cách thiết kế phương pháp truyền đạt theo ý tưởng đó, bất chấp bằng chứng khoa học bao thập niên qua cho thấy dù sinh viên có ưa thích việc nghe, đọc hay vận động thì các em cũng không thật sự tiếp thu tốt hơn theo cách đó. Trong tâm lý học, tôi vô tình va chạm với các hội viên cuồng tín ý tưởng khi chia sẻ bằng chứng rằng thiền không phải là cách duy nhất để ngăn ngừa căng thẳng hay làm tăng trưởng sự tinh túc; rằng khi xét đến độ tin cậy và tính hiệu lực, bài trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs (hay MBTI) có phần nào đó giống tử vi và phần nào đó giống máy đo nhịp tim; và rằng đôi khi sự đáng tin lại là thứ cản đường thành công. Nếu một lúc nào đó, bạn tuyên bố rằng \_\_\_\_\_ luôn luôn tốt/dúng hay \_\_\_\_\_ không bao giờ xấu/sai, rất có thể bạn là hội viên của một nhóm cuồng tín ý tưởng nào đó. Một khi nhận ra giá trị của tính đa chiều, chúng ta luôn được nhắc nhớ rằng không một hành vi nào là luôn luôn hiệu quả và mọi liều thuốc đều có kèm tác dụng phụ không mong muốn.



Trong triết học luân lý của triết gia John Rawls, bức màn vô tri<sup>109</sup> khiến chúng ta phán xét công bằng trong một xã hội bằng việc liệu ta có được tham gia vào xã hội ấy hay không, trong khi không biết vị trí của ta trong xã hội ấy. Tôi tin rằng bức màn vô tri của nhà khoa học chính là đặt câu hỏi liệu chúng ta có chấp nhận những kết quả của một nghiên cứu dựa trên các phương pháp được sử dụng trong khi không biết kết luận của nghiên cứu là gì hay không.

<sup>109</sup> Bức màn vô tri (tiếng Anh: veil of ignorance) là khái niệm được đưa ra bởi nhà triết học John Rawls. Bức màn vô tri là thứ tạm thời ngăn chúng ta biết ta là ai – ở sau nó, con người không biết gì về hoàn cảnh, tình trạng, địa vị, tương lai của bản thân cũng như hoàn cảnh xã hội mà ta sống. Theo John, khi đứng sau bức màn vô tri, không ai ở vị thế cao hơn nên về mặt lý thuyết các lựa chọn đưa ra đều sẽ bình đẳng và công bằng.

## CÁC CẢM XÚC HỖN HỢP

Trong các cuộc tranh luận phân cực, một lời khuyên phổ biến là hãy thử nhìn nhận từ góc nhìn của đối phương. Trên lý thuyết, việc đặt mình vào vị trí của người khác giúp chúng ta bước cùng nhịp với họ. Tuy nhiên, khi áp dụng vào thực tế thì không đơn giản như vậy.

Trong hai thí nghiệm song song, khi người tham gia được chỉ định ngẫu nhiên để suy ngẫm về mục đích và quyền lợi của những người có quan điểm chính trị đối lập, việc đó khiến họ ít sẵn lòng tái tư duy về lập trường của bản thân hơn trong các vấn đề y tế và thu nhập cơ bản phổ quát. Trong hai mươi lăm thực nghiệm khác, việc tưởng tượng đứng ở lập trường của người khác hoàn toàn không giúp những người tham gia rút ra những hiểu biết chính xác hơn – và đôi khi còn làm cho họ càng tự tin hơn vào những nhận định thiếu chính xác của mình. Phương thức đứng ở góc nhìn của người khác hầu như luôn thất bại bởi vì chúng ta rất dở trong việc đọc ý nghĩ của người khác. Chúng ta đơn thuần chỉ suy đoán.

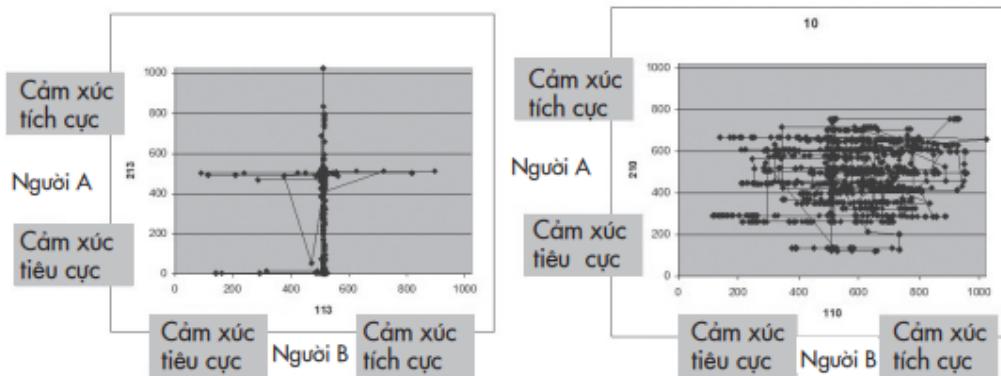
Nếu không hiểu về một ai đó, làm sao chúng ta có thể có được những khoảnh khắc vỡ lẽ chỉ bằng cách mường tượng góc nhìn của người đó. Các kết quả khảo sát cho thấy những người theo phía Dân chủ đánh giá thấp số lượng thực tế những người theo phe Cộng hòa nhận thức được tình trạng phổ biến của nạn kỳ thị chủng tộc và phân biệt giới tính, và những người theo Đảng Cộng hòa thì đánh giá thấp số lượng thực tế những người theo phe Dân chủ “tự hào là người Mỹ” và phản đối việc mở cửa biên giới. Khoảng cách giữa chúng ta và đối phương càng lớn, chúng ta càng dễ có khuynh hướng đơn giản hóa động cơ thật sự của họ và tự nghĩ ra những diễn giải vô cùng sai lạc với thực tế. Cách thức thật sự hiệu quả không phải là đứng ở góc nhìn của đối phương mà tìm kiếm một góc nhìn đúng: thật sự đối thoại với đối phương để gia tăng hiểu biết về các góc độ khác biệt tinh tế trong quan điểm của họ. Đó là điều mà những nhà khoa học giỏi vẫn làm: thay vì vội kết luận về người khác dựa trên một vài manh mối ít ỏi, họ kiểm nghiệm các giả thuyết của mình bằng cách chủ động trao đổi.

Suốt một thời gian dài, tôi đã tin rằng cách tốt nhất để giảm bớt sự phân cực trong những cuộc trao đổi ấy là không để cảm xúc xen vào. Chỉ khi chúng ta gạt cảm tính sang một bên, chúng ta sẽ cởi mở hơn để tái tự duy. Và rồi tôi đọc được những bằng chứng giúp suy nghĩ của mình trở nên phức tạp, đa chiều hơn.

Hóa ra ngay cả khi chúng ta bắt đồng sâu sắc với ai đó về một vấn đề xã hội, nếu nhận ra rằng họ vô cùng tâm huyết với vấn đề ấy, chúng ta sẽ tin tưởng họ hơn. Chúng ta có thể vẫn không thích họ, nhưng chúng ta nhìn nhận tâm huyết của họ dành cho một nguyên tắc như là biểu hiện của tính chính trực. Chúng ta bác bỏ niềm tin của đối phương nhưng gia tăng sự tôn trọng dành cho người đứng sau niềm tin ấy.

Việc bày tỏ sự tôn trọng ngay từ đầu cuộc nói chuyện sẽ mang lại ích lợi. Trong một thí nghiệm, nếu một người có tư tưởng đối lập bắt đầu cuộc trao đổi bằng câu ghi nhận “Tôi vô cùng tôn trọng những người giống như bạn, những người có lập trường rõ ràng”, thì đối phương sẽ ít có khả năng xem người này là kẻ đối địch mà còn ứng xử lại bằng thái độ cởi mở hơn.

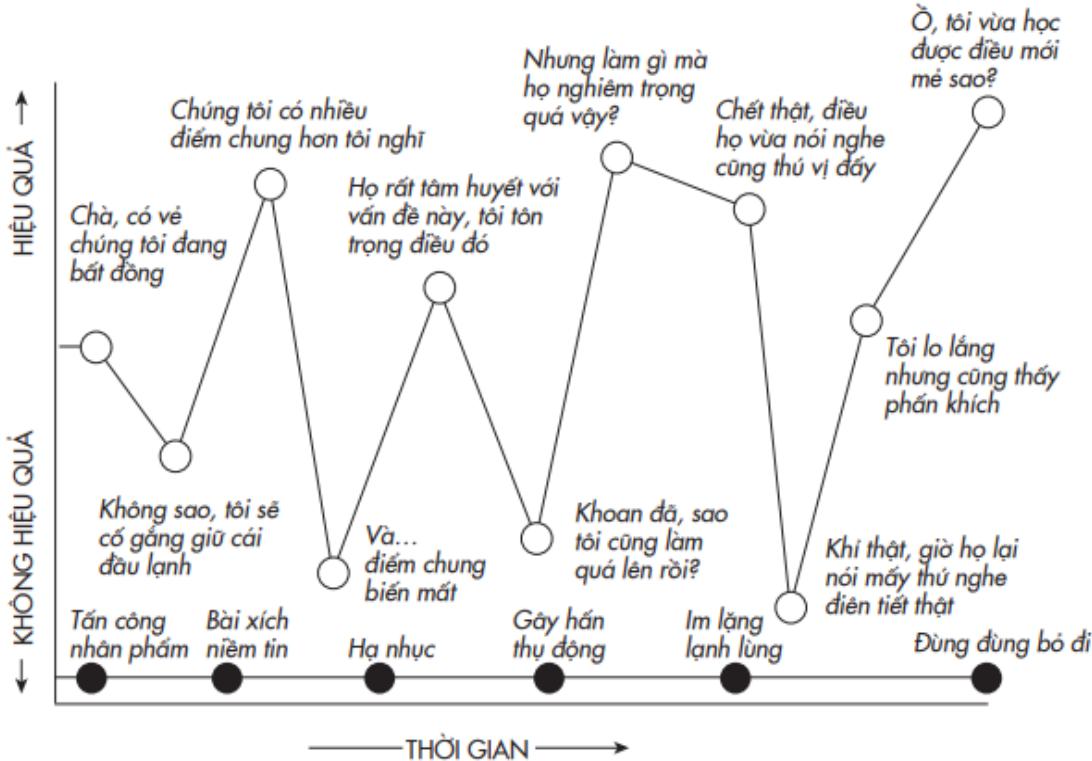
Khi Peter Coleman mời mọi người đến “Phòng thí nghiệm những cuộc đối thoại gay cấn”, sau mỗi lần đối thoại, người tham gia được ông cho nghe lại bản ghi âm nội dung trao đổi của mình. Ông muốn tìm hiểu xem họ cảm nhận như thế nào trong từng khoảnh khắc khi nghe lại chính mình. Sau khi nghiên cứu hơn năm trăm cuộc đối thoại như thế, ông phát hiện ra rằng những cuộc trao đổi không hiệu quả đều ghi nhận sự thiếu vắng cả hai dạng cảm xúc tích cực lẫn tiêu cực, như minh họa ở hình bên trái dưới đây. Người ta mắc vào cái bẫy giản tiện cảm xúc, chỉ còn một hay hai cảm xúc chủ đạo.



Như bạn có thể thấy, với các cặp trao đổi trong hình bên phải, các cuộc đối thoại hiệu quả bao hàm các cung bậc cảm xúc đa dạng gấp bội. Cuộc trò chuyện hiệu quả không ít cảm xúc hơn – thực tế chúng rất phức tạp về mặt cảm xúc. Tại một thời điểm, người ta có thể nóng giận vì quan điểm của đối phương, nhưng chỉ một phút sau, họ đã hiểu kỳ muôn tìm hiểu thêm. Chẳng lâu sau, họ có thể chuyển sang lo lắng và rồi lại phản khích với việc cân nhắc một góc nhìn mới. Đôi khi họ thậm chí còn vỡ òa vui sướng vì phát hiện mình đã sai.

Trong một cuộc đối thoại hiệu quả, người ta xem những cảm nghĩ của mình như một bản phác thảo thô. Giống như nghệ thuật, cảm xúc là những tác phẩm đang được hoàn thiện. Nó hiếm khi hữu ích trong việc giúp ta đóng khung bản phác thảo ban đầu. Khi có thêm góc nhìn, chúng ta suy xét lại cảm nghĩ của mình. Thậm chí đôi khi chúng ta phải phác thảo lại từ đầu.

## SO SÁNH GIỮA ĐỐI THOẠI HIỆU QUẢ VÀ KHÔNG HIỆU QUẢ



Thứ cản trở tái tư duy không phải là việc biểu lộ cảm xúc mà là một loạt cảm xúc bị hạn chế. Vậy bằng cách nào chúng ta có thể truyền sự đa dạng cảm xúc vào một cuộc đối thoại gay cấn – bằng cách ấy tăng khả năng thấu hiểu và tái tư duy về quan điểm của đôi bên?

Cần nhớ rằng chúng ta có thể rơi vào cái bẫy thiên kiến nhị nguyên trong cả cảm xúc, chứ không chỉ riêng với vấn đề đang tranh luận. Cũng như mức độ đa dạng trong quan điểm đối với các chủ đề gây tranh cãi thường phức tạp hơn rất nhiều chứ không chỉ có hai thái cực, cảm xúc của chúng ta thường hòa trộn phức tạp hơn bản thân có thể nhận ra<sup>110</sup>. Nếu bạn bắt chốt tìm thấy bằng chứng cho thấy suy nghĩ của bạn về giải pháp tối ưu cho vấn đề sử dụng súng có thể đã sai, bạn có thể cùng lúc cảm thấy khó chịu lẫn phần khích về nhận thức mới mẻ của mình. Nếu bạn cảm thấy bị sửa lưng bởi ai đó có một loạt niềm tin trái ngược với mình, bạn có thể đồng thời cảm thấy bức tức về lối hành xử của mình trước đó, vừa khấp khởi hy vọng về một mối quan hệ trong tương lai. Nếu ai đó bảo rằng những việc làm của bạn không đi đôi với những

tuyên bố hùng hồn của bạn về lập trường chống phân biệt chủng tộc, bạn có thể vừa có phản ứng phòng vệ (Tôi là người tốt!) vừa cảm thấy hối lỗi (Đáng ra tôi phải hành động nhiều hơn).

<sup>110</sup> Hóa ra giới trẻ người Mỹ gốc Anglo (gốc Anh) có xu hướng chối bỏ những cảm xúc phức hợp nhiều hơn thế hệ cha ông hay những người gốc Á cùng thế hệ của họ, chẳng hạn cảm giác hạnh phúc và buồn bã đồng thời. Sự khác biệt dường như nằm ở khả năng đón nhận những nghịch lý và tính hai mặt. Tôi nghĩ sẽ hữu ích hơn nếu chúng ta hiểu đạt những cảm xúc mâu thuẫn bằng những ngôn từ phong phú hơn. Ví dụ như tiếng Nhật có từ koi no yōkan, để diễn tả sự cảm mến với ai đó mà ta không có ngay từ đầu nhưng dần nảy sinh qua thời gian. Người bản địa Bắc cực có từ iktsuarpok để miêu tả cảm giác xốn xang và lo lắng khi chờ một vị khách đến nhà. Tiếng Gruzia có từ shemomedjamo, là cảm giác đã no ních bụng nhưng vẫn muốn ăn nữa vì bữa ăn quá ngon. Từ mô tả cảm xúc ưa thích của tôi là một từ tiếng Đức: kummerspeck, là sự tăng cân do ăn quá độ để giải tỏa ưu phiền. Nghĩa đen của từ này là “thịt xông khói buồn đau (grief bacon)”. Tôi có thể dùng nó trong các cuộc tranh luận này lừa: Tôi không có ý xúc phạm bạn, tôi chỉ đang cố xử lý một ít thịt xông khói buồn đau lúc này. (TG).

Vào một ngày mùa xuân năm 2020, một người đàn ông da đen tên Christian Cooper có mặt ở công viên trung tâm thành phố New York để ngắm nhìn chim chóc, cùng lúc đó, một phụ nữ da trắng đi dạo cùng với con chó của mình. Anh ôn tồn đề nghị cô buộc dây cho chú chó, vì đó là quy định trên biển báo ở gần đó. Khi cô từ chối, anh vẫn bình tĩnh và bắt đầu lấy điện thoại ra để quay phim cô. Người phụ nữ phản ứng bằng cách cảnh báo rằng cô sẽ gọi cảnh sát và “tố cáo rằng một người đàn ông Mỹ gốc Phi đang đe dọa mạng sống của tôi”. Cô ấy đã gọi cho 911 và làm đúng y như vậy.

Khi đoạn phim quay lại màn giằng co được lan truyền, một loạt những phản ứng đầy cảm xúc tuôn trào trên mạng xã hội một cách hợp lý – từ giận dữ có lý có lẽ cho đến phản nội. Sự kiện gợi nhắc nhiều vụ việc đau thương trong lịch sử với những lời buộc tội oan sai của những phụ nữ da trắng đối với những người đàn ông da đen và thường dẫn đến kết cục bi

thảm. Việc người phụ nữ không buộc con chó của mình thật tệ – và định kiến của cô cũng vậy.

“Tôi không phải là một người phân biệt chủng tộc. Tôi không cố ý làm hại người đàn ông áy dưới bất cứ hình thức nào”, người phụ nữ phân trần trong lời xin lỗi công khai. “Tôi nghĩ chỉ là do mình quá hoảng sợ.” Lời biện bạch giản đơn của cô ấy đã bỏ qua những cảm xúc phức tạp đằng sau hành động của mình. Lẽ ra cô ấy đã có thể dừng lại để tự hỏi tại sao mình lại sợ hãi – những định kiến nào về đàn ông da đen đã khiến cô cảm thấy mối đe dọa trong một cuộc đối thoại lịch sự? Lẽ ra cô nên dừng lại để cân nhắc lý do cô cho rằng mình có quyền khai báo sai sự thật với cảnh sát – động lực nào đã khiến cô cảm thấy đó là điều chấp nhận được?

Sự chối bỏ giản đơn của cô ấy đã bỏ qua thực tế vốn phức tạp hơn nhiều rằng kỳ thị chủng tộc là một chức năng trong hành động của chúng ta, chứ không đơn thuần là chủ đích. Theo nhà sử học Ibram X. Kendi, “người phân biệt chủng tộc và người chống phân biệt chủng tộc không có các đặc điểm nhận dạng cố định. Một phút trước ta có thể là kẻ kỳ thị, và ngay sau đó ta đã là người chống kỳ thị”. Con người, giống như những vấn đề gây phân cực, hiếm khi nào được ghi nhận trong trạng thái nhị nguyên.

Khi được hỏi anh có chấp nhận lời xin lỗi của cô gái kia không, Christian Cooper từ chối đưa ra một bình luận đơn giản, thay vào đó là sự đánh giá đa chiều:

Tôi nghĩ lời xin lỗi của cô ấy là chân thành. Tôi không chắc liệu trong lời xin lỗi đó, cô ấy có nhận ra rằng dù cô có thể không phải hoặc không cho mình là người kỳ thị chủng tộc, nhưng hành động cụ thể kia đích xác là kỳ thị chủng tộc...

Cứ cho đó là một tình huống căng thẳng và bất ngờ, có thể là một giây phút phán đoán sai tình hình, nhưng cô ấy đã đến công viên...

Cô ấy có phải là người kỳ thị chủng tộc không? Tôi không thể trả lời – cô ấy là người duy nhất có thể trả lời... bằng cách chủ động xem lại hành động của bản thân và cách cô chọn để suy xét lại kỹ lưỡng về tình huống.

Qua việc bày tỏ những cảm xúc lẩn lộn của bản thân và sự không chắc chắn khi phán xét người phụ nữ, Christian cho thấy anh sẵn lòng tái tư duy về bối cảnh và khuyến khích người khác tái tư duy về phản ứng của chính họ. Rất có thể bạn cũng đang trải nghiệm một số cảm xúc phức tạp khi đọc đến đây.

Không nên coi việc đưa tính đa chiều vào trong một cuộc đối thoại gay cấn chỉ là bỗn phận của nạn nhân. Tái tư duy nên bắt đầu từ phía người gây ra vụ việc. Nếu người phụ nữ kia nhận trách nhiệm tự đánh giá lại niềm tin và hành vi của mình, cô có thể trở thành tấm gương cho những người đã nhận ra trong cách phản ứng của cô một phần hình ảnh chính họ. Tuy cô không thể thay đổi việc mình đã làm, nhưng bằng cách nhận ra những động lực phức tạp đã châm ngòi và dung dưỡng ý thức phân biệt chủng tộc mang tính hệ thống, cô có thể thúc đẩy những cuộc đối thoại sâu sắc hơn về một loạt hành động khả thi hướng đến công bằng xã hội.

Các cuộc đối thoại gay cấn đòi hỏi cách tiếp cận đa chiều. Khi chúng ta thuyết giảng, lên án hay vận động chính trị trong đối thoại, tính phức tạp của hiện thực có thể bị xem như một sự thật phiền toái. Ở chế độ tư duy của nhà khoa học, nó lại có thể là một sự thật truyền cảm hứng – bởi nó đồng nghĩa với những cơ hội mới mẻ cho sự thấu hiểu và tiến bộ.



## Chương 9

# Viết Lại Sách Giáo Khoa

## Dạy sinh viên chất vấn tri thức

~~~

Không thể chế trường học nào được phép can thiệp vào sự học của tôi.

– Grant Allen

Mười năm trước, nếu bạn nói với Erin McCarthy rằng cô sẽ trở thành một giáo viên, cô hẳn sẽ cười ngất. Khi cô tốt nghiệp đại học, dạy học là điều cuối cùng trên đời mà cô muốn làm. Cô hứng thú với giờ học lịch sử nhưng cảm thấy các môn khoa học xã hội thật nhảm chán. Với niềm say mê tìm cách thổi hồn vào những hiện vật không được nhìn nhận đúng giá trị và những sự kiện bị lãng quên, Erin khởi đầu sự nghiệp của cô tại các viện bảo tàng. Không lâu sau, cô bắt đầu biên soạn xong một số tay tư liệu dành cho giáo viên, dẫn các đoàn tham quan của trường và vận động học sinh tham gia các chương trình có tính tương tác. Cô nhận ra rằng tinh thần say mê mà cô thường thấy ở các chuyến đi thực địa đang vắng mặt trong nhiều lớp học và cô quyết định bản thân phải làm điều gì đó.

Trong tám năm qua, Erin giảng dạy môn khoa học xã hội ở khu vực Milwaukee¹¹¹. Cô đặt cho mình sứ mệnh nuôi dưỡng niềm khao khát

hiểu biết về quá khứ, nhưng đồng thời cũng khích lệ học sinh cập nhật tri thức về hiện tại. Năm 2020, cô được vinh danh là Giáo viên của năm toàn bang Wisconsin.

¹¹¹ Khu vực Milwaukee gồm bốn quận Milwaukee, Waukesha, Washington và Ozaukee thuộc bang Wisconsin, Hoa Kỳ.

Một ngày nọ, một học sinh lớp tám phàn nàn rằng bài đọc được giao trong sách giáo khoa lịch sử không chính xác. Nếu là một giáo viên, bạn có thể sẽ xem lời chỉ trích như thế là một cơn ác mộng. Sử dụng một bản sách giáo khoa lỗi thời có thể là dấu hiệu cho thấy bạn không nắm rõ về tài liệu mình giảng dạy và thật xấu hổ nếu học trò là người phát hiện lỗi sai trước.

Nhưng Erin đã giao cho lớp bài tập đọc ấy một cách cẩn trọng. Cô sưu tầm các sách lịch sử cũ bởi vì cô thích tìm hiểu cách thức mà các câu chuyện được kể thay đổi qua thời gian và vì thế, cô đã quyết định giao cho học sinh của mình một trích đoạn sách giáo khoa được biên soạn từ năm 1940. Một số em đơn giản chấp nhận mọi thông tin được trình bày trong sách là có giá trị. Qua nhiều năm cắp sách đến trường, các em đã tin rằng giáo khoa hiển nhiên chỉ viết sự thật. Một số khác bàng hoàng khi phát hiện những lỗi sai hoặc thiếu sót. Các em đã có một niềm tin thâm căn cố để rằng mọi kiến thức được viết ra sách là chân lý không cần bàn cãi. Bài học hôm ấy đã khiến các em bắt đầu tư duy như những nhà khoa học và chất vấn những điều học được: câu chuyện của ai được kể, câu chuyện của ai đã bị loại trừ, và liệu sách giáo khoa còn bỏ sót điều gì nếu chỉ có một hoặc hai quan điểm được đề cập?

Sau khi giúp học sinh của mình “sáng mắt” trước sự thật rằng tri thức có thể được phát triển, bước tiếp theo, Erin cho các em thấy tri thức luôn trong quá trình phát triển. Để chuẩn bị một bài giảng về quá trình khai phá miền viễn Tây, cô tự soạn riêng một bài trong giáo trình nói về học sinh trung học cơ sở ngày nay. Toàn bộ nhân vật trong đó đều là phụ nữ và bé gái, và tất cả ngôi nhân xung đều là nữ giới. Trong năm đầu tiên

Erin giới thiệu giáo trình mới, một học sinh giơ tay thắc mắc tại sao không có đàn ông, con trai nào cả. “Nhưng có một cậu bé ở đây”, Erin đáp. “Có đàn ông, con trai ở đây. Họ chỉ không được dự phần vào những việc quan trọng thôi”. Đây chính là khoảnh khắc vỡ lẽ đối với cậu học sinh: cậu đột nhiên hiểu ra việc cả một nhóm người bị gạt ra ngoài lề xã hội trong suốt hàng trăm năm nghĩa là gì.

Tôi thích nhất là bài tập cuối khóa của Erin. Là người rất tâm đắc và giỏi về phương pháp học dựa trên việc điều tra, truy vấn, cô cho các em học sinh lớp tám của mình làm các bài tự nghiên cứu, nghĩa là các em tự thu thập thông tin, khảo sát, chất vấn và đưa ra lời giải thích. Thành quả thu hoạch được từ quá trình học chủ động của các em được đúc kết thành một dự án nhóm: các em chọn một chương trong sách giáo khoa, chọn giai đoạn lịch sử mà các em cảm thấy hứng thú và một chủ đề trong lịch sử mà các em nhận thấy là chưa được quan tâm đúng mức. Và các em tiến hành viết lại phần ấy.

Một nhóm đã chọn chương về phong trào nhân quyền vì nó đã bỏ sót cuộc tuần hành đầu tiên vì nhân quyền và tự do ở Washington vào đầu những năm 1940 – tuy cuộc tuần hành bị hủy bỏ vào phút cuối nhưng nó đã truyền cảm hứng cho cuộc biểu tình lịch sử của Martin Luther King Jr. hai thập niên sau đó. Những nhóm khác bổ sung chương về Thế chiến thứ hai, đề cập đến các trung đoàn bộ binh người gốc La-tinh và các binh sĩ gốc Nhật Bản thuộc thế hệ thứ hai chiến đấu trong hàng ngũ quân đội Hoa Kỳ. “Quả là một khoảnh khắc bừng sáng”, Erin chia sẻ.



Ngay cả khi không làm nghề giáo, có thể bạn vẫn đảm trách những vai trò giáo dục khác – có thể là một người cha, người mẹ hay một người hướng dẫn, một người bạn, hay một đồng nghiệp. Thực tế, mỗi lần chúng ta cố gắng giúp một ai đó tái tư duy là chúng ta đang làm công tác giáo dục. Dù chúng ta đang truyền đạt kiến thức trong lớp học, trong phòng họp, ở chỗ làm hay bên bàn ăn, luôn có những cách thức để chúng ta làm cho việc tái tư duy trở thành trọng tâm của nội dung – và cách thức – mà ta truyền đạt.

Quá tập trung vào việc truyền đạt kiến thức và xây dựng sự tự tin, nhiều giáo viên không chú trọng đến việc khuyến khích học sinh tự nghi ngờ chính mình và người khác. Nhằm tìm ra yếu tố nào giúp thay đổi tâm thức ấy, tôi đã tìm hiểu một số nhà giáo dục có uy tín vốn cổ xúy cho vòng lặp tái tư duy bằng cách nuôi dưỡng tính khiêm nhường trong tri thức, khích lệ thói quen đặt nghi vấn và nuôi dưỡng trí tò mò. Tôi cũng kiểm nghiệm một vài ý tưởng của riêng mình bằng cách biến lớp học thành một phòng thí nghiệm sống.

HỌC TẬP VÀ NGỪNG LẠI ĐỂ ĐIỀU CHỈNH

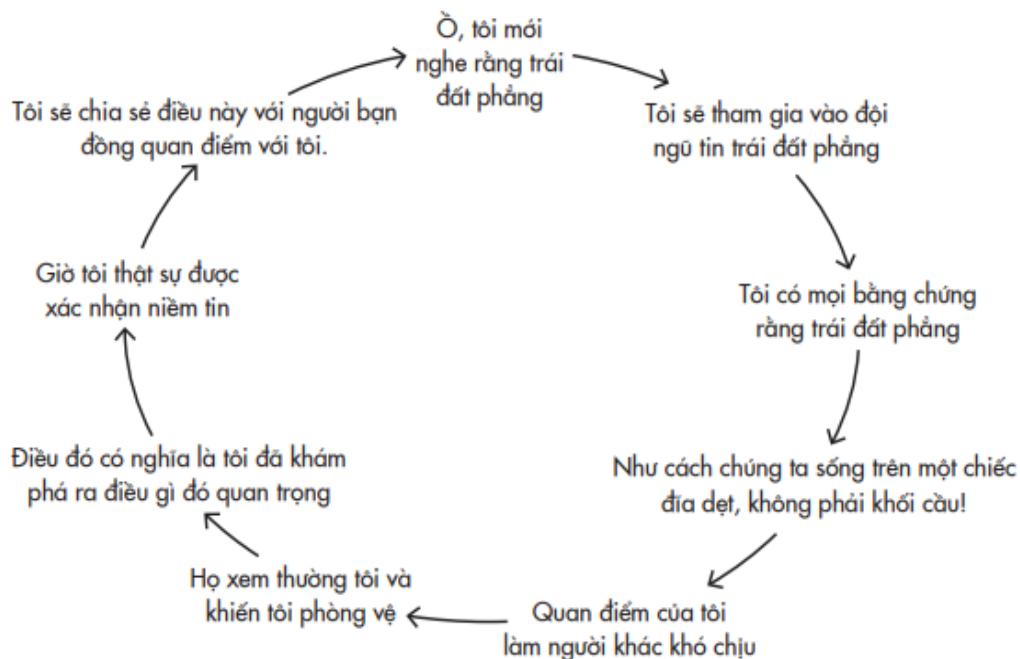
Nhìn lại quá trình học tập thuở nhỏ, một trong những nỗi thất vọng lớn nhất của tôi là chưa bao giờ được ném trái cảm giác chân đong tột cùng trước một khám phá khoa học. Từ rất sớm, trước khi tôi bắt đầu có cảm hứng tò mò về vũ trụ, các giáo viên trường mẫu giáo đã giảng giải những kiến thức ấy cho tôi. Tôi thường tự hỏi, nếu đến tuổi thiếu niên tôi mới lần đầu tiên biết được rằng chúng ta không sống trên một cái đĩa dẹt bất động, mà là một khói hình cầu không ngừng quay, cảm giác của tôi sẽ thế nào.

Tôi hy vọng rằng mình sẽ há hốc kinh ngạc và sự hoài nghi sớm nhường chỗ cho sự hiếu kỳ và sau cùng là cảm giác tột cùng sung sướng của sự khám phá và niềm vui khi phát hiện mình đã sai. Tôi cũng ngờ rằng mình có thể đã học được một bài học để đời về sự khiêm nhường tự tin. Nếu tôi có thể lầm tưởng về thứ ở ngay dưới chân mình, thì còn bao nhiêu cái được gọi là chân lý khác nhưng thật ra vẫn là những dấu chấm hỏi? Dĩ nhiên, tôi biết rằng nhiều thế hệ người trước đây cũng lầm tưởng về nó, nhưng có một sự khác biệt khổng lồ giữa việc học được về những niềm tin sai lạc của người khác và thật sự học được cách tự mình biết hoài nghi mọi thứ.

Tôi hiểu rằng thí nghiệm tưởng tượng này là hoàn toàn thiếu thực tế. Chỉ việc giấu bọn trẻ sự thật về Ông già Noel và Nàng tiên Răng cũng đã là quá khó. Ngay cả khi chúng ta xoay xở thế nào đó để trì hoãn được sự thật, thì vẫn có rủi ro rằng một số học sinh sẽ bám lấy và cố chấp với những điều chúng học được trong giai đoạn đầu đời. Bọn trẻ có thể bị mắc kẹt vào vòng lặp cố chấp, ở đó sự tự phụ với những kiến thức sai lầm tiếp nhiên liệu cho sự xác tín, và thiên kiến xác nhận cùng thiên kiến mong chờ dẫn đến sự hợp thức hóa kiến thức. Trước khi kịp nhận ra, chúng ta có thể đã trở thành một quốc gia toàn những người tin vào thuyết trái đất phẳng.

Bằng chứng cho thấy nếu những niềm tin khoa học sai lạc không được điều chỉnh ở bậc tiểu học, càng về sau chúng sẽ càng khó thay đổi. “Tiếp thu những ý tưởng khoa học trái ngược với thông thường thì cũng khó như trở thành một diễn giả nói lưu loát ngôn ngữ thứ hai vậy”, nhà tâm lý học Deborah Kelemen viết. Đó là “nhiệm vụ mà càng trì hoãn càng khó khăn, và vốn dĩ không bao giờ đạt được nếu chỉ trông chờ vào sự hướng dẫn đơn thuần, nhỏ giọt và không được thực hành thường xuyên”. Đó chính là điều trẻ em thật sự cần: thường xuyên luyện tập bỏ qua những gì đã học, đặc biệt đối với những việc diễn ra theo cơ chế nhân – quả.

NIỀM TIN TRÁI ĐẤT PHẲNG TRONG VÒNG LẶP CỐ CHẤP



Trong lĩnh vực giảng dạy lịch sử, khuynh hướng đang lên là đặt những câu hỏi không có một câu trả lời đúng duy nhất. Trong một chương trình học được phát triển tại Stanford, học sinh trung học được khuyến khích nghiên cứu với tư duy phản biện về các vấn đề như: nguyên nhân thật sự gây ra cuộc chiến tranh Tây Ban Nha – Mỹ; liệu Chính sách Kinh tế mới¹¹² có phải là một thành công, và tại sao phong trào tẩy chay buýt

tại Montgomery là bước ngoặt của lịch sử. Một số giáo viên thậm chí còn cho học sinh đi phỏng vấn những người có ý kiến mà học sinh không tán thành. Trọng tâm không phải là phân định đúng sai, mà nhằm xây dựng các kỹ năng suy xét đa góc nhìn và đưa ra các lập luận hữu ích về vấn đề.

¹¹² [Chính sách Kinh tế mới là một loạt các đạo luật, chính sách và giải pháp nhằm đưa Hoa Kỳ thoát ra khỏi cuộc đại suy thoái kinh tế 1929 - 1933. Chính sách kinh tế mới gắn liền với tên tuổi của vị tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, Franklin Delano Roosevelt.](#)

Điều này không có nghĩa rằng mọi cách thức diễn giải đều được chấp nhận là có giá trị. Khi con trai của một nạn nhân sống sót sau nạn diệt chủng Do Thái đến lớp của Erin McCarthy, cô nói với các học sinh rằng nhiều người phủ nhận sự tồn tại của nạn diệt chủng Do Thái, và dạy các em làm thế nào để xem xét chứng cứ và gạn lọc những phát ngôn sai lạc. Đây là một phần của một phong trào sâu rộng hơn nhằm dạy trẻ em cách tư duy của những người xác minh dữ kiện: các hướng dẫn bao gồm (1) “chất vấn thông tin thay vì đơn thuần tiếp thu nó”, (2) “từ chối xem cấp bậc và sự nổi tiếng là bảo chứng cho độ tin cậy”, và (3) “hiểu rằng người cung cấp thông tin thường không phải là nguồn gốc của thông tin”.

Giá trị của những nguyên tắc này vượt ra ngoài phạm vi lớp học. Bên bàn ăn của gia đình tôi vào các bữa tối, chúng tôi thỉnh thoảng có những cuộc trao đổi “mở xé sự thật”. Vợ tôi và tôi chia sẻ chuyện mình từng được học ở trường rằng Sao Diêm Vương là một hành tinh (không còn đúng nữa) và Columbus là người phát hiện ra châu Mỹ (chưa bao giờ đúng). Bọn trẻ dạy chúng tôi rằng vua Tut chắc có lẽ không phải qua đời vì tai nạn xe ngựa và hào hứng giải thích rằng khi con lười đánh rắn, luồng hơi không thoát ra phía sau mà từ miệng chúng.

Tái tư duy cần phải trở thành một thói quen thường ngày. Tiếc thay, các phương pháp giáo dục truyền thống không phải lúc nào cũng hỗ trợ học sinh hình thành thói quen ấy.

HIỆU ỨNG ĐIỀNG NGƯỜI

Đó là tuần thứ mười hai của lớp vật lý, và bạn sắp tham dự một vài buổi học của một giảng viên mới, được đánh giá cao – bài học về trạng thái cân bằng tĩnh và các chất lỏng. Buổi đầu là về trạng thái tĩnh, buổi học diễn ra kiểu thuyết giảng. Buổi thứ hai là về chất lỏng, dưới hình thức học chủ động. Bạn cùng phòng của bạn thì theo học một giảng viên nổi tiếng khác, người này có cách dạy ngược lại – áp dụng hình thức học chủ động cho cả hai bài học.

Trong cả hai trường hợp, nội dung và tài liệu học là đồng nhất, sự khác biệt chỉ nằm ở phương pháp truyền đạt. Trong một bài giảng, giảng viên trình chiếu nội dung, giải thích các khái niệm, đưa ra các ví dụ minh họa, giải các bài tập mẫu và bạn ghi chú vào tài liệu học. Với phương pháp học chủ động, thay vì giảng viên giải mẫu các bài tập ví dụ, họ yêu cầu cả lớp tự tìm ra phương án bằng cách làm việc theo từng nhóm nhỏ. Trong khi đó, giảng viên đi quanh trong lớp, đặt câu hỏi cho sinh viên và đưa ra những gợi ý trước khi hướng dẫn cả lớp tìm ra giải pháp. Cuối buổi, bạn điền vào phiếu khảo sát.

Trong thí nghiệm này, chủ đề học không phải là mấu chốt: phương pháp dạy mới là thứ định hình trải nghiệm học tập của bạn. Tôi đã kỳ vọng rằng học chủ động là phương pháp chiếm ưu thế, nhưng kết quả khảo sát cho thấy mọi người đều hứng thú với môn học hơn khi nó được truyền đạt bằng cách giảng giải. Bạn hẳn cũng sẽ đánh giá giảng viên trong buổi học theo phương pháp giảng bài là hiệu quả hơn, và nếu được hỏi, có khi bạn còn nói rằng giá mà mọi môn vật lý của mình đều được dạy theo cách ấy.

Ngẫm lại, sức hút của những bài giảng sinh động không có gì đáng ngạc nhiên. Qua nhiều thế hệ, biết bao người đã tò lòng ngưỡng mộ tài hùng biện của các nhà thơ như Maya Angelou, các chính trị gia như John F. Kennedy Jr.¹¹³ và Ronald Reagan, những nhà truyền giáo như Martin Luther King Jr. và những nhà giáo như Richard Feynman¹¹⁴. Ngày nay chúng ta sống trong thời đại hoàng kim của nghệ thuật trình bày lôi cuốn, nơi những nhà hùng biện tài năng có thể tương tác và truyền đạt những thông điệp mang tính giáo dục từ bức diễn thuyết với độ phủ ngoài sức tưởng tượng. Cộng đồng sáng tạo trước đây chỉ chia sẻ phương pháp với các nhóm nhỏ lẻ; giờ đây họ thu hút được lượng người đăng ký theo dõi trên YouTube và Instagram đủ để lập ra một tiểu quốc. Các linh mục một thời chỉ giảng đạo cho vài trăm người đến dự lễ ở nhà thờ; giờ đây họ có thể tiếp cận được hàng trăm ngàn tín đồ trong các đại giáo đoàn trên internet. Các giáo sư ngày trước dạy các lớp không quá đông để họ có thể dành thời gian cho từng sinh viên; giờ đây bài giảng của họ có thể được đăng tải và truyền đạt đến hàng triệu học viên qua các khóa học trực tuyến.

¹¹³ John Fitzgerald Kennedy, Jr. (1960 – 1999) là luật sư, nhà báo và nhà xuất bản người Mỹ. Ông là con trai của Tổng thống thứ 35 của Hoa Kỳ John F. Kennedy và Jacqueline Bouvier Kennedy.

¹¹⁴ Richard Phillips Feynman (1918 – 1988) là một nhà vật lý lý thuyết người Mỹ gốc Do Thái. Ông không chỉ là một nhà khoa học thiên tài mà còn là một nhà sư phạm lỗi lạc – ông giảng giải các vấn đề vật lý phức tạp theo cách hầu hết mọi người đều có thể hiểu được.

Rõ ràng rằng những bài giảng ấy vừa có tính giải trí vừa cung cấp kiến thức phong phú. Câu hỏi đặt ra là liệu chúng có phải là phương pháp dạy học lý tưởng không. Trong thí nghiệm lớp học vật lý nói trên, các sinh viên làm bài kiểm tra để đo lường mức độ hiểu của họ về tĩnh học và chất lỏng. Mặc dù họ thích phần giảng bài hơn nhưng thực tế lại tiếp thu được nhiều kiến thức và kỹ năng hơn từ buổi học theo phương pháp chủ động. Nó đòi hỏi vận dụng trí não nhiều hơn – có thể kém vui nhộn hơn nhưng lại đưa đến sự hiểu biết sâu hơn.

Suốt một thời gian dài, tôi đã luôn tin rằng chúng ta học được nhiều hơn trong tâm trạng vui vẻ. Nghiên cứu này cho thấy rằng tôi đã sai. Nó cũng nhắc tôi nhớ đến một thầy dạy vật lý mà tôi rất yêu mến. Thầy nhận được điểm khảo sát cao chót vót vì đã cho chúng tôi chơi bóng bàn trong lớp, nhưng tôi lại không nhớ nổi hệ số ma sát sau khi học xong môn ấy.

Cách học chủ động mang lại hiệu quả không chỉ ở môn vật lý. Một phân tích meta đã so sánh các tác động của phương pháp giảng bài và học tập chủ động lên khả năng lĩnh hội bài học của sinh viên, từ kết quả của 225 nghiên cứu trên hơn 46.000 sinh viên đại học thuộc các ngành khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán (STEM). Phương pháp học chủ động bao gồm giải quyết vấn đề thông qua hoạt động nhóm, bảng tính, số liệu và sự hướng dẫn của giáo sư. Trung bình, sinh viên học theo phương pháp truyền thống có thành tích học tập kém hơn nửa điểm¹¹⁵ so với sinh viên học theo phương pháp chủ động, và sinh viên ở các lớp học theo lối giảng truyền thống có tỷ lệ trượt cao hơn 1,55 lần. Những nhà nghiên cứu ước lượng rằng số sinh viên thi trượt trong nghiên cứu trên, vì đã được dạy theo phương pháp giảng bài, nếu được học phương pháp học chủ động thì đã có thể tiết kiệm đến hơn 3,5 triệu đô-la học phí.

¹¹⁵ [Giáo dục Hoa Kỳ dùng thang điểm theo chữ cái, cao nhất là A+, A, A-, B+... \(ND\)](#)

Không quá khó để hiểu lý do tại sao một buổi giảng bài nhảm chán lại thất bại, nhưng ngay cả những bài giảng thu hút cũng có thể không đạt hiệu quả vì một lý do ít hiển nhiên nhưng đáng lo ngại hơn. Các buổi giảng bài vốn không được thiết kế bao gồm các phần đối thoại hay ý kiến bất đồng; chúng biến sinh viên thành những người nhận thông tin thụ động thay vì tư duy chủ động. Trong phân tích meta ở trên, hình thức giảng bài đặc biệt kém hiệu quả trong khả năng làm sáng tỏ những hiểu biết ngộ nhận trước đó – hay nói cách khác là giúp sinh viên tái tư duy. Và các thực nghiệm cho thấy rằng khi người nói trình bày một thông điệp quá lôi cuốn, khán giả sẽ ít suy xét kỹ lưỡng hơn về giáo trình và ít chú ý đến nội dung hơn – ngay cả khi họ khẳng định là ghi nhớ kiến thức nhiều hơn.

Các nhà khoa học xã hội đã gọi hiện tượng này là hiệu ứng choáng ngợp, nhưng tôi nghĩ nên gọi nó là hiệu ứng điêng người¹¹⁶. “Nhà thông thái trên bục giảng” thường truyền giảng các tư tưởng mới, nhưng hiếm khi dạy chúng ta cách tự tư duy. Những người thuyết giảng sâu sắc có thể chỉ ra những luận điểm thiếu chính xác và dạy ta nên tư duy như thế nào cho đúng, nhưng họ không nhất thiết cho chúng ta biết cách để tiếp tục tái tư duy. Những diễn giả có sức hút có thể “bỏ bùa” chúng ta theo kiểu của các chính trị gia, khiến chúng ta đi theo ủng hộ họ, hầu mong có được sự hậu thuẫn từ họ hay được gia nhập bè phái họ lập ra. Chúng ta chỉ nên để bản thân bị thuyết phục bởi nội dung cốt lõi của một tư tưởng thay vì bởi lớp giấy gói hào nhoáng bọc bên ngoài.

¹¹⁶ Tiếng Anh: dumbstruck effect, là hiệu ứng được tạo ra khi ai đó có bài diễn thuyết hay lời nói hùng hồn, nhiều cảm xúc khiến người nghe trở nên thụ động, bị cuốn theo cảm xúc đó nên không còn chú ý đến tính logic của nội dung.

Ở đây cần nói rõ, tôi không có ý đề xuất rằng nên dẹp bỏ hoàn toàn lối thuyết giảng. Tôi rất thích xem các bài nói chuyện trên TED và thậm chí đã học được cách tận hưởng khoảnh khắc đúng trên sân khấu đó. Chính nhờ nghe được những bài diễn thuyết xuất sắc mà tôi đã nhen nhóm trong mình ý muốn trở thành một nhà giáo và tôi hoàn toàn không phản đối phương pháp giảng bài được áp dụng trong các lớp học của mình. Tôi chỉ cho rằng sẽ có vấn đề nếu chúng ta vẫn tiếp tục xem giảng bài là phương pháp dạy học chủ đạo ở giáo dục bậc trung học phổ thông trở lên. Đón chờ bài giảng của tôi về đề tài này nhé.

Ở các trường đại học thuộc khu vực Bắc Mỹ, quá nửa số giáo sư dạy các môn STEM dành ít nhất 80% thời lượng để giảng bài, chỉ hơn một phần tư có tích hợp một ít hoạt động tương tác, và chưa đầy một phần năm áp dụng các phương pháp xem người học là trọng tâm mà có bao gồm học chủ động. Ở các trường trung học, dường như phân nửa số giáo viên giảng bài trong hầu hết hoặc toàn bộ thời gian lên lớp¹¹⁷. Giảng bài không phải lúc nào cũng là phương pháp học tốt nhất, và chỉ riêng việc

giảng bài không đủ để phát triển học sinh thành những người học tập trọn đời. Nếu bạn dành toàn bộ thời gian đến trường để tích lũy kiến thức và không được tạo bất kỳ cơ hội nào để chất vấn những kiến thức đó, bạn sẽ không phát triển được các công cụ tái tư duy, thứ vốn rất cần trong đời sống.

¹¹⁷ Bằng chứng cho thấy học sinh trung học cơ sở có điểm số cao hơn ở các bài kiểm tra năng lực toán và khoa học khi giáo viên dành phần lớn thời gian giảng bài hơn là dùng phương pháp học chủ động. Mỗi bản khoán vẫn chưa có lời giải là liệu rằng việc giảng bài có hiệu quả cao hơn với đối tượng người học nhỏ tuổi, hay sự chênh lệch ấy là do sự vận dụng thiếu hiệu quả các phương pháp học chủ động. (TG).



“Bây giờ chúng tôi xin chuyển sang phần các câu thuyết giảng ngắn đội lót câu hỏi.”

CÁI NHẸ KHÔN KHAM CỦA SỰ LẶP LẠI

118

¹¹⁸ Nguyên văn: The Unbearable Lightness of Repeating – cách chơi chữ nhại theo tác phẩm The Unbearable Lightness of Being (tựa Việt: Đời nhẹ khôn kham) của Milan Kundera.

Có một môn học duy nhất mà tôi thấy tiếc vì đã bỏ lỡ ở đại học. Triết gia Robert Nozick là người đứng lớp môn học này. Một trong những ý tưởng của ông đã trở nên nổi tiếng nhờ bộ phim The Matrix (Ma trận) – vào thập niên 1970, Nozick giới thiệu một thí nghiệm tưởng tượng về việc liệu con người có chọn bước vào một “cỗ máy trải nghiệm” có khả năng mang lại niềm vui sướng vô tận nhưng tước mất cơ hội sống cuộc đời thực của họ hay không¹¹⁹. Nozick đã tạo ra phiên bản cỗ máy trải nghiệm của chính mình trong lớp học của ông: ông quyết tâm mỗi năm sẽ dạy một môn học mới. Ông nói: “Tôi tư duy qua các môn mình dạy”.

¹¹⁹ Nozick dự đoán là hầu hết chúng ta sẽ khuất từ cỗ máy vì chúng ta quan trọng việc hành động và sống, thay vì chỉ trải nghiệm, và bởi vì chúng ta không muốn giới hạn những trải nghiệm của bản thân chỉ ở mức những gì con người có thể tưởng tượng ra và giả lập ra. Các triết gia sau này lập luận rằng nếu chúng ta từ chối cỗ máy, có thể ta làm vậy không phải vì những lý do trên, mà do thiên kiến an phận: vì lựa chọn ấy sẽ khiến chúng ta phải rời bỏ thực tại thân thuộc. Để kiểm chứng khả năng này, họ đã thay đổi tiền đề và chạy một thử nghiệm. Hãy tưởng tượng một ngày kia bạn thức dậy và nhận ra toàn bộ cuộc đời mình vừa sống qua hóa ra chỉ là những trải nghiệm trong máy tính mà bạn lựa chọn từ nhiều năm trước, và bây giờ bạn phải chọn giữa việc ngắt mạch hay cho cỗ máy hoạt động trở lại. Trong kịch bản ấy, 46% số người được hỏi nói rằng họ chọn tiếp tục trải nghiệm trong cỗ máy. Nếu họ được cho biết việc ngắt mạch sẽ đưa họ trở về thực tại là một danh họa triệu phú ở Monaco, 50% số người tham gia thực nghiệm vẫn muốn tiếp

tục sống trong cỗ máy. Đường như phần lớn mọi người thà duy trì một thực tại ảo quen thuộc hơn là đổi lấy một đời sống thực xa lạ, hoặc cũng có thể một số người không thích những trải nghiệm vương giả, đủ đầy và hào nhoáng. (TG)

Nozick đã dạy một lớp học về chân lý; một lớp khác là về triết học và khoa học thần kinh; lớp thứ ba là về Socrates, Đức Phật và chúa Jesus; lớp thứ tư là tư duy về tư duy; và lớp thứ năm là về Cách mạng Nga năm 1917. Trong hơn bốn mươi năm làm giảng viên, chỉ có một môn học ông dạy hai lần: môn học về đời sống mỹ mãn. “Trình bày một quan điểm được trau chuốt và đánh bóng kỹ càng không giúp cho sinh viên thật sự hình dung được như thế nào là nảy ra một tư tưởng triết lý, quan sát nó diễn tiến và phổ biến việc thực hành nó”, ông giải thích. Buồn thay, trước khi tôi có thể đăng ký một lớp học của ông thì ông đã qua đời vì căn bệnh ung thư.

Với tôi, điều truyền đạt hấp dẫn trong lối tiếp cận của Nozick là ông không bằng lòng để sinh viên học hỏi từ ông. Ông muốn họ học cùng ông. Mỗi lần gặp một chủ đề mới, ông sẽ xem đó là cơ hội để tái tư duy về những quan điểm hiện thời của ông đối với chủ đề đó. Ông là một hình mẫu xuất sắc trong việc đổi mới các phương pháp dạy và học quen thuộc. Khi mới bắt đầu đi dạy, tôi từng muốn vận dụng một số nguyên tắc của ông. Tôi không sẵn sàng giáng xuống cho sinh viên của mình cả một học kỳ với những tư tưởng nửa vời, nên tôi đặt ra một tiêu chí: mỗi năm tôi phải loại bỏ 20% nội dung đã dạy và thay thế bằng những kiến thức mới. Nếu mỗi năm tôi đều khởi xướng một góc nhìn mới mẻ, tôi và tất cả sinh viên của mình có thể tái tư duy cùng nhau.

Song, với 80% nội dung giáo trình còn lại, tôi nhận ra mình vẫn thất bại. Tôi dạy một lớp học kéo dài một học kỳ về hành vi tổ chức cho sinh viên năm ba và năm tư. Khi đưa ra các bằng chứng khoa học, tôi không cho họ cơ hội để tái tư duy. Sau nhiều năm trăn trở với vấn đề này, tôi lóe ra ý tưởng là mình có thể dạy sinh viên tái tư duy bằng cách làm mới các bài tập được giao. Tôi phân sinh viên thành các nhóm nhỏ và yêu

cầu mỗi người thu âm để thực hiện những podcast hay bài thuyết trình TED “mini” của riêng mình. Yêu cầu đặt ra là phải chất vấn một phương thức phổ biến nào đó, bảo vệ một ý tưởng trái chiều so với các quan điểm truyền thống, hay phản biện những nguyên lý được dạy trên lớp.

Khi cả lớp bắt tay vào thực hiện dự án, tôi phát hiện ra một mô thức đầy bất ngờ. Những sinh viên trầy trật nhất lại là những sinh viên luôn đạt điểm A – những con người cầu toàn. Hóa ra những người cầu toàn, tuy thường đạt thành tích vượt trội so với bạn bè ở trường, song họ lại không có gì nổi trội hơn các đồng nghiệp trong công việc. Phát hiện này chứng tỏ rằng trong khắp các ngành nghề, điểm số không phải là cơ sở chắc chắn để dự đoán hiệu quả làm việc của nhân viên.

Đạt thành tích xuất sắc trong học tập thường đòi hỏi chúng ta phải giỏi tư duy theo lối cũ. Trong khi đó, tạo dựng một sự nghiệp thành công lại đòi hỏi những cách thức tư duy mới. Trong một nghiên cứu kinh điển về các kiến trúc sư tài năng, những kiến trúc sư sáng tạo nhất thường là những người tốt nghiệp với điểm B. Những đồng nghiệp đạt điểm A của họ vẫn thường được coi là luôn đúng nên họ không sẵn lòng chấp nhận rủi ro của việc suy xét lại những gì được xem là chính thống. Một mô thức tương tự cũng được tìm thấy trong một nghiên cứu về các sinh viên tốt nghiệp loại ưu. “Những sinh viên ưu tú thường hiếm khi trở thành những người có tư tưởng siêu việt trong tương lai”, nhà nghiên cứu giáo dục Karen Arnold giải thích. “Họ thường an phận trong hệ thống hơn là xoay chuyển nó.”

Đó chính là điều tôi nhận thấy ở các sinh viên đứng đầu lớp mình dạy: họ sợ chê khiếp việc mình sai. Nhằm cho họ động lực mạnh mẽ hơn để dám chấp nhận rủi ro, tôi giao cho họ bài tập với số điểm tối đa là 20% tổng điểm cuối kỳ. Tôi đã thay đổi luật chơi: giờ đây sinh viên của tôi sẽ được thưởng cho việc tái tư duy thay vì “nhai lại” kiến thức. Tôi đã không chắc chắn cách thức khích lệ này có hiệu quả không, cho đến khi tôi đánh giá thành quả công việc của một nhóm ba sinh viên giỏi. Họ tự quay một đoạn TED ngắn bàn về những vấn đề của các bài thuyết trình

trên TED, chỉ ra những nguy cơ của việc tìm mọi cách kéo dài những quãng chú ý của khán giả hay đề cao các quan điểm hào nhoáng nhưng hời hợt thay vì những tư tưởng sâu sắc. Bài thuyết trình của họ không chỉ thú vị mà còn có chiều sâu, đến độ tôi đã chiếu cho cả lớp xem. “Nếu các bạn đủ can đảm để bảo vệ mình trước xu hướng các kiểu câu trả lời tron tru, bè mặt, thì hãy ngừng xem video này và lập tức đi làm nghiên cứu thật sự, giống như chúng tôi đã làm”, họ nói đùa với vẻ mặt nghiêm túc, khiến cả lớp bật cười.

Từ đó về sau, tôi biến bài tập này thành bài tập chính của môn học. Trong năm tiếp theo, tôi muốn tiến xa hơn nữa trong việc tái tư duy nội dung và cách thức dạy và học trong lớp của mình. Trong một buổi học thông thường kéo dài ba tiếng đồng hồ, tôi sẽ chỉ dành không quá hai mươi tới ba mươi phút cho bài giảng. Thời gian còn lại được dành cho phương pháp học chủ động – sinh viên tập ra quyết định trong các tình huống giả lập và thực tập đàm phán dưới hình thức sắm vai, sau đó chúng tôi nêu lên câu hỏi, thảo luận, tranh luận và rút ra giải pháp. Sai lầm của tôi lúc trước là xem đề cương môn học như một hợp đồng: một khi tôi đã hoàn tất nó vào tháng Chín đầu năm học, nó được đóng dấu có hiệu lực và tôi bám cứng nhắc vào đó. Tôi quyết định đã đến lúc phải thay đổi điều này và cho phép sinh viên cùng tái tư duy về một phần cấu trúc của lớp học.

Trong lần soạn đề cương môn học tiếp theo, tôi cố tình để trống hoàn toàn một buổi học. Vào khoảng giữa học kỳ, tôi khuyến khích sinh viên làm việc theo nhóm nhỏ để phát triển và đóng góp chọn ra ý tưởng sau cùng về việc chúng tôi sẽ làm gì trong buổi học trống ấy. Và sau đó cả lớp bình bầu.

Một trong những ý tưởng được ủng hộ nhiều nhất là của Lauren McCann. Cô đề nghị một bước sáng tạo nhằm giúp các sinh viên nhận ra tái tư duy là một kỹ năng hữu ích – và là phương thức họ đã và đang áp dụng ở trường đại học. Lauren mời các bạn cùng lớp viết thư cho chính mình khi là sinh viên năm nhất, để chia sẻ về những điều họ ước giá mà

mình đã sớm được biết từ lúc ấy. Các sinh viên đã khuyến khích phiên bản trẻ hơn của mình giữ thái độ cởi mở để tìm hiểu những chuyên ngành khác nhau, thay vì tuyên bố ngay lựa chọn đầu tiên vừa nảy ra trong đầu để xóa đi cảm giác thiếu chắc chắn của bản thân. Họ khuyên chính mình của trước đây không quá coi trọng điểm số mà đầu tư nhiều hơn cho các mối quan hệ, dành thời gian khám phá các lựa chọn nghề nghiệp khác nhau, thay vì vội cam kết quá sớm với một ngành nghề chỉ vì danh tiếng hay mức lương cao.

Lauren thu thập thư từ hàng tá sinh viên và đăng tải các bức thư lên một website có tiêu đề là Dear Penn Freshman (tạm dịch: Thương gửi Sinh viên năm nhất Đại học Pennsylvania). Trong vòng hai mươi bốn tiếng, dearpennfresh.com đã có hơn mười ngàn lượt truy cập, và sáu trường khác cũng bắt tay vào lập website riêng cho trường mình nhằm giúp các sinh viên tái tư duy về các lựa chọn học hành, quan hệ xã hội và sự nghiệp của bản thân.

Phương cách này có thể mở rộng ra bên ngoài phạm vi lớp học. Khi chúng ta đối mặt với từng giai đoạn chuyển tiếp trong cuộc sống – dù đó là công việc đầu tiên trong đời, cuộc hôn nhân thứ hai hay quyết định có đứa con thứ ba – chúng ta có thể chậm lại để hỏi một vài người xem họ ước mình biết điều gì sớm hơn trước khi trải qua việc ấy. Một khi đã trải qua sự kiện, chúng ta có thể chia sẻ những điều là lẽ ra ta nên suy nghĩ lại.

Thực tế đã liên tục chứng minh rằng một trong những cách học tốt nhất là dạy cho người khác. Mãi cho đến khi tôi cho phép sinh viên tự thiết kế một buổi học, tôi mới thật sự hiểu họ có quá nhiều điều để dạy lẫn nhau – và dạy cả tôi. Trong quá trình làm bài tập ấy, họ không chỉ tái tư duy về những gì cần học, mà còn tái tư duy về việc họ có thể học từ những ai.

Năm học tiếp theo, ý tưởng được lớp bình chọn đã nâng hiệu quả của tái tư duy lên một bước: sinh viên tổ chức một ngày theo chủ đề “chia sẻ đam mê” và trong buổi học hôm đó, bất kỳ ai cũng có thể dạy cả lớp một sở thích hoặc đam mê của mình. Chúng tôi đã học cách chơi beatbox, thiết kế các công trình hài hòa với thiên nhiên và ít gây dị ứng. Từ đó trở đi, chia sẻ đam mê trở thành một phần hoạt động tương tác của lớp. Mọi sinh viên chia sẻ niềm đam mê như một cách giới thiệu bản thân với bạn bè. Qua các năm, sinh viên đều nói với tôi rằng cách làm này đã kích thích tinh thần ham hiểu biết của mọi sinh viên trong lớp, khiến họ hào hứng tiếp nhận những hiểu biết thú vị từ mỗi người bạn cùng lớp của mình.



"Viết lách là giao tiếp khai sáng khám phá viết rồi viết lại."

www.CartoonCollection.com

TỪ BẢN NHÁP THÔ VỤNG ĐẾN LÀM CHỦ TAY NGHÈ

Khi tôi yêu cầu một số lượng kha khá những người tiên phong trong ngành giáo dục nêu tên một giáo viên giỏi về tái duy mà họ từng tiếp xúc, một cái tên liên tục được nhắc đến là Ron Berger. Nếu bạn mời Ron đến nhà ăn tối, ông ấy thuộc kiểu người mà khi thấy một chiếc ghế ở nhà bạn bị hỏng, ông ấy sẽ hỏi bạn có sẵn đồ nghề không và ngồi xuống sửa ngay tại chỗ.

Trong phần lớn sự nghiệp của mình, Ron là giáo viên trường tiểu học công lập ở vùng thôn quê bang Massachusetts. Y tá, thợ sửa ống nước và lính cứu hỏa địa phương đều là học trò cũ của ông. Trong mùa hè và vào mỗi cuối tuần, ông chuyển sang làm thợ mộc. Ron đã cống hiến cả đời mình để dạy học sinh về đạo đức làm nghề. Theo kinh nghiệm của ông, để tinh thông một nghề người ta phải không ngừng điều chỉnh lối tư duy của bản thân. Sự lành nghề thông qua thực hành là nền tảng triết lý dạy học của ông.

Ron muốn các học sinh của mình trải nghiệm niềm vui khám phá, nên ông không bắt đầu bằng việc dạy các em những kiến thức có sẵn. Đầu năm học, ông bày ra những “trò vật lộn” cho bọn trẻ tham gia – tức là những vấn đề để các em học cách xử lý theo từng phân đoạn. Phương pháp là suy nghĩ – ghép cặp – chia sẻ: đầu tiên là từng đứa trẻ suy nghĩ độc lập, kế tiếp là chia sẻ ý tưởng của cá nhân theo nhóm nhỏ, sau đó là trình bày ý tưởng với cả lớp rồi đi đến thống nhất giải pháp. Chẳng hạn, thay vì giới thiệu các nguyên tắc phân loại động vật sẵn có, đầu tiên Ron cho các em tự đặt ra cách phân loại theo ý mình. Một số học sinh phân chia động vật theo nhóm đi trên can, bơi dưới nước hay bay trên không; số khác xếp loại theo màu sắc, kích cỡ hay thức ăn. Bài học đúc kết được là các nhà khoa học luôn có nhiều phương án khả thi và các khuôn thức họ đưa ra có thể hữu ích theo cách nào đó đối với lại mang tính chủ quan.

Khi học sinh đối diện những vấn đề phức tạp, các em thường cảm thấy bối rối. Thôi thúc tự nhiên của thầy cô giáo là giải cứu các em nhanh nhất có thể để chúng không cảm thấy lạc lối hoặc thiếu năng lực. Tuy

nhiên, các chuyên gia tâm lý phát hiện ra rằng một trong những tiêu chuẩn để nhận biết một tâm trí cởi mở là khả năng ứng phó với tình huống rối rắm bằng trí tuệ mò mò và sự hào hứng. Một học sinh tuyên bố hùng hồn: “Em cần thời gian để xử lý sự bối rối của mình”. Bối rối có thể là tín hiệu cho biết phía trước có một vùng đất mới đang chờ được khám phá hay một câu đố mới đang chờ được giải.

Ron không bằng lòng ở việc cung cấp túc thì các bài học để dập tắt sự bối rối của các em. Ông muốn các em nắm bắt cảm giác mơ hồ. Mục đích sâu xa của ông là giúp chúng trở thành những người chủ động với việc học của bản thân, tựa như các em tham gia các dự án “tự tay làm lấy” (Do it yourself – DIY) của riêng mình. Ông bắt đầu bằng việc khuyến khích học sinh tự duy như những nhà khoa học nhỏ tuổi: xác định vấn đề, xây dựng giả thuyết và tự thiết kế các thí nghiệm để kiểm chứng. Các học sinh lớp sáu của ông đi khắp khu phố để kiểm tra nồng độ khí radon¹²⁰ ở mỗi nhà. Học sinh lớp ba của ông tự làm ra bản đồ cư trú của các loài lưỡng cư. Học sinh lớp một của ông lập nhóm nuôi ốc sên – cho ốc sên ăn thử hơn 140 loại thức ăn để tìm ra những món chúng thích và cũng kiểm tra xem chúng thích sống trong môi trường nóng hay lạnh, tối hay sáng, ẩm ướt hay khô ráo.

¹²⁰ Radon là một loại khí hiếm có tính phóng xạ xuất hiện trong tự nhiên, có thể được tìm thấy trong môi trường sống. Radon là một trong những nguyên nhân chính gây ung thư phổi.

Với những bài học về kỹ thuật và kiến trúc, Ron cho các học trò thiết kế bản vẽ cho một căn nhà. Khi ông yêu cầu các em làm ra ít nhất bốn bản nháp khác nhau, các giáo viên khác cảnh báo rằng ở lứa tuổi nhỏ như thế, các em sẽ không đủ kiên nhẫn. Ron không đồng tình, vì trước đó ông đã kiểm chứng điều này với học sinh mẫu giáo và lớp một trong môn nghệ thuật. Thay vì đơn giản yêu cầu các em vẽ một căn nhà, ông ra đề: “Chúng ta sẽ làm ra bốn mẫu thiết kế khác nhau cho cùng một ngôi nhà”.

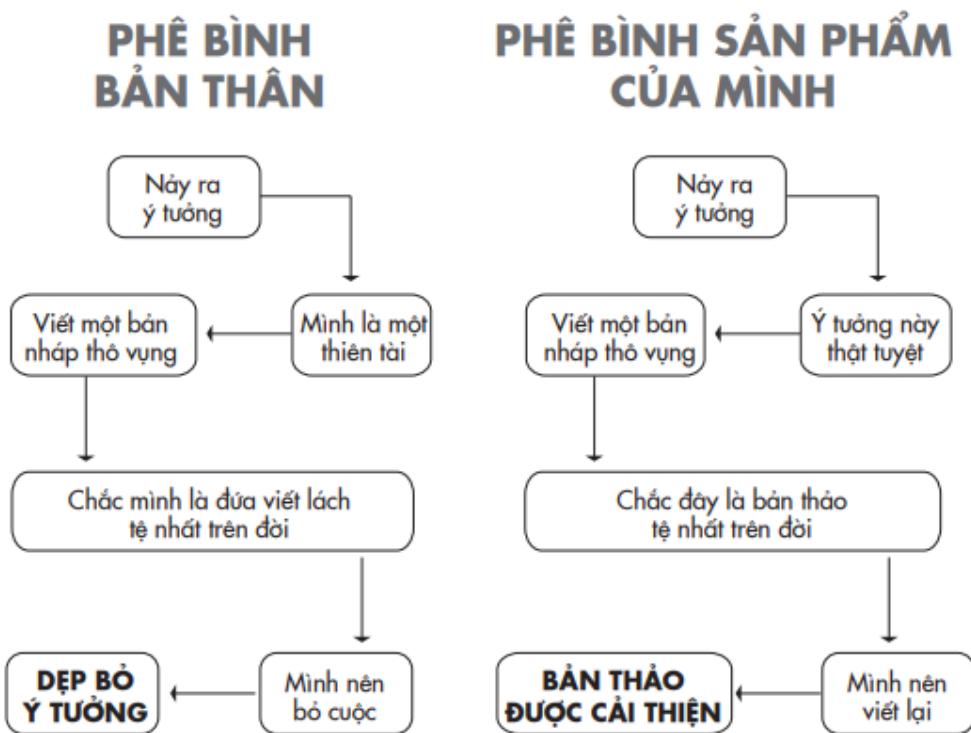
Một số học sinh không bằng lòng ở mức đó; nhiều em thậm chí quyết định nộp tám đến mười bản phác thảo. Các em có một đội cổ động là các bạn cùng lớp luôn cổ vũ các em. “Chất lượng đồng nghĩa với tái tự duy, làm đi làm lại và mài dũa”, Ron nhớ lại. “Các em cần cảm giác được cổ vũ thay vì bị trêu chọc, để lần sau tiếp tục có hứng thú quay lại giá vẽ... Chỉ sau một thời gian ngắn, bọn trẻ bắt đầu phàn nàn nếu tôi chỉ yêu cầu chúng vẽ một bản.”

Ron muốn dạy học sinh cách điều chỉnh suy nghĩ của mình dựa trên ý kiến đóng góp từ người khác, vì vậy ông biến lớp học thành một mạng lưới thử thách. Mỗi tuần, và đôi khi mỗi ngày, cả lớp sẽ được dành một buổi để đánh giá, phê bình. Một trong hai hình thức tổ chức là phê bình triển lãm: Ron trưng bày tác phẩm của cả lớp, cho các em đi quanh phòng quan sát và sau đó thảo luận về những điểm các em cho là xuất sắc và tại sao. Phương pháp này không chỉ được áp dụng cho các dự án khoa học và nghệ thuật. Hình thức thứ hai là phê bình có chiều sâu: cả lớp sẽ được dành riêng một buổi để tập trung nhận xét sản phẩm của một học sinh hay một nhóm. Tác giả sẽ giải thích những mục tiêu mình muốn đạt cũng như khía cạnh nào cần được hỗ trợ, và Ron dẫn dắt cả lớp thảo luận về các điểm mạnh và những chỗ cần hoàn thiện. Ông khuyến khích các em luôn trình bày ý kiến một cách cụ thể và nhã nhặn: chỉ phê bình sản phẩm không phải tác giả. Ông dạy các em tránh lỗi thuyết giảng và lên án: các em đang chia sẻ ý kiến chủ quan của mình, chứ không phải những đánh giá khách quan, vì vậy các em nên nói “Mình nghĩ” thay vì “Nhìn nó không đẹp chút nào”. Ông khuyến khích các em thể hiện sự khiêm nhường và óc tò mò, diễn đạt các góp ý của mình dưới dạng câu hỏi như “Mình muốn nghe bạn giải thích tại sao...” và “Bạn thử cân nhắc liệu có nên...”.

Lớp học của thầy Ron không chỉ có những buổi học phê bình. Mỗi ngày các em còn thảo luận như thế nào là một tác phẩm xuất sắc. Với mỗi dự án mới, các em lại cập nhật thêm những tiêu chí đánh giá cho mình. Song song với việc học cách tái tự duy về tác phẩm của chính mình, các em còn thường xuyên nhìn nhận lại những tiêu chuẩn của bản thân. Nhằm giúp học sinh liên tục nâng cao các tiêu chuẩn, Ron thường xuyên mời các chuyên gia bên ngoài đến giao lưu. Các kiến trúc sư và nhà

khoa học địa phương được mời đến để đưa ra nhận xét, và lớp học lắng nghe để học hỏi các nguyên tắc và cách dùng từ ngữ của họ để đưa vào các cuộc thảo luận tiếp theo. Cả khi các em đã lên trung học cơ sở hay trung học phổ thông, không hiếm khi các em lại ghé thăm lớp học của thầy Ron để xin lời phê bình cho tác phẩm mới của mình.

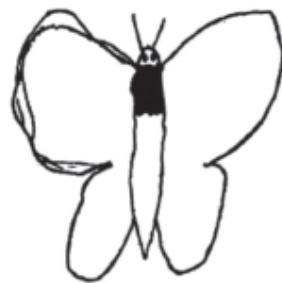
Ngay khi mới kết nối với Ron Berger, tôi đã có mong muốn có dịp được tham dự một trong những lớp học của ông. Không phải vì thời đi học tôi chưa từng có những giáo viên tuyệt vời, mà tôi chưa bao giờ may mắn được ngồi trong một lớp học có một văn hóa học tập như thế – một lớp học với toàn bộ học sinh hăng say đặt nghi vấn cho chính mình và phản biện lẫn nhau.



Hiện tại, Ron dành thời gian cho công việc diễn thuyết, viết sách, giảng dạy một khóa huấn luyện dành cho các giảng viên tại trường Harvard và làm công việc tư vấn cho các trường. Ông là giám đốc học thuật của EL

Education, một tổ chức với sứ mạng tái thiết cách dạy và học ở các trường. Ron và các cộng sự làm việc trực tiếp với 150 trường và phát triển các chương trình học cho hàng triệu học sinh.

Ở trường học tại bang Idaho, một học sinh tên Austin được giao bài tập phác họa chính xác hình dạng của một con bướm theo khoa học. Đây là hình vẽ đầu tiên của cậu:



Phác họa đầu tiên

Các bạn cùng lớp của Austin lập một nhóm phê bình. Các em cho cậu bạn của mình hai lượt góp ý, đề nghị thay đổi hình dáng của đôi cánh và theo đó, Austin làm ra bản vẽ thứ hai và thứ ba. Nhóm phê bình chỉ ra rằng hai cánh không cân xứng và bản vẽ thứ ba thì cánh lại bị lỗi quá tròn. Austin không hề nản lòng. Ở lần chỉnh sửa thứ tư, nhóm khuyến khích cậu vẽ thêm họa tiết trên cánh.



Phác họa thứ hai



Phác họa thứ ba



Phác họa thứ tư



Phác họa thứ năm

Ở hình vẽ sau cùng, Austin đã sẵn sàng tô màu cho nó. Khi Ron cho một lớp học sinh tiểu học ở Maine xem hình vẽ đã được hoàn thiện, tất cả

các em đều trầm trồ trước sự tiến bộ và thành phẩm của Austin.



Phác họa sau cùng

Cả tôi cũng há hốc vì ngạc nhiên, bởi vì Austin đã vẽ các bức hình này khi cậu học lớp một.

Chứng kiến một đứa trẻ sáu tuổi trải qua sự lột xác ngoạn mục khiến tôi nhìn nhận lại về khả năng làm quen nhanh chóng của trẻ em với việc tái tư duy và thay đổi góc nhìn. Kể từ đó, tôi khuyến khích lũ trẻ nhà mình làm ra thật nhiều phiên bản nháp cho mỗi bài tập vẽ của chúng. Bọn trẻ càng phấn khích khi bức phác họa đầu tiên của mình được treo lên tường bao nhiêu thì càng tự hào với bản vẽ thứ tư của mình bấy nhiêu.

Không phải ai trong chúng ta cũng có cơ may được học vẽ một con bướm với Ron Berger hay viết lại sách giáo khoa với Erin McCathy. Song tất cả chúng ta đều có cơ hội truyền thụ cái hay cho người khác giống như họ. Bất kể chúng ta đang dạy cho đối tượng nào, chúng ta cũng có thể thể hiện nhiều hơn tính khiêm nhường, khơi dậy thêm óc tò mò và chỉ cho mọi trẻ con mà chúng ta gặp trong đời niềm vui bất tận của sự khám phá.

Tôi tin rằng những giáo viên giỏi dạy những tư duy mới, còn những giáo viên xuất chúng thì dạy những cách tư duy mới. Thu nhận kiến thức từ giáo viên có thể giúp chúng ta giải quyết những khó khăn xảy đến trong

ngày hôm nay, nhưng hiểu được lối tư duy của giáo viên có thể giúp chúng ta vượt qua chướng ngại trong suốt cuộc đời. Sau rốt, giáo dục không chỉ là lượng thông tin chúng ta tích lũy trong đầu. Nó còn là những thói quen tư duy mà chúng ta phát triển trong quá trình điều chỉnh những bản nháp và các kỹ năng chúng ta xây dựng để học hỏi không ngừng.

Chương 10

[SEP] Đây Không Phải Cách Chúng Ta Vẫn Làm Trước Giờ

Xây dựng văn hóa học tập nơi công sở

~~~

Nếu không phải tại loài người... trái đất sẽ là một thiên đường của kỹ sư.

– Kurt Vonnegut

Là một thợ lặn giàu đam mê, Luca Parmitano không lạ gì với những rủi ro chết đuối. Anh chỉ không hình dung điều đó có thể xảy ra ở ngoài không gian.

Luca vừa mới trở thành phi hành gia trẻ tuổi nhất từng tham gia chuyến hành trình dài đến Trạm Không gian Quốc tế. Vào tháng Bảy năm 2013, phi hành gia người Ý ba mươi sáu tuổi này hoàn thành chuyến bộ hành không gian đầu tiên của anh, trải qua sáu tiếng đồng hồ thực hiện các thí nghiệm, di chuyển thiết bị, lắp đặt các đường cáp để truyền năng lượng và dữ liệu. Giờ đây, một tuần sau đó, Luca và một phi hành gia khác là Chris Cassidy đang chuẩn bị cho chuyến đi bộ ra ngoài không gian thứ hai để tiếp tục nhiệm vụ và các công tác bảo trì. Khi

sắp sửa rời buồng kín khí<sup>121</sup>, họ có thể nhìn thấy Trái Đất ở bên dưới, cách hơn 400 ki-lô-mét.

<sup>121</sup> Buồng kín khí (hay còn gọi là chốt gió) trên tàu không gian được sử dụng để cung cấp quyền truy cập vào và ra khỏi khu vực kín mà không cho phép không khí ra ngoài hoặc nước đi vào.

Sau bốn mươi bốn phút ở ngoài không gian, Luca cảm thấy điều gì đó khác lạ: chỗ sau đầu anh hình như hơi ướn ướt. Anh không chắc nước từ đâu ra. Điều này không chỉ gây khó chịu mà nó có thể cắt đứt liên lạc nếu micro và tai nghe mất tín hiệu. Anh báo cáo vấn đề với Trung tâm Điều khiển Sứ mệnh ở Houston, và Chris hỏi có phải anh đang đổ mồ hôi không. “Tôi có đổ mồ hôi”, Luca đáp, “nhưng có cảm giác như rất nhiều nước. Nước không thoát ra mà đọng lại trong chiếc mũ Snoopy<sup>122</sup> của tôi. Báo để anh biết thôi.” Và anh quay lại làm tiếp công việc.

<sup>122</sup> Tên gọi khác của mũ chụp truyền tín hiệu, là chiếc mũ ôm sát đầu của các phi hành gia, có tích hợp điện đàm để liên lạc thông tin. (ND).

Người chuyên trách thăm dò không gian, Karina Eversley, biết có điều gì đó không ổn. Điều này không bình thường chút nào, cô thầm nghĩ, và nhanh chóng tập hợp một đội các chuyên gia để đặt ra một loạt các câu hỏi dành cho Luca. Lượng chất lỏng có đang tăng lên không? Luca không thể biết được. Anh có chắc đó là nước không? Khi anh thè lưỡi ra để đón lấy một vài giọt chất lỏng đó chảy ra từ trong mũ bảo hiểm, nó có vị kim loại.

Trung Tâm Điều khiển Sứ mệnh ra lệnh chấm dứt nhiệm vụ sớm. Luca và Chris phải tách ra để bám theo dây buộc của mỗi người – đi theo hai hướng ngược nhau. Để đi vòng qua một chiếc ăng-ten, Luca phải đi lộn người. Bỗng nhiên, mắt anh không thể nhìn thấy rõ và anh cũng không thở được bằng mũi – những quả cầu nước che phủ mắt anh và chảy tràn vào mũi. Nước tiếp tục đồn ú, và nếu nó ngập đến miệng thì anh

có thể chết đuối. Hy vọng duy nhất của anh là lần dò được đường để về buồng kín khí thật nhanh. Đó là thời điểm mặt trời lặn, bóng tối bao trùm lấy Luca và anh chỉ có một ngọn đèn pha nhỏ dẫn đường. Và rồi hệ thống liên lạc cũng bị cắt đứt, anh không còn nghe được chính mình hay người khác nói gì.

Luca đã xoay xở tìm ra được đường về đến chiếc cửa sập bên ngoài của buồng kín khí dựa vào trí nhớ và độ căng của dây neo. Anh vẫn ở tình huống ngàn cân treo sợi tóc: trước khi có thể tháo chiếc mũ bảo hiểm ra, anh sẽ phải chờ Chris đóng cửa chặn và điều áp buồng kín khí. Nhiều phút hiềm nghèo im lặng trôi qua, không gì đảm bảo anh có thể chống chịu nổi. Khi cuối cùng đủ an toàn để cởi chiếc mũ bảo hiểm ra, có gần hai lít nước ở bên trong, nhưng Luca vẫn còn sống. Nhiều tháng sau, sự cố này được biết đến là “sự cố trang phục bảo hộ đáng sợ nhất trong lịch sử NASA”.

Việc cập nhật kỹ thuật được tiến hành ngay lập tức. Những kỹ sư đồ bảo hộ không gian dò tìm chỗ rò ở quạt, bơm, thiết bị phân ly, và sau đó thay thế chúng. Họ cũng thêm vào một ống thở có chức năng như ống thở của thợ lặn và một miếng lót để thấm nước bên trong mũ. Nhưng lỗi lớn nhất không phải do kỹ thuật, mà do con người.

Khi Luca trở về sau chuyến bộ hành ngoài không gian đầu tiên trước đó một tuần, anh đã để ý thấy có vài giọt nước trong mũ bảo hiểm. Anh và Chris cho đó là nước rò rỉ từ chiếc túi đựng nước uống cho phi hành gia bên trong bộ đồ, và đội điều khiển ở Houston cũng đồng tình với suy đoán này. Để chắc ăn, họ thay túi đựng nước, nhưng vẫn để được khép lại ở đó.

Kỹ sư trưởng của trạm không gian, Chris Hansen là người chỉ đạo cuộc điều tra sự cố xảy ra với bộ đồ của Luca. “Việc có một ít nước trong mũ bảo hiểm là việc khá thông thường”, Chris cho tôi biết. Trong cộng

đồng trại không gian, “ai cũng cho nguyên nhân là rò rỉ từ túi đựng nước uống và mọi người chấp nhận nó như một giải thích hợp lý mà không đào sâu thêm để tìm nguyên nhân”.

Trải nghiệm đáng sợ của Luca không phải là sự cố đầu tiên cho thấy việc NASA thiếu tái tư duy có thể tai hại ra sao. Năm 1986, tàu con thoi Challenger bị nổ sau khi một phân tích rủi ro hời hợt đến đáng sợ đã bỏ qua khả năng các vòng đệm cao su, có tên gọi là vòng chữ O, có thể bị hỏng. Mặc dù tình trạng này đã được xác định là một hạn chế với việc phóng, nhưng NASA đã bỏ qua nó và ghi vào hồ sơ theo dõi tiền sứ mệnh là không có bất cứ trực trặc nào. Vào ngày phóng, thời tiết lạnh giá một cách bất thường, vòng chữ O giữ các khớp nối tên lửa đầy bị đứt gãy, khiến khí nóng tràn vào bình nhiên liệu, làm thiệt mạng toàn bộ bảy phi hành gia trên tàu Challenger.

Năm 2003, tàu con thoi Columbia đã bị vỡ tan trong tình huống tương tự. Sau khi tàu được phóng lên, đội điều khiển mặt đất phát hiện một mảng xốp cách nhiệt rơi ra từ con tàu, nhưng hầu hết mọi người đều cho là không có vấn đề gì nghiêm trọng vì hiện tượng này từng xảy ra ở các sứ mệnh trước mà không gây ra sự cố nào. Họ bỏ qua việc tái tư duy về giả định ấy mà chuyển sang thảo luận về những tu bổ cần thiết cho con tàu nhằm rút ngắn thời gian chuẩn bị để con tàu sẵn sàng thực hiện sứ mệnh tiếp theo. Mảng xốp bị rơi ra thực tế lại là một vấn đề nghiêm trọng: nó đã va vào rìa cánh trước làm tổn hại phần cánh, khiến cho khí nóng rò rỉ vào bên trong cánh con tàu khi nó bay trở vào bầu khí quyển. Một lần nữa, toàn bộ phi hành đoàn bảy người đã thiệt mạng.

Tái tư duy không chỉ là một kỹ năng cá nhân. Nó là một năng lực tập thể và phụ thuộc rất nhiều vào văn hóa tổ chức. NASA từ lâu đã được xem là một ví dụ điển hình của văn hóa xem trọng hiệu quả: thực thi xuất sắc được coi là giá trị hàng đầu. Đành rằng NASA đã đạt được những thành tựu phi thường, nhưng họ đã sớm trở thành nạn nhân của

vòng lặp tự tin thái quá. Khi người ta quá tự tin vào các quy trình thao tác chuẩn của mình, có sự xác tín thông qua công việc và cuộc sống thường ngày, và nhận thấy các quyết định của bản thân đều đúng đắn vì kết quả thu được luôn tốt, thì họ đã bỏ qua các cơ hội tái tư duy.

Tái tư duy dễ được tìm thấy ở một môi trường có văn hóa học tập, nơi sự phát triển là giá trị cốt lõi và vòng lặp tái duy là một phản hoạt động hằng ngày. Tại những nơi có văn hóa học tập, chuẩn mực chung là giúp người khác biết những điều họ chưa biết, hoài nghi những cách thức hiện tại và nuôi dưỡng sự hiếu kỳ để thử nghiệm những phương thức mới. Bằng chứng đã cho thấy rằng các tổ chức có văn hóa học tập sáng tạo nhiều hơn và ít phạm sai lầm hơn. Sau khi nghiên cứu và tham mưu những sáng kiến cải tổ ở NASA và Gates Foundation, tôi nhận ra rằng văn hóa học tập lớn mạnh khi có sự kết hợp đặc biệt giữa hai yếu tố: sự an toàn về mặt tâm lý và tinh thần trách nhiệm.

## **TÔI LUÔN CÓ THỂ MẮC SAI LÀM, NÊN TÔI CẦN HỌC HỎI**

Nhiều năm trước, Amy Edmondson, một giáo sư quản trị học xuất thân là kỹ sư, bắt đầu hứng thú với việc ngăn ngừa những sai sót trong y khoa. Cô đến một bệnh viện và khảo sát các nhân viên ở đó về mức độ an toàn về mặt tâm lý mà họ cảm thấy ở bộ phận của mình – liệu có thể họ mạo hiểm mà không sợ bị phạt không? Sau đó cô thu thập dữ liệu về số sai phạm trong khám chữa bệnh mà mỗi ê kíp mắc phải, theo dõi những hậu quả nghiêm trọng như kê đơn thuốc sai làm tăng nguy cơ gây tử vong. Cô đã bất ngờ khi phát hiện ra rằng ê kíp nào càng cảm thấy an toàn về tâm lý thì tỷ lệ sai sót ở nhóm ấy lại càng cao.

Có vẻ như cảm giác an toàn về mặt tâm lý có thể nảy sinh sự chủ quan. Khi sự tin tưởng tồn tại lâu ngày trong một ê kíp, người ta có thể cảm thấy không cần thiết phải chất vấn đồng nghiệp của họ hay kiểm tra lại lần nữa công việc của bản thân.

Nhưng Edmondson sớm nhận ra một hạn chế lớn của số liệu nói trên: những trường hợp sai sót đều là tự báo cáo. Để có sự đo lường không thiên kiến về con số sai phạm, cô gửi một người quan sát bí mật đến các cơ sở y tế. Khi cô phân tích những số liệu ghi nhận được, kết quả hoàn toàn đảo ngược: các ê kíp cảm thấy an toàn về mặt tâm lý báo cáo con số sai phạm nhiều hơn, nhưng thực tế họ lại gây ra ít sai sót hơn. Khi thoái mái thừa nhận sai lầm của bản thân, họ có cơ hội biết được nguyên nhân gây ra sai sót và loại bỏ chúng về sau. Ở các ê kíp không có sự an toàn về tâm lý, mọi người che giấu sai sót để tránh bị phạt, vì thế chẳng ai có thể tìm ra được những nguyên nhân gốc rễ để ngăn ngừa được các rắc rối trong tương lai. Họ cứ thế lặp lại cùng những sai sót cũ.

Kể từ đó, nghiên cứu về an toàn tâm lý phát triển nở rộ. Khi tôi tham gia vào một nghiên cứu tại Google nhằm tìm hiểu các yếu tố giúp phân định những đội nhóm làm việc đạt hiệu suất cao và có đời sống lành mạnh, yếu tố tạo nên khác biệt quan trọng nhất không phải là các thành viên trong đội và thậm chí cũng không phải ý nghĩa của công việc họ làm. Thứ tác động nhiều nhất là sự an toàn về tâm lý.

Suốt những năm gần đây, an toàn tâm lý đã trở thành một thuật ngữ thông dụng ở nhiều nơi làm việc. Tuy các lãnh đạo có thể hiểu được tầm quan trọng của nó, họ thường hiểu không thật chính xác nó có nghĩa là gì và làm sao để tạo ra nó. Edmondson sớm chỉ ra rằng sự an toàn về mặt tâm lý không liên quan đến các tiêu chuẩn về một môi trường làm việc thư giãn, chẳng hạn như giúp mọi người thoái mái, thân thiện và hòa nhã hay dễ dàng đưa ra lời khen. An toàn về mặt tâm lý có nghĩa là tạo ra một môi trường tôn trọng, tin cậy và cởi mở, nơi

mọi người có thể nói ra những băn khoăn và đóng góp ý kiến mà không lo bị trả đũa. Nó là nền móng của văn hóa học tập.

Tại những nơi có văn hóa xem trọng hiệu quả, việc quá tập trung vào kết quả thường dẫn đến xem nhẹ tâm lý an toàn. Khi nhìn thấy người khác bị phạt hay chịu hậu quả vì thất bại hoặc sai lầm, chúng ta sẽ bắt đầu lo lắng làm thế nào để chứng tỏ năng lực bản thân và bảo vệ sự nghiệp của mình. Chúng ta học làm quen với những hành vi tự kiềm chế bản thân, giữ mồm giữ miệng thay vì lên tiếng thắc mắc và nêu lên vấn đề. Đôi khi vấn đề là khoảng cách quyền lực: chúng ta sợ phải thách thức sép cấp cao. Áp lực phải nghe theo uy quyền là có thật, và những cá nhân có cá gan làm trái có nguy cơ nhận lãnh cú phản đòn xứng đáng. Tại những nơi có văn hóa xem trọng hiệu quả, chúng ta còn tự kiềm duyệt bản thân khi đối diện với những chuyên gia được cho là có mọi câu trả lời – đặc biệt nếu chúng ta thiếu tự tin về chuyên môn của chính mình.

## CẢM GIÁC AN TOÀN VỀ MẶT TÂM LÝ

KHI CÓ NÓ, BẠN... KHI THIẾU NÓ, BẠN...

---

|                                 |                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------|
| Xem sai lầm là cơ hội học hỏi   | Xem sai lầm là mối đe dọa cho sự nghiệp |
| Sẵn lòng mạo hiểm và va vấp     | Không sẵn lòng mạo hiểm                 |
| Nói lên suy nghĩ trong cuộc họp | Giữ suy nghĩ cho riêng mình             |
| Cởi mở chia sẻ những trở ngại   | Chỉ ba hoa về thế mạnh của mình         |
| Tin tưởng đồng đội và cấp trên  | E sợ đồng đội và cấp trên               |
| Dám liều                        | Sợ trước sợ sau                         |

---

Thiếu vắng an toàn tâm lý là một vấn đề muôn thuở tại NASA. Trước ngày phóng tàu Challenger, một số kỹ sư đã lên tiếng cảnh báo nhưng quản lý buộc họ im lặng; những người khác bị phớt lờ khi đưa ra ý kiến và cuối cùng họ cũng im lặng. Sau khi tàu Columbia được phóng lên, một kỹ sư yêu cầu xem các bức ảnh chụp rõ nét hơn để xem xét kỹ mức độ hư hỏng ở phần cánh con tàu, nhưng cấp quản lý không cung cấp cho họ. Trong một buổi họp quan trọng nhằm đánh giá tình trạng của tàu con thoi sau khi cất cánh, người kỹ sư ấy không lên tiếng nữa.

Khoảng một tháng trước đợt phóng tàu Columbia, Ellen Ochoa trở thành phó giám đốc vận hành đội bay. Năm 1993, Ellen đã làm nên lịch sử khi trở thành người phụ nữ gốc La-tinh đầu tiên đi vào không gian. Giờ đây, chuyến bay đầu tiên cô hỗ trợ ở vai trò điều hành đã kết thúc bằng thảm kịch. Sau khi thông báo tin dữ cho các phi hành gia trên trạm không gian và chia buồn với gia đình các phi hành gia bị tử nạn, cô quyết tâm tìm ra cách để cô, với tư cách cá nhân, có thể giúp ngăn chặn những thảm kịch tương tự không bao giờ xảy ra lần nữa.

Ellen nhận ra rằng ở NASA, văn hóa xem trọng hiệu quả đã làm xói mòn an toàn tâm lý. “Khi người ta tự hào về tài năng và chuyên môn kỹ thuật của họ”, cô nói với tôi, “họ sẽ sợ hãi việc chuyên môn của mình bị đem ra chất vấn, khiến họ bị bẽ mặt. Đó chính là tâm lý sợ hãi căn bản – sợ bị xem như một tên ngốc, sợ đặt những câu hỏi và bị người khác gạt phăng, hay sợ bị cho rằng phát biểu chẳng đâu vào đâu”. Để chống lại tâm lý ấy và thúc đẩy văn hóa hướng đến sự học hỏi, cô bắt đầu tập thói quen luôn mang sẵn trong túi áo một xấp giấy ghi chú cỡ nhỏ với những câu hỏi đặt ra cho mỗi lần phóng và trước các quyết định vận hành quan trọng. Danh sách của cô bao gồm:

- Điều gì khiến bạn đi đến giả định ấy? Tại sao bạn nghĩ là nó đúng? Điều gì có thể xảy ra nếu nó sai?

- Có điểm nào không chắc chắn trong phân tích của bạn?
- Tôi hiểu những lợi điểm trong đề xuất của bạn. Vậy còn những bất cập là gì?

Vậy mà một thập niên sau, cùng những bài học về tái tu duy này lại cần được học một lần nữa trong bối cảnh các bộ đồ đi bộ ngoài không gian. Khi đội điều khiển mặt đất bắt đầu để tâm đến những giọt nước đọng trong mũ bảo hiểm của Luca Parmitano, họ đã có hai giả định sai lầm: nguyên nhân là do túi nước uống và nó ảnh hưởng không đáng kể. Cho đến chuyến đi bộ ngoài không gian lần thứ hai, khi Luca thật sự gặp nguy hiểm, họ mới bắt đầu đặt câu hỏi liệu những giả định trên có sai không.

Khi kỹ sư Chris Hansen tiếp quản văn phòng vận hành hoạt động bên ngoài tàu vũ trụ ở cương vị giám đốc, ông khởi xướng một thông lệ – đó là đặt ra các câu hỏi giống như Ellen. Ông nói: “Điều quan trọng nhất mọi người lẽ ra cần hỏi là: ‘Sao bạn biết túi đựng nước uống bị rò?’ Câu trả lời sẽ là: ‘Bởi vì có người đã bảo chúng tôi làm thế’. Câu trả lời như thế có lẽ đã giống lên hồi chuông báo động. Sẽ chỉ tồn mười phút để kiểm tra, nhưng không một ai buồn hỏi. Điều tương tự cũng xảy ra với tàu Columbia. Boeing đã vào cuộc và nói: ‘Tấm xốp cách nhiệt này, chúng tôi nghĩ chúng tôi biết nó đã gây ra điều gì’. Nếu khi ấy có người hỏi bằng cách nào mà họ biết, thì sẽ chẳng ai trong đoàn đó trả lời được”.

*Bằng cách nào mà bạn biết? Đây là câu hỏi chúng ta cần đặt ra thường xuyên hơn, cho bản thân chúng ta và người khác. Sức mạnh nằm ở sự tinh bột trực của nó. Nó không hàm ý phán xét, nó bộc lộ thẳng thắn sự hồ nghi và tò mò mà không đặt người khác ở thế phòng vệ. Ellen Ochoa không ngoại đặt câu hỏi ấy, nhưng cô là một phi hành gia với bằng tiến sĩ về kỹ thuật, ở cương vị một lãnh đạo cấp cao. Còn*

*đối với đại đa số mọi người ở phần lớn môi trường làm việc, câu hỏi này dường như đi quá giới hạn. Tạo ra sự an toàn tâm lý là việc nói dễ hơn làm, vì thế tôi quyết tâm tìm hiểu bằng cách nào các lãnh đạo có thể thiết lập được nó.*

## SỰ AN TOÀN TÂM LÝ Ở TRỤ SỞ GATES

Tôi đến Gates Foundation lần đầu tiên khi mọi người đang kháo nhau về các buổi đánh giá chiến lược thường niên. Đó là thời điểm các nhóm dự án thuộc tất cả bộ phận của quỹ gặp gỡ hai đồng chủ tịch, Bill và Melinda Gates, và giám đốc điều hành để báo cáo tiến độ các dự án và ghi nhận phản hồi. Mặc dù quỹ này tuyển mộ những chuyên gia hàng đầu thế giới thuộc nhiều lĩnh vực, từ phòng chống dịch bệnh cho đến thúc đẩy công bằng giáo dục, nhưng những chuyên gia này lại thường mất tự tin trước tầm hiểu biết của Bill mà họ xem là sâu rộng ngoài sức tưởng tượng. Ngõnhõ ông ấy phát hiện ra một sai sót chết người trong công việc của mình thì sao? Biết đâu nó có thể là dấu chấm hết cho sự nghiệp của mình ở đây?

Cách đây vài năm, các lãnh đạo Gates Foundation đã liên hệ tôi nhờ hỗ trợ họ xây dựng một môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý. Họ lo ngại rằng áp lực phải trình bày những phân tích chính xác tuyệt đối đang tạo cho mọi người tâm lý không dám mạo hiểm. Họ thường bám lấy những chiến lược từng được kiểm nghiệm qua để tạo ra những tiến bộ có tính kế thừa và tích lũy, thay vì dám đảm trách những thí nghiệm táo bạo mà có thể tạo nên sự khác biệt trong việc xử lý các vấn đề gây nhức nhối trên toàn cầu hiện nay.

Bằng chứng hiện có về việc xây dựng sự an toàn tâm lý đã cho chúng tôi một vài căn cứ để bắt đầu. Tôi biết rằng thay đổi văn hóa của cả một tổ chức là việc rất dễ nản lòng, nhưng thay đổi văn hóa của một

nhóm thì hoàn toàn khả thi. Nó bắt đầu bằng việc định hình các giá trị mà chúng ta muốn cỗ xúy, nhận diện và tuyên dương những người thực hiện tốt các giá trị này và tạo dựng một liên minh những đồng sự cam kết tạo ra thay đổi.

Lời khuyên tiêu chuẩn dành cho cấp quản lý muốn tạo ra sự an toàn tâm lý là trở thành tấm gương về tinh thần cởi mở và hòa nhập. Hãy chủ động hỏi mọi người xem bạn có thể cải thiện như thế nào, và mọi người sẽ cảm thấy an toàn để chấp nhận mạo hiểm. Nhằm kiểm chứng liệu lời khuyên trên có thật sự hiệu quả, tôi tiến hành một thử nghiệm cùng với một nghiên cứu sinh tiến sĩ là Constantinos Coutifarlis. Ở nhiều công ty khác nhau, chúng tôi ngẫu nhiên đề nghị một vài người quản lý yêu cầu nhân viên trong bộ phận của họ đưa ra những ý kiến phê bình mang tính xây dựng. Trong tuần kế tiếp, chúng tôi nhận được sự an toàn tâm lý ở các nhân viên có tăng lên, nhưng đúng như chúng tôi dự đoán, tình trạng này không kéo dài. Một số người quản lý cảm thấy những lời góp ý nghe không lọt tai và họ bật chế độ phòng vệ. Một số khác nhận thấy các góp ý không hữu ích hoặc khó khả thi, khiến họ mất đi sự hào hứng để tiếp tục tìm kiếm sự phản hồi và vì thế, nhân viên của họ cũng ngừng đưa ra phản hồi.

Với một nhóm quản lý khác, chúng tôi áp dụng một phương pháp khác, tuy không mang lại tác động đáng kể trong tuần đầu tiên song lại giữ cho an toàn tâm lý được duy trì suốt một năm sau đó. Thay vì đề nghị cấp quản lý lắng nghe phản hồi từ nhân viên, chúng tôi chọn ngẫu nhiên một vài người quản lý và yêu cầu họ chia sẻ những kinh nghiệm trước đây của bản thân về việc tiếp nhận phản hồi và các mục tiêu phát triển của họ trong tương lai. Chúng tôi khuyên họ nên chia sẻ với nhân viên về một lần nào đó họ được lợi từ lời phê bình có tính xây dựng đồng thời cho biết những khía cạnh mà hiện nay họ đang tập trung cải thiện.

Bằng việc thừa nhận những điểm chưa hoàn hảo của mình, người quản lý tuyên bố rằng họ có thể tiếp nhận lời phê bình có tính xây dựng – và đưa ra một cam kết công khai sẽ luôn giữ tinh thần cởi mở với những góp ý. Khi người quản lý bình thường hóa việc bày tỏ chia sẻ còn thiếu sót của bản thân, thành viên trong đội ngũ trở nên thoải mái chia sẻ những khó khăn của mình hơn. Các thành viên đưa ra những phản hồi hữu ích hơn vì họ đã biết sép của mình đang cần ưu tiên phát triển ở những mặt nào. Việc đó thúc đẩy các nhà quản lý tạo thói quen làm việc với cánh cửa luôn rộng mở: họ bắt đầu tổ chức các buổi cà phê trò chuyện với thông điệp “có thể hỏi tôi bất cứ điều gì”, các cuộc trao đổi riêng hằng tuần giữa sép và từng nhân viên để người quản lý lắng nghe những ý kiến phê bình có tính xây dựng, và lên lịch họp hằng tháng với cả đội để mọi người chia sẻ các mục tiêu phát triển và những tiến bộ.

Tạo ra sự an toàn tâm lý không thể là một giai đoạn biệt lập hay một nhiệm vụ làm một lần là xong. Khi thảo luận về những điểm yếu của mình, ban đầu nhiều người quản lý trong thí nghiệm của chúng tôi cảm thấy ngượng ngáp và lo lắng. Nhiều cộng sự và nhân viên của họ bất ngờ với sự bộc lộ ấy và lúng túng không biết nên hồi đáp thế nào. Một số còn bán tín bán nghi: họ nghĩ rằng là các quản lý đang câu kéo sự tán dương hoặc chắc là đang trông đợi những phản hồi làm họ đẹp lên trong mắt mọi người. Cơ chế phản xạ này chỉ thay đổi qua thời gian, khi người quản lý thể hiện sự khiêm nhường và cầu thị trong mọi tình huống.

Tại Gates Foundation, tôi muốn tiến xa thêm một bước. Thay vì chỉ các quản lý sẵn lòng bộc bạch với cộng sự và nhân viên của mình về kinh nghiệm bị phê bình trước đây, tôi tò mò muốn biết điều gì sẽ xảy ra nếu các lãnh đạo cấp cao cũng chia sẻ kinh nghiệm của họ với toàn tổ chức. Tôi chợt nhớ mình có một phương pháp khó quên có thể thực hiện việc đó.

Cách đây một vài năm, các sinh viên cao học ngành quản trị kinh doanh (MBA) tại Wharton đã quyết định thực hiện một video cho buổi diễn hài kịch thường niên của họ. Nó được lấy cảm hứng từ các tập “Mean Tweets” (tạm dịch: Các dòng tweet ác ý) trong chương trình đêm khuya Jimmy Kimmel Live! của kênh truyền hình ABC, trong đó những người nổi tiếng được mời đọc to những dòng tweet ác ý về mình. Phiên bản của chúng tôi được đặt tên là “Các phê bình ác ý”, trong đó các giảng viên trong khoa đọc to những bình luận gay gắt từ phiếu phản hồi của sinh viên sau khóa học. “Đây chắc hẳn là lớp học tệ hại nhất tôi từng học trong đời”, một giáo sư đọc với vẻ bị đánh gục trước khi nói: “Xin ghi nhận”. Một người khác đọc: “Giáo sư này rất mệt nết. Nhưng là sự mệt nết dễ thương”, rồi bình phẩm thêm với vẻ chua chát: “Thú vị thật”. Một trong những bình luận dành cho tôi là: “Thầy làm tôi nhớ đến con rối puppet”. Cú đá xoáy đáng nhớ thuộc về một giảng viên trẻ trong khoa: “Thầy ra vẻ rành rọt văn hóa đại chúng lắm, nhưng thầy lại nhầm Ariana Grande với một font chữ trong Microsoft Word”.

Thói quen của tôi là chiếu video này cho các lớp vào mỗi đầu năm học, và ngay sau đó “cánh cửa xả lũ” được mở toang. Sinh viên dường như thoái mái hơn để đưa ra lời phê bình và đề xuất cải tiến môn học sau khi nhận ra rằng mặc dù nghiêm túc với công việc nhưng tôi không quá nghiêm túc về chính mình.

Tôi gửi đoạn video đến Melinda Gates, hỏi liệu cô có cho rằng làm tương tự với tổ chức của cô có thể giúp tạo ra tâm lý an toàn không. Cô không chỉ gật đầu đồng ý; cô còn yêu cầu toàn bộ các lãnh đạo cấp cao cùng tham gia và cô xung phong là người đầu tiên ngồi vào “ghế nóng”. Các cộng sự của cô thu thập lời phê bình từ các bảng khảo sát ý kiến nhân viên, in tất cả ra trên các thẻ ghi chú, và ghi hình phản ứng thực của cô khi đọc mỗi lời phê bình. Cô đọc lời phàn nàn của một nhân viên nói rằng cô giống như Mary Poppins<sup>123</sup> Chết tiệt – đó là lần đầu tiên mọi người chứng kiến Melinda chửi thề – và giải thích rằng cô đang cố gắng bộc lộ nhiều hơn nữa các điểm chưa hoàn thiện của mình.

<sup>123</sup> [Nhân vật giả tưởng trong tác phẩm cùng tên dành cho thiếu nhi của P. L. Travers. \(ND\)](#)

Nhằm kiểm tra tác động của phần thể hiện của cô, chúng tôi ngẫu nhiên chọn một nhóm nhân viên xem đoạn ghi hình Melinda phản ứng với các bình luận khó nghe, và nhóm thứ hai xem một video trong đó cô nói về văn hóa mà cô muốn tạo dựng trong tổ chức một cách chung chung, và nhóm thứ ba được mời tham gia như một nhóm đối chứng. Nhóm đầu tiên thể hiện một xu hướng ham học hỏi mạnh mẽ hơn – họ được truyền cảm hứng để nhận diện các nhược điểm của bản thân và tìm cách cải thiện chúng. Khoảng cách quyền lực được xóa bỏ phần nào – họ sẵn lòng tiếp xúc với Melinda và các lãnh đạo cấp cao khác để phê bình và cả khen ngợi. Một nhân viên đã bình luận như sau:

Trong video đó, Melinda đã làm một điều tôi chưa từng được chứng kiến ở tổ chức này: cô ấy đã bóc trần lớp vỏ bọc che đậy. Đó là khi cô ấy nói: “Tôi tham dự rất nhiều cuộc họp mà ở đó có những điều tôi không biết”. Tôi phải viết ngay câu này vào sổ tay vì quá đỗi kinh ngạc và biết ơn sự thành thật của cô ấy. Ở phần sau, cô ấy cười, kiểu cười ngọt nghẹo ấy, và tiếp đó trả lời những bình luận nặng nề – khi ấy thì lớp vỏ bọc rơi ra thêm lần nữa và tôi nhìn thấy một Melinda Gates không kém đi chút nào, đúng hơn là tôi thấy một Melinda Gates thú vị hơn trước nhiều.

Cần có một sự khiêm nhường tự tin để thừa nhận chúng ta vẫn đang trong quá trình cải thiện. Nó chứng tỏ chúng ta coi trọng việc hoàn thiện bản thân hơn là chứng tỏ bản thân<sup>124</sup>. Nếu tinh thần này lan tỏa đủ rộng trong lòng một tổ chức, nó có thể cho người ta sự tự do và dũng khí để nói lên suy nghĩ.

<sup>124</sup> [Chia sẻ những điểm chưa hoàn thiện của bản thân có thể rủi ro trong trường hợp chúng ta chưa xác định rõ thực lực của mình. Trong các nghiên cứu trên đối tượng là các ứng viên cho công việc luật sư và giáo](#)

viên, việc bộc lộ bản thân một cách chân thật làm tăng khả năng được tuyển dụng nếu năng lực của họ được đánh giá là ở bách phân vị thứ 90 (tức nằm trong nhóm 10% tài năng) trở lên, nhưng sẽ phản tác dụng nếu họ có năng lực kém hơn. Những luật sư ở bách phân vị thứ 50 trở xuống về năng lực, và các giáo viên ở bách phân vị thứ 25 trở xuống, thường bị người phỏng vấn đánh giá thấp hơn nếu họ thật thà. Các thực nghiệm cho thấy những người chưa chứng minh được thực lực của bản thân sẽ ít được trọng vọng khi họ thú nhận các điểm yếu của mình. Họ không chỉ thiếu năng lực, mà còn không vững chắc nữa. (TG).

Nhưng tinh thần thôi vẫn chưa đủ để làm chuyển biến một văn hóa. Tuy sự an toàn tâm lý xóa tan nỗi sợ thách thức uy quyền, nó không hẳn truyền động lực để chúng ta chủ động chất vấn uy quyền. Để xây dựng một môi trường có văn hóa học tập, chúng ta còn cần tạo ra tinh thần chịu trách nhiệm – thứ giúp người ta suy xét lại những cách thức làm việc như thế nào là tốt nhất ở nơi làm việc.



## CÁI DỞ CỦA NHỮNG “CÁCH TỐI ƯU”

Ở những môi trường văn hóa xem trọng hiệu quả, người ta có xu hướng bám chặt lấy những cách thức họ cho là tốt nhất. Rủi ro là một khi chúng ta tuyên bố một quy trình nào đó là tối ưu, thì nó bị đóng băng vĩnh viễn. Chúng ta rao giảng về những cái hay của nó mà ngưng chất vấn những thiếu sót, cũng không còn sự hiếu kỳ về những chỗ chưa hoàn thiện và cần cải tiến. Tiến trình học hỏi của tổ chức phải là một hoạt động tiếp diễn không ngừng, trong khi những cách làm tối ưu lại hàm ý rằng nó đã đến vạch đích. Chúng ta đáng ra nên tiếp tục tìm những giải pháp tốt hơn nữa.

Tại NASA, mặc dù thông thường các đội đều được thẩm vấn sau mỗi buổi huấn luyện giả lập cũng như những sự kiện vận hành quan trọng (nhằm xem xét lại quy trình hoặc rút kinh nghiệm), nhưng thứ đôi khi cản trở họ khám phá ra những cách thức tốt hơn chính là văn hóa xem trọng hiệu quả, buộc người ta phải đặt nặng kết quả phải đạt. Mỗi lần phải hoãn lại lịch phóng, họ đối mặt với những chỉ trích nặng nề từ công luận và rủi ro bị cắt giảm ngân sách. Mỗi lần hân hoan với một chuyến bay vào quỹ đạo thành công, họ lại khuyến khích các kỹ sư chỉ chú ý đến thực tế là các quy trình đúng đắn đã dẫn đến lần phóng thành công này thay vì cũng cần lưu tâm xem lại các quy trình còn sai sót ẩn chứa nguy cơ cho các lần phóng trong tương lai. Điều này khiến NASA phải trông cậy vào vận may và tiếp tục lặp lại những quy trình có vấn đề, bỏ qua việc tái tư duy về việc điều gì có thể được coi là một nguy cơ. Rõ ràng không phải là do thiếu năng lực. Suy cho cùng, họ đều là những nhà khoa học tên lửa. Như Ellen Ochoa quan sát: “Khi công việc của bạn gắn liền với sinh mạng của người khác trong điều kiện không có gì là chắc chắn, bạn chỉ còn cách tuân thủ các quy trình hiện có. Phương pháp này có thể là tối ưu trong những tình huống chịu áp lực về thời gian, nhưng nó có thể trở thành vấn đề nếu nó cản trở một sự đánh giá triệt để sau khi sự cố xảy ra”.

Tập trung vào kết quả có thể có lợi cho hiệu quả công việc trong ngắn hạn, nhưng nó có thể là một rào cản đối với việc học hỏi về lâu về dài. Không lạ gì khi các nhà khoa học xã hội phát hiện rằng khi người ta bị buộc chịu trách nhiệm hoàn toàn dựa trên kết quả thành hay bại, họ dễ

có xu hướng tiếp tục duy trì những cách thức làm việc đầy nguy cơ. Khen ngợi và tưởng thưởng chỉ dựa vào kết quả sẽ vô cùng nguy hiểm, bởi lẽ nó sản sinh sự cả tin vào những chiến lược tồi, cỗ vũ người ta tiếp tục làm theo cách họ vẫn làm từ trước đến nay. Chỉ cho đến khi một quyết định liều lĩnh dẫn đến hậu quả tai hại thì người ta mới chịu ngừng lại để tái xem xét cách làm của mình.

Chúng ta không nên chờ cho đến khi một con tàu không gian nổ tung hay một phi hành gia gần chết đuối mới xác định liệu một quyết định có thành công hay không. Song song với ý thức chịu trách nhiệm về kết quả, chúng ta có thể thiết lập ý thức chịu trách nhiệm về quy trình bằng cách đánh giá mức độ cẩn trọng trong việc cân nhắc các phương án lựa chọn khác nhau trước khi một quyết định được đưa ra. Một quy trình quyết định tồi được dựa trên lối tư duy bèn nỗi. Một quy trình tốt thì dựa trên nền tảng tư duy thấu đáo và tái tư duy, tạo điều kiện cho mọi người hình thành và bày tỏ những ý kiến độc lập. Nghiên cứu cho thấy rằng khi chúng ta phải giải thích các quy trình đằng sau mỗi quyết định theo thời gian thực, chúng ta tư duy phản biện nhiều hơn và đánh giá các khả năng cũng thấu đáo hơn.

Ý thức chịu trách nhiệm về quy trình nghe có vẻ đối nghịch với sự an toàn về mặt tâm lý, nhưng thật ra chúng trung dung, không loại trừ nhau. Amy Edmondson phát hiện ra rằng khi có an toàn tâm lý mà không có ý thức chịu trách nhiệm, người ta có khuynh hướng ở yên trong vùng an toàn, và khi có ý thức chịu trách nhiệm nhưng lại không có an toàn tâm lý, người ta có khuynh hướng giữ im lặng trong vùng lo âu. Khi kết hợp cả hai, chúng ta tạo ra một vùng học hỏi. Người ta cảm thấy tự do thử nghiệm và giúp nhau tìm ra những sai sót trong các thử nghiệm vì mục đích giúp nhau tiến bộ. Tất cả trở thành một mạng lưới thử thách.

Một trong những bước hiệu quả nhất hướng đến ý thức chịu trách nhiệm về quy trình mà tôi từng thấy chính là ở Amazon – ở đó không

một quyết định quan trọng nào được đưa ra chỉ dựa trên những bài thuyết trình PowerPoint. Họ được thông tin đầy đủ bởi một bản báo cáo dài sáu trang mô tả vấn đề hay hiện trạng, các phương án khác nhau đã được cân nhắc trước đây, và những giải pháp đề xuất mang lại lợi ích như thế nào cho khách hàng. Bắt đầu buổi họp, nhằm tránh lối tư duy tập thể, mỗi cá nhân sẽ đọc bản báo cáo trong im lặng. Cách này không được sử dụng trong mọi tình huống, nhưng nó có nhất thiết được áp dụng đối với những lựa chọn vừa có ảnh hưởng lớn vừa không thể đảo ngược. Vì mãi về sau mới biết được quyết định hôm nay sẽ cho ra kết quả thế nào, nên chất lượng của quy trình có thể được đánh giá dựa trên tính kỷ luật và óc sáng tạo trong tư duy của tác giả thể hiện trong bản báo cáo, và dựa trên mức độ suy xét thấu đáo của những quan điểm được trao đổi trong cuộc họp.

Trong các môi trường có văn hóa học tập, người ta ghi lại mọi thành tích. Họ mở rộng bảng ghi điểm nhằm xem xét cả quy trình lẫn kết quả:

### BẢNG ĐIỂM TÁI TƯ DUY

|                         |          | Kết quả của quyết định |            |
|-------------------------|----------|------------------------|------------|
|                         |          | TÍCH CỰC               | TIÊU CỰC   |
| Quy trình ra quyết định | HỒI HỌT  | May mắn                | Thất bại   |
|                         | THẤU ĐÁO | Sự cải thiện           | Thử nghiệm |

Ngay cả nếu một quyết định cho ra kết quả tích cực, nó không hẳn là một quyết định thành công. Nếu quy trình đưa ra quyết định đó vốn hời hợt, thì bạn chỉ ăn may. Nếu quyết định đó được đưa ra theo một quy trình thấu đáo, bạn có thể xem đó là một sự cải thiện: bạn đã khám phá ra một cách thức đưa ra quyết định tốt hơn. Nếu kết quả là tiêu cực, quyết định đó chỉ được xem là thất bại khi nó được đưa ra một cách hời hợt. Nếu quyết định cho ra kết quả tiêu cực nhưng bạn đã có sự đánh giá thấu đáo để đi đến quyết định, thì có nghĩa là bạn đã có một thử nghiệm hiệu quả.

Thời điểm lý tưởng để tiến hành những thử nghiệm như thế là khi ra các quyết định không quá hệ trọng và có thể sửa đổi được. Tuyệt đại đa số các tổ chức, các nhà lãnh đạo đều tìm kiếm những cách thức nhằm đảm bảo kết quả như ý trước khi tiến hành thử nghiệm hoặc đầu tư vào một ý tưởng mới. Điều này chẳng khác nào bảo Gutenberg<sup>125</sup> rằng bạn sẽ chỉ cấp vốn cho công nghệ in ép của ông ta nếu ông ta có một danh sách dài những khách hàng hài lòng, hay tuyên bố với một nhóm nghiên cứu HIV rằng bạn sẽ chỉ tài trợ những thử nghiệm lâm sàng của họ sau khi thuốc điều trị HIV của họ thành công.

[125 Johannes Gutenberg \(1400 – 1468\) là nhà phát minh người Đức, người đã làm ra kỹ thuật in ép. \(ND\)](#)

Đòi hỏi sự chứng minh là kẻ thù của tiến bộ. Đây là lý do các công ty như Amazon áp dụng một nguyên tắc “bất đồng và vẫn cam kết”. Như Jeff Bezos giải thích trong một bức thư gửi cổ đông thường niên: thay vì đòi hỏi các kết quả đủ thuyết phục, khi cân nhắc thử nghiệm, chúng ta nên bắt đầu bằng việc hỏi mọi người có sẵn sàng chấp nhận rủi ro không. “Xem này, tôi biết chúng ta bất đồng về quyết định này nhưng liệu bạn có đánh cược với tôi không?”. Mục tiêu của một tổ chức có văn hóa học tập là khuyến khích những loại thử nghiệm như thế này, để tái tạo duy trì quen thuộc đến độ nó trở thành thông lệ.

Ý thức chịu trách nhiệm về quy trình không chỉ là vấn đề thường phạt. Nó còn liên quan đến việc ai có thẩm quyền quyết định. Trong một nghiên cứu tại các ngân hàng ở California, các cấp quản lý tín dụng thường tiếp tục duyệt thêm các khoản vay cho những khách hàng đã không chi trả đúng hạn khoản vay cũ. Bởi vì ngân hàng này đã trót chấp thuận cho khoản vay lần đầu, họ bị thôi thúc phải biện bạch cho quyết định ban đầu ấy. Điều thú vị là, các ngân hàng có xu hướng xác định được và loại bỏ các khoản nợ khó đòi vào những thời điểm nhân sự thường xuyên thay đổi quyết định duyệt cho vay. Nếu không phải là người đã bật đèn xanh cho khoản vay ban đầu, bạn có đầy đủ động cơ để xem xét lại đánh giá trước đây về vị khách hàng kia. Nếu họ đã thất tín trong mười chín khoản vay trước, có lẽ đã đến lúc phải điều chỉnh đánh giá. Tái tư duy sẽ dễ dàng hơn khi chúng ta tách bạch những người ra quyết định ban đầu với những người đánh giá quyết định ở những khoản vay sau.

## MUÔN KIỂU LÝ DO THẤT BẠI

**Thử nghiệm với mục đích khám phá**  
Một thử nghiệm được tiến hành với mục đích mở mang hiểu biết và nghiên cứu về khả năng dẫn tới một kết quả không như ý



**Sự không chắc chắn**  
Sự hiểu biết không chắc chắn về các sự kiện tương lai khiến người ta chọn hành động có vẻ hợp lý nhất, tạo ra kết quả không như ý



**Tính thử thách của nhiệm vụ**  
Một cá nhân đối diện với một nhiệm vụ quá sức khó khăn sẽ khó có thể lần nào cũng hoàn thành tốt nó



**Thiếu khả năng**  
Một cá nhân không có các kỹ năng, điều kiện hay sự đào tạo để thực hiện công việc

**Sự lầm lạc**  
Một cá nhân vi phạm một cách cố ý hoặc một quy trình hay phương án đã được đề ra



### ĐÁNG KHEN

**Kiểm nghiệm giả thuyết**  
Một thử nghiệm được tiến hành với mục đích chứng minh rằng một ý tưởng hay thiết kế nắm chắc phần thắng cuối cùng thất bại



**Quy trình rỗi rắm**  
Một quy trình gồm nhiều thành phần gặp thất bại khi nó gặp phải những thao tác vận hành quá mới



### ĐÁNG CHÊ TRÁCH

**Quy trình chưa được trang bị đủ**  
Một cá nhân đủ năng lực, vận hành một quy trình rõ ràng nhưng có nhiều sai sót hay chưa đạt yêu cầu

**Sự thiếu tập trung**  
Một cá nhân vô tình sai phạm quy chuẩn kỹ thuật



Suốt nhiều năm, NASA đã thất bại trong việc tạo ra sự rạch ròi ấy. Ellen Ochoa nhớ lại rằng theo quy trình truyền thống, “những người quản lý chịu trách nhiệm về chi phí và lịch trình phóng cũng lại chính là những người được quyền bãi miễn các yêu cầu về kỹ thuật. Đến ngày phóng thì người ta dễ tự trấn an chính mình về vấn đề nào đó”.

Thảm họa tàu Columbia đã cảnh tỉnh NASA về sự cần thiết phải phát triển mạnh hơn nữa văn hóa học tập. Trong chuyến bay kế tiếp của tàu con thoi, một vấn đề đã phát sinh với các cảm biến trong một buồng động cơ đầy bên ngoài. Nó xảy ra nhiều lần sau đó trong suốt một năm rưỡi, nhưng không gây ra vấn đề đáng kể nào. Vào năm 2007 tại Houston, vào ngày đếm ngược tới thời điểm phóng, toàn đội điều hành sứ mệnh quyết định bỏ phiếu. Tuyệt đại đa số ủng hộ việc phóng theo đúng kế hoạch. Chỉ một người cá biệt bỏ phiếu chống: Ellen Ochoa.

Trong văn hóa xem trọng hiệu quả trước đây, Ellen có thể đã e ngại khi bỏ phiếu phản đối quyết định phóng. Trong văn hóa học tập đang ngày càng được phát huy, “không chỉ đơn giản là chúng tôi được khuyến khích lên tiếng. Trách nhiệm của chúng tôi là phải lên tiếng”, cô giải thích. “Tinh thần hòa nhập tại NASA không chỉ là cách để khuyến khích tăng sáng kiến và gắn kết nhân viên; nó còn trực tiếp ảnh hưởng đến sự an toàn bởi vì mọi người cần cảm thấy bản thân được ghi nhận và tôn trọng để đủ thoải mái nêu ý kiến cá nhân.” Trước đây, trách nhiệm của cô là phải chứng minh rằng việc phóng là không an toàn. Giờ đây, trách nhiệm đó được đặt lên vai của các thành viên trong đội – họ phải chứng minh điều kiện phóng là đủ an toàn. Điều đó có nghĩa là họ thể hiện khả năng chuyên môn của mình một cách khiêm nhường hơn, hoài nghi hơn khi đưa ra quyết định, và sẵn sàng lắng nghe hơn khi trình bày kết quả phân tích của chính mình về những nguyên nhân và hậu quả tiềm ẩn của vấn đề.

Sau khi hoàn tất việc bỏ phiếu, Ellen bất ngờ nhận được một cuộc gọi từ giám đốc NASA ở Florida – ông bày tỏ sự hứng thú với việc tái sử dụng ý kiến của số đông trong phòng họp. “Tôi muốn hiểu thêm suy nghĩ của cô”, ông ấy nói. Cuối cùng, họ quyết định hoãn lại việc phóng. “Một số người không hài lòng vì chúng tôi không phóng đúng ngày đã định”, Ellen nhớ lại. “Nhưng mọi người không chạy xộc đến chỗ tôi mà nheo míc hay thậm chí chỉ để than vãn hay khiến tôi cảm thấy tệ. Họ không xem đó là vấn đề cá nhân.” Ngày hôm sau, toàn bộ các cảm biến đều hoạt động bình thường, nhưng NASA vẫn quyết định hoãn thêm ba đợt phóng nữa trong các tháng kế tiếp do những trục trặc cảm biến bất thường. Ngay lúc đó, giám đốc của chương trình tàu con thoi yêu cầu toàn đội tạm ngưng mọi kế hoạch để tìm cho ra nguyên nhân gốc rễ. Sau cùng họ phát hiện ra rằng các cảm biến đều hoạt động ổn định, chính môi trường siêu lạnh đã gây ra lỗi truyền tín hiệu giữa cảm biến và máy tính.

Ellen trở thành phó giám đốc và sau đó là giám đốc của Trung tâm Không gian Johnson, và NASA tiếp tục triển khai mười chín sứ mệnh tàu con thoi thành công liên tiếp trước khi chấm dứt chương trình. Năm 2018, khi Ellen từ giã NASA để nghỉ hưu, một lãnh đạo cao cấp đã đến gặp và chia sẻ với cô rằng lá phiếu chống của cô vào năm 2006 đã tác động đến ông ra sao. “Tôi chưa bao giờ nói điều này với cô mười hai năm trước”, ông nói, “nhưng việc cô bỏ phiếu chống đã khiến tôi xem xét lại cách mình đưa ra quyết định về ngày phóng và nghĩ lại liệu mình có đang làm đúng không”.

Chúng ta không thể thử nghiệm những gì đã xảy ra trong quá khứ; chúng ta chỉ có thể tưởng tượng ra những giả định phản thực tế trong hiện tại. Chúng ta có thể tự hỏi liệu sinh mạng của mười bốn phi hành gia lê ra có được cứu hay không nếu NASA quay ngược được thời gian về thời điểm đó để tái sử dụng về những nguy cơ có thể xảy ra do những hỏng hóc của các vòng chữ O và khả năng những mảng xốp bị rơi ra trước khi quá muộn. Chúng ta có thể tự hỏi tại sao những sự cố như thế đã không khiến họ đánh giá lại những vấn đề có thể xảy ra với các bộ đồ phi hành gia một cách cẩn trọng như họ đã làm với tàu con thoi.

Trong các môi trường văn hóa học hỏi, chúng ta không bị đè nặng bởi quá nhiều câu hỏi như thế – nghĩa là chúng ta có thể sống mà không có quá nhiều điều hối tiếc.

## Phần IV

### [L] KẾT LUẬN

## Chương 11

# [SEP] Thoát Khỏi Tâm Nhìn Đường Hầm

## Suy xét lại những kế hoạch sự nghiệp và kế hoạch cuộc đời tỉ mỉ nhất

Một cảm giác bức bối bắt đầu xâm chiếm trong những giờ đầu tiên tôi đến đây. Tôi nghĩ tìm một công việc để làm chắc sẽ đỡ hơn. Hóa ra tôi có rất nhiều họ hàng ở địa ngục, và nhờ các mối quan hệ, tôi trở thành phụ tá cho một con quỷ chuyên bẻ răng người. Đó không hẳn là công việc, một kiểu học việc thì đúng hơn. Nhưng tôi vẫn hăm hở. Và khởi đầu có vẻ khá thú vị. Nhưng sau một thời gian, bạn sẽ bắt đầu tự hỏi: Mình xuống địa ngục để làm việc này ư, đưa cho một con quỷ đủ loại kèm nhau?

– Jack Handey (My First Day in Hell, The New Yorker)

Con muốn làm nghề gì khi lớn lên? Khi tôi còn nhỏ, đó là câu hỏi mà tôi không muốn nghe nhất. Tôi sợ những cuộc trò chuyện với người lớn bởi họ lúc nào cũng hỏi câu đó, và dù câu trả lời của tôi như thế nào họ cũng không bao giờ hài lòng. Khi tôi nói mình muốn làm siêu nhân, họ cười ồ. Mục tiêu kế tiếp của tôi là trở thành vận động viên bóng rổ nhà nghề, nhưng bất chấp bao nhiêu giờ tập ném bóng ở sân gần nhà, tôi vẫn bị loại ra khỏi đội bóng rổ trường trung học cơ sở trong ba đợt tuyển cầu thủ liên tiếp. Tôi rõ là đã đặt mục tiêu quá cao.

Ở trường trung học phổ thông, tôi bỗng mê đắm môn nhảy cầu và quyết định mình muốn trở thành huấn luyện viên của bộ môn này. Người lớn chê giễu kế hoạch ấy: họ bảo rằng mục tiêu của tôi quá tầm thường. Trong học kỳ đầu tiên ở trường đại học, tôi quyết định chọn chuyên ngành tâm lý học, nhưng nó cũng không mở ra thêm cánh cửa nào mà trái lại, tôi buộc phải đóng bớt các lựa chọn. Tôi biết mình không phù hợp để trở thành một chuyên gia trị liệu (vì không đủ kiên nhẫn) hay một bác sĩ tâm thần (vì trường y quá sức khắt khe). Tôi vẫn vô phương hướng và tôi ganh tị với những người đã có một kế hoạch sự nghiệp rõ ràng.

Từ lúc học mẫu giáo, cậu em họ Ryan của tôi đã biết chính xác mình muốn làm nghề gì khi lớn lên. Trở thành bác sĩ không chỉ là giấc mơ Mỹ – nó là ước vọng của cả gia đình. Ông bà cố của chúng tôi từ Nga di dân sang đây và sống đời chật vật. Bà nội của chúng tôi là một thư ký và ông nội làm việc ở nhà máy nhưng vẫn không đủ chu cấp cho năm đứa con, nên ông còn kiêm thêm công việc giao sữa. Trước khi các con đến tuổi vị thành niên, ông đã dạy các con lái xe chở sữa để họ có thể hoàn tất việc giao sữa vào lúc bốn giờ sáng trước khi trường lớp và một ngày làm việc bắt đầu. Khi không đứa con nào của họ vào trường y (hay theo nghề giao sữa), ông bà hy vọng thế hệ chúng tôi sẽ mang lại tiếng thơm cho dòng họ Grant.

Không ai trong bảy đứa cháu đầu trở thành bác sĩ. Tôi là đứa thứ tám, và tôi làm nhiều nghề khác nhau để có đủ tiền đóng học phí đại học và có thể để ngỏ các lựa chọn. Cả nhà tự hào khi tôi có bằng tiến sĩ tâm lý học, nhưng họ vẫn mong mỏi có một tiến sĩ thật sự, tức là một bác sĩ<sup>126</sup>. Với đứa cháu thứ chín, Ryan, nhỏ hơn tôi bốn tuổi, mục tiêu trở thành tiến sĩ y khoa xem như đã được định đoạt.

<sup>126</sup> “Doctor” được dịch sang tiếng Việt là bác sĩ, thực chất nó là “medical doctor” – tiến sĩ y khoa. (ND).

Ryan hội đủ mọi tố chất: cậu già dặn trước tuổi, luôn đặt đạo đức nghề nghiệp lên hàng đầu. Cậu đặt mục tiêu trở thành một bác sĩ ngoại thần kinh. Cậu vô cùng tâm huyết với viễn cảnh giúp đỡ người khác và sẵn sàng theo đuổi mục tiêu đến cùng bất chấp mọi chướng ngại ở phía trước.

Khi chuẩn bị chọn trường đại học, Ryan ghé thăm tôi. Khi chúng tôi bắt đầu bàn về các chuyên ngành, cậu bỗng thoảng hồ nghi về lựa chọn ngành y và hỏi tôi liệu chuyển sang học kinh tế thì có tốt hơn không. Trong tiếng Anh có một thuật ngữ trong tâm lý học phản ánh nét tính cách này của Ryan: “blirtatiousness” (tạm dịch: bộc tính). Vâng, đó là một khái niệm thực tế được nghiên cứu, bắt nguồn từ sự kết hợp từ “blurt” (bày tỏ bộc phát) và “flirt” (tán tỉnh). Người có tính cách này khi giao tiếp với người khác thường đối đáp nhanh và thể hiện nhiều cảm xúc. Trong các bài kiểm tra tính cách, họ thường đạt điểm cao ở tính hướng ngoại và bộc đồng, và đạt điểm thấp ở tính e dè và nhạy cảm. Ryan có thể cố ép bản thân ngồi học hàng giờ liền, nhưng việc đó sẽ khiến cậu kiệt quệ. Với bản tính ưa thích các hoạt động giao tiếp và năng động, Ryan bay bổng với ý nghĩ rằng mình sẽ có đủ khả năng ôm đồm cùng lúc cả hai chuyên ngành – kinh tế và dự bị y khoa, nhưng sau đó đã dẹp bỏ ý định này khi bước chân vào đại học. Phải kiên định một con đường.

Ryan vượt qua chương trình dự bị y khoa không mấy khăn và trở thành trợ giảng cho các lớp cử nhân khi vẫn chưa tốt nghiệp. Khi lên lớp trong các buổi ôn thi và thấy sinh viên cảng thẳng đến thế nào, cậu cũng kiên quyết không giải đáp các câu hỏi cho tới khi cả lớp chịu đứng dậy và nhảy múa. Khi được nhận vào một trường y thuộc Liên minh Ivy<sup>127</sup>, Ryan lại hỏi ý kiến tôi rằng liệu có nên đồng thời theo đuổi cả chương trình tiến sĩ y khoa (MD) và thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) không. Cậu ấy vẫn còn rất hứng thú với lĩnh vực kinh doanh, nhưng cũng lo ngại mình sẽ bị phân tâm. Phải kiên định một con đường.

<sup>127</sup> Là một nhóm các trường đại học hàng đầu và lâu đời nhất ở Mỹ.

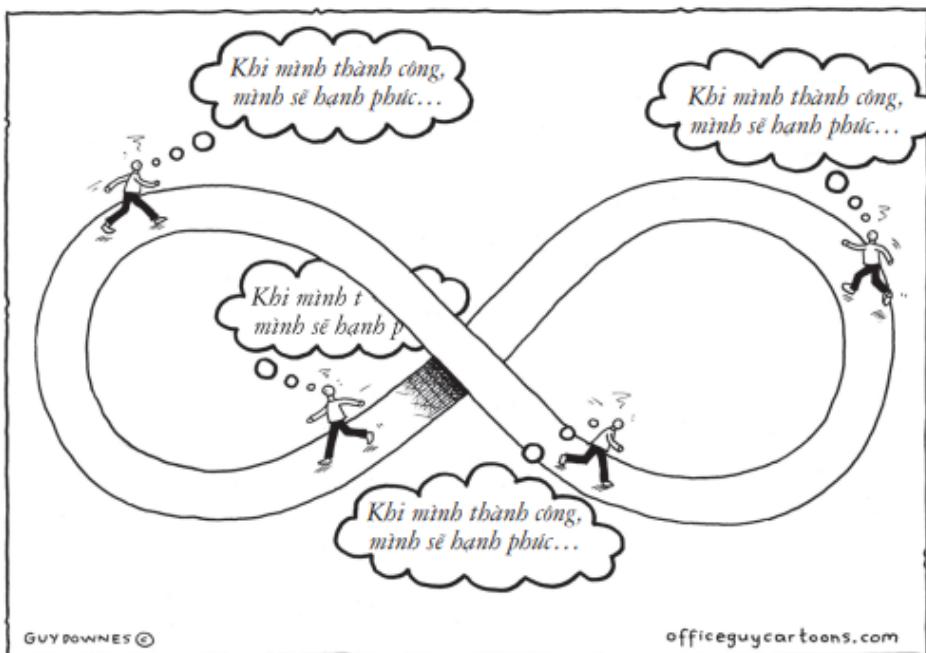
Năm cuối ở trường y, Ryan nghiêm túc nộp đơn xin xét tuyển vào chương trình nội trú ngoại thần kinh, một chuyên ngành đòi hỏi sự tập trung trí não cao độ để giải phẫu bộ não của con người. Cậu không chắc mình có thật sự phù hợp với con đường này, hay liệu việc theo đuổi nó có khiến cậu không còn thời gian cho cuộc sống riêng nữa hay không. Cậu cũng băn khoăn rằng thay vì vậy, liệu mình có thể mở một công ty chăm sóc sức khỏe không, nhưng đến khi được nhận vào Đại học Yale, cậu đã quyết định chọn chương trình nội trú. Phải kiên định một con đường.

Trong suốt thời gian học nội trú, những giờ trực mệt lử và tập trung cao độ bắt đầu gây ra những tác động tiêu cực, và Ryan hoàn toàn kiệt quệ. Cậu có cảm tưởng rằng nếu một ngày kia mình khuỷu xuống trong khi đang làm việc thì có lẽ sẽ chẳng ai trong guồng máy bận rộn này bận tâm hay để ý tới. Cậu thường xuyên chịu đựng cảm giác đau buồn khi bệnh nhân qua đời và phải đau đớn ứng phó với hành vi bấtнат của các bác sĩ mổ chính, và tình trạng này chẳng có dấu hiệu kết thúc. Mặc dù đây là ước mơ thời thơ ấu của Ryan và mong mỏi của ông bà nội chúng tôi, nhưng công việc của Ryan đã chiếm gần hết cuộc sống của cậu. Tình trạng đuối sức hoàn toàn khiến Ryan tự hỏi liệu mình có nên từ bỏ không.

Và rồi Ryan quyết định cậu không thể bỏ cuộc. Cậu đã đi quá xa nên không thể đổi hướng được, vì vậy cậu quyết tâm hoàn tất bảy năm nội trú ở khoa ngoại thần kinh. Đến khi Ryan nộp các giấy tờ để xin thư giới thiệu, bệnh viện từ chối chỉ vì cậu đã viết ngày tháng ở bên phải thay vì ở bên trái trên tờ lý lịch. Quá chán ngán với hệ thống đầy những nguyên tắc ấy, cậu từ chối sửa lại cách trình bày. Sau khi chiến thắng sự quan liêu cứng nhắc, cậu tạo thêm một chiến tích nữa cho chính mình – nhận học bổng nghiên cứu sinh năm thứ tám cho đề tài phẫu thuật cột sống phức tạp bằng phương pháp xâm lấn tối thiểu.

Ngày nay, Ryan là một bác sĩ ngoại thần kinh tại một trung tâm y tế lớn. Tuổi chưa đến bốn mươi, cậu ấy vẫn còn khoản nợ học phí sau hơn

mười năm tốt nghiệp trường y. Mặc dù cậu ấy yêu thích việc giúp đỡ người khác và chăm sóc bệnh nhân, nhưng công việc kéo dài hàng giờ và lè lối quan liêu dần bào mòn nhiệt huyết của cậu. Ryan nói với tôi rằng nếu có thể làm lại từ đầu, cậu sẽ chọn đi một con đường khác. Tôi thường tự hỏi có điều gì đã thay đổi được Ryan tái tư duy về lựa chọn hướng đi cho sự nghiệp của mình, và một sự nghiệp như thế nào mới đúng như Ryan thật sự kỳ vọng.



Tất cả chúng ta đều có những ý niệm về con người mà bản thân muốn trở thành và cách thức sống mà bản thân mong muốn. Những ý niệm ấy không chỉ xoay quanh chuyện nghề nghiệp; từ thuở nhỏ, chúng ta đã hình thành những ý tưởng về nơi mình sẽ sống, ngôi trường mình sẽ theo học, kiểu người mình muốn kết hôn và mình sẽ có bao nhiêu đứa con. Những hình dung này có thể tạo cảm hứng để chúng ta đặt ra những mục tiêu táo bạo và dẫn dắt chúng ta trên con đường hiện thực hóa chúng. Mỗi nguy hiểm của những kế hoạch này là chúng có thể đặt ta vào tầm nhìn đường hầm, che mắt ta trước những lựa chọn thay thế khác. Chúng ta không biết thời gian và hoàn cảnh sẽ làm thay đổi thế nào về những điều ta mong muốn và thậm chí cả con người mà ta muốn trở thành, và việc chúng ta khóa chặt hệ thống định hướng cho cuộc đời

mình vào một mục tiêu duy nhất có thể dẫn chúng ta đi đúng con đường đã chọn nhưng tới một đích đến sai.

## CHÂP NHẬN CĂN TÍNH ĐƯỢC QUY ƯỚC

Khi chúng ta đặt hết tâm sức vào một kế hoạch và nhận ra nó sẽ không xảy ra như chúng ta mong đợi, phản ứng bản năng đầu tiên của chúng ta thường không phải là tái tư duy về nó. Thay vào đó, chúng ta có xu hướng càng hạ quyết tâm và dồn thêm các nguồn lực vào kế hoạch. Khuôn thức này được gọi là sự leo thang cam kết<sup>128</sup>. Bằng chứng thực tế cho thấy rằng những doanh nhân khởi nghiệp bám víu lấy những chiến lược đang có nguy cơ thất bại vào thời điểm họ nên từ bỏ, các ông bầu và huấn luyện viên NBA<sup>129</sup> cứ liên tục đầu tư vào những hợp đồng mới và thời gian thi đấu cho các tuyển thủ có phong độ không tương xứng với giá chuyển nhượng, và các chính khách không ngừng đẩy binh sĩ vào những cuộc chiến mà lẽ ra ngay từ đầu đã không cần thiết. Chi phí chìm<sup>130</sup> là một nhân tố, nhưng những căn nguyên quan trọng nhất có vẻ như mang tính tâm lý hơn là kinh tế. Sự leo thang cam kết xảy ra bởi vì chúng ta là những sinh vật duy lý, liên tục tìm kiếm những lý lẽ biện minh cho những niềm tin trước đó của mình, như một cách để vượt ve bắn ngã, bảo vệ hình tượng cá nhân và hợp lý hóa những quyết định trong quá khứ của mình.

<sup>128</sup> Leo thang cam kết là khái niệm được dùng để chỉ tình trạng bám víu vào một quyết định khi nó không còn hợp thời; hay sự sa đà (tiêu tốn tiền của, công sức, thời gian) vào một hướng đi hay dự án có nguy cơ thất bại thay vì nên làm điều ngược lại.

<sup>129</sup> Giải bóng rổ Nhà nghề Mỹ.

<sup>130</sup> Chi phí chìm là những khoản chi tiêu đã thực hiện và không thể thu hồi được.

Leo thang cam kết là một căn nguyên chính của những thất bại có thể ngăn ngừa được. Trớ trêu thay, nó có thể được tiếp sức bởi một trong những động lực thành công được tôn vinh nhiều nhất: sự bền bỉ. Bền bỉ là sự kết hợp của đam mê và kiên trì, và nghiên cứu cho thấy nó có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chúng ta hoàn thành những mục tiêu dài hạn. Tuy vậy, khi cần tái tư duy, bền bỉ lại bộc lộ mặt trái của nó. Các thực nghiệm chỉ ra rằng những người càng bền bỉ càng dễ nhánh mạnh vai trò của mình trong những trò may rủi và thường sẵn sàng thực hiện đến cùng những nhiệm vụ mà họ đang thất bại và không có cơ may thành công. Các nhà nghiên cứu thậm chí còn cho rằng những nhà leo núi bền bỉ thường có khả năng tử nạn trong chuyến thám hiểm cao hơn, bởi họ vốn có quyết tâm phải leo lên đến đỉnh bằng mọi giá. Có một lằn ranh mỏng manh giữa sự kiên định anh hùng và cứng đầu một cách dại dột. Đôi khi kiêu bền bỉ tốt nhất chính là hạ quyết tâm bắt đầu lại.

Ryan để bản thân leo thang cam kết với chương trình y khoa đến mười sáu năm. Nếu bớt kiên gan bền chí một chút, cậu ấy đã có thể định hướng lại nghề nghiệp sớm hơn. Từ rất sớm, cậu đã là nạn nhân của tình trạng mà các nhà tâm lý học gọi là “căn tính được quy ước<sup>131</sup>” – khi chúng ta hấp thụ định hình một ý niệm về bản ngã mà không trải qua đủ sự thẩm định và đóng chặt tâm trí khỏi những lựa chọn khác về con người mình có thể trở thành.

<sup>131</sup> Tiếng Anh: identity foreclosure, là khái niệm tâm lý để chỉ tình trạng một người ở độ tuổi đang trưởng thành tự cam kết với một vai trò, giá trị hay mục tiêu nào đó được xây dựng từ các hình mẫu có sẵn, thay vì không ngừng tự khám phá để định hình bản thân.

Trong định hướng nghề nghiệp, căn tính được quy ước thường khởi phát khi người lớn hỏi trẻ con: Con muốn trở thành gì khi lớn lên? Suy nghĩ về câu hỏi ấy có thể khiến trẻ nuối dưỡng một suy nghĩ bị đóng khung về bản thân và công việc. “Tôi nghĩ đó là một trong những câu hỏi vô dụng nhất mà một người lớn có thể hỏi trẻ con”, Michelle Obama viết. “Con muốn trở thành gì khi lớn lên? Cứ như thế lớn lên là

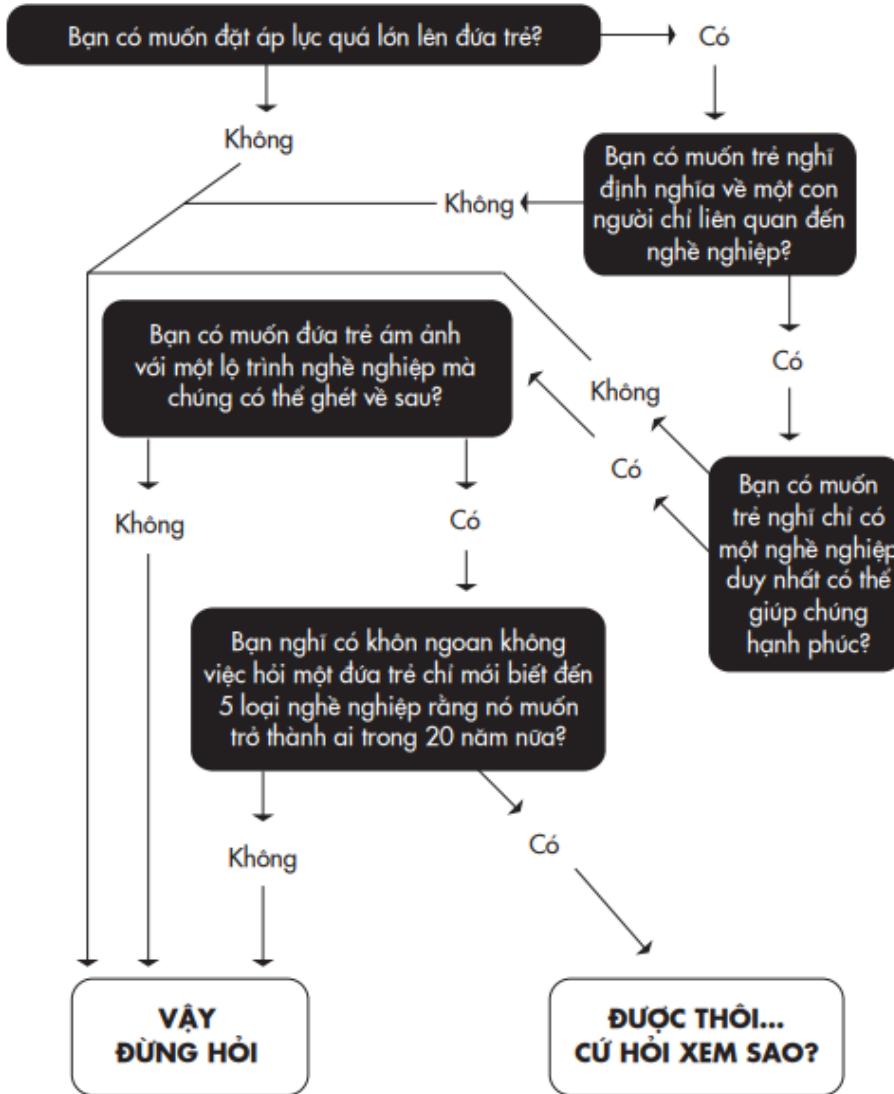
thứ gì hữu hạn ấy. Cứ như thế đến một thời điểm, bạn trở thành ai đó và đó là dấu chấm hết<sup>132”</sup>.

<sup>132</sup> Tôi có một lý do khác để phản đối câu hỏi này: câu hỏi này khuyến khích trẻ em biến công việc thành thứ chính yếu trong căn tính của mình. Khi bạn hỏi ai đó muốn trở thành gì, câu trả lời có thể chấp nhận về mặt xã hội duy nhất chính là một nghề nghiệp cụ thể. Người lớn mong chờ trẻ con nói lên những ước mơ đẹp đẽ – trở thành một hình tượng nào đó thật lớn lao như một phi hành gia, anh hùng như lính cứu hỏa chẳng hạn, hay truyền cảm hứng như một nhà làm phim. Không có chỗ cho những câu trả lời như chỉ muốn một việc làm ổn định, là một người cha hay người mẹ tốt, là một người biết quan tâm và ham tìm hiểu mọi thứ. Mặc dù công việc của tôi là nghiên cứu về nghề nghiệp, tôi không nghĩ chúng ta nên xem nó là thứ để định nghĩa bản thân. (TG)

Một số trẻ em có ước mơ thật khiêm tốn. Chúng được định hình với việc đi theo truyền thống gia đình và không bao giờ thật sự cân nhắc đến lựa chọn nào khác. Bạn hẳn cũng biết một số người đổi mặt với vấn đề ngược lại. Họ mơ quá lớn, họ bám chặt vào một viễn cảnh quá cao vời mà không thực tế. Đôi lúc chúng ta không có đủ tài năng để theo đuổi những đam mê nghề nghiệp, đành bỏ chúng lại sau lưng; cũng có khi ta cay đắng nhận ra đam mê khó mà nuôi sống được mình. “Bạn có thể làm bất cứ công việc gì mình muốn ư!?", diễn viên hài Chris Rock châm biếm. “Hãy nói sự thật cho bọn trẻ biết... Con có thể làm bất cứ công việc gì mình giỏi... miễn đó là thứ người ta có tuyển dụng.”

Ngay cả khi lũ trẻ hào hứng về một lựa chọn nghề nghiệp khá thực tiễn, suy nghĩ của chúng về “công việc đáng mơ ước” có thể biến thành một cơn ác mộng. Trẻ em tốt nhất nên được dạy rằng nghề nghiệp là công việc để làm, nó không phải là một tuyên bố về căn tính. Khi trẻ xem công việc là những việc chúng làm thay vì là cơ sở để nhận diện bản sắc riêng của chúng, chúng sẽ cởi mở hơn, sẵn sàng khám phá những lựa chọn khác nhau.

## CÓ NÊN HỎI “CON MUỐN TRỞ THÀNH GÌ KHI LỚN LÊN?”



Mặc dù trẻ em thường hào hứng với khoa học từ lứa tuổi nhỏ, nhưng qua mấy năm tiểu học chúng có xu hướng mất dần hứng thú và cả niềm tin vào tiềm năng trở thành nhà khoa học. Những nghiên cứu gần đây cho thấy việc duy trì niềm yêu thích khoa học của trẻ là hoàn toàn có thể, thông qua việc dạy về khoa học cho trẻ theo cách khác đi. Khi học sinh lớp hai và lớp ba học “thực hành khoa học” thay vì “trở thành nhà khoa học”, chúng sẽ hào hứng theo đuổi khoa học hơn. Trở thành một

nhà khoa học dường như ngoài tầm với, nhưng làm thí nghiệm là điều bất cứ ai trong chúng ta đều có thể thử. Ngay cả trẻ mầm non cũng biểu lộ sự thích thú với khoa học khi được biết đến khoa học là cái gì đó chúng ta làm, thay vì là danh hiệu của ai đó.

Trong một bữa tối gần đây, lũ trẻ nhà tôi quyết định hỏi một lượt mọi người muốn trở thành gì khi lớn lên. Tôi nói rằng không cần phải chọn một nghề duy nhất; một người trung bình làm khoảng một tá công việc khác nhau trong đời. Không nhất thiết phải làm một nghề duy nhất; bọn trẻ có thể muốn làm nhiều nghề. Chúng bắt đầu động não về tất cả những công việc bản thân muốn làm. Chúng liệt kê ra nào là thiết kế những bộ đồ chơi Lego, nghiên cứu về không gian, sáng tác, làm kiến trúc, thiết kế nội thất, dạy thể dục, nhiếp ảnh gia, huấn luyện viên bóng đá và cả trở thành một YouTuber về lối sống khỏe.

Chọn lựa một nghề không giống như tìm kiếm một bạn tâm giao. Công việc lý tưởng của bạn thậm chí có thể còn chưa được phát minh ra. Những ngành công nghiệp cũ đang thay đổi và những ngành công nghiệp mới đang phát triển nhanh hơn bao giờ hết: cách đây không lâu, Google, Uber và Instagram còn chưa xuất hiện. Con người tương lai của bạn cũng chưa tồn tại vào lúc này, và các sở thích của bạn đều có thể thay đổi theo thời gian.

## “KHÁM TỔNG QUÁT” ĐỊNH KỲ

Chúng ta thường đóng khung mọi thể loại kế hoạch cuộc đời. Một khi bạn cam kết với một thứ gì đó, nó trở thành một phần bản sắc của bạn, khiến cho việc tháo dỡ nó vô cùng khó khăn. Bạn tuyên bố chọn chuyên ngành Ngữ văn bởi vì bạn thích đọc sách, nhưng rồi sau đó phát hiện ra rằng bạn không ưa việc viết lách. Bạn quyết định học đại học trong lúc đại dịch còn tiếp diễn, để rồi sau đó nghĩ lại rằng lẽ ra bạn nên nhắc

bảo lưu việc học một năm. Phải kiên định một con đường. Bạn quyết định chấm dứt một mối quan hệ lâng mạn bởi vì bạn không muốn có con, để rồi nhiều năm sau bạn chợt nhận ra mình cũng muốn có con.

Căn tính được quy ước có thể ngăn chúng ta phát triển. Trong một nghiên cứu về các nhạc sĩ nghiệp dư, những người đã chọn âm nhạc làm nghề nghiệp có khuynh hướng phớt lờ lời khuyên hướng nghiệp từ một người hướng dẫn đáng tin cậy trong suốt bảy năm kế tiếp. Họ nghe theo con tim và ngoảnh mặt với những người thầy. Ở nhiều phương diện, chấp nhận căn tính quy ước là trạng thái đối lập của khủng hoảng căn tính<sup>133</sup>: thay vì chấp nhận việc bản thân không chắc chắn về con người mình muốn trở thành, chúng ta phát triển một sự xác tín bù trừ và lao vào một chọn lựa nghề nghiệp mà không suy nghĩ thấu đáo. Tôi để ý rằng những sinh viên chắc chắn nhất về các kế hoạch nghề nghiệp của bản thân ở độ tuổi hai mươi thường là những người hối tiếc nhiều nhất ở tuổi ba mươi. Họ đã không thực hiện đủ việc tái tạo trong suốt chặng đường ấy<sup>134</sup>.

<sup>133</sup> Khủng hoảng căn tính hay khủng hoảng bản sắc (tiếng Anh: identity crisis) là một dạng khủng hoảng tâm lý, xảy ra khi cảm nhận của một người về bản thân (mục đích sống, giá trị, tính cách) trở nên không vững chắc, bị lung lay bởi vô số các yếu tố bên ngoài như sự thay đổi hoàn cảnh sống, vị trí xã hội, tuổi tác, mối quan hệ.

<sup>134</sup> Nghiên cứu cho thấy các sinh viên tốt nghiệp đại học ở Anh và xứ Wales thường thay đổi lộ trình nghề nghiệp hơn so với các sinh viên ở Scotland. Đây không phải là một hiệu ứng văn hóa mà là hiệu ứng thời điểm. Ở Anh và xứ Wales, sinh viên phải chọn chuyên ngành từ khi học trung học, điều này làm giới hạn cơ hội tìm hiểu những lựa chọn khác khi vào đại học. Ở Scotland, sinh viên không cần chọn chuyên ngành cho đến năm ba đại học, nhờ đó họ có nhiều cơ hội hơn để tái tạo về các kế hoạch của bản thân và phát triển những sở thích mới. Kết quả, họ thích hợp với những môn học chưa từng được biết đến ở trung học hơn – và như thế, khả năng chọn được nghề phù hợp với mình sẽ cao hơn.  
(TG)

Đôi khi, nguyên nhân là vì những cá nhân này suy nghĩ y như một chính trị gia – quá mong mỏi có được sự công nhận của cha mẹ và chúng bạn. Họ bị mê hoặc bởi địa vị xã hội, không đủ tinh táo để nhận ra rằng một thành công hay danh tiếng họ đạt được – đều khiến người khác trầm trồ đến độ nào – nếu nó khiến họ cảng thẳng thì nó vẫn là một lựa chọn tồi. Trong những hoàn cảnh khác, nguyên do là vì họ bị kẹt trong chế độ tư duy của nhà truyền giáo, xem công việc là một mục đích thiêng liêng. Và nếu họ chọn nghề nghiệp theo chế độ tư duy của công tố viên, họ sẽ lên án bạn bè đã bán linh hồn cho lối sống tư bản và sẽ lao vào làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận với niềm tin cứu thế.

Đáng buồn thay, họ thường hiểu biết quá ít về công việc đã chọn – và càng quá ít về bản thân không ngừng phát triển của họ – để có thể đưa ra cam kết trọn đời. Họ bị mắc kẹt trong vòng lặp cố chấp, lấy làm kiêu hãnh khi theo đuổi một hình tượng nghề nghiệp và gắn kết với những con người luôn ủng hộ niềm xác tín đó. Đến khi phát hiện ra nó không phải là lựa chọn phù hợp, họ cảm thấy đã quá trễ để suy nghĩ lại. Quay lưng lại với lựa chọn dường như là ván cược quá lớn; hy sinh lương bồng, địa vị, kỹ năng và thời gian đã qua có vẻ là cái giá quá đắt. Kỳ thực, tôi vẫn nghĩ thà chịu mất hai năm đã qua còn hơn lãng phí hai mươi năm kế tiếp. Bài học đắt giá ở đây là, cẩn tính được quy ước chẳng khác nào một miếng băng dính cá nhân: nó tạm che đi tình trạng khủng hoảng cẩn tính, nhưng không thể chữa lành trạng thái đó.

Lời khuyên của tôi dành cho sinh viên là hãy học hỏi từ lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Giống như việc chúng ta đặt hẹn với bác sĩ và nha sĩ ngay cả khi sức khỏe không có vấn đề gì, bạn cũng nên lên lịch “khám tổng quát định kỳ” cho định hướng nghề nghiệp của mình. Tôi khuyến khích sinh viên đặt lịch nhắc nhở để hỏi chính mình những câu hỏi then chốt hai lần mỗi năm. Bạn bắt đầu có hứng thú với công việc bạn đang theo đuổi từ lúc nào, và bạn đã thay đổi ra sao kể từ lúc đó? Bạn đã đạt tới giai đoạn bão hòa – không có gì mới để học hỏi thêm – trong vai trò hay nơi làm việc hiện tại chưa, và phải chăng đã đến lúc cần nhắc một sự chuyển hướng? Trả lời những câu hỏi kiểm tra định kỳ này là một cách để kích hoạt vòng lặp tái tư duy đều đặn. Nó giúp sinh viên duy trì sự khiêm nhường về năng lực dự đoán tương lai của mình, suy

tư về những hoài nghi với kế hoạch của bản thân, và luôn giữ mức tò mò đủ để khám phá những khả năng mới hay cân nhắc lại những lựa chọn mà bản thân từng bỏ qua trước đó.

## THỜI GIAN BIỂU ĐIỂN HÌNH SAU KHI CHẤP NHẬN CĂN TÍNH QUY ƯỚC

| Thứ Hai | Thứ Ba | Thứ Tư | Thứ Năm | Thứ Sáu |
|---------|--------|--------|---------|---------|
|         |        |        |         |         |



Viết email, trả lời điện thoại, tham dự các cuộc họp, làm việc



Khủng hoảng hiện sinh với câu hỏi tại sao bạn đâm đầu vào nghề này

Một sinh viên của tôi, Marissa Shandell, tìm được một công việc nhiều người thèm muốn ở một công ty tư vấn có tiếng và kế hoạch của cô là dần leo lên những vị trí cao hơn. Cô nhanh chóng thăng tiến nhưng rồi cô nhận ra mình không bao giờ làm hết việc. Thay vì cứ cố chịu cho qua, cô và chồng mình lên lịch “khám tổng quát định kỳ” cho nghề nghiệp của họ, thông qua cuộc trò chuyện giữa hai người, mỗi sáu tháng một lần. Trong buổi trao đổi đó, họ không chỉ dự liệu về đường hướng phát triển của công ty hiện tại của mỗi người mà còn cân nhắc về

hướng phát triển sự nghiệp của họ. Sau khi đã thăng tiến đến vị trí chủ nhiệm sớm hơn lộ trình, Marissa nhận ra cô đã đạt tới độ bão hòa về cơ hội học hỏi (và cả về lối sống), nên cô quyết định sẽ theo đuổi học hàm tiến sĩ về quản trị<sup>135</sup>.

<sup>135</sup> Ban đầu tôi chỉ khuyến khích áp dụng “khám tổng quát định kỳ” về nghề nghiệp cho những sinh viên hay vướng vào tầm nhìn đường hầm, nhưng rồi tôi nhận ra nó cũng hữu ích cả với những sinh viên ở thái cực bên kia của phạm trù tái tự duy: những người tư duy quá mức. Họ thường phản hồi rằng mỗi khi thấy ít hài lòng với công việc hiện tại, ý nghĩ rằng bản thân đã lên kế hoạch mỗi năm hai lần tái tự duy giúp họ cưỡng lại được thôi thúc suy nghĩ về ý định bỏ việc. (TG).

Quyết định rời bỏ lộ trình nghề nghiệp hiện tại thường dễ dàng hơn tìm ra một lộ trình mới. Cách thức yêu thích của tôi để thực hiện thử thách này đến từ một giáo sư dạy môn quản trị học, Herminia Ibarra. Cô phát hiện ra rằng khi người ta cân nhắc các lựa chọn hay chuyển đổi trong nghề nghiệp, lối tư duy của nhà khoa học là rất hữu ích. Bước đầu tiên cần làm là khám phá những phiên bản khả thi của chính mình: xác định những người mình ngưỡng mộ trong hoặc ngoài lĩnh vực của mình và quan sát công việc thực tế hàng ngày của họ. Bước thứ hai là phát triển những giả thuyết để xem các phương hướng này phù hợp ra sao với sở thích, kỹ năng và các giá trị của bạn. Bước thứ ba là kiểm nghiệm thực tế những cản trở khác nhau thông qua các thử nghiệm: đặt hẹn phỏng vấn để được tư vấn về nghề nghiệp, học việc tại chỗ, và thực hiện những dự án mẫu để cảm nhận rõ hơn về công việc. Mục tiêu ở đây không phải là xác định một kế hoạch cụ thể mà mở rộng danh mục những phiên bản khả thi của chính mình, nhờ đó bạn cởi mở hơn cho việc tái tự duy.

Phương pháp “khám tổng quát định kỳ” không chỉ áp dụng cho định hướng nghề nghiệp – nó còn hữu ích đối với mọi kế hoạch cuộc sống khác. Cách đây vài năm, một cựu sinh viên gọi điện cho tôi để xin lời khuyên về chuyện tình yêu. Xin nói trước là tôi không phải là chuyên gia về khoản ấy đâu nhé. Cậu ấy đang hẹn hò với một phụ nữ hơn một năm, và dù đây là mối quan hệ hạnh phúc nhất từ trước tới nay, cậu ấy

vẫn tự hỏi liệu đây có phải là một nửa của mình không. Cậu ấy từng luôn nuôi mộng cưới một phụ nữ có tham vọng trong sự nghiệp hay đầy nhiệt huyết thay đổi thế giới, trong khi bạn gái hiện tại dường như ít nỗ lực và có lối sống khá thong dong.

Đây quả là một thời điểm lý tưởng để kiểm tra định kỳ. Tôi hỏi rằng cậu ấy đã hình dung về người bạn đời tương lai từ năm bao nhiêu tuổi và bản thân cậu đã thay đổi ra sao sau ngàn ấy năm. Cậu ấy nói rằng đã suy nghĩ về người bạn đời lý tưởng từ thời niên thiếu và chưa bao giờ lảng lại để suy nghĩ lại về nó. Qua cuộc trao đổi giữa chúng tôi, cậu bắt đầu nhận ra rằng nếu mình và bạn gái hiện tại hạnh phúc với nhau, tham vọng và lý tưởng ở người bạn đời có thể không còn quan trọng với cậu như trước đây. Cậu cũng đã hiểu lý do cậu thích những phụ nữ có khát vọng thành công và lý tưởng phụng sự là bởi vì cậu từng muốn trở thành người như vậy.

Hai năm rưỡi sau, cậu ấy liên lạc lại và cập nhật tình hình, rằng cậu đã quyết định từ bỏ hình mẫu người bạn đời lý tưởng trước đây:

Em đã quyết định mở lòng và nói chuyện với cô ấy về việc cô ấy khác ra sao với hình mẫu bạn đời em từng tưởng tượng. Bất ngờ thay, cô ấy nói với em điều y hệt! Em cũng không phải là kiểu người bạn đời lý tưởng của cô ấy – cô ấy mong gặp một người có óc sáng tạo hơn, một người quảng giao hơn. Chúng em chấp nhận con người của nhau và sẽ cùng nhau đi tiếp. Em cảm thấy vô cùng phấn khích trước việc mình đã có thể từ bỏ những hình mẫu quá khứ và dành trọn không gian hiện tại cho con người trọn vẹn của cô ấy và đón nhận mọi trải nghiệm mà mối quan hệ sẽ đem lại.

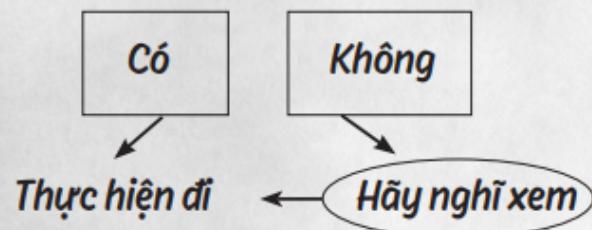
Không lâu trước đại dịch, cậu ấy đã cầu hôn bạn gái và giờ họ đã đính hôn.

Một mối quan hệ thành công đòi hỏi tái tư duy đều đặn. Đôi khi sự cẩn trọng đồng nghĩa với suy xét lại những thứ nhỏ nhặt như các thói quen của chúng ta. Học cách để không thường xuyên trễ hạn với mọi thứ. Dọn bớt tủ đồ chứa đầy những chiếc áo thun sự kiện đã cũ sờn. Nằm xoay hướng khác vì tật hay ngáy của mình. Trong những trường hợp khác, là một người biết nâng đỡ có nghĩa là cởi mở với những thay đổi lớn của cuộc đời – chuyển đến sống ở một đất nước khác, một cộng đồng khác, hay làm một công việc khác để hỗ trợ cho các ưu tiên của người bạn đời. Trong trường hợp cựu sinh viên của tôi, nó đồng nghĩa với việc tái tư duy về hình mẫu vị hôn thê của mình, nhưng cũng đồng thời cởi mở tiếp nhận con người mà cô ấy có thể trở thành trong tương lai. Sau này, cô ấy chuyển việc nhiều lần, trở thành con người nhiệt huyết trong công việc lần lý tưởng cá nhân – đấu tranh với những bất công trong giáo dục. Khi chúng ta sẵn lòng cập nhật suy nghĩ của bản thân về mẫu người bạn đời mình mong muốn, chúng ta trao cho người ấy sự tự do phát triển và tạo điều kiện cho mối quan hệ của chúng ta đơm hoa kết trái.

Dù chúng ta thực hiện “khám tổng quát định kỳ” với người bạn đời, cha mẹ hay người dẫn dắt mình thì mỗi năm cũng nên một hai lần lắng lại suy nghĩ về việc những khát vọng của chúng ta đã thay đổi như thế nào. Khi xác định được những hình dung trong quá khứ về cuộc sống của mình đã không còn phù hợp với tương lai, chúng ta có thể bắt đầu tái tư duy về những kế hoạch cuộc đời. Điều đó có thể tạo điều kiện cho hạnh phúc đến với chúng ta, miễn là chúng ta không quá ám ảnh với việc tìm kiếm nó.

## **Liệu pháp hiện sinh**

*Bạn có biết điều gì khiến bạn  
hạnh phúc không?*



## **KHI VIỆC THEO ĐUỔI HẠNH PHÚC LẠI XUA ĐUỔI HẠNH PHÚC**

Khi chúng ta suy tư về việc lên kế hoạch cho cuộc đời mình, có một vài thứ cần ưu tiên hơn là hạnh phúc. Vương quốc Bhutan đặt ra chỉ số Tổng Hạnh phúc Quốc gia. Ở Hoa Kỳ, mưu cầu hạnh phúc được đề cao đến mức nó là một trong ba quyền không thể tước bỏ được đề cập trong Tuyên ngôn Độc lập. Tuy nhiên, nếu ta không cẩn thận, theo đuổi hạnh phúc có thể trở thành một công thức tạo ra khổ đau.

Các nhà tâm lý học nhận thấy rằng khi càng coi trọng hạnh phúc, người ta càng trở nên ít bồng lờ với cuộc sống của mình. Điều này đúng với những cá nhân có thiên hướng đặt nặng hạnh phúc và những người được mời ngẫu nhiên để suy ngẫm và trả lời câu hỏi tại sao hạnh phúc lại quan trọng. Thậm chí có những chứng cứ cho thấy việc mong mỏi

hạnh phúc quá mức là một nhân tố rủi ro dẫn đến chứng trầm cảm. Tại sao vậy?

Một trong các khả năng là khi tìm kiếm hạnh phúc, chúng ta trở nên quá bận tâm đến việc đánh giá cuộc sống thay vì thật sự trải nghiệm nó. Thay vì tận hưởng những khoảnh khắc vui sướng, chúng ta không thôi ngẫm nghĩ về việc tại sao cuộc đời mình không thể hạnh phúc hơn nữa. Khả năng thứ hai là chúng ta có thể tiêu tốn quá nhiều thời gian cho những nỗ lực hướng đến một hạnh phúc hoàn hảo, bỏ qua sự thật rằng hạnh phúc phụ thuộc nhiều vào tần suất hơn là cường độ của các cảm xúc tích cực. Khả năng thứ ba là khi săn lùng hạnh phúc, chúng ta quá chú trọng cảm giác vui sướng và phải trả giá bằng mục đích thật sự. Lý thuyết này nhất quán với các số liệu chứng minh rằng ý nghĩa cuộc sống là thứ lành mạnh hơn hạnh phúc, và những người tìm kiếm ý nghĩa trong công việc thường thành công hơn trong việc theo đuổi đam mê – và khả năng bỏ việc cũng ít hơn – so với những người chỉ biết tìm niềm vui trong công việc. Trong khi thú vui dần phai nhạt, ý nghĩa thường trờng tồn. Cách lý giải thứ tư: quan niệm về hạnh phúc của phương Tây – là một trạng thái cá nhân – đẩy chúng ta vào cảm giác cô đơn. Ở những nền văn hóa Đông phương vốn xem trọng tập thể hơn cá nhân, khuôn mẫu này được đảo ngược: sự mưu cầu hạnh phúc là dấu hiệu dự đoán một cuộc sống viên mãn hơn, bởi vì người ta ưu tiên sự gắn kết xã hội hơn các hoạt động cá nhân.

Mùa thu năm ngoái, một sinh viên ghé qua văn phòng của tôi để xin lời khuyên. Cô ấy giải thích rằng khi chọn trường Wharton, cô đã quá chú trọng việc được nhận vào trường tốt nhất mà xem nhẹ việc tìm trường phù hợp nhất với mình. Cô ước giá như mình đã chọn môi trường đại học có văn hóa tôn trọng tự do hơn và giàu tính cộng đồng hơn. Giờ đây, cô đã nhận thức rõ giá trị quan của mình và đang cân nhắc việc chuyển sang một trường mà cô được tạo điều kiện để hạnh phúc hơn.

Vài tuần sau, cô ấy kể với tôi rằng một khoảnh khắc trong lớp đã giúp cô tái tư duy về kế hoạch của mình. Cơ hội tái tư duy ấy không đến từ

cuộc thảo luận giữa chúng tôi về nghiên cứu hạnh phúc, không đến từ bài tập khảo sát về giá trị mà cô ấy làm, hay bài tập ra quyết định mà chúng tôi thực hành trong lớp. Đó chính là một đoạn hài ngắn tôi cho cả lớp xem trích từ chương trình truyền hình Saturday Night Live.

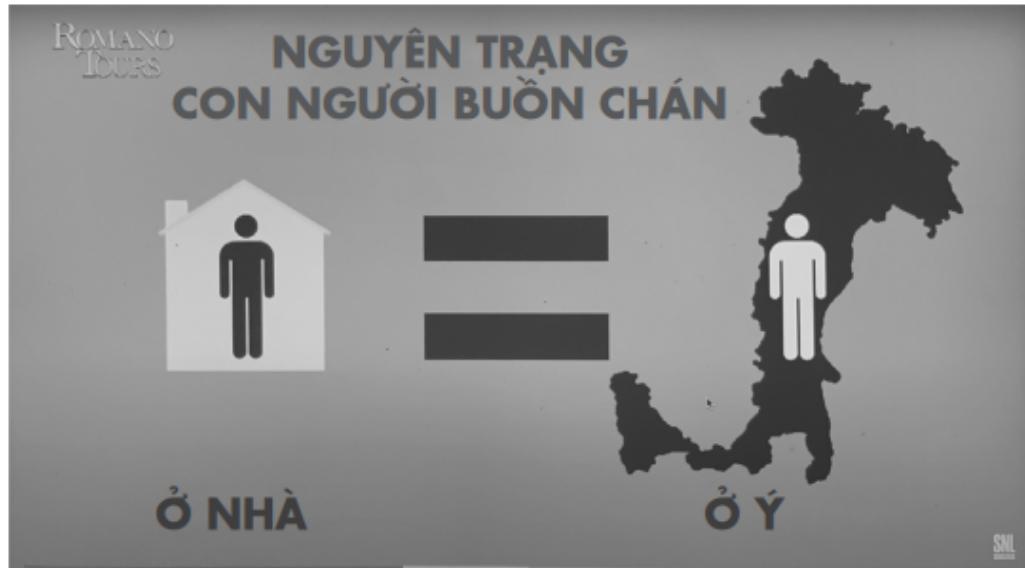
Đó là cảnh quay Adam Sandler<sup>136</sup> trong vai một hướng dẫn viên du lịch. Trong đoạn phim giả quảng cáo về tuyến du lịch lữ hành đến Ý của công ty mình, anh ấy nói rằng đôi khi khách hàng thể hiện sự thất vọng trong cách phản hồi của họ. Anh muốn nhân cơ hội này nhắc lại với khách hàng những điều họ có thể và không thể trông đợi ở một chuyến du lịch:

<sup>136</sup> Diễn viên hài người Mỹ, sinh năm 1966. Anh từng là thành viên của chương trình Saturday Night Live (1990 – 1995) trước khi trở thành một diễn viên hài ăn khách trong các bộ phim Hollywood.

Một chuyến du lịch có thể mang đến cho bạn rất nhiều điều: giúp bạn thư giãn, ngắm nhìn những con sóc có hình thù kỳ lạ, nhưng nó không giúp bạn giải quyết được các vấn đề sâu xa, chẳng hạn bạn nên cư xử thế nào trong một tập thể.

Chúng tôi có thể thu xếp cho bạn những chuyến đi bộ đường dài. Nhưng chúng tôi không thể biến bạn thành một người thích đi bộ đường dài.

Hãy nhớ, bạn vẫn là chính bạn trong chuyến du lịch. Nếu bạn đang buồn, rồi bạn bước lên phi cơ bay sang Ý, thì ở Ý bạn vẫn là con người buồn bã như trước đó, chỉ là đang ở một nơi mới thôi.



© Saturday Night Live/NBC

Khi theo đuổi hạnh phúc, chúng ta thường bắt đầu bằng việc thay đổi môi trường xung quanh. Chúng ta trông đợi sẽ tìm thấy bình yên ở một nơi có khí hậu ấm áp hơn hay một ký túc xá thân thiện hơn, nhưng bất kể niềm vui nào mà những lựa chọn ấy mang lại thì cũng chỉ là tạm thời. Trong một chuỗi nghiên cứu, những sinh viên thay đổi môi trường xung quanh bằng cách điều chỉnh cách tổ chức cuộc sống hay thời gian biểu dành cho các môn học đều nhanh chóng trở lại mức độ hạnh phúc ban đầu, như trước khi chưa thực hiện thử nghiệm. Như Ernest Hemingway đã viết: “Bạn không thể nào chạy trốn khỏi bản thân bằng cách di chuyển từ chỗ này sang chỗ khác”. Trong khi đó, những sinh viên thay đổi hành vi qua việc tham gia một câu lạc bộ mới, điều chỉnh thói quen học tập hay bắt tay vào một dự án mới lại trải nghiệm hạnh phúc gia tăng theo hướng bền vững. Hạnh phúc của chúng ta phụ thuộc nhiều vào những việc chúng ta làm hơn là nơi chúng ta sống. Chính hành động của chúng ta – chứ không phải môi trường xung quanh – mang lại cho chúng ta ý nghĩa và cảm giác thuộc về một nơi nào đó.

Cô sinh viên của tôi đã quyết định không chuyển trường. Thay vì tái tự duy về việc chọn trường để học, cô tái tự duy về cách sử dụng thời gian sao cho tốt nhất. Cô có thể không thay đổi được văn hóa của cả một

ngôi trường nhưng có thể tạo ra một tiêu văn hóa. Cô bắt đầu tổ chức những buổi trò chuyện ở quán cà phê với các bạn học và mời những người có chung sở thích và giá trị đến nhà trà đàm mỗi tuần. Vài tháng sau, cô cho biết đã vun đắp được một vài tình bạn thân thiết và thật mừng vì đã quyết định ở lại. Tác động không chỉ dừng lại ở đó: các buổi trà đàm của cô trở thành một truyền thống để chào đón những sinh viên còn cảm thấy lạc lõng ở môi trường đại học. Thay vì chuyển sang một cộng đồng mới, họ xây dựng cho chính mình một tiêu cộng đồng. Họ không tập trung vào hạnh phúc mà thay vào đó, họ tìm kiếm sự cống hiến và kết nối.

## SỐNG TRỌN VẸN, TỰ DO VÀ TÌM KIẾM Ý NGHĨA

Cần làm rõ là tôi không khuyến khích bất cứ ai ở yên trong một vai trò, một mối quan hệ hay một nơi mà họ chán ghét trừ khi họ không có lựa chọn nào khác. Tuy nhiên, trong việc định hướng nghề nghiệp, thay vì tìm kiếm một công việc khiến mình hạnh phúc, tốt hơn chúng ta nên theo đuổi một công việc giúp bản thân học hỏi và cống hiến được nhiều nhất.

Các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng đam mê thường là thứ được phát triển mà có, không phải thứ có sẵn để khám phá. Trong một nghiên cứu về các doanh nhân khởi nghiệp, họ càng đầu tư nhiều nỗ lực vào công ty mới thành lập của mình, nhiệt huyết họ dành cho công việc kinh doanh càng tăng lên theo tuần. Niềm say mê lớn dần theo đà đi lên và độ chín trong nghề của họ. Niềm yêu thích công việc không phải lúc nào cũng có trước nỗ lực và kỹ năng, đôi khi nó là kết quả theo sau hai phẩm chất này. Bằng việc đầu tư vào sự học hỏi và giải quyết vấn đề, chúng ta có thể vun đắp đam mê của mình, và từ đó xây dựng những kỹ năng cần thiết nhằm đáp ứng công việc và hướng đến một cuộc đời mà ta cho là đáng giá.

Khi tuổi đời dày thêm, chúng ta tập trung nhiều hơn vào việc tìm kiếm ý nghĩa – và chúng ta dễ dàng tìm thấy ý nghĩa hơn khi hành động vì lợi ích của tha nhân. Bài kiểm tra ưa thích của tôi để xác định công việc ý nghĩa là tự hỏi: nếu công việc này không tồn tại, cuộc sống của con người sẽ khổ sở hơn đến mức nào? Thường thì đến gần tuổi trung niên, câu hỏi này mới bắt đầu thường xuyên xuất hiện trong chúng ta. Đến giai đoạn này, trong công việc lẫn cuộc sống, chúng ta nhận ra mình có nhiều thứ để cho đi (và ít thứ để mất) hơn, và chúng ta đặc biệt hứng thú với việc chia sẻ kiến thức và kỹ năng cho thế hệ sau.

Khi các sinh viên của tôi nói về tiến trình phát triển lòng tự tôn trong nghề nghiệp của bản thân, tiến trình ấy thường diễn ra theo thể này:

Giai đoạn 1: Tôi không quan trọng

Giai đoạn 2: Tôi quan trọng

Giai đoạn 3: Tôi muốn góp phần vào việc gì đó quan trọng

Tôi nhận ra rằng càng sớm đến được giai đoạn 3 chừng nào, chúng ta càng tạo ra nhiều ảnh hưởng và trải nghiệm nhiều hạnh phúc chừng ấy. Phát hiện này khiến tôi thay đổi cách nhìn về hạnh phúc, rằng nó không hẳn là một đích đến mà là sản phẩm phụ của sự thạo việc và ý nghĩa. “Những người đơn thuần hạnh phúc”, triết gia John Stuart Mill đã viết, “là những người đặt tâm trí vào một đối tượng hơn là hạnh phúc của cá nhân mình; vào hạnh phúc của người khác, vào sự tiến bộ của loài người, hay thậm chí vào một nghệ thuật hay niềm đam mê, được theo đuổi không phải như một phương tiện, mà như một kết quả lý tưởng tự

thân. Nhờ nhắm đến những thứ khác ngoài hạnh phúc, họ đồng thời tìm thấy hạnh phúc trên đường đi”.

Sự nghiệp, mối quan hệ và cộng đồng là những ví dụ của khái niệm mà các nhà khoa học gọi là hệ thống mở – chúng luôn vận động, tiến hóa không ngừng bởi vì chúng không khép kín trước môi trường xung quanh. Chúng ta biết rằng các hệ thống mở bị chi phối bởi ít nhất hai nguyên tắc: luôn luôn có nhiều con đường để đi đến cùng một đích (equifinality – tạm dịch: nguyên lý đẳng kết), và cùng một xuất phát điểm có thể dẫn đến nhiều kết cuộc khác nhau (multifinality – tạm dịch: nguyên lý đa kết). Chúng ta nên cẩn thận tránh việc bản thân quá bám chấp vào một hướng đi hay đích đến cụ thể. Không có một định nghĩa duy nhất về sự thành công hay một con đường duy nhất dẫn tới hạnh phúc.

Cậu em họ Ryan của tôi cuối cùng cũng mạnh dạn tái tư duy về con đường sự nghiệp của mình. Sau năm năm làm bác sĩ nội trú ngoại thần kinh, cậu ấy đã tự làm một phiên bản “khám tổng quát định kỳ” cho sự nghiệp của mình và quyết định khơi lại máu kinh doanh vốn có. Cậu đồng sáng lập một công ty được góp vốn và phát triển chóng mặt, tên là Nomad Health. Công ty có vai trò như một cổng kết nối giữa các bác sĩ với các cơ sở y tế. Cậu ấy còn làm cố vấn cho một vài công ty khởi nghiệp cung cấp thiết bị y tế, đăng ký nhiều bằng sáng chế thiết bị y tế và hiện đang cùng lúc tham gia nhiều dự án khởi nghiệp khác nhau nhằm đẩy mạnh ngành chăm sóc sức khỏe. Ngẫm lại, cậu ấy vẫn tiếc rằng mình đã chấp nhận cẩn tính quy ước quá sớm ở vai trò bác sĩ ngoại thần kinh và leo thang cam kết với sự nghiệp này.

Trong công việc và cuộc sống, điều tốt nhất chúng ta có thể làm là lên kế hoạch cho những điều bản thân muốn học và cống hiến trong từ một đến hai năm kế đó, và luôn cởi mở đón nhận mọi cơ hội có thể đến tiếp theo. Tôi xin mượn lời một câu nói ẩn dụ của E. L. Doctorow<sup>137</sup>: Viết ra kế hoạch cuộc đời mình “giống như lái xe trong đêm mù sương. Đèn

pha chiếu đến đâu bạn nhìn thấy được đến đó, nhưng bằng cách đó bạn có thể đi hết cuộc hành trình”.

[<sup>137</sup> Edgar Lawrence Doctorow \(1931 – 2015\): tiểu thuyết gia người Mỹ.](#)

---

CHÚNG TA KHÔNG CẦN PHẢI XÓI TUNG toàn bộ những con đường đang đi khi chỉ cần tái duy một vài kế hoạch của mình. Một số người hoàn toàn yêu thích lĩnh vực mình đang làm nhưng không hài lòng với vai trò họ hiện đang đảm trách. Một số khác không muốn đương đầu với rủi ro của việc dịch chuyển về mặt địa lý vì công việc hay người bạn đời. Và nhiều người không có cơ may đổi nghề: họ bị phụ thuộc kinh tế vào công việc hiện tại hay sự ràng buộc về tình cảm với gia đình có thể khiến họ không có nhiều lựa chọn để cân nhắc. Dẫu có hay không có cơ hội hoặc khao khát tạo ra sự thay đổi lớn trong cuộc sống của mình, thì chúng ta vẫn có thể tạo ra những điều chỉnh nhỏ nhặt để phả hơi thở ý nghĩa mới mẻ vào nhịp sống thường ngày của mình.

Các đồng nghiệp Amy Wrzesniewski và Jane Dutton của tôi đã nhận thấy trong bất kỳ ngành nghề nào cũng có những người trở thành kiến trúc sư chủ động cho công việc của riêng mình. Họ tái tư duy về các vai trò mình thông qua chế tác công việc<sup>138</sup> – điều chỉnh hoạt động công việc hằng ngày để thích ứng tốt hơn với các giá trị, sở thích và kỹ năng của riêng mình. Một trong những nơi Amy và Jane chọn để nghiên cứu chế tác công việc là hệ thống chăm sóc sức khỏe trực thuộc Đại học Michigan.

[<sup>138</sup> Nguyên văn: job crafting. Đây là một khái niệm trong quản lý, chỉ việc nhân viên có thể cá nhân hóa công việc bằng cách linh hoạt điều chỉnh công việc sao cho phù hợp với kỹ năng, sở thích của họ. Từ đó nhân viên có thể tận dụng thế mạnh của mình, trải nghiệm sự hài lòng và tăng hiệu suất công việc.](#)

Nếu bạn ghé thăm bất kỳ tầng nào của bệnh viện này, chẳng mấy chốc sẽ có những bệnh nhân ung thư bày tỏ với bạn rằng họ biết ơn Candice Walker đến nhường nào. Sứ mệnh của cô là không chỉ bảo vệ hệ thống miễn dịch mong manh của họ, mà còn săn sóc những cảm xúc mong manh của họ nữa. Cô gọi trung tâm hóa trị là Ngôi nhà Hy vọng. Candice thường là người đầu tiên an ủi thân nhân người bệnh khi người thân của họ bước vào đợt điều trị; cô đến, mang theo bánh vòng và cà phê. Cô thường khiến bệnh nhân cười ngặt nghẽo với những câu chuyện về mèo cô nuôi uống trộm sữa của cô, hay cho họ xem cô đã đăng trí mang nhầm một chiếc vớ nâu một chiếc vớ xanh. Một ngày nọ, cô bắt gặp một bệnh nhân gục trên sàn thang máy, quằn quại vì đau và các nhân viên ở gần đó không biết phải xử trí thế nào. Candice chạy ngay đến, đặt người phụ nữ lên xe lăn và đưa vào thang máy đến khu điều trị khẩn cấp. Bệnh nhân này sau đó gọi cô là “vị cứu tinh của tôi”.

Candice Walker không phải là bác sĩ hay y tá. Cô cũng không phải là một người làm công tác xã hội. Cô là người coi sóc nơi này. Công việc chính thức của cô là đảm bảo trung tâm điều trị ung thư được gọn gàng, ngăn nắp.

Candice được thuê làm công việc này cùng với những người khác, nhưng một vài người trong số họ đã tái duy trì vai trò của họ. Một người quét dọn ở khu chăm sóc tích cực xung phong nhận nhiệm vụ thường xuyên bố trí lại các bức tranh trên tường, với hy vọng rằng sự thay đổi cảnh trí có thể khuấy động chút nhận thức ở những bệnh nhân đang hôn mê. Khi được hỏi về việc này, cô nói: “Không, đó không phải một phần công việc của tôi, nhưng đó là một phần của con người tôi”.

Căn tính của chúng ta là hệ thống mở, và cuộc sống của chúng ta cũng vậy. Chúng ta không việc gì phải tự trói buộc mình với những hình mẫu cũ kỹ về nơi chúng ta muốn đến hay con người mà ta muốn trở thành.

Cách đơn giản nhất để bắt đầu tái tư duy về các khả năng lựa chọn mà ta có thể cân nhắc là tự vấn về những việc chúng ta làm hằng ngày.

Chúng ta cần tính khiêm nhường để suy xét lại những cam kết trước đây của mình; cần sự hoài nghi để chất vấn những quyết định hiện tại và cần óc tò mò để tái hình dung các kế hoạch tương lai. Những gì khám phá được trên hành trình này có thể giải phóng chúng ta khỏi những gông cùm của môi trường thân thuộc và những phiên bản trước đây của chính mình. Tái tư duy cho chúng ta tự do để làm được nhiều hơn là chỉ cập nhật kiến thức và quan điểm của mình – nó là công cụ giúp chúng ta tận hưởng cuộc sống trọn vẹn hơn.

## Phần Kết

~~~

“Điều tôi tin” là một tiến trình, không phải một tuyên bố cuối cùng.

- Emma Goldman

Khi tôi đọc tiểu thuyết, đoạn kết luôn là phần tôi thích nhất. Theo trí nhớ của tôi, bất kể là tiểu thuyết khoa học giả tưởng mà tôi đọc ngẫu nhiên như Ender's Game (tạm dịch: Cuộc đấu của Ender) hay cuốn truyện huyền bí như The Westing Game (tạm dịch: Trò chơi của ngài Westing), những nút thắt bất ngờ ở phần kết không chỉ là điểm nhấn của truyện, nó chuyển hóa câu chuyện, khiến tôi tái tư duy về mọi tình tiết mình đã đọc trước đó.

Tuy nhiên, khi viết về các ý tưởng, tôi chưa bao giờ thích phần kết. Không thể xem chương cuối là phần kết luôn được sao? Đây là một quyển sách, không phải một báo cáo sách. Những điều hay ho cần nói, chẳng phải tôi đã nói hết rồi sao. *

* Tôi nghĩ điều tréo ngoe này đã được miêu tả tài tình bởi nhà văn trào phúng Richard Brautigan: “Khi tôi viết về một nhu cầu của con người, quyển sách của tôi luôn kết thúc bằng từ Mayonnaise”. Ông

ay ua viet uong nay o chuong ke cuoi cua moi quyen sach, va nom hinh ket thuc quyen sach bang tu nay, nhung lai co tinh viet sai chinh ta thanh “mayonaise” de xoa bo tam ly trong chò cái kết của doc giä. Nhu cầu của con nguoi, chưa bao gio đc thoa man.

Điều làm tôi không thích phần kết nhất là tính kết thúc của nó. Nếu một chủ đề quan trọng đến mức xứng đáng được viết ra bằng cả một quyển sách thì nó không nên có kết thúc. Nó nên là một cái kết mở.

Đó là thách thức tất yếu của quyển sách Dám nghĩ lại. Tôi không muốn phần kết là một sự đóng lại hoàn toàn. Tôi muốn tư duy của mình tiếp tục triển nở. Để diễn đạt tinh thần cởi mở ấy bằng biểu tượng, tôi đã quyết định phần kết này sẽ là một trang trắng. Theo nghĩa đen.

Những người thuộc mạng lưới thử thách của tôi đồng lòng bác bỏ ý tưởng này. Hai trong số những sinh viên suy nghĩ thấu đáo nhất của tôi thuyết phục tôi rằng mặc dù nó là một điểm kết đối với tôi trong vai trò tác giả, nhưng nó lại là điểm khởi đầu đối với độc giả – một tấm ván nhảy cầu làm nảy sinh những tư tưởng mới và là cầu nối cho những cuộc đối thoại mới. Và rồi họ gợi ý cho tôi một cách để tôn vinh tinh thần của quyển sách: Tôi có thể học hỏi theo phương pháp được áp dụng trong lớp học của Ron Berger và cho thấy một số quy trình tái tư duy của tôi về phần kết được thể hiện qua từng bản nháp.

Tôi vô cùng thích ý tưởng này**. Đó có vẻ là một ý tưởng tuyệt vời dành cho một quyển sách về tái tư duy. Giống như cuốn sách trưng bày trên bàn cà phê viết về các loại bàn cà phê trong bộ phim

Seinfeld – hay như thời điểm Ryan Gosling mặc chiếc áo có in hình Macaulay Culkin, và rồi Macaulay Culkin cao tay hơn, mặc một chiếc áo in hình Ryan Gosling đang mặc chiếc áo kia***.

** Tôi đã có suy nghĩ trước đó rằng có thể cho độc giả thấy quyển sách đã được biên tập ra sao qua từng bản thảo, nhưng khi nghĩ lại, tôi không muốn tra tấn bạn đọc. Lê lết qua những ý tưởng chưa hoàn chỉnh và giả định chưa đủ căn cứ không phải là cách tốt nhất để sử dụng thời gian của bạn. Ngay cả khi bạn là người hâm mộ nhiệt thành của Hamilton, bạn có lẽ cũng không mê mẩn bản thảo đầu tiên – tận hưởng thành phẩm của tái tư duy thì thú vị hơn nhiều so với việc theo dõi tiến trình của nó.

*** Quá khác thường. Những người đọc bản thảo sớm muốn phần này được viết theo lối trang trọng hơn – vài người cho biết giờ họ có cách trình bày sự bất đồng khác trước. Khi gặp phải thông tin khác với quan điểm của mình, thay vì chối bỏ hoặc bất đắc dĩ phải bàn luận, họ xem đó là cơ hội để học hỏi điều gì mới: “Có lẽ tôi nên tái tư duy điều này”.

Phần kết có vẻ là nơi hoàn hảo để trình bày một khoảnh khắc tái tư duy mang tính quyết định, nhưng tôi vẫn không biết nên viết gì cho phần này. Tôi quay lại tham khảo mạng lưới thử thách của mình, và họ gợi ý thêm một cách để tổng hợp các chủ đề then chốt và cập nhật tức thì mọi ý tưởng tái tư duy của tôi.

Ý tưởng đầu tiên xuất hiện trong đầu tôi là vào một khoảnh khắc trong quá trình xác minh dữ kiện, khi tôi biết được rằng các nhà khoa học đã thay đổi suy nghĩ về bộ lông vũ nổi tiếng của họ khủng long Tyrannosaurus. Nếu bạn đang hình dung về con khủng long

bạo chúa lông vũ được nhắc đến ở Chương 1, thì tôi cũng vậy, nhưng giới khoa học hiện đang thống nhất là loài khủng long này đa phần có thân hình được che phủ bởi lớp vảy. Nếu bạn cảm thấy sốc về thông tin cập nhật này, hãy đọc lại Chương 3 - Niềm vui khi sai. Thật ra, tôi cũng có tin tốt đây: Có một chủng khủng long Tyrannosaur khác, khủng long Yutyrannus, được các nhà khoa học tin rằng có bộ lông vũ sặc sỡ.***

****** Mang lưới thử thách của tôi nói rằng trích dẫn một “sự thật thú vị” trong quyển sách là một việc quá tầm thường.**

Gần đây, tôi thường tái tư duy về cách quá trình tái tư duy diễn ra. Hàng ngàn năm qua, phần lớn hoạt động tái tư duy lặng lẽ diễn ra trong các cộng đồng người. Trước khi kỹ nghệ in ấn ra đời, phần lớn tri thức được truyền miệng. Lịch sử loài người giống như một trò chơi gọi điện thoại dài hơi – qua mỗi người truyền đạt, thông tin được ghi nhớ và diễn dịch khác đi, và mỗi người nhận không tài nào biết câu chuyện đã được biến thể ra sao. Khi một ý tưởng du hành qua một lãnh địa, nó có thể đã được tưởng tượng lại toàn bộ mà không ai nhận ra. Khi ngày càng nhiều thông tin được lưu lại trong sách và sau này là báo, chúng ta đã có thể bắt đầu quay trở lại tìm hiểu bằng nhiều cách khác nhau xem tri thức và niềm tin nào đã phát triển. Ngày nay, mặc dù chúng ta có thể thấy mọi bản hiệu chỉnh được thực hiện trên Wikipedia, nhưng những người tham gia hiệu đính các nội dung này thường đưa nhau vào những cuộc chiến biên tập, từ chối thừa nhận người khác đúng hay bản thân mình đã sai. Mã hóa tri thức cho phép chúng ta truy lại các chỉnh sửa, nhưng nó không nhất thiết có thể giúp chúng ta cởi mở tư duy.

Nhiều nhà tư tưởng vĩ đại đã lập luận rằng tái tư duy là một nhiệm vụ của từng thế hệ, không phải từng cá nhân – ngay cả trong khoa học. Như nhà vật lý lỗi lạc Max Planck mô tả: “Một chân lý khoa

học mới thường không chiến thắng bằng cách thuyết phục được đối thủ và khiến đối thủ nhìn thấy chân lý, mà nó chiến thắng bởi vì những đối thủ kia cuối cùng đã chết già". Nếu theo góc nhìn này thì sự thay thế một thế hệ còn diễn ra nhanh hơn sự thay đổi trong quan điểm của một con người.

Tôi không còn tin điều này là đúng. Tất cả chúng ta đều có khả năng tái tư duy, chúng ta chỉ không vận dụng nó thường xuyên, bởi vì chúng ta không tư duy như những nhà khoa học đủ nhiều.

Phương pháp tư duy khoa học đã tồn tại từ nhiều thiên niên kỷ trước, ít nhất từ thời Aristotle và Hy Lạp cổ đại. Và tôi ngạc nhiên khi biết rằng từ nhà khoa học (scientist) chỉ mới được dùng khá gần đây: mãi cho đến năm 1833 nó mới được đặt ra. Suốt hàng thế kỷ, chúng ta không có một thuật ngữ chung nào để gọi những người làm nghề khám phá tri thức thông qua xây dựng các giả thuyết, thiết kế các thí nghiệm và thu thập dữ kiện. Tôi hy vọng chúng ta không phải chờ thêm chừng ấy thời gian để nhận ra rằng lối tư duy này có thể được sử dụng cho mọi ngành nghề cũng như mọi khía cạnh của cuộc sống.

Ngay cả khi quyển sách sắp được in, tôi vẫn tiếp tục tái tư duy. Khi tôi đưa ra quan điểm ủng hộ lối tư duy của nhà khoa học, vẫn còn điều khiến tôi chưa yên tâm. Tôi tự hỏi phải chăng mình đã quá xem nhẹ những tình huống mà trong đó, việc thuyết giảng, lên án và thủ thuật chính trị vẫn rất hiệu quả. Khi chúng ta cần tái tư duy quan điểm của chính mình, đa số bằng chứng đều cho thấy rằng chế độ tư duy của nhà khoa học là lựa chọn tốt nhất.***** Nhưng chế độ lý tưởng này lại không cho thấy hiệu quả rõ ràng khi chúng ta cần giúp người khác tư duy cởi mở hơn. Tôi đã cố gắng nắm bắt những sắc thái tinh vi trong từng cách tiếp cận, khám phá cách mà sự rao giảng hiệu quả trong các cuộc tranh luận với những ai dễ

tiếp nhận quan điểm của chúng ta hay những ai không quá cố chấp với quan điểm cá nhân về vấn đề; sự lên án có thể có tác dụng với những khán giả không đòi quyền kiểm soát; và tư duy đơn giản hóa có thể thuyết phục những người vốn đã có cùng lập trường chính trị với chúng ta. Nhưng ngay cả sau khi đã xét đến những điểm dữ kiện này, tôi vẫn không chắc liệu cách tiếp cận vấn đề của mình đã đủ thấu đáo chưa.

***** Một câu hỏi lớn còn bỏ ngỏ ở đây là khi nào việc tái tư duy nên dừng lại – giới hạn của tái tư duy ở đâu? Tôi nghĩ câu trả lời khác nhau tùy theo mỗi cá nhân và mỗi tình huống, nhưng theo nhìn nhận của tôi thì phần lớn chúng ta vẫn còn cách mức trung bình quá xa. Dữ kiện thích đáng nhất về điều này nằm ở Chương 3, về những nhà dự đoán tài ba: họ cập nhật những dự đoán của mình trung bình bốn lần cho mỗi câu hỏi thay vì chỉ hai lần như những người khác. Điều này cho thấy chúng ta không cần thực hiện tái tư duy quá nhiều mới mong nhận được lợi ích từ nó, và những mặt trái thì gần như không có. Không phải lúc nào tái tư duy cũng khiến chúng ta phải thay đổi suy nghĩ. Giống như học sinh tái tư duy các đáp án đã chọn khi làm bài thi, ngay cả khi chúng ta quyết định sẽ giữ nguyên một niềm tin hay một quyết định, chúng ta vẫn yên tâm hơn rằng mình đã suy xét thấu đáo vấn đề.

Và rồi đại dịch virus corona xảy ra, và tôi đã rất tò mò muốn biết các nhà lãnh đạo sẽ truyền đạt thông điệp như thế nào trong giai đoạn khủng hoảng. Làm thế nào để họ tạo cho người dân cảm giác an tâm về hiện tại và hy vọng về tương lai? Rao giảng tính ưu việt của các kế hoạch của họ và lên án những đề xuất khác có thể giảm sự bất an. Tiếp cận vấn đề theo hướng chính trị có thể tạo sự đồng thuận về một mục tiêu chung.

Đối với tôi, một ví dụ đáng học hỏi nhất là từ thống đốc bang New York. Trong một bài phát biểu vào đầu mùa xuân, khi bang của ông và cả nước Mỹ đối mặt với một cuộc khủng hoảng chưa từng có, ông tuyên bố: “Cách tốt nhất là chọn một phương án và thử triển khai: nếu phương án đó thất bại, hãy thăng thắn thừa nhận và thử cách khác. Nhưng trên hết, chúng ta phải thử cách gì đó”.

Tờ The New York Times nhanh chóng mở xé bài phát biểu của thống đốc, nhấn mạnh rằng “cách gì đó mà không cụ thể thì cũng chẳng tốt hơn không làm gì”. Trong khi các lãnh đạo khác “cụ thể, xác đáng, tích cực”, thì ngài thống đốc “mơ hồ, trừu tượng, lập lò”. Không chỉ giới truyền thông chỉ trích bài phát biểu mà một trong những cố vấn của thống đốc còn mô tả đó là một nước đi chính trị dại dột.

Chúng ta thường dễ dàng bị thuyết phục bởi một nhà lãnh đạo tự tin, đưa ra một tầm nhìn rõ ràng, một kế hoạch vững chắc và một tiên lượng dứt khoát về tương lai. Nhưng cả trong những thời điểm khủng hoảng lẫn giai đoạn thịnh vượng, điều chúng ta cần hơn là một lãnh đạo chấp nhận sự không chắc chắn, thừa nhận các sai lầm, học hỏi từ người khác và tái tư duy các kế hoạch. Đó là những điều mà chúng ta nhìn thấy ở vị thống đốc này, và những người chỉ trích ông ban đầu đã sai về cách mà phương pháp được ông đề xuất đã diễn ra.

Chuyện này không xảy ra trong đại dịch corona và vị thống đốc kia không phải là Andrew Cuomo. Nó xảy ra vào lần gần nhất mà tỷ lệ thất nghiệp ở Hoa Kỳ tăng cao kỷ lục: trong cuộc Đại suy thoái. Đó là vào năm 1932, và thống đốc bang New York đó là Franklin Delano Roosevelt (FDR). Ông đưa ra thông điệp “hãy thử cách gì đó” khi đất nước đang quay cuồng trong cơn Đại suy thoái, trong bài diễn văn khai mạc tại một trường đại học nhỏ ở bang Georgia.

Trong câu nói đáng nhớ nhất của bài phát biểu, FDR lập luận rằng “đất nước này đòi hỏi sự thử nghiệm táo bạo, không ngừng”. Nguyên tắc ấy đã trở thành chuẩn mực cho phong cách lãnh đạo của ông. Mặc dù các nhà kinh tế hiện vẫn còn đang tranh cãi chính sách cải tổ nào thật sự đã đưa nước Mỹ thoát ra khỏi các cuộc suy thoái lịch sử, nhưng phương pháp “thử và sai” trong xây dựng chính sách của FDR nổi tiếng đến độ người dân Mỹ đã bầu ông làm tổng thống đến bốn nhiệm kỳ.

Trong bài diễn văn hôm ấy, FDR không rao giảng, lên án hay vận động chính trị. Ông nói với phong thái khiêm nhường tự tin mà bạn thường thấy ở một nhà khoa học. Vẫn còn rất nhiều điều chúng ta chưa biết về việc làm thế nào để giao tiếp khiêm nhường tự tin. Khi người ta hiểu biết ít ỏi về một chủ đề phức tạp, chẳng hạn ngăn chặn một đại dịch hay vực dậy một nền kinh tế, họ có thể tin tưởng hơn những nhà lãnh đạo thừa nhận những điều mình chưa biết hôm nay và hoài nghi những phát ngôn của chính họ ngày hôm qua. Khi người ta tự tin rằng mình hiểu rõ vấn đề và nhìn nhận vấn đề đơn giản, họ có xu hướng phản bác những nhà lãnh đạo thừa nhận có những điều mình không chắc chắn và không ngừng thay đổi giải pháp.

Tôi vẫn tò mò muốn biết khi nào thì mỗi chế độ tư duy phát huy hiệu quả cao nhất trong việc thuyết phục người khác, nhưng xét cho cùng, tôi mong được thấy ngày càng nhiều người lên tiếng cổ xúy và nêu gương cho xu hướng tái tư duy, như FDR. Chúng ta chưa khai thác hết giá trị mà việc tái tư duy mang lại – dù là khi chúng ta vật lộn với những quyết định mang tính bước ngoặt trong đời hay trong những giai đoạn khủng hoảng của thời đại. Những vấn đề phức tạp như đại dịch, biến đổi khí hậu và phân cực chính trị đòi hỏi chúng ta phải luôn giữ được lối tư duy linh hoạt. Đôi mặt với vô số hiểm họa chưa có tiền lệ và ngày một nghiêm trọng, tính khiêm nhường, sự hoài nghi và óc tò mò luôn là những chìa khóa

tối quan trọng cho khám phá. Sự thử nghiệm táo bạo, không ngừng có thể là công cụ tái tư duy tốt nhất của chúng ta.

Tất cả chúng ta đều có thể tiến bộ trong việc tái tư duy. Bất kể chúng ta đi đến kết luận nào, tôi nghĩ rằng thế giới sẽ là một nơi tốt đẹp hơn nếu mọi người nhìn nhận các vấn đề theo lăng kính của nhà khoa học thường xuyên hơn một chút. Tôi tò mò muốn biết liệu bạn có đồng ý như vậy không? Nếu không, liệu bằng chứng nào có thể khiến bạn nghĩ lại?

Những Hành Động Tạo Ảnh Hưởng

Nếu bạn muốn nâng cao các kỹ năng tái tư duy, sau đây là ba mươi đức kết thực tiễn hàng đầu của tôi.

I. TÁI TU' DUY CÁ NHÂN

A. Xây dựng thói quen tái tư duy

- Tư duy như một nhà khoa học. Khi bạn hình thành một ý kiến, hãy cưỡng lại ham muốn thuyết giảng, lèn án hay lôi kéo chính trị. Hãy xem ý tưởng đang xuất hiện trong đầu bạn như một linh cảm hay một giả thuyết và kiểm nghiệm nó bằng các số liệu. Giống như các doanh nhân khởi nghiệp, khi học cách áp dụng các chiến lược kinh doanh như những thử nghiệm, bạn sẽ duy trì được mức độ nhạy bén, linh hoạt này để ứng biến, xoay chuyển khi cần.
- Xác định căn tính bản thân dựa trên các giá trị, thay vì quan điểm. Bạn sẽ dễ dàng tránh được việc bị kẹt vào những niềm tin quá khứ nếu bạn không bám chặt vào chúng như thể chúng là một phần con người hiện tại của bạn. Hãy định vị bản thân như một người đề cao tính tò mò, sự học hỏi, khả năng tư duy linh hoạt và

khao khát tri thức. Khi bạn hình thành những quan điểm cá nhân, hãy viết ra một danh sách những yếu tố có thể làm bạn đổi ý.

3. Tìm kiếm những thông tin trái chiều với quan điểm của bạn. Bạn có thể chống lại những thiên kiến xác nhận, chọc thủng những bong bóng lọc và thoát khỏi những buồng dội âm bằng cách chủ động đối diện với những quan điểm thách thức các giả định của bạn. Một cách nhẹ nhàng để bắt đầu là tiếp xúc với những người khiến bạn phải động não – ngay cả khi rất có thể bạn sẽ không đồng tình với suy nghĩ của họ.

B. Hiệu chuẩn sự tự tin của bạn

4. Cảnh giác để không bị mắc cạn trên Đỉnh Dốc. Đừng nhầm lẫn sự tự tin với năng lực. Hiệu ứng Dunning-Kruger là một lời nhắc hữu ích, rằng càng nghĩ mình giỏi, bạn càng có nguy cơ tự huyễn về bản thân và do đó, khả năng bạn ngừng tiến bộ sẽ càng cao hơn. Để ngăn ngừa sự tự tin thái quá về hiểu biết của mình, hãy suy ngẫm lại bạn có khả năng giải thích một chủ đề nào đó tường tận tới đâu.

5. Khai thác lợi ích của sự hoài nghi. Khi bạn nhận ra bản thân đang nghi ngờ khả năng của chính mình, hãy tái cấu trúc tình huống thành một cơ hội để phát triển. Bạn có thể tự tin vào khả năng học hỏi của mình trong khi vẫn chất vấn giải pháp hiện tại của bản thân về một vấn đề. Ý thức được giới hạn của hiểu biết thường là bước đầu tiên để bạn phát triển năng lực chuyên môn.

6. Tân hưởng niềm vui khi sai. Khi bạn phát hiện ra mình đã sai, hãy xem đó là dấu hiệu cho thấy bạn vừa khám phá ra điều gì đó mới mẻ. Đừng ngại cười nhạo chính mình, vì nhờ đó mà bạn bớt bận tâm đến việc chứng tỏ mình; thay vào đó, bạn tập trung cải thiện bản thân.

C. Tạo điều kiện cho người khác chất vấn suy nghĩ của bạn

7. Học hỏi những điều mới từ mọi cá nhân bạn tiếp xúc. Bất kỳ ai cũng hiểu biết nhiều hơn bạn ở một lĩnh vực nào đó. Hãy hỏi họ rằng gần đây họ đang tái tư duy về điều gì, hoặc thử bắt đầu một cuộc trò chuyện về những lần bạn đã thay đổi ý kiến trong năm vừa qua.

8. Xây dựng một mạng lưới thử thách bên cạnh một mạng lưới hỗ trợ. Đúng là bạn sẽ cần những người cỗ vũ để khích lệ bản thân, nhưng bạn cũng cần những người phê bình để chất vấn bản thân. Ai là những người phê bình thấu đáo nhất của bạn? Một khi xác định được họ là những ai, hãy nhờ họ chất vấn suy nghĩ của bạn. Để đảm bảo họ biết rằng bạn luôn cởi mở đón nhận những quan điểm trái chiều, hãy cho họ biết tại sao bạn tôn trọng ý kiến đối lập của họ, và ở những hoàn cảnh nào họ sẽ giúp bạn nhiều nhất.

9. Đừng tránh né những bất đồng mang tính xây dựng. Không nên xem bất đồng ý kiến là điều phiền toái. Trong khi loại bất đồng về quan hệ thường làm giảm hiệu quả công việc, bất đồng về công việc có thể là cơ hội để bạn tái tư duy. Hãy thử nhìn nhận bất đồng như một cuộc tranh biện: như thế, người ta sẽ tiếp cận vấn đề trên bình diện tri thức hơn là mang tự ái cá nhân vào.

II. TÁI TU' DUY LIÊN CÁ NHÂN

A. Đặt những câu hỏi tốt hơn

10. Tập luyện nghệ thuật lắng nghe có tính thuyết phục. Khi cố gắng cởi mở tư duy của người khác, thường thì chúng ta dễ đạt được mục tiêu bằng cách lắng nghe hơn là tranh phàn nói. Bằng cách nào bạn có thể bày tỏ mong muốn giúp người khác gạn lọc các quan điểm của họ và tự mình nhận ra những lý do cần thay đổi? Một gợi ý tốt để bắt đầu là tăng tỷ lệ câu hỏi so với câu giảng giải.

11. Đặt câu hỏi “làm thế nào” thay vì “tại sao”. Người ta thường giữ những góc nhìn cực đoan khi họ giải thích tại sao, họ bám chặt hơn và cương quyết hơn trong việc bảo vệ quan điểm của mình. Khi cố gắng giải thích làm thế nào họ đưa các ý tưởng của mình vào hiện thực, họ thường nhận ra những giới hạn trong hiểu biết của mình và bắt đầu dung hòa lại một số quan điểm.

12. Hãy hỏi “Có bằng chứng nào có thể làm bạn thay đổi ý kiến không?”. Bạn không thể ép buộc người khác đồng tình với mình. Việc hỏi điều gì sẽ khiến họ nhìn sự việc cởi mở hơn thường tỏ ra hiệu quả, và khi đó hãy xem bạn có thể thuyết phục được họ bằng chính các giá trị của họ không.

13. Hãy hỏi về cội nguồn hình thành quan điểm của một người. Phần lớn suy nghĩ của chúng ta, tương tự như những định kiến, thường mang tính chủ quan; chúng ta hình thành quan điểm không dựa trên những dữ kiện chặt chẽ hay suy nghĩ thấu đáo. Để giúp người khác suy xét lại, chúng ta cần gợi mở để họ hình dung liệu niềm tin của họ về vấn đề sẽ khác đi như thế nào nếu họ được sinh ra ở một thời điểm hay một nơi chốn khác.

B. Giải quyết bất đồng như điệu nhảy thay vì trận chiến

14. Ghi nhận những điểm chung. Một cuộc tranh luận giống như một điệu nhảy, không phải một cuộc chiến. Thừa nhận những điểm chung của hai bên không làm bạn yếu đi – nó cho thấy bạn sẵn lòng thương thảo để tìm ra cái đúng, và nó thúc đẩy phía bên kia cân nhắc quan điểm của bạn.

15. Hãy nhớ rằng ít hơn thường mang lại nhiều hơn. Nếu bạn chòng chất quá nhiều lý lẽ để chứng minh mình đúng, nó có thể khiến đối phương phòng vệ và như thế, họ sẽ nhắm vào những điểm ít thuyết phục nhất để bác bỏ toàn bộ quan điểm của bạn. Thay vì làm loãng luận chứng của mình, hãy tập trung vào những lý lẽ thuyết phục nhất của bạn.

16. Xác nhận quyền tự do lựa chọn của cá nhân. Đôi khi người khác kháng cự không phải vì họ muốn bác bỏ quan điểm của bạn mà bởi vì họ muốn chống lại cảm giác bản thân đang bị điều khiển. Hãy tôn trọng quyền tự chủ của họ qua việc làm rõ ràng bạn nghĩ họ được toàn quyền chọn điều họ tin là đúng.

17. Đối thoại về cuộc đối thoại. Nếu cảm xúc có chiều hướng căng thẳng, hãy thử chuyển hướng cuộc đối thoại sang quá trình. Giống như những bậc thầy thương thuyết thường bày tỏ cảm giác của mình và kiểm tra mức độ thấu hiểu của họ về cảm giác của đối phương, đôi khi bạn có thể tạo nên sự tiến triển bằng cách bộc lộ cảm giác thất vọng hay bức xúc và đề nghị phía bên kia cũng chia sẻ cảm nhận của họ.

III. TÁI TƯ DUY TẬP THỂ

A. Tạo ra những cuộc trao đổi đa chiều đa sắc

18. Đa chiều hóa những chủ đề gây tranh cãi. Mỗi câu chuyện đều có nhiều hơn hai phương diện. Thay vì xem những vấn đề phân cực như hai mặt của một đồng xu, hãy nhìn chúng qua một lăng kính đa chiều. Nhìn thấy những mảng xám có thể giúp chúng ta cởi mở hơn.

19. Đừng tránh né những cảnh báo giới hạn và những biến số. Ghi nhận các quan điểm đối lập và kết quả mâu thuẫn không làm mất đi tầm quan trọng hay độ tin cậy. Đó là một cách hiệu quả để làm tăng sự tương tác với khán giả, đồng thời khuyến khích sự tò mò ở họ.

20. Mở rộng phạm vi cảm xúc của bạn. Bạn không cần phải chối bỏ cảm giác khó chịu hay thậm chí phẫn nộ để có một cuộc đối thoại hiệu quả. Bạn chỉ cần “hòa trộn” chúng vào một tập hợp cảm xúc

đa chiều hơn, và bạn còn có thể thử bộc lộ thêm một chút tò mò hay thậm chí thừa nhận một chút mơ hồ hay lưỡng lự.

B. Dạy con trẻ tái tư duy

21. Những buổi “mở xẻ sự thật” hằng tuần bên bàn ăn. Hoạt động này giúp trẻ dễ dàng nhận ra những niềm tin sai lạc từ thuở áu thơ của mình, và đây cũng là một cách tuyệt vời để dạy trẻ làm quen với việc tái tư duy. Mỗi tuần hãy chọn một chủ đề khác nhau – tuần này bàn về khủng long, tuần sau có thể về sự sống bên ngoài Trái Đất – và luân phiên từng thành viên trong gia đình chia sẻ một câu chuyện có tính huyền thoại nào đó để cả nhà cùng thảo luận.

22. Khuyến khích trẻ tạo ra thật nhiều bản nháp và lắng nghe góp ý từ người khác. Việc tạo ra nhiều phiên bản của một bức tranh hay một câu chuyện có thể giúp trẻ em hiểu được giá trị của việc chỉnh sửa các ý tưởng của mình. Việc lắng nghe người khác góp ý cũng giúp trẻ tiếp tục nâng cao tiêu chuẩn của bản thân. Trẻ có thể học được cách ôm trọn cảm giác mơ hồ – và thôi kỵ vọng sự hoàn hảo ngay từ lần thử đầu tiên.

23. Đừng hỏi con trẻ muốn trở thành gì khi lớn lên. Những đứa trẻ không cần phải định nghĩa bản thân bằng nghề nghiệp. Một cẩn tính được chọn có thể đóng sập cánh cửa với mọi lựa chọn khác. Thay vì cố gắng “khoanh vùng” lựa chọn, hãy giúp trẻ mở rộng phạm vi các khả năng lựa chọn. Trẻ không nhất thiết chỉ trở thành một kiểu mẫu duy nhất mà có thể làm được rất nhiều thứ.

C. Tạo ra những môi trường học tập

24. Từ bỏ những cách thức tối ưu. Cụm từ “cách thức tối ưu” vốn đã ngũ ý rằng phương pháp hoàn hảo hiện đã có sẵn rồi. Nếu chúng ta muốn người khác thường xuyên tái duy trì cách làm việc của họ, tốt hơn hết chúng ta nên phát huy ý thức chịu trách nhiệm về quy trình và không ngừng nỗ lực tìm ra những cách thức làm tốt hơn.

25. Thiết lập sự an toàn về tâm lý. Trong những môi trường có văn hóa học tập, người ta cảm thấy tự tin chất vấn và thách thức một hiện trạng mà không sợ bị trừng phạt. Sự an toàn về mặt tâm lý thường bắt đầu từ việc cấp lãnh đạo nêu gương về tính khiêm nhường.

26. Ghi chép đầy đủ mọi hoạt động tái duy. Đừng chỉ đánh giá các quyết định dựa trên kết quả; hãy theo dõi những chọn lựa khác nhau đã được cân nhắc thấu đáo ra sao xuyên suốt quá trình. Một quy trình dở tệ cho ra kết quả tốt thì chỉ là ăn may. Một quy trình tốt không mang lại kết quả như ý có thể là một thử nghiệm đúng đắn.

D. Luôn cởi mở để sẵn sàng tái duy về tương lai của mình

27. Vứt bỏ kế hoạch mười năm. Thứ làm bạn say mê tìm hiểu vào năm ngoái giờ đây có thể đã nhảm chán, và một lĩnh vực vô cùng khó hiểu với bạn ngày hôm qua thì ngày mai biết đâu lại trở nên hấp dẫn. Đam mê là thứ được phát triển mà có, không phải thứ có

sẵn để khám phá. Bằng cách hoạch định tương lai trước chỉ một bước, bạn có thể giữ cho bản thân luôn cởi mở với việc tái tạo.

28. Tái tạo hành động của chính mình, không chỉ thay đổi môi trường xung quanh. Nếu đuổi theo hạnh phúc, bạn có thể xua đuổi hạnh phúc. Chỉ thay đổi hoàn cảnh thì không đủ. Niềm vui rồi cũng phai nhạt, ý nghĩa mới là thứ trường tồn. Tri cảm về mục đích sống thường bắt đầu từ những hành động gia tăng cơ hội học hỏi cho chính mình hay phụng sự người khác.

29. Lên lịch “khám tổng quát định kỳ” đòi hỏi. Đôi khi chúng ta bất thẫn nhận ra mình đang leo thang cam kết với một lộ trình mờ mịt. Giống như lên lịch hẹn với bác sĩ để được kiểm tra sức khỏe định kỳ, bạn cũng cần đặt hẹn với chính mình, một hoặc hai lần mỗi năm, để “khám tổng quát” cuộc đời mình. Đó là cách giúp bạn tự đánh giá bản thân đã học hỏi được thêm điều gì, niềm tin và mục tiêu của bạn đã phát triển, thay đổi đến đâu, và liệu những bước đi tiếp theo của bạn có đảm bảo rằng bạn luôn tái tạo không.

30. Dành thời gian để tái tạo. Khi tôi nhìn vào lịch trình cá nhân của mình, tôi nhận ra nó hầu như đầy kín việc. Tôi đặt mục tiêu mỗi ngày dành ra một giờ đồng hồ để suy tư và học hỏi. Giờ đây tôi quyết định rằng mình phải tiến xa hơn: tôi lên lịch định kỳ hàng tuần cho việc tái tạo và “xóa học”. Tôi tìm đến mạng lưới thử thách của mình và hỏi họ xem liệu tôi nên suy xét lại những ý tưởng và quan điểm nào. Gần đây, vợ tôi, Allison, nói rằng tôi cần tái tạo cách tôi phát âm từ mayonnaise.

Lời Cảm Ơn

Bày tỏ lòng biết ơn là việc cần tái tư duy ít hơn và hành động nhiều hơn. Tôi muốn bắt đầu bằng lời tri ân người đại diện xuất bản đầy tài năng, Richard Pine, người đã truyền cảm hứng để tôi tái tư duy về độc giả của mình và liên tục giúp tôi mở thêm những lăng kính ra ngoài phạm vi công việc, và tôi cũng cảm ơn biên tập viên xuất sắc Rick Kot đã tin tưởng và giúp phát triển tiềm năng của những ý tưởng này. Được làm việc với họ, những người mang lại sự hòa trộn lý tưởng giữa thách thức và ủng hộ, đối với tôi cứ như một giấc mơ.

Tính chính xác của quyển sách này được đảm bảo nhờ tinh thần làm việc kỹ lưỡng của hai người xác minh dữ kiện chuyên nghiệp. Paul Durbin đã soi đôi mắt đại bàng của anh ấy qua từng câu chữ, đảm bảo mọi thông tin chính xác với sự tỉ mẩn lẫn nhiệt tình. Andy Young cẩn thận đổi chiều lại từng trang với một số nguồn đáng tin cậy.

Nội dung và văn phong của quyển sách được hoàn thiện nhờ công lao không sao kể hết của những người đầu tiên đọc bản thảo trong mạng lưới thử thách của tôi. Marissa Shandell và Karren Knowlton đã hào phóng quá mức khi đọc số chương của từng bản thảo nhiều hơn bất cứ ai đủ kiên nhẫn để đọc và tuyệt nhiên luôn tìm ra chỗ để làm cho nó tốt hơn nữa. Tôi không biết cảm ơn họ bao nhiêu cho đủ vì đã làm cho tất cả mọi phần của quyển sách đều trở nên tròn đầy hơn, từ các nhân vật, cách triển khai nội dung cho đến ngôn từ. Marissa còn tiến xa hơn một bước khi làm cho những khái niệm thêm sinh động và rút ra những đúc kết thực tiễn. Karren thể hiện

sự đột phá khi làm bật lên tính phức tạp cần thiết và khai thác tính đa chiều của tư tưởng.

Reb Rebele, người có khả năng thẩm định ý tưởng và văn xuôi có một không hai, đã dành cho những chương đầu một tình yêu nghiêm khắc cần thiết và bổ sung vào các chương cuối những hương vị còn thiếu. “Nữ hoàng chỉ đường” Grace Rubenstein, với sự dẫn dắt thông thái, giúp độc giả “nhìn cây thấy rừng” và nhận ra tái tư duy là một thói quen rất “hợp với thời đại” và cũng không bao giờ lỗi thời. Dan O’Donnell đã nhiều lần giúp tôi tỉnh táo nhận ra bản thân có dấu hiệu leo thang cam kết với một lối cưa và biên soạn ra bản nhạc ngôn từ này, khiến cho những nghiên cứu và câu chuyện then chốt trở nên đầy sức sống.

Lindsay Miller – đại diện nhân hóa của thế chai – có công đầu trong việc làm cho các câu chuyện trở nên dí dỏm và các hình minh họa trở nên sinh động hơn khi mô tả nhà truyền giáo, công tố viên, chính trị gia và nhà khoa học bước vào tâm trí của chúng ta như thế nào. Nicole Granet đã giúp khai triển ý tưởng của tôi về tái tư duy trong mối liên hệ đến mọi khía cạnh của cuộc sống. Sheryl Sandberg có công làm cho cấu trúc quyển sách thêm chặt chẽ khi thuyết phục tôi giới thiệu ý tưởng cốt lõi trước khi quyết định khung dàn ý, và nhấn mạnh tầm quan trọng của một cấu trúc chặt chẽ. Constantinos Coutifaris giúp chỉ ra một điểm tối quan trọng mà tôi cần phải đào sâu thêm để khám phá khi nào thì việc thuyết giảng, lên án và lôi kéo chính trị mang lại hiệu quả thuyết phục. Natalia Villarman, Neal Stewart và Will Fields đã chia sẻ hiểu biết của họ về tư tưởng chống kỳ thị chủng tộc. Michael Choo thuyết phục tôi viết lại từ đầu một chương chưa thật sự ổn. Justin Berg đã cho tôi cậy nhờ kỹ năng dự đoán đầy sáng tạo của anh ấy để chọn lọc và phát triển những tư tưởng mới lạ và hữu ích nhất của tôi, đồng thời giới thiệu cho tôi sự thú vị của phép lấy vần. Susan Grant, giáo viên môn ngữ Anh số một, đã giúp tôi chỉnh sửa lỗi ngữ pháp, lỗi đánh máy và tranh cãi với tôi về việc có nên đặt dấu phẩy

trước chữ “và” trong đoạn liệt kê hay không. Rất tiếc, mẹ à, con cho rằng điểm này không cần tái tư duy đâu.

Impact Lab một lần nữa nhắc tôi nhớ rằng giáo viên có thể học hỏi từ sinh viên rất nhiều. Vanessa Wanyandeh đã thách thức tôi cân nhắc liệu sự bất cân xứng quyền lực giữa các nhóm tranh cãi ảnh hưởng thế nào đến việc bên nào sẽ nhận phần lớn trọng trách tái tư duy và cũng khiến tôi thấy cần làm rõ trách nhiệm xóa bỏ định kiến thuộc về bên nào. Akash Pulluru không ngần ngại gạch bỏ những luận điểm lỏng lẻo và tranh luận về các nguyên tắc tranh luận hiệu quả. Graelin Mandel yêu cầu tôi cung cấp thêm chi tiết về khi nào và tại sao bất đồng về công việc gây ra bất đồng về quan hệ và Zach Sweeney đã đưa ra ý tưởng sắc bén về tầm quan trọng của vòng lặp tái tư duy. Jordan Lei đã thúc tôi đào sâu thêm về ảo tưởng trực giác ban đầu và Shane Goldstein là người tìm mọi cách thuyết phục tôi dẹp bỏ ý định để trống phần kết và thay vào đó trình bày theo kiểu biên tập với những chỗ chỉnh sửa và ghi chú bên lề. Nicholas Strauch đã yêu cầu thêm vào bối cảnh để làm rõ cách thức đặt câu hỏi hiệu quả và đã bào chữa cho con éch (trong thí nghiệm “éch luộc”), và Madeline Fagen thì đề nghị làm rõ hơn nữa sự khác biệt giữa niềm tin và giá trị. Wendy Lee khuyên tôi nên cụ thể hơn ở phần nói về cách thức thể hiện sự khiêm nhường tự tin, Kenny Hoang gợi ý tôi trình bày một số nguyên tắc tái tư duy của tôi trong viết lách hướng đến sự kết nối giữa người và người, và Lizzie Youshaei yêu cầu tôi phân tích thêm về trong tình huống nào và tại sao người khác cởi mở hơn với việc mình sai. Meg Sreenivas chỉ ra những chi tiết thừa, Aaron Kahane làm rõ những luận điểm còn mơ hồ và Shaheel Mitra đã gợi ý việc trích dẫn câu nói của Edgar Mitchell.

Tôi may mắn có được sự hỗ trợ của những đội ngũ ưu tú nhất ở InkWell (lời hoan hô dành cho Alexis Hurley, Nathaniel Jacks và Eliza Rothstein) và Viking (một nhóm gồm những thành viên mà thái độ nhiệt tình, ham hiểu biết của họ khiến tôi cảm thấy vô cùng

thiếu vắng trong những tuần không viết lách hay ra sách). Tôi đặc biệt cảm ơn Carolyn Coleburn, Whitney Peeling, Lindsay Prevette và Bel Banta vì tài năng của họ trong việc quảng bá sách; Kate Stark, Lydia Hirt và Mary Stone vì cách thức marketing rất sáng tạo; Tricia Conley, Tess Espinoza, Bruce Gifford và Fabiana Van Arsdell về chuyên môn biên tập và sản xuất; Jason Ramirez về sự chỉ đạo nghệ thuật; Camile LeBlanc vì sự phản biện; và Brian Tart, Andrea Schulz, Madeline McIntosh, Allison Dobson và Markus Dohle “nhanh như chớp” vì đã luôn luôn hỗ trợ tôi. Và tôi cũng rất vui được cộng tác với Matt Shirley về các biểu đồ. Không chỉ mang đến cho quyển sách sự hóm hỉnh và khéo léo rất riêng của mình, anh còn cho thấy sự kiên nhẫn đáng kinh ngạc nhằm đảm bảo các hình minh họa phù hợp với nội dung và văn phong của quyển sách.

Một số đồng nghiệp đã đóng góp vào quyển sách qua các cuộc trao đổi với tôi. Như mọi lần, Dan Pink đã cho tôi những góp ý xuất sắc khi tôi định hình ý tưởng và gợi ý cho tôi những nghiên cứu liên quan. Các cộng sự của tôi tại Đại học Wharton – đặc biệt là Rachel, Arnett, Sigal Barsade, Drew Carton, Stephanie Creary, Angela Duckworth, Cade Massey, Samir Nurmohamed và Nancy Rothbard – là những hình mẫu của các nguyên tắc tôi đề cập trong sách và khiến tôi suy ngẫm lại nhiều điểm mà tôi cần làm rõ. Tôi cũng biết ơn Phil Tetlock về mô thức nhà truyền giáo – công tố viên – chính trị gia và nhờ ông ấy mà tôi được giới thiệu đến Kjirste Morrell và Jean-Pierre Beugoms; cảm ơn Eva Chen, Terry Murray và Phil Rescober về những phân tích các dự báo của Jean-Pierre; cảm ơn Bob Sutton đã gợi ý để tôi đề cập đến Brad Bird trong quyển sách và sự phân tích sắc sảo của ông về tài năng của Brad Bird trong vai trò đạo diễn bộ phim The Incredibles, và cũng cảm ơn Jamie Woolf và Chris Wiggum đã giúp tôi khám phá Pixar; cảm ơn Karl Weick đã giới thiệu tôi với Mann Gulch; cảm ơn Shannon Sedgwick Davis và Laren Poole đã kết nối tôi với Betty Bigombe và chia sẻ chất liệu天堂 sau câu chuyện của cô; cảm ơn Jeff Ashby và Mike Bloomfield đã giới thiệu tôi với Chris Hansen và Ellen Ochoa; cảm ơn Eoghan đã kết nối tôi với Harish Natarajan; và cảm ơn Douglas

Archibald đã giới thiệu tôi với Ron Berger (xin ngả mũ với Noah Devereaux và Strive Challenge vì cuộc trò chuyện đầy cơ duyên ấy). Trước đó, Eric Best đã giúp tôi nhận ra tái tư duy có thể giúp người khác nâng cao tiêu chuẩn ra sao, và Brian Little, Jane Dutton, Richard Hackman và Sue Ashford đã dạy cho tôi hiểu tái tư duy là một trong những niềm vui lớn lao mà tôi có được khi là một nhà tâm lý học tổ chức.

Mỗi ngày, vai trò của một người cha cho tôi thấy được rằng tất cả chúng ta đều có khả năng thiên bẩm để thay đổi suy nghĩ của mình. Khi tôi viết xong quyển sách này trong đại dịch, Henry đã hỏi liệu hệ thống cấp nước có bị ảnh hưởng không và còn háo hức tái tư duy với câu hỏi: chúng ta được cấp nước từ đâu (Có phải có một đường ống dẫn nước từ đại dương đến nhà của chúng ta không? Có khi chúng ta bắt được một con bạch tuộc áy chứ!). Khi tôi hỏi con gái tôi rằng con bé sẽ làm thế nào để thuyết phục tôi tái tư duy về điều gì đó, Elena đã khiến tôi bất ngờ bằng một kỹ thuật thuyết phục mà tôi đã hoàn toàn bỏ sót (Đôi mắt long lanh của cún cưng! Luôn luôn hiệu quả!). Khi chúng tôi cân nhắc giữa các thiết kế tạo hiệu ứng quang học khác nhau cho bìa quyển sách này, Joanna đã cho tôi một ý tưởng còn hay hơn (Một ngọn nến nhưng là tạo ra nước thay vì lửa thì sao?). Khi đó, tôi lập tức tái tư duy về nguồn gốc của các ý tưởng sáng tạo: nếu con gái mười hai tuổi của tôi có thể nghĩ ra một ý tưởng hoàn hảo đến thế cho bìa quyển sách, những đứa trẻ còn làm được những điều gì khác nữa? Tôi yêu cái cách mà bọn trẻ tái tư duy – vui vẻ và chẳng chút khó khăn – và cả cách mà chúng nhẹ nhàng “dỗ ngọt” tôi tái tư duy thường xuyên hơn nữa.

Tôi muốn dành sự biết ơn sâu sắc cho Allison Sweet Grant vì tình yêu, sự cố vấn và hóm hỉnh của cô ấy ở từng chặng đường chúng tôi trải qua. Như mọi lần, cô ấy giúp tôi tái tư duy rất nhiều giả định của mình và chịu lắng nghe vô số câu hỏi đôi khi rất vụn vặt, những yêu cầu ngẫu hứng và những ý kiến tranh luận vô bổ. Tôi

vẫn phát âm man-aze chứ không phải may-o-naze, nhưng cô ấy đã đổi đáp rất thuyết phục rằng chẳng ai nói “Làm ơn đưa tôi người đàn ông (man)”, mà nói “Làm ơn đưa tôi chai mayo”. Cũng xin nói rõ, tôi không thích mayonnaise.