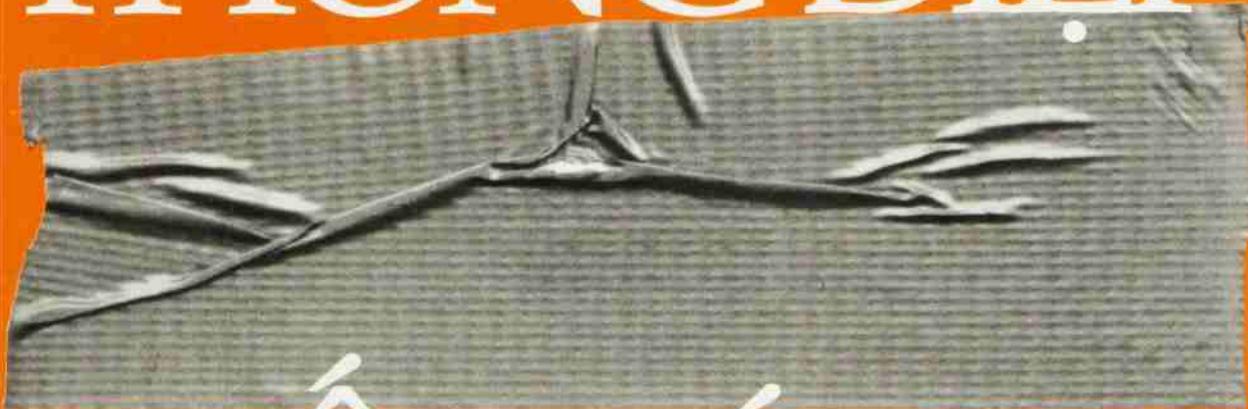




CK.0000053553

NHỮNG Ý TƯỞNG TỒN TẠI
UNG Ý TƯỞNG KHÁC ĐỀU CHẾT?

TAORA THÔNG ĐIỆP



KẾT DÍNH MADE TO STICK

GUYỄN
C LIEU

Chip Heath & Dan Heath



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

TAORA
THÔNG ĐIỆP
KẾT DÍNH

MADE TO STICK. Copyright©2007 by Chip Heath and Dan Heath. All rights reserved.

BÌA GHỊ BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THƯ VIỆN KHTH TP.HCM

Heath, Chip

Tạo ra thông điệp kết định/Chip Heath, Dan Heath; Võ Công Hùng d. - T.P. Hồ Chí Minh
: Trẻ, 2008.

349tr. ; 21cm. - (Tủ sách Kinh tế)

Nguyên bản : Made to stick.

1. Giao tiếp. 2. Tâm lý học xã hội. 3. Tương tác xã hội. I. Heath, Dan. II. Võ Công Hùng
d. III. Ts. IV. Ts: Made to stick.

302.13 – dc 22

H437

Chip Heath & Dan Heath
Võ Công Hùng, dịch

TAORA THÔNG ĐIỆP KẾT DÍNH

VÌ SAO CÓ NHỮNG Ý TƯỞNG TỒN TẠI
TRONG KHI NHỮNG Ý TƯỞNG KHÁC ĐỀU CHẾT?



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

*Tặng Bố, vì cả cuộc đời lái chiếc Chevette cà tàng cũ kỹ
nuôi chúng con qua bao tháng năm đại học.*

*Tặng Mẹ, vì hàng ngày làm bữa sáng cho chúng con
trong suốt mười tám năm. Từng đùa một.*

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU CÁI GÌ KẾT DÍNH?

Vụ trộm thận. Bóng ngô ở rạp phim. Kết dính = dễ hiểu, dễ nhớ và có tác động hiệu quả dẫn đến những thay đổi trong suy nghĩ và hành động. Kẹo Halloween. Sáu nguyên tắc: SUCCESs¹. Kẻ xấu: Lời nguyền của Kiến thức. Làm người gõ nhịp không dễ chút nào. Sự sáng tạo bắt đầu từ những khuôn mẫu định sẵn.

CHƯƠNG 1 ĐƠN GIẢN

Mục đích của Người chỉ huy. Hàng không giá rẻ. Chôn vùi mối dẫn chính và Kim tự tháp ngược. Chúng bất lực không thể đưa ra quyết định. Thực tập lâm sàng: Phơi trần ra dưới nắng. Những cái tên, những cái tên, những cái tên. Đơn giản = cốt lõi + cô đọng. Các thành ngữ. Mộc bản Palm Pilot. Tận dụng những thứ sẵn có. Giản đồ Pomelo². Khái niệm cao cấp: Hàm Cá Mập³ trên tàu vũ trụ. Những phép so sánh phái sinh: "dàn diễn viên" của Disney.

¹ Thành công

² Một giống bưởi lớn

³ *Jaws*, một bộ phim hành động có cảnh cá mập tấn công người

CHƯƠNG 2 BẤT NGỜ

Thông báo thành công vấn đề bảo đảm an toàn cho chuyến bay. Biểu hiện ngạc nhiên trên trán. Cường điệu hóa sự bất ngờ và "biết trước". Phá vỡ cỗ máy phỏng đoán. "Người Nordie đã..." "Không phải đến trường thứ Năm tôi." Thực tập lâm sàng: Viện trợ nước ngoài quá nhiều? Những vòng xuyến Sao Thổ. Những bước ngoặt trong phim. Lý thuyết lỗ hổng của tinh hiếu kỳ. Thực tập lâm sàng: Gây-quỹ. Nhồi đầy chỗ hổng: Bóng bầu dục Liên đoàn NCAA. Radio bỏ túi. Người đàn ông trên Mặt Trăng.

CHƯƠNG 3 CỤ THỂ

Nho chua. Những quang cảnh sinh thái nổi tiếng. Dạy phép trừ với ít tính trừ tượng hơn. Lên danh sách phim truyền hình. Lý thuyết khóa dán Velcro của trí nhớ. Mắt nâu, mắt xanh. Kỹ sư và nhà sản xuất. Nhà Ferrari đi thăm Thế Giới Disney. Những vật màu trắng. Máy tính bằng da lộn. Thực tập lâm sàng: Liệu pháp tái cấp nước bằng đường miệng. Hamburger Helper và Saddleback Sam.

CHƯƠNG 4 ĐÁNG TIN

Nhà khoa học đạt giải Nobel không ai tin. Chuối ăn-thịt. Thẩm quyền và phản thẩm quyền. Pam Laffin, người nghiện thuốc. Những chi tiết quan trọng. Bồi thẩm đoàn và bàn chải đánh răng Darth Vader. Bảy mươi ba tuổi vẫn nhảy múa. Thống kê: Những đầu đạn hạt nhân và những viên đạn bi. Nguyên tắc phân loại người. Đồng nghiệp văn phòng cũng giống như một đội bóng. Thực tập lâm sàng: Chứng kích động sợ bị cá mập tấn công. Bài Kiểm Tra Sinatra. Vận chuyển những bộ phim Bollywood. Vái sợi ăn được. Thịt bò đâu? Tin thư kiểm nghiệm được. Bể Cảm Xúc. Thực tập lâm sàng: Trực giác sai lệch của chúng ta. Định hướng tân binh NBA.

CHƯƠNG 5

GỢI CẢM XÚC

Nguyên tắc của Mẹ Teresa: Nếu tôi nhìn vào một cá thể, tôi sẽ hành động. Chống lại thuốc lá bằng Sự Thật. Giản nghĩa và vì sao độc đáo không còn là độc đáo. Cải tạo “tinh thần thương vong”. Những quảng cáo đặt hàng qua thư. WIFFY. Truyền hình cáp ở Tempe. Né tránh tầng hầm của Maslow. Ăn tối ở Iraq. Máy làm nổ bom ngô và khoa học chính trị. Thực tập lâm sàng: Tạo sao ta phải học Đại Số? Đừng đùa với Texas. Ai thèm quan tâm đến trò đánh piano đồi. Tạo ra niềm thấu cảm.

CHƯƠNG 6

NHỮNG CÂU CHUYỆN

Ngày màn hình đo nhịp tim báo sai kết quả. Cuộc chuyện trò công việc ở Xerox. Trục quan hóa hữu ích và không hữu ích. Những câu chuyện như những máy mô phỏng bay. Thực tập lâm sàng: Giải quyết các sinh viên gây rối. Jared, người ăn thúc-ăn-nhanh nặng 425-cân-Anh. Nhận diện những câu chuyện truyền được cảm hứng. Cốt truyện Thách Thức. Cốt truyện Kết Nối. Cốt truyện Sáng Tạo. Những câu chuyện Bàn Đạp ở Ngân hàng Thế Giới: Một nhân viên y tế ở Zambia. Cách khiến những người có mặt giận dữ bằng những câu chuyện.

PHẦN KẾT

CÁI GÌ KẾT DÍNH

Những gã tử tế về đích cuối cùng. Cơ bản thôi, Watson thán mến của tôi ơi. Sức mạnh của khả năng nhận biết. Lại là Lời nguyền của Kiến thức. Tập trung chú ý, hiểu, tin, quan tâm và hành động. Những vấn đề rắc rối: triệu chứng và giải pháp. John F. Kennedy và Floyd Lee.

GIỚI THIỆU

CÁI GÌ KẾT DÍNH?

Một người bạn của bạn tôi thường phải đi công tác xa. Hãy gọi anh ấy là Dave. Gần đây Dave phải đến Thành phố Atlanic dự một cuộc họp quan trọng với các khách hàng. Sau đó, để giết thời gian trong khi chờ chuyến bay, anh đến một quán rượu địa phương uống một chút.

Anh vừa uống xong cốc đầu tiên thì một phụ nữ hấp dẫn tiến lại gần và nói cô muốn mời anh một cốc nữa. Dave ngạc nhiên nhưng hân diện. *Dĩ nhiên*, anh nói. Người phụ nữ bước về phía quầy rượu và quay lại với hai cốc trên tay - một cho cô và một cho anh. Dave cảm ơn và nhấp một ngụm. Và đó là điều cuối cùng anh nhớ được.

Nói đúng hơn, đó là điều cuối cùng anh nhớ được cho đến khi anh tỉnh giấc, mắt phương hướng, nằm trong bồn tắm khách sạn, cơ thể dìm trong nước đá.

Anh hoảng loạn nhìn quanh, cố tìm hiểu xem mình đang ở đâu và sao lại đến đây. Đúng lúc đó, anh nhìn thấy một mẩu giấy:

ĐỪNG DI CHUYỂN. HÃY GỌI 911.

Một chiếc điện thoại di động nằm trên cái bàn nhỏ cạnh bồn

tắm. Anh nhắc lên và gọi 911, những ngón tay anh tê cứng và vụng về vì nước đá. Người trực tổng đài tỏ ra quen thuộc với tình cảnh của anh một cách kỳ quặc. Cô ta nói, "Thưa ông, tôi muốn ông vòng tay ra phía sau, từ tốn và cẩn thận. Ông có thấy một cái ống nhô ra phía dưới lưng mình không?"

Lo lắng, anh lần tìm phía sau mình. Và dĩ nhiên, có một cái ống.

Người trực tổng đài nói, "Xin ông đừng hoảng loạn, nhưng một quả thận của ông đã bị lấy mất. Có một đường dây trộm nội tạng đang hoạt động trong thành phố này, và chúng đã tìm đến ông. Các nhân viên y tế đang trên đường đến. Xin đừng cử động chừng nào họ chưa đến."

Bạn vừa đọc một trong những huyền thoại thành thị thành công nhất mười lăm năm qua. Tình tiết đầu tiên nằm ở cách mở đầu của huyền thoại thành thị kinh điển này: "Một người bạn của bạn tôi..." Bạn đã bao giờ nhận thấy rằng những người bạn của bạn chúng ta có cuộc sống thú vị hơn nhiều so với bạn của chúng ta chưa?

Có thể trước đây bạn đã nghe qua câu chuyện Vụ Trộm Thận. Có hàng trăm phiên bản câu chuyện này đang được lưu hành, và tất cả đều có chung cốt truyện gồm ba yếu tố: (1) đồ uống bị bỏ thuốc, (2) bồn tắm đầy nước đá, và (3) đoạn kết của vụ trộm thận. Có một phiên bản khác kể về một người đàn ông đã có gia đình, anh ta nhận đồ uống bị bỏ thuốc từ cô gái làng chơi mà anh đưa về phòng mình ở Las Vegas. Đó là một vở kịch mang tính giáo dục đạo đức có hình ảnh của những quả thận. Giả sử bạn gấp sách lại ngay lúc này, thư giãn trong một giờ đồng hồ, sau đó gọi cho một người bạn và kể lại câu chuyện. Khả năng

rất cao là bạn có thể kể lại nó gần như hoàn hảo mà không cần đọc lại. Bạn có thể quên mất chi tiết người đàn ông đến Thành phố Atlantic để dự “một cuộc họp quan trọng với các khách hàng” - ai cần quan tâm đến chi tiết ấy? Nhưng chắc hẳn bạn sẽ nhớ hết thảy những tình tiết quan trọng.

Vụ Trộm Thận là một câu chuyện “kết dính”. Chúng ta hiểu, nhớ và có thể kể lại nó. Và nếu chúng ta tin rằng đó là một câu chuyện có thật, hành vi của chúng ta có thể sẽ phải thay đổi - ít nhất là về chuyện nhận thức uống từ một người lạ mặt xinh đẹp nào đó.

Hãy thử so sánh câu chuyện Vụ Trộm Thận với đoạn văn sau, trích từ văn kiện của một tổ chức phi lợi nhuận: “Việc xây dựng cộng đồng một cách toàn diện tự thân nó phù hợp với nguyên tắc lợi nhuận-trên-đầu tư và có thể được tạo mẫu dựa trên thực tiễn có sẵn,” đoạn văn mở đầu như thế và rồi tiếp tục tranh luận rằng “[một] nhân tố kiềm chế dòng chảy các nguồn lực đổ vào các CCI là việc những người gây quỹ thường phải viện tới các yêu cầu về mục tiêu hay loại hình khi thực hiện trợ cấp nhằm đảm bảo khả năng giải trình.”

Bạn thử gấp sách lại ngay lúc này, thư giãn trong một giờ đồng hồ. Thực ra, thậm chí đừng thư giãn một giây nào cả; cứ gọi cho một người bạn và kể lại đoạn văn này mà không cần đọc lại xem.

Liệu so sánh như thế có công bằng không - một huyền thoại thành thi và một đoạn văn tối nghĩa điển hình? Dĩ nhiên là không. Nhưng đây chính là lúc câu chuyện trở nên thú vị: Hãy nghĩ về hai ví dụ trên như hai cực của một quang phổ biểu diễn mức độ dễ nhớ. Cái nào nghe có vẻ gần với những giao tiếp bạn phải đối mặt trong công việc hơn? Nếu bạn cũng giống như hầu

hết mọi người, chỗ làm của bạn sẽ có xu hướng nghiêng về phía cực tổ chức phi lợi nhuận kia, cứ như thể đó là sao Bắc Đẩu chỉ đường.

Có lẽ điều này là hoàn toàn tự nhiên; một số ý tưởng có hữu đã thú vị và một số khác tự thân đã nhảm chán. Một băng trộm nội tạng - có hữu đã thú vị! Chiến lược tài chính phi lợi nhuận - tự thân đã nhảm chán! Chúng ta đang tiến đến tranh luận về vấn đề “tự nhiên hay gây dựng” áp dụng cho các ý tưởng: Liệu các ý tưởng vốn sinh ra đã thú vị hay do người ta khiến chúng trở nên thú vị?

Xem nào, đây rõ là một cuốn sách về sự gây dựng.

Vậy phải gây dựng những ý tưởng như thế nào để chúng thành công trong hiện thực? Nhiều người gặp khó khăn trong việc tìm cách truyền đạt ý tưởng của mình một cách hiệu quả, trong việc tìm cách khiến những ý tưởng của mình tạo nên một sự khác biệt nào đó. Một giáo viên Sinh học bỏ hàng giờ đồng hồ giảng giải về sự phân bào có tơ, và rồi một tuần sau đó chỉ có ba học sinh nhớ được nó là cái gì. Một giám đốc tâm huyết trình bày chiến lược mới trong khi nhân viên nhiệt tình gật đầu tán thành liên tục, và rồi ngày hôm sau người ta lại thấy những nhân viên ngồi ngay hàng đầu vui vẻ triển khai chiến lược cũ.

Những ý tưởng tốt thường phải trải qua nhiều khó khăn mới thành công được trong thực tế. Thế mà cái chuyện Vụ Trộm Thân lố bịch cứ lưu truyền năm này qua tháng khác, chẳng cần đến một nguồn lực hỗ trợ nào.

Tại sao? Có phải đơn giản chỉ vì những quả thận bị đánh cắp ăn khách hơn những đè tài khác? Hay liệu ta có thể tạo nên một ý tưởng thực tế và có giá trị một cách hiệu quả như ý tưởng phi thực tế này hay không?

Sự Thật Về Bóng Ngô Ở Rạp Phim

Art Silverman nhìn chằm chằm vào túi bóng Ngô. Trong nó có vẻ lạc lõng trên bàn làm việc. Văn phòng của anh giờ đã đầy mùi bơ nhân tạo. Silverman biết rõ, theo một nghiên cứu khoa học, thứ bóng Ngô trên bàn làm việc của anh không hề tốt cho sức khỏe. Nói đúng hơn là vô cùng có hại cho sức khỏe. Việc anh phải làm là tìm ra cách để truyền tải thông điệp này đến những người hay đi xem chiếu bóng ở Mỹ, những người không một chút hoài nghi về ảnh hưởng của bóng Ngô đến sức khỏe của họ.

Silverman làm việc cho Trung tâm Khoa học vì Cộng đồng⁴ (CSPI), một tổ chức phi lợi nhuận ra sức giáo dục công chúng về dinh dưỡng. CSPI đã gửi nhiều túi bóng Ngô bán ở hàng chục rạp phim tại ba thành phố lớn đến một phòng thí nghiệm để phân tích về dinh dưỡng. Các kết quả thu được làm hết thảy đều bất ngờ.

Phòng Nông nghiệp Hoa Kỳ (USDA) khuyến cáo rằng khẩu phần bình thường mỗi ngày không nên chứa quá 20 gram chất béo bão hòa. Theo các kết quả thu được từ thí nghiệm, mỗi túi bóng Ngô chứa đến 37 gram.

Thủ phạm là dầu dừa, được các rạp phim dùng để làm phồng bóng Ngô. Dầu dừa có một số ưu thế vượt trội so với những loại dầu khác. Nó giúp bóng Ngô có bề mặt đẹp, mịn và đem lại hương thơm tự nhiên và dễ chịu hơn hẳn những loại dầu thay thế khác. Điều đáng buồn là, theo kết quả kiểm nghiệm cho thấy, dầu dừa đồng thời cũng chứa đầy chất béo bão hòa.

Mỗi phần bóng Ngô trên bàn làm việc của Silverman - thứ quà vặt nhiều người lót dạ giữa các bữa chính - có lượng chất béo

⁴ Center for Science in the Public Interest

béo hòa gần gấp đôi khuyến cáo hàng ngày. Và 37 gram chất béo hòa đó được gói gọn trong một phần bóng ngô cỡ vừa. Thế thì thử tưởng tượng xem một túi bóng ngô to sẽ có lượng chất béo hòa nhiều đến thế nào.

Silverman nhận ra rằng thách thức anh phải đối mặt là ở chỗ ít người biết được “37 gram chất béo hòa” có nghĩa là gì. Hầu hết chúng ta không thể nhớ những khuyến cáo dinh dưỡng hàng ngày của USDA. Và thậm chí nếu trực giác mách bảo chúng ta rằng thế là có hại, chúng ta vẫn vẫn sẽ tự hỏi liệu thế là “rất có hại” (như thuốc lá) hay “có hại bình thường” (như bánh quy hay sữa lắc).

Silverman đã đi đến một giải pháp.

CSPI triệu tập một cuộc họp báo vào ngày 27 tháng Chín, 1992. Đây là thông điệp được họ trình bày: “Mỗi phần bóng rang “bo” cỡ vừa mua tại bất kỳ rạp phim lân cận nào đều chứa lượng chất béo gây nghẽn động mạch nhiều hơn một bữa sáng với thịt nguội-và-trứng, một suất ăn McDonald's lớn kèm khoai tây chiên cho bữa trưa, và bữa tối với món bít tết kèm rau thơm - tất cả cộng lại!”

Các thành viên CSPI không hề coi nhẹ vai trò của trực quan sống động - họ bày tiệc đứng la liệt những thức ăn béo ngậy trước ống kính máy quay. Lượng thức ăn gây hại cho sức khỏe của cả ngày, bày trên một chiếc bàn. Tất cả lượng chất béo hòa đó - gói gọn trong chỉ một túi bóng ngô.

Câu chuyện ngay lập tức làm dân chúng xúc động mạnh, được phát trên cả CBS, NBC, ABC và CNN. Nó lên trang nhất tờ *USA Today*, tờ *Los Angeles Times*, và mục Lối Sống của tờ *Washington Post*. Leno và Letterman ồn ào kể chuyện tiểu lâm về

bóng ngô chứa-dầy-chất-béo, và những người viết tít báo tát bật phóng bút với những tuyên ngôn: "Bóng Ngô bị xếp hạng "R" trong đánh giá và kiểm duyệt", "Bóng ngô là thủ phạm của Cholesterol", "Cứ việc ăn bóng ngô ở rạp phim nếu bạn muốn nhồi chất béo vào người."

Ý tưởng này đã thực sự "kết dính". Người đi xem chiếu bóng, trước những thông tin này, lù lùt kéo nhau tránh xa bóng ngô. Doanh thu sụt giảm nghiêm trọng. Đội ngũ nhân viên tại các rạp phim dần quen với việc trả lời những câu hỏi kiểu như "Bóng ngô có được làm phồng bằng dầu "có hại" không?" Chẳng bao lâu sau, hầu hết các rạp phim lớn nhất nước - kể cả United Artists, AMC, và Loews - đều tuyên bố rằng họ sẽ chấm dứt sử dụng dầu dừa trong bóng ngô.

Xem Xét Tính Kết Dính

Đây là câu chuyện về thành công của một ý tưởng. Thậm chí còn hơn thế, đây là câu chuyện về thành công của một ý tưởng mang trong mình sự thật. CSPI biết được một điều gì đó về thế giới mà họ cần chia sẻ. Họ tìm ra cách để truyền đạt ý tưởng này cho mọi người lắng nghe và ghi nhớ. Và ý tưởng này đã "kết dính" - cũng giống như câu chuyện Vu Trộm Thận.

Và, hãy thẳng thắn nhìn nhận, rõ ràng ở đây có sự bất công đối với CSPI. Câu chuyện "bóng ngô ở rạp phim chứa nhiều chất béo" không có được sức hút ghê gớm của một băng trộm-nội tạng. Không có ai tinh dậy trong một bồn tắm đầy dầu. Câu chuyện không gây được xúc động, và thậm chí nó cũng không thực sự có giá trị mua vui. Hơn thế nữa, tự thân tin tức này cũng không có được bất cứ "thế lực ủng hộ" tự nhiên nào - ít ai cất công "cập nhật thông tin về bóng ngô" làm gì. Nó chẳng đề cập

tí gì đến những người nổi tiếng, người mẫu, hay những con thú cưng xinh xắn.

Nói tóm lại, ý tưởng bỗng ngô này rất giống những ý tưởng mà hầu hết chúng ta lưu thông hàng ngày - những ý tưởng thú vị nhưng không khiến ai xúc động, thực tế nhưng không làm ai sững sờ, quan trọng nhưng không phải chuyện "sống-hay-chết." Trừ khi bạn làm trong ngành quảng cáo hay quan hệ công chúng, có lẽ bạn không có nhiều nguồn lực để hỗ trợ cho những ý tưởng của mình. Bạn không có hàng triệu đô-la ngân sách quảng cáo hay một ê-kíp quay chuyên nghiệp. Những ý tưởng của bạn cần phải đứng lên bằng chính những phẩm chất của chúng.

Chúng tôi viết cuốn sách này để giúp bạn khiến những ý tưởng của mình kết dính. Bằng chữ "kết dính", chúng tôi muốn nói rằng ý tưởng của bạn được hiểu và ghi nhớ, và có một tác động lâu dài - chúng làm thay đổi ý kiến và hành động của người nghe.

Dây là lúc đặt ra câu hỏi tại sao bạn cần khiến ý tưởng của mình "kết dính". Xét cho cùng, phần lớn giao tiếp hằng ngày của chúng ta không đòi hỏi "sự kết dính". Chẳng ai cần ghi nhớ chuyện "đã lỡ bỏ qua một món hời". Khi chúng ta kể cho bạn bè về những khúc mắc trong quan hệ của mình, chúng ta không có ý tạo ra một "tác động lâu dài" nào cả.

Nghĩa là không phải ý tưởng nào cũng đáng-kết-dính. Khi chúng tôi hỏi mọi người mức độ thường xuyên của những lúc họ cần khiến một ý tưởng trở nên kết dính, họ trả lời rằng nhu cầu này xuất hiện tháng một lần hoặc tuần một lần, nghĩa là từ mười hai đến năm mươi hai lần mỗi năm. Đối với các nhà quản lý, đó là "những ý tưởng lớn" về phương hướng và đường lối hoạt động mới. Giáo viên cố gắng chuyển tải tới học sinh những chủ đề rồi

những xung đột và các xu thế - những loại chủ đề và cách tiếp cận mà họ tin rằng sẽ trụ vững ngay cả sau khi mọi yếu tố thành phần đều đã lu mờ. Người phụ trách chuyên trang nỗ lực thay đổi cái nhìn của độc giả về các vấn đề chính trị. Nhà lãnh đạo tôn giáo ra sức chia sẻ hiểu biết tâm linh với các thành viên khác trong giáo phái. Các tổ chức phi lợi nhuận tìm mọi cách thuyết phục các cá nhân tình nguyện đóng góp thời gian, công sức hay tiền bạc cho một mục đích cao cả nào đó.

Với tầm quan trọng như thế, thật đáng ngạc nhiên khi người ta chẳng mấy chú ý đến việc khiến những ý tưởng trở nên kết dính. Lời khuyên chúng ta nhận được khi giao tiếp thường liên quan đến cách thể hiện của chúng ta: "Đừng thảng người, thực hiện các giao tiếp bằng mắt, thực hiện các động tác tay thích hợp. Cứ thế, cứ thế, cứ thế (nhưng đừng khiến người nghe có cảm giác ta đang rập khuôn đóng hộp)." Thỉnh thoảng chúng ta sẽ nhận được lời khuyên về kết cấu truyền đạt: "Hãy nói với họ điều bạn muốn nói với họ. Hãy nói với họ, sau đó nói với họ điều bạn đã nói với họ." Hay "Hãy bắt đầu bằng cách thu hút sự chú ý của họ - kể một chuyện cười hay một câu chuyện nào đó."

Một dạng lời khuyên khác liên quan đến việc nhận biết khán giả của mình là ai: "Hãy tìm hiểu xem người nghe quan tâm đến điều gì, để bạn có thể chuyển tải thông điệp của mình một cách vừa vặn nhất với họ." Và, cuối cùng, không thể không nhắc đến điệp ngữ được nhắc đến nhiều nhất khi người ta khuyên bạn về cách thức truyền đạt: Hãy nhắc đi nhắc lại, nhắc đi nhắc lại, nhắc đi nhắc lại.

Tất cả những lời khuyên trên rõ ràng là có giá trị nhất định, có lẽ chỉ ngoại trừ việc nhấn mạnh quá mức việc "nhắc đi nhắc lại". (Nếu bạn phải nói đi nói lại với ai đó mỗi một điều đến tận mươi lần, có thể ý tưởng của bạn không được ổn cho lắm. Chẳng

có huyền thoại thành thị nào lại cần đến mười lần nhắc lại.) Nhưng những lời khuyên này có một khuyết điểm rành rành: Chúng không giúp gì được cho Art Silverman khi anh cố tìm cách giải thích cho mọi người hiểu rằng bóng ngô ở rạp phim là rất có hại cho sức khỏe.

Silverman hẳn nhiên biết rằng anh nên thực hiện giao tiếp bằng mắt và cử thể trình bày. Nhưng rốt cuộc thì anh cần trình bày thông điệp gì? Anh biết rõ khán giả của mình - họ là những người thích ăn bóng ngô và không nhận ra chúng có hại cho sức khỏe đến nhường nào. Vậy anh phải chia sẻ với họ thông điệp gì? Khó khăn hơn hết là Silverman biết rõ anh không thể có được cái màn lặp đi lặp lại xa xỉ kia - anh chỉ có một cơ hội duy nhất để khiến giới truyền thông quan tâm đến câu chuyện của mình.

Hay ta thử đặt những lời khuyên này vào một giáo viên tiểu học. Cô biết rõ mục tiêu của mình: giảng dạy những tài liệu do ban khoa giáo Nhà nước quyết định. Cô biết rõ khán giả của mình: những học sinh lớp Ba với không ít kiến thức và kỹ năng. Cô biết rõ cách trình bày thế nào cho hiệu quả - cô là nghệ sĩ bậc thầy trong việc tạo dáng, chọn cách nói và thực hiện giao tiếp bằng mắt. Vậy là mục tiêu đã rõ, khán giả đã rõ, và hình thức cũng đã rõ. Nhưng bản thân thông điệp trông như thế nào thì khó lòng biết được. Các học sinh cần hiểu được quá trình phân bào có tơ - tốt thôi, rồi sao nữa? Có vô số cách giảng dạy về sự phân bào có tơ. Cách nào mới kết dính? Và làm sao mà ta biết trước được?

Điều Gì Dẫn Đến Sự Ra Đời Của Thông Điệp Kết Dính

Câu hỏi lớn lúc này là làm thế nào ta có thể tạo được một ý tưởng kết dính?

Vài năm trước đây, hai anh em chúng tôi - Chip và Dan - nhận ra rằng cả hai đã nghiên cứu được gần 10 năm về cách thức khiến các ý tưởng trở nên kết dính. Tuy đi sâu vào những lĩnh vực khác nhau, chúng tôi đã cùng nhắm đến một câu hỏi: Tại sao một số ý tưởng lại thành công trong khi những ý tưởng khác đều thất bại?

Dan từ lâu đã say mê lĩnh vực giáo dục. Cậu ấy là đồng sáng lập một công ty xuất bản mới nổi có tên là Thinkwell, tại đây một câu hỏi khá hóc búa đã được đặt ra: Nếu muốn thay đổi hoàn toàn sách giáo khoa, sử dụng video và công nghệ thay vì các đoạn chữ nghĩa loằng ngoằng, ta phải làm gì? Với tư cách là tổng biên tập Thinkwell, Dan phải cùng đội ngũ của mình tìm ra cách tốt nhất để giảng dạy các môn học như kinh tế học, sinh học, toán tích phân-vi phân, và vật lý. Cậu ấy đã may mắn được làm việc với một số giáo sư danh tiếng và được kính trọng: một giáo viên dạy toán tích phân-vi phân đồng thời cũng là một danh hài; một giáo viên sinh học được vinh danh là Giáo viên của năm; một giáo viên kinh tế học đồng thời cũng là cha tuyên úy và nhà soạn kịch. Về cơ bản, Dan thật sự thích thú tận hưởng sự giao hòa của những điều khiến những giáo viên vĩ đại trở nên vĩ đại. Và cậu ấy đã phát hiện ra rằng, tuy mỗi giáo viên này đều có phong cách riêng, nhưng tổng hợp lại thì phương pháp giảng dạy của họ gần như giống nhau như đúc.

Chip, giáo sư Đại học Stanford, đã bỏ ra gần 10 năm tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi: Tại sao có những ý tưởng xấu đôi khi lại giành chiến thắng? Làm thế nào mà một ý tưởng sai lệch có thể chiếm chỗ sự thật? Và điều gì khiến một số ý tưởng lan truyền nhanh hơn hẳn những ý tưởng khác? Để mở đầu các chủ đề này, cậu ấy đi sâu vào nghiên cứu địa hạt của những ý tưởng "kết dính một cách tự nhiên" như các huyền thoại thành thị hay

giả thuyết về các âm mưu. Sau nhiều năm, cậu ấy dần trở nên quen thuộc với một số câu chuyện lố bịch và kinh khủng nhất trong các ghi chép về ý tưởng. Cậu ấy đã nghe qua tất cả. Dưới đây là một số ít ví dụ:

- Chuột Rán Kentucky. Thực chất, bất cứ chuyện nào liên quan đến chuột và đồ ăn nhanh cũng dễ trở thành đề tài bàn tán xôn xao.
- Coca-Cola làm mục xương của bạn. Nỗi sợ này lan rộng ở Nhật Bản, nhưng cho đến nay nước Nhật vẫn chưa phải gánh chịu một đại dịch “thanh thiếu niên mục nát xương” nào cả.
- Nếu bạn chiếu đèn lên một chiếc xe hơi đã tắt hết đèn phía trước, bạn sẽ bị một gã găng-xtơ nào đó cho ăn đạn.
- Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc là công trình nhân tạo duy nhất có thể nhìn thấy được từ vũ trụ. (Bức trường thành này rất dài nhưng không rộng cho lắm. Nghĩ mà xem: nếu ta có thể nhìn thấy bức trường thành này từ vũ trụ, nghĩa là ta cũng có thể nhìn thấy bất cứ một đường cao tốc liên bang nào, và hẳn là cả một số siêu thị Wal-Mart nữa.)
- Bạn chỉ dùng 10 phần trăm bộ não của mình. (Nếu đây là sự thật, chắc hẳn người ta sẽ không quá lo lắng về chuyện não bị tổn hại nữa.)

Chip đã cùng các sinh viên của mình bỏ ra hàng trăm giờ thu nhặt, mã hóa, và phân tích những ý tưởng kết dính một cách tự nhiên: các huyền thoại thành thị, tin đồn thời chiến, tục ngữ, giả định về các âm mưu, và truyện cười. Các huyền thoại thành thị đều phi thực tế, nhưng nhiều ý tưởng kết dính một cách tự nhiên

là có thật. Thực ra, có lẽ những ý tưởng kết dính tự nhiên ra đời từ lâu nhất chính là tục ngữ - một quặng vàng tri thức thường tồn tại từ thế kỷ này sang thế kỷ khác, từ nền văn hóa này sang nền văn hóa khác. Chẳng hạn như câu tục ngữ "Không có lửa làm sao có khói", các phiên bản của nó xuất hiện trong hơn năm mươi lăm ngôn ngữ khác nhau.

Trong khi nghiên cứu sự kết dính tự nhiên của cả những ý tưởng tầm thường lẫn những ý tưởng sâu sắc, Chip đã tiến hành hơn bốn mươi thí nghiệm với trên 1.700 người tham gia về các chủ đề như:

- Tại sao những lời tiên tri của Nostradamus vẫn được lưu truyền sau hơn 400 năm
- Tại sao những câu chuyện *Chicken Soup for the Soul* (Súp gà cho Tâm hồn) truyền được cảm hứng cho người đọc
- Tại sao những mẹo chữa bệnh dân gian tuy không hiệu quả nhưng vẫn tồn tại

Vài năm trước, cậu ấy bắt đầu mở một khóa học tại Stanford tên là "Cách Khiến Ý Tưởng Trở Nên Kết Dính." Tiền đề của khóa học là nếu ta hiểu được điều gì khiến những ý tưởng trở nên kết dính một cách tự nhiên, có thể chúng ta sẽ biết cách khiến những thông điệp của chính chúng ta trở nên kết dính hơn. Trong suốt những năm qua, cậu ấy đã giảng dạy đề tài này cho vài trăm sinh viên có hoài bão muốn trở thành những nhà quản lý, nhà phân tích chính sách cộng đồng, nhà báo, nhà thiết kế, và đạo diễn phim.

Để hoàn tất câu chuyện của Anh Em Nhà Heath, năm 2004 chúng tôi chợt nhận ra rằng mình đang tiếp cận cùng một vấn đề từ các góc độ khác nhau. Chip đã nghiên cứu và giảng dạy

về những điều khiến các ý tưởng trở nên kết dính. Dan đã nỗ lực tìm ra những phương pháp thiết thực để khiến các ý tưởng trở nên kết dính. Chip đã đưa ra so sánh thành công của các huyền thoại thành thị và những câu chuyện khác nhau. Dan đã đưa ra so sánh thành công của các bài học về Toán và chính phủ khác nhau. Chip là nhà nghiên cứu và là giáo viên. Dan là nhà thực hành và là người viết. (Và chúng tôi biết rằng bố mẹ sẽ rất vui nếu chúng tôi cùng chia sẻ những giây phút có ích bên nhau.)

Chúng tôi muốn tách bạch các ý tưởng kết dính - cả tự nhiên lẫn được gây dựng - và tìm ra điều khiến chúng trở nên kết dính. Điều gì khiến những huyền thoại thành thị hấp dẫn đến thế? Tại sao một số bài học Hóa Học lại hấp dẫn hơn những bài học khác? Tại sao rõ ràng là mọi xã hội đều truyền miệng cùng một loạt các tục ngữ như nhau? Tại sao một số ý tưởng chính trị được phổ biến rộng rãi trong khi những ý tưởng khác lại chết yểu?

Nói tóm lại, chúng tôi muốn tìm hiểu những gì kết dính. Chúng tôi lấy thuật ngữ "cái gì kết dính" từ một trong số những nhà văn yêu thích của mình, Malcolm Gladwell. Năm 2000, Gladwell viết một cuốn sách xuất sắc tên là *The Tipping Point* (Điểm bùng phát), khảo sát những tác động khiến các hiện tượng xã hội "bùng phát", hay thực hiện bước nhảy từ những nhóm nhỏ sang những nhóm lớn, cách thức mà những căn bệnh truyền nhiễm lan tràn nhanh chóng một khi chúng tấn công vào một bộ phận dân cư quan trọng nào đó. Tại sao Hush Puppies tiếp tục phổ biến trở lại? Tại sao tỉ lệ tội phạm đột ngột giảm mạnh ở thành phố New York? Tại sao sách *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* lại được mọi người ưa chuộng?

Điểm bùng phát có ba phần. Phần đầu đề cập yêu cầu hướng đến đúng đối tượng, và phần cuối đề cập yêu cầu chọn được

đúng ngữ cảnh. Phần giữa của cuốn sách, "Yếu Tố Kết Dính," tranh luận rằng những cách tân sẽ dễ "tới hạn" hơn nhiều nếu chúng kết dính. Khi *Điểm bùng phát* được xuất bản, Chip nhận ra rằng "kết dính" chính là từ hoàn hảo tượng trưng cho khía cạnh mà cậu ấy đang theo đuổi với những nghiên cứu về thị trường ý tưởng của mình.

Cuốn sách này là phần bổ sung cho *Điểm bùng phát*, hiểu theo nghĩa là chúng tôi sẽ xác định rõ những đặc điểm khiến các ý tưởng trở nên kết dính, một chủ đề vượt ra ngoài khuôn khổ cuốn sách của Gladwell. Gladwell hứng thú với những gì khiến các bệnh dịch xã hội trở thành bệnh dịch. Chúng tôi quan tâm đến việc những ý tưởng hiệu quả được hình thành như thế nào - điều khiến một số ý tưởng kết dính trong khi những ý tưởng còn lại biến mất. Vì thế, tuy trọng tâm của chúng tôi vượt ra khỏi lãnh địa của *Điểm bùng phát*, chúng tôi vẫn muốn bày tỏ sự trân trọng đến Gladwell với từ "kết dính". Nó đã thật sự kết dính.

Ai Đã Phá Hoại Lễ Halloween?

Trong những năm 60 và 70 của thế kỷ trước, truyền thống trick-or-treat⁵ trong dịp Halloween bị công kích mạnh mẽ. Người ta đồn đại khắp nơi rằng một số gã bệnh hoạn trong dịp Halloween đã nhét lưỡi dao lam vào táo và kẹo tròn. Những tin đồn này ảnh hưởng đến truyền thống Halloween trên cả nước. Bố mẹ cẩn trọng xem xét túi kẹo của các con mình. Trường học mở cửa cả

⁵ "Trick or treat" là sinh hoạt chính của hầu hết trẻ em và thiếu niên tại Hoa Kỳ trong đêm Halloween. Câu này có nghĩa là: "Nếu không muốn chúng tôi chơi xấu bạn thì hãy dài chúng tôi cái gì đi." Thông thường những người láng giềng luôn muốn tránh bị chơi xấu (trick) bằng cách thiết đãi bọn trẻ một món gì đó (treat), chủ yếu là kẹo và trái cây (theo tục lệ có nhét đồng tiền ở bên trong).

tối để bọn trẻ có thể trick-or-treat trong một môi trường an toàn. Bệnh viện tình nguyện kiểm tra bằng X-quang các túi kẹo.

Năm 1985, một cuộc thăm dò ý kiến của Hãng thông tấn ABC đã cho thấy có tới 60% các bậc phụ huynh lo lắng rằng con họ có thể trở thành nạn nhân của những gã bệnh hoạn kia. Đến tận bây giờ, nhiều người vẫn cảnh báo con mình không được ăn bất cứ thứ quà vật nào không đóng gói trước khi mở. Đây là một câu chuyện đáng buồn: một ngày nghỉ lễ gia đình bị bôi nhọ bởi những gã chẳng hiểu tại sao lại muốn làm hại bọn trẻ. Nhưng vào năm 1985 câu chuyện đột nhiên chuyển hướng. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra một sự thật gây sửng sốt về đại dịch nhét-lưỡi-dao-vào-kẹo này: Nó không có thật.

Những nhà nghiên cứu này, gồm hai nhà xã hội học Joel Best và Gerald Horiuchi, xem xét mọi vụ việc liên quan đến Halloween được trình báo từ năm 1958. Họ không tìm thấy bất cứ một trường hợp nào trong đó có những kẻ lạ mặt gây ra cho bọn trẻ thương tổn chết người trong dịp Halloween bằng cách nhét thứ gì đó vào kẹo.

Đúng là có hai đứa trẻ chết vào dịp Halloween, nhưng cái chết của chúng không phải do người lạ gây ra. Một cậu bé năm tuổi tìm thấy một lượng ma túy do ông chú cất giấu và bị chết vì quá liều. Người nhà lúc đầu đã cố che giấu mạnh mẽ bằng cách rắc ma túy lên kẹo của cậu. Trong một vụ khác, ông bố, mong muốn được hưởng một món bồi thường bảo hiểm kέch xù, đã gây ra cái chết của chính con trai mình bằng cách tẩm độc xy-a-nua (cyanide) vào kẹo.

Nói cách khác, các chứng cứ khoa học tốt nhất đều cho thấy rằng nhận kẹo từ người lạ hoàn toàn chẳng có vấn đề gì. Chính gia đình mới là những người bạn cần để tâm.

Câu chuyện nhét-lưỡi-dao-vào-kẹo này đã làm thay đổi hành vi của hàng triệu bậc bố mẹ trong ba mươi năm qua. Điều đáng buồn là nó khiến hàng xóm nghi kỵ lẫn nhau. Thậm chí nó còn dẫn đến sự thay đổi của nhiều điều luật quốc gia: Cả hai bang California và New Jersey đều thông qua các điều khoản trừng phạt nặng nề những kẻ nhét-lưỡi-dao-vào-kẹo. Vì đâu mà ý tưởng này lại thành công đến thế?

Sáu Nguyên Tắc Của Những Ý Tưởng Kết Dính

Câu chuyện kẹo-Halloween, trên một khía cạnh nào đó, là người anh em sinh đôi xấu xa của câu chuyện CSPI.

Cả hai câu chuyện đều nêu bật một hiểm họa không ngờ tiềm ẩn trong một hoạt động phổ thông bình thường: ăn kẹo vào dịp Halloween và ăn bong bóng ở rạp phim. Cả hai câu chuyện đều kêu gọi một hành động đơn giản: kiểm tra kẹo của con bạn và tránh xa bong bóng ở rạp phim. Cả hai đều tận dụng những hình ảnh cụ thể, sống động, dễ nhớ: một trái táo có giấu lưỡi dao lam bên trong và một bàn ăn đầy thức ăn béo ngậy. Và cả hai câu chuyện đều gây nên cảm xúc: sự sợ hãi trong trường hợp kẹo Halloween và sự ghê tởm trong trường hợp bong bóng ở rạp phim.

Cả câu chuyện Vụ Trộm Thận cũng chia sẻ không ít đặc điểm tương tự. Một kết cục không ai ngờ: một gã chỉ dừng chân ở quán rượu uống một chút rốt cuộc lại bị trộm mất một quả thận. Rất nhiều chi tiết cụ thể: bồn tắm đầy nước đá, cái ống kỳ quặc nhô ra phía dưới lưng. Cảm xúc: sợ hãi, ghê tởm, nghi ngờ.

Chúng tôi đã bắt đầu nhận thấy những mô thức giống nhau, những thuộc tính giống nhau, thể hiện ở một loạt các ý tưởng thành công. Dựa trên nghiên cứu của Chip - và bằng cách xem

xét nghiên cứu của hàng chục nhà nghiên cứu văn hóa dân gian, nhà tâm lý học, nhà nghiên cứu giáo dục, nhà khoa học chính trị, và cả những người săn lùng và tổng hợp tục ngữ ca dao - chúng tôi đã phát hiện được rằng những ý tưởng kết dính đều có cùng một số đặc điểm quan trọng nhất định. Không hề có cái gọi là "công thức" cho một ý tưởng kết dính - chúng tôi không muốn cường điệu hay khoa trương làm gì. Nhưng những ý tưởng kết dính thực sự đều được tạo nên từ một hệ thống các đặc điểm chung, những đặc điểm đã khiến chúng dễ dàng thành công hơn những ý tưởng khác.

Điều này cũng giống như khi ta tranh luận về những thuộc tính của một cầu thủ bóng rổ hàng đầu. Dĩ nhiên bạn có thể chắc chắn rằng bất cứ một cầu thủ nhà nghề nào cũng sẽ có một tập hợp các đặc điểm nào đó như chiều cao, tốc độ, sự nhanh nhẹn, sức mạnh, và cảm giác sân bóng. Nhưng bạn không cần phải hội đủ tất cả các đặc điểm này mới trở nên vĩ đại: Một số hậu vệ hàng đầu chỉ cao có một-mét-bảy và gầy giơ xương. Tương tự thế, việc bạn hội đủ tất cả các đặc điểm này cũng không hề bảo đảm là bạn sẽ trở thành một cầu thủ vĩ đại: Hẳn bạn đã nhìn thấy nhiều gã cao hơn hai-mét-mốt nhưng chậm chạp và vụng về. Dù sao thì rõ ràng là nếu cần lựa chọn những gã lạ mặt cho đội bóng của mình, có lẽ bạn sẽ hứng thú với gã cao hai-mét-mốt hơn.

Các ý tưởng cũng thế. Một kỹ năng chúng ta có thể học được là khả năng nhận biết những ý tưởng có "tài năng bẩm sinh," như gã lạ mặt cao hai-mét-mốt chẳng hạn. Ở các phần sau, chúng ta sẽ thảo luận về chiến dịch quảng cáo của Subway với nhân vật chính là Jared, một sinh viên đại học mắc chứng béo phì đã giảm hơn 200 cân-Anh bằng cách ăn xăng-đuých Subway mỗi ngày. Chiến dịch này đã vô cùng thành công. Và nó

không được tạo ra bởi một đơn vị quảng cáo Đại lộ Madison nào cả; nó bắt đầu khi một chủ tiệm nhỏ tinh ý nhận thấy một câu chuyện lạ thường.

Nhưng đây chính là điểm mà phép so sánh tương quan về môn bóng rổ sụp đổ: trong thế giới ý tưởng, chúng ta có thể tạo ra các cầu thủ theo ý muốn. Chúng ta có thể tạo ra ý tưởng theo hướng tối đa hóa khả năng kết dính của chúng.

Qua xem xét hàng trăm ý tưởng kết dính, chúng tôi dần nhận ra cùng một hệ thống sáu nguyên tắc chung.

NGUYÊN TẮC 1: ĐƠN GIẢN

Đâu là cách tìm ra cốt lõi chính yếu cho các ý tưởng của chúng ta? Một luật sư bào chữa nổi tiếng đã nói rằng, “Nếu bạn đưa ra mười luận điểm, thì dù cả mươi luận điểm đều tốt, khi bồi thẩm đoàn trở lại phòng hội thẩm, họ sẽ không thể nhớ nổi một luận điểm nào của bạn cả.” Để lột trần ý tưởng đến tận cốt lõi đòi hỏi chúng ta phải là những bậc thầy của nghệ thuật “loại bỏ”. Ta không được phép chần chừ trong việc loại bỏ để tìm ra một ưu tiên duy nhất. Việc nói thật ngắn không thể giải quyết được vấn đề - lời lẽ cùt lùn thì chẳng thể nào là lý tưởng cả. Các câu ngắn ngữ chính là tấm gương của sự lý tưởng. Những ý tưởng chúng ta tạo ra phải vừa đơn giản vừa sâu sắc. Nguyên Tắc Vàng nằm ở mô hình tận cùng của sự đơn giản: một câu khẳng định đơn nhất nhưng sâu sắc đến độ khiến chúng ta bỏ cả cuộc đời để học cách làm theo.

NGUYÊN TẮC 2: BẤT NGỜ

Đâu là cách khiến khán giả chú ý đến những ý tưởng của chúng ta, và đâu là cách duy trì sự quan tâm của họ khi chúng

ta cần có thời gian để phổ biến các ý tưởng của mình? Chúng ta phải tấn công vào những kỳ vọng và dự đoán của họ. Chúng ta phải làm ngược lại những gì trực giác mách bảo họ. Một gói bóng ngô cũng có hại cho sức khỏe ngang với việc cả ngày ăn toàn thực phẩm nhiều chất béo. Chúng ta có thể lợi dụng yếu tố ngạc nhiên - một loại cảm giác có chức năng tăng cường sự cảnh giác và đem lại sự tập trung - để thu được sự chú ý của họ. Nhưng cảm giác ngạc nhiên không thể kéo dài lâu. Để ý tưởng tồn tại, chúng ta phải tạo ra được sự hứng thú và cảm giác tò mò. Đâu là cách khiến học sinh tham gia tích cực xuyên suốt bốn-mươi-tám tiết Lịch sử mỗi năm? Chúng ta có thể duy trì cảm giác tò mò của khán giả trong một thời gian dài bằng cách tuần tự “mở ra những lỗ hổng” trong kiến thức của họ - rồi sau đó lấp đầy những lỗ hổng đó.

NGUYỄN TẮC 3: CỤ THỂ

Đâu là cách chúng ta làm rõ các ý tưởng của mình? Chúng ta phải trình bày ý tưởng thông qua những hành động cụ thể, thông qua các giác quan. Đây chính là điểm yếu của rất nhiều hình thức giao tiếp trong công việc. Các tuyên bố sứ mệnh, các hiệp trợ, tầm nhìn, các chiến lược - chúng thường mơ hồ đến mức tối nghĩa. Các ý tưởng tự thân kết dính luôn chứa đầy những hình ảnh cụ thể - bồn tắm đầy nước đá, những quả táo có nhét lưỡi dao lam bên trong - bởi vì bộ não luôn nhớ những dữ liệu rõ ràng. Trong ca dao tục ngữ, những câu răn dạy mơ hồ thường được mã hóa theo ngôn ngữ cụ thể: “Một con chim trong tay còn hơn hai con trong bụi cây.” Trình bày một cách cụ thể là cách duy nhất để đảm bảo rằng ý tưởng của chúng ta sẽ đến với toàn thể khán giả với cùng một ý nghĩa.

NGUYÊN TẮC 4: ĐÁNG TIN

Đâu là cách khiến khán giả tin vào ý tưởng của chúng ta? Mỗi khi C. Everett Koop, cựu trưởng khoa phẫu thuật, nói về một vấn đề sức khỏe cộng đồng nào đó, hầu như mọi người đều tiếp nhận các ý tưởng của ông mà không may mắn nghi ngờ. Nhưng trong hầu hết các tình huống hàng ngày, chúng ta khó lòng có được uy quyền này. Những ý tưởng kết dính luôn mang trong mình các "uỷ nhiệm thư". Chúng ta cần tìm ra cách giúp mọi người tự thẩm định các ý tưởng của chúng ta - một kiểu phương châm "hãy thử trước khi mua" của thế giới ý tưởng. Mỗi khi đưa ra một luận điểm nào đó, theo bản năng hầu hết mọi người đều cố tận dụng những con số rõ ràng. Nhưng trong nhiều trường hợp đây là một cách tiếp cận hoàn toàn sai lầm. Trong cuộc tranh cử tổng thống Hoa Kỳ năm 1989 giữa Ronald Reagan và Jimmy Carter, Reagan hoàn toàn có thể đưa ra vô số các thống kê thể hiện sự trì trệ của nền kinh tế. Nhưng thay vào đó, ông chỉ hỏi một câu hỏi đơn giản cho phép cử tri tự mình kiểm nghiệm: "Trước khi bạn bỏ phiếu, hãy tự hỏi bản thân xem so với bốn năm trước đây bạn có giàu có hơn chút nào không."

NGUYÊN TẮC 5: GỌI CẢM XÚC

Đâu là cách khiến mọi người quan tâm đến các ý tưởng của chúng ta? Chúng ta khiến họ cảm thấy một điều gì đó. Trong trường hợp bóng ngô ở rạp phim, chúng ta khiến họ cảm thấy ghê sợ tác hại của nó đến sức khỏe. Con số "37 gram" không gợi nên một cảm giác nào cả. Nghiên cứu cho thấy mọi người có xu hướng tặng quà từ thiện cho một cá nhân nào đó đang cần giúp đỡ hơn là cho cả một vùng đang chịu cảnh đói nghèo. Chúng ta có xu hướng chia sẻ tình cảm với con người, chứ không phải với

những thứ mơ hồ. Đôi khi vấn đề rắc rối là ở chỗ làm sao tìm ra chính xác kiểu tình cảm để khai thác. Chẳng hạn như đối với thanh niên, rất khó khiến họ bỏ thuốc bằng cách gợi lên trong họ cảm giác sợ hãi các tác hại của thuốc lá, nhưng việc này sẽ dễ thực hiện hơn nếu ta đánh vào sự phẫn nộ của họ đối với những trò lừa đảo của các công ty sản xuất thuốc lá.

NGUYÊN TẮC 6: NHỮNG CÂU CHUYỆN

Đâu là cách khiến mọi người làm theo các ý tưởng của chúng ta? Chúng ta kể chuyện. Lính cứu hỏa thường kể lại chuyện cho nhau nghe sau mỗi vụ cháy, và bằng cách này họ tích lũy ngày càng nhiều kinh nghiệm cho mình; sau nhiều năm lắng nghe và trao đổi, họ đã tạo được một danh mục phong phú và hoàn thiện hơn các tình huống quan trọng họ có thể phải đổi mới khi chữa cháy và cách ứng phó phù hợp đối với những tình huống đó. Nghiên cứu cho thấy việc diễn tập trước một tình huống bằng ý chí giúp ta thành công hơn khi đổi mới với tình huống đó trong thực tế. Tương tự thế, nghe kể chuyện cũng là một kiểu mô hình tập lái, chuẩn bị cho chúng ta ứng phó nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Trên đây là sáu nguyên tắc chung của các ý tưởng thành công. Nói tóm lại, danh sách các yếu tố cần thiết để xây dựng một ý tưởng thành công là: một Câu chuyện Cảm xúc Đáng tin cậy Cụ thể Bất ngờ và Đơn giản (a Simple Un-expected Concrete Credentialled Emotional Story). Nếu chú ý kỹ bạn sẽ nhận thấy nội dung trên có thể được gói gọn lại thành chữ Thành Công (SUCCESS). Dĩ nhiên đây đơn thuần chỉ là một sự trùng hợp không có sắp đặt trước. (OK, chúng tôi thừa nhận,

SUCCEss nghe có hơi nhảm và sến một chút. Lẽ ra chúng tôi phải thay chữ “Đơn giản” bằng chữ “Cốt lõi” và sắp xếp lại một số chữ cái. Nhưng bạn cũng phải thừa nhận là CCUCES khó nhớ hơn nhiều).

Để áp dụng các nguyên tắc này, bạn chẳng cần phải là giáo sư hay chuyên gia gì hết. Thực tế cho thấy vẫn chưa có một nhà kết-dính-học nào cả. Hơn thế nữa, đa số các nguyên tắc này đều rất gần gũi và quen thuộc: Chẳng phải hầu hết chúng ta đều đã có trực giác rằng chúng ta nên “trình bày đơn giản” và “sử dụng các câu chuyện” hay sao? Có vẻ chẳng mấy ai ủng hộ những đoạn văn dài dòng phức tạp và thiếu sức sống. Nhưng chờ một phút. Chúng ta tin rằng các nguyên tắc này rất dễ sử dụng. Và hầu hết đều tương đối thuộc diện phổ thông thường thức. Thế thì tại sao chúng ta không có được nhiều ý tưởng kết dính? Tại sao cuộc sống của chúng ta chỉ toàn là những bản ghi chú công việc thay vì những câu cách ngôn, tục ngữ hay ca dao?

Điều đáng buồn là có một kẻ xấu trong câu chuyện của chúng ta. Kẻ xấu đó là một xu hướng tâm lý tự nhiên không ngừng ngăn chúng ta sử dụng các nguyên tắc này để xây dựng ý tưởng. Người ta gọi nó là Lời nguyên của Kiến thức. (Chúng tôi sẽ viết hoa cụm từ này xuyên suốt quyển sách để mang lại cho nó sự kịch tính mà chúng tôi cho là nó đáng được hưởng.)

Người Gõ Nhịp và Người Nghe

Năm 1990, Elizabeth Newton nhận được bằng tiến sỹ tâm lý học tại Stanford nhờ nghiên cứu một trò chơi đơn giản trong đó người chơi được giao một trong hai vai: “người gõ nhịp” hoặc “người nghe”. Những người gõ nhịp nhận một danh sách hai-mươi-lăm bài hát nổi tiếng, như “Happy Birthday To You” hay

"The Star-Spangled Banner⁶." Mỗi người gõ nhịp phải chọn ra một bài hát rồi gõ nhịp giai điệu bài hát đó cho một người nghe (bằng cách gõ tay vào bàn). Công việc của người nghe là đoán tên bài hát, dựa vào giai điệu gõ. (Bằng cách này, bạn có thể dễ dàng thực hiện thí nghiệm tại nhà nếu có một "người nghe" bên cạnh.)

Nhiệm vụ của người nghe trong trò chơi này rất khó khăn. Trong suốt cuộc thí nghiệm của Newton, 120 bài hát đã được gõ nhịp. Những người nghe chỉ đoán được 2,5 phần trăm số bài hát: 3 trên tổng số 120.

Nhưng đây mới chính là điểm khiến kết quả này xứng đáng trở thành một luận án tiến sĩ tâm lý học. Trước khi người nghe đoán tên bài hát, Newton luôn hỏi người gõ nhịp xem họ đoán khả năng người nghe đoán đúng là bao nhiêu phần trăm. Câu trả lời là 50%.

Những người gõ nhịp chỉ truyền được thông điệp của mình với tỷ lệ 1/40, nhưng họ lại nghĩ rằng mình sẽ truyền được thông điệp với tỷ lệ 1/2. Nguyên nhân là do đâu?

Khi gõ nhịp bài hát, người gõ nhịp luôn nghe được giai điệu bài hát trong đầu mình. Cứ thử mà xem - hãy gõ nhịp bài "The Star-Spangled Banner." Bạn không thể không nghe thấy giai điệu vang lên trong đầu. Trong khi đó, người nghe không thể nghe được giai điệu đó - tất cả những gì họ có thể nghe được là một hỗn hợp nhịp gõ không liền mạch, như một kiểu Mật mã Morse quái đản nào đó.

Ở thí nghiệm này, người gõ nhịp không thể biết được người nghe phải gặp nhiều khó khăn như thế nào trong việc bắt được giai điệu qua tiếng gõ. Chẳng phải bài hát quá dễ đoán hay sao?

⁶ *The Star-Spangled Banner* là quốc ca của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ.

Thái độ của người gõ nhịp khi người nghe đoán tên bài hát thành "Happy Birthday to You" thay vì "The Star-Spangled Banner" chính là mấu chốt vấn đề: Sao cậu có thể ngu ngốc đến thế?

Làm người gõ nhịp không dễ chút nào. Vấn đề nằm ở chỗ những người gõ nhịp đã tiếp nhận được thứ kiến thức (tên bài hát) khiến họ không thể tưởng tượng được nếu thiếu kiến thức đó thì mọi chuyện sẽ thế nào. Khi gõ nhịp, họ không thể hình dung ra những khó khăn người nghe phải đối mặt khi chỉ nghe thấy những tiếng gõ rời rạc không liên quan đến nhau thay vì một bài hát hoàn chỉnh. Đây chính là Lời nguyên của Kiến thức. Một khi chúng ta đã biết được điều gì đó, chúng ta khó lòng tưởng tượng được điều gì sẽ xảy ra nếu ta không biết được điều đó. Kiến thức của chúng ta đã "nguyên rùa" chính chúng ta. Và việc chia sẻ kiến thức của chúng ta cho người khác trở nên khó khăn hơn bao giờ hết, bởi lẽ chúng ta chưa thể đặt mình vào vị trí người nghe.

Thí nghiệm người gõ nhịp/người nghe này được diễn tập lại hằng ngày trên khắp thế giới. Người gõ nhịp và người nghe chính là các giám đốc điều hành và nhân viên, là giáo viên và học sinh, là chính trị gia và các cử tri, là nhân viên tiếp thị và khách hàng, là nhà văn và độc giả. Tất cả những nhóm người này đều phải giao tiếp với nhau nhiều, nhưng cũng như người gõ nhịp và người nghe, mức độ chênh lệch thông tin của hai bên là rất lớn. Khi giám đốc điều hành thảo luận về vấn đề "mở khóa giá trị cổ đông," một giai điệu sẽ vang lên trong đầu cô ta mà các nhân viên không thể nghe thấy được.

Đây là vấn đề khó tránh khỏi - một giám đốc điều hành có khi trong suốt ba mươi năm ngày nào cũng phải đắm mình trong lý luận và các tập quán kinh doanh. Đảo ngược quy trình này là

không thể, chẳng khác nào ngừng một cái chuông đang ngân. Bạn không thể xem như chưa biết những điều bạn đã biết. Trên thực tế, có hai cách để đánh bại Lời nguyền của Kiến thức một cách hiệu quả. Một là đừng học cái gì cả. Hai là hãy nắm lấy các ý tưởng và thay áo mới cho chúng.

Cuốn sách này sẽ hướng dẫn cách biến đổi các ý tưởng của bạn nhằm chống lại Lời nguyền của Kiến thức. Sáu nguyên tắc để cập ở phần trước chính là những vũ khí lợi hại nhất. Bạn có thể dùng chúng như một bản thống kê các yếu tố cần kiểm tra. Hãy xem xét ví dụ vị giám đốc tuyên bố với nhân viên rằng họ phải nỗ lực để “tối đa hóa giá trị cổ đông.”

Thông điệp này có đơn giản không? Có, hiểu theo nghĩa là nó ngắn gọn, nhưng nó thiếu sự đơn giản cần thiết của một câu cách ngôn. Nó có gây bất ngờ không? Không. Cụ thể? Không hề. Đáng tin cậy? Chỉ ở chỗ là nó được phát ra từ miệng một bà giám đốc điều hành. Cảm xúc? Xem nào, không. Một câu chuyện? Không.

Thử đổi chiều thông điệp “tối đa hóa giá trị cổ đông” với lời kêu gọi nổi tiếng của John F. Kennedy năm 1961: “hãy đưa một người đàn ông lên mặt trăng rồi đưa anh ta trở về an toàn khi thập kỷ này kết thúc.” Đơn giản không? Có. Gây bất ngờ? Có. Cụ thể? Không thể cụ thể hơn. Đáng tin cậy. Mục tiêu nghe có vẻ giống phim khoa học viễn tưởng, nhưng nguồn phát ngôn thì hoàn toàn đáng tin cậy. Gợi cảm xúc? Có. Một câu chuyện? Là một truyện rất ngắn.

Nếu John F. Kennedy là một CEO, có lẽ ông đã nói rằng, “Nhiệm vụ của chúng ta là trở thành người đứng đầu trong ngành công nghiệp vũ trụ thông qua sáng tạo tổng hợp tối đa và các sáng kiến mang tính chiến lược nhắm vào không gian.”

Thật may mắn là JFK có trực giác tốt hơn các CEO ngày nay; ông biết rằng những nhiệm vụ mơ hồ, tối nghĩa không thể thu hút và gợi cảm hứng cho người tiếp nhận. Nhiệm vụ mặt trăng là một trường hợp kinh điển về khả năng né tránh Lời nguyền của Kiến thức khi giao tiếp. Đó là một ý tưởng hoàn hảo và thành công - một ý tưởng đơn nhất nhưng có thể làm động lực thúc đẩy hành động của hàng triệu người trong suốt một thập kỷ.

Sáng Tạo Mang Tính Hệ Thống

Hãy hình dung trong đầu xem bạn nghĩ тип người nào giỏi đưa ra ý tưởng nhất. Bạn đã tưởng tượng ra người nào chưa? Rất nhiều người, khi được yêu cầu thực hiện điều này, vẽ ra một mẫu hình quen thuộc - “thiên tài sáng tạo,” kiểu như những người viết slogan làm việc tại một đơn vị quảng cáo danh tiếng nào đó. Có thể, như chúng tôi chẳng hạn, bạn hình dung ra một người tóc vuốt keo và ăn mặc phong cách, tay cầm một quyển sổ cong nếp ghi chằng chít những câu châm biếm hay chuyện hiển linh của Chúa Giê-xu, sẵn sàng vứt bỏ mọi thứ để lao vào vắt óc suy nghĩ suốt bốn tiếng đồng hồ trong một căn phòng đầy cafein và bảng trắng. Hoặc cũng có thể mẫu hình bạn vẽ ra không đến mức tỉ mỉ như thế.

Đi nhiên có một số người sáng tạo hơn hẳn những người khác, điều này không có gì phải bàn cãi. Có lẽ họ sinh ra đã như thế rồi. Vì thế có khi bạn sẽ chẳng thể nào trở thành một Michael Jordan của những ý tưởng kết dính được. Nhưng tiền đề của cuốn sách này là tin rằng ta hoàn toàn có thể học được cách tạo ra những ý tưởng kết dính.

Năm 1999, một nhóm nghiên cứu ở Israel đã tổng hợp 200 quảng cáo được đánh giá cao nhất - những quảng cáo lọt vào

chung kết và đạt giải thưởng tại các cuộc thi quảng cáo uy tín. Họ nhận thấy 89% các quảng cáo đạt giải có thể được phân loại thành sáu nhóm, hay sáu mẫu, cơ bản. Điều này rất đáng chú ý. Chúng ta có xu hướng cho rằng những ý tưởng sáng tạo đáng nể đều phải mang phong cách riêng và độc đáo - đột ngột này ra từ những người vốn sinh ra đã có phẩm chất sáng tạo trong người. Rốt cuộc thực tế cho thấy sáu khuôn mẫu đơn giản này đã trải qua một đoạn đường rất dài.

Hầu hết các khuôn mẫu trên đều liên quan đến nguyên tắc về tính bất ngờ. Lấy một ví dụ cụ thể, khuôn mẫu Các Tác Động Cực Đại chỉ ra những kết quả không thể ngờ tới do đặc tính của sản phẩm. Một quảng cáo đã nhấn vào sức mạnh của một hệ thống âm thanh trong xe hơi - khi giai điệu vang lên, một cây cầu bắt đầu đung đưa theo nhạc, và khi dàn loa rung lên bần bật cây cầu nhún nhảy mạnh đến mức ta có cảm tưởng nó sẽ đổ sập trong tích tắc. Khuôn mẫu này cũng bao gồm câu slogan nổi tiếng trong Thế chiến thứ II đưa ra bởi Hội Đồng Quảng Cáo, một tổ chức phi lợi nhuận chuyên thực hiện các chiến dịch phúc lợi xã hội cho các cơ quan chính phủ hay các tổ chức phi lợi nhuận khác: "Hé Môi Đánh Chìm Tàu".⁷ Và nếu nói về các tác động cực đại chúng ta không thể không nói đến tiếng xèo xèo khi chiến trường trong đoạn quảng cáo nổi tiếng những năm 1980 "Đây chính là não của bạn khi hút thuốc" (cũng là một sáng tạo của Hội Đồng Quảng Cáo). Khuôn mẫu này cũng xuất hiện trong các ý tưởng tự thân kết dính - chẳng hạn như truyền thuyết cho rằng Newton đã khám phá ra lực vạn vật hấp dẫn khi một quả táo rơi trúng đầu ông. (Các khuôn mẫu còn lại xin xem ở phần ghi chú cuối sách.)

⁷ Loose Lips Sink Ship

Các nhà nghiên cứu cũng tìm cách sử dụng 6 khuôn mẫu này để phân loại 200 quảng cáo khác - từ cùng một hệ thống các ấn phẩm và cùng các chủng loại sản phẩm - không đạt được giải thưởng nào. Điều đáng kinh ngạc là khi các nhà nghiên cứu tìm cách phân loại những quảng cáo "ít thành công hơn" này, họ chỉ có thể phân loại 2 phần trăm trong số đó.

Bài học đáng ngạc nhiên từ câu chuyện này là: Những quảng cáo sáng tạo nhất lại dễ đoán trước hơn những quảng cáo thiếu tính sáng tạo. Điều này nghe cũng giống như câu nói nổi tiếng của Tolstoy: "Tất cả những gia đình hạnh phúc đều giống nhau, nhưng mỗi gia đình bất hạnh lại bất hạnh theo một cách của riêng họ." Tất cả các quảng cáo sáng tạo đều giống nhau, nhưng mỗi quảng cáo thất bại lại thiếu tính sáng tạo theo một cách của riêng nó.

Nhưng nếu các quảng cáo sáng tạo luôn sử dụng cùng một hệ thống cơ bản các khuôn mẫu định sẵn, có lẽ "sự sáng tạo" là một phẩm chất có thể truyền đạt được. Có lẽ ngay cả những người mới vào nghề - dù chưa hề có chút kinh nghiệm nào về sáng tạo - cũng có thể đưa ra các ý tưởng tốt hơn nếu họ hiểu được các khuôn mẫu định sẵn này. Các nhà nghiên cứu Israel vì tò mò về khả năng truyền đạt tính sáng tạo đã quyết định tìm hiểu xem một khuôn mẫu định sẵn có thể đưa ta đi được bao xa.

Họ chọn ra ba nhóm nhân viên mới vào nghề và truyền cho mỗi nhóm những thông tin nền tảng cơ bản về ba sản phẩm: dầu gội đầu, thực phẩm ăn kiêng, và giày đế mềm. Một nhóm nhận thông tin cơ bản về các sản phẩm này và ngay lập tức bắt tay vào sáng tạo các mẫu quảng cáo, không cần huấn luyện hay đào tạo gì hết. Một giám đốc nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực sáng tạo, không hề biết nhóm này được đào tạo như thế nào,

chọn ra top mười lăm mẫu quảng cáo tốt nhất của nhóm. Các quảng cáo này sau đó được người tiêu dùng kiểm nghiệm. Chúng đã thật sự nổi bật: Người tiêu dùng xếp hạng chúng ở mức “gây khó chịu.” (Liệu đây có phải là lời giải thích đã được trông đợi từ lâu về các mẫu quảng cáo mua bán xe hơi trong vùng?)

Một nhóm thứ hai được một giáo viên nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực sáng tạo huấn luyện trong hai giờ bằng cách chỉ ra cho họ biết cách sử dụng một phương pháp động não kết hợp tư do. Kỹ thuật này là một phương pháp chuẩn trong truyền đạt tính sáng tạo, được cho là có thể mở rộng các khả năng kết hợp, tạo ra các liên kết bất ngờ, và xây dựng nhiều ý tưởng sáng tạo để mọi người có thể chọn ra ý tưởng tốt nhất. Nếu bạn đã từng dự một lớp học dạy về động não tư duy các ý tưởng vĩ đại, có thể đây chính là phương pháp bạn đã được dạy.

Một lần nữa, mười lăm mẫu quảng cáo tốt nhất được chọn ra bởi cùng một vị giám đốc như nhóm trước, không hề biết nhóm này được đào tạo như thế nào, rồi sau đó chúng được đưa ra cho người tiêu dùng kiểm nghiệm. Các quảng cáo này được đánh giá là ít gây khó chịu hơn các quảng cáo của nhóm trước nhưng lại thiếu tính sáng tạo.

Nhóm cuối cùng được huấn luyện trong hai giờ về cách sử dụng sáu khuôn mẫu định sẵn về sáng tạo. Lại một lần nữa, mười lăm mẫu quảng cáo được vị giám đốc chọn rồi được khách hàng kiểm nghiệm. Thật bất ngờ là sự sáng tạo đã nhanh chóng nảy nở ở những nhân viên mới vào nghề này. Các quảng cáo của họ được đánh giá là sáng tạo hơn hẳn 50% và tạo được thêm 55% thái độ tích cực từ phía khách hàng đối với các sản phẩm được đưa ra quảng cáo. Đây quả là một bước tiến bộ đáng kinh

ngạc chỉ với hai giờ bỏ ra để học một vài khuôn mẫu cơ bản! Có vẻ như những phương pháp hệ thống giúp đưa ra các ý tưởng sáng tạo thực sự tồn tại.

Diều mà nhóm nghiên cứu Israel này đã làm cho các mẫu quảng cáo chính là điều cuốn sách này đem lại cho các ý tưởng của bạn. Chúng tôi sẽ đưa ra các gợi ý hay đề xuất giúp các bạn hoàn thiện ý tưởng và khiến chúng sáng tạo và hiệu quả hơn. Chúng tôi đã xây dựng một danh sách kiểm tra gồm sáu nguyên tắc hoàn toàn chỉ để phục vụ mục đích này.

Nhưng chẳng phải việc sử dụng chỉ một khuôn mẫu định sẵn hay chỉ một danh sách kiểm tra là quá hạn chế hay sao? Tất nhiên chúng tôi không tranh cãi gì về chuyện phương pháp “đánh số màu sắc” sẽ thu được nhiều giá trị sáng tạo hơn phương pháp vải-bạt-trắng.

Thực ra, đúng vậy, đó chính là điều chúng tôi muốn nói. Nếu bạn muốn chuyển được các ý tưởng của mình đến mọi người, bạn phải thực hiện mọi thứ bên trong giới hạn các quy tắc khiến các ý tưởng thành công. Bạn cần phát minh ra các ý tưởng mới, chứ không phải các quy tắc mới.

Cuốn sách này không thể đem lại cho bạn một công thức dễ dàng đến mức ngay cả những người ngốc nghếch nhất cũng hiểu được. Chúng tôi phải thừa nhận trước thế này: Chúng tôi sẽ không thể chỉ ra cho bạn cách khiến bạn trẻ mười hai tuổi tán chuyện về sự phân bào có tơ quanh đống lửa trại. Và không cách gì giúp bạn ghi nhớ về cải thiện tiến độ mà bạn đưa ra có thể lưu hành qua nhiều thập kỷ như một câu ngạn ngữ ở nền văn hóa khác.

Nhưng chúng tôi có thể hứa với bạn điều này: Dù “phẩm chất sáng tạo sẵn có” của bạn ở mức độ nào đi chăng nữa, chúng tôi sẽ chỉ ra cho bạn cách khiến hầu như mọi ý tưởng đều trở nên kết dính hơn chỉ với một chút nỗ lực tập trung, và một ý tưởng kết dính là một ý tưởng có nhiều khả năng tạo nên sự khác biệt hơn. Tất cả những gì bạn cần làm là nắm vững sáu nguyên tắc để xây dựng các ý tưởng vĩ đại này.

CHƯƠNG 1

ĐƠN GIẢN

Dằng trước mỗi hành động của một binh sĩ Hoa Kỳ là một khối lượng lớn các hoạch định, ta có thể tìm ra cẩn nguyên của chúng từ một sắc lệnh nào đó của Tổng thống Hoa Kỳ. Tổng thống ra lệnh cho Tổng Chỉ huy hoàn thành một mục tiêu, và Tổng Chỉ huy thiết lập các thông số thực hiện. Sau đó các sắc lệnh và kế hoạch bắt đầu được truyền xuống các cấp thấp hơn - từ tướng tá cho đến trung đội trưởng.

Các kế hoạch thường rất toàn diện và chi tiết, chỉ rõ "kế hoạch hành động" và "thời điểm khai hỏa" - mỗi đơn vị sẽ làm gì, họ sẽ dùng trang thiết bị gì, thay đạn như thế nào, v.v. Các sắc lệnh cứ lăn như thế cho đến chừng nào chúng tích lũy được đủ mức độ chi tiết cần thiết nhằm hướng dẫn hành động của mỗi binh sĩ tại một thời điểm cụ thể nào đó.

Quân đội đầu tư rất nhiều công sức vào việc lên kế hoạch, và các quy trình ngày càng tinh vi hơn sau nhiều năm. Hệ thống này là một kiệt tác của giao tiếp. Chỉ có một trở ngại duy nhất: Các kế hoạch rốt cuộc thường trở nên vô dụng.

"Thành ngữ chúng tôi luôn dùng là *Không kế hoạch nào sống sót khi giáp mặt kẻ thù*," Đại tá Tom Kolditz, chỉ huy đơn vị

nghiên cứu khoa học hành vi tại West Point, nói. "Có thể lúc đầu bạn cố gắng chiến đấu theo kế hoạch của mình, nhưng kẻ thù lại nhận được một phiếu bầu. Những chuyện không thể dự tính trước xảy ra - thời tiết thay đổi, một tài sản trọng yếu nào đó bị phá hủy, kẻ thù đáp trả theo một cách mà bạn không hề ngờ tới. Rất nhiều đội quân đã thất bại vì họ dồn hết tâm sức xây dựng một kế hoạch mà chỉ 10 phút sau khi bắt đầu cuộc chiến đã hóa ra vô dụng."

Thách thức của Quân đội cũng giống với việc viết hướng dẫn để một người bạn đánh cờ thay cho mình. Bạn biết rất nhiều về các quy tắc của trò chơi, và có thể bạn cũng biết rất nhiều về bạn mình cũng như đối thủ. Nhưng nếu bạn cố gắng viết các hướng dẫn theo kiểu từng-bước-một bạn chắc chắn sẽ thất bại. Bạn chỉ có thể nhìn thấy trước vài nước cờ là cùng. Ngay khi đối thủ đi một nước cờ ngoài dự tính, cô bạn của bạn sẽ phải vứt bản kế hoạch tỉ mỉ của bạn sang một bên rồi chơi tiếp bằng bản năng của cô ta.

Đại tá Kolditz nói, "Theo thời gian chúng tôi đã dần hiểu được nhiều hơn điều gì khiến ta thành công trong các chiến dịch phức tạp." Ông tin rằng các bản kế hoạch đều hữu ích, hiểu theo nghĩa là chúng minh chứng rằng việc hoạch định đã diễn ra. Nhưng đối với bản thân các bản kế hoạch này, Kolditz nói, "Chúng không thể làm được gì trên chiến trường." Vì lẽ đó, vào những năm 1980, Quân đội đã có những bước sửa quy trình hoạch định, phát minh ra một khái niệm gọi là Mục Đích của Người Chỉ Huy (CI).

CI là một tuyên bố ngắn gọn, đơn giản và dứt khoát viết ở đầu mọi sắc lệnh, chỉ rõ mục đích của kế hoạch là gì, tình trạng cuối của mỗi chiến dịch phải ra sao. Ở các cấp cao trong Quân đội, CI có thể hơi mơ hồ: "Đập tan ý định của địch ở vùng Đông

Nam." Ở cấp độ lên sách lược, dành cho các tướng tá và chỉ huy, nó trở nên cụ thể hơn nhiều: "Ý định của tôi là đưa Tiểu đoàn 3 lên Đồi 4305, quét sạch quân địch tại đây, chỉ để lại những phần tử không nguy hại, nhằm bảo vệ hiệu quả cánh quân của Lữ đoàn 3 khi họ băng qua tuyến này."

CI không bao giờ nêu quá chi tiết để tránh trở nên mất giá trị khi xảy ra các sự kiện ngoài dự tính. "Bạn có thể đánh mất khả năng thi hành kế hoạch ban đầu, nhưng bạn không bao giờ hết trách nhiệm thi hành mục đích đề ra," Kolditz nói. Nói cách khác, dù chỉ còn một binh sĩ trong Tiểu đoàn 3 trên Đồi 4305, việc anh ta cần làm là tìm cách bảo vệ cánh quân của Lữ đoàn 3.

Mục đích của Người chỉ huy đã tìm ra cách chỉnh đốn binh lính ở mọi cấp mà không cần đến các chỉ dẫn lặp đi lặp lại từ cấp trên. Khi mọi người biết được nơi mình cần đến, họ sẽ tự do tìm ra cách đến đó. Đại tá Kolditz đưa ra một ví dụ: "Giả sử tôi đang chỉ huy một tiểu đoàn pháo binh và tôi nói, 'Chúng ta sẽ yểm trợ đơn vị bộ binh này bằng cách thẳng tiến.' Các nhóm khác nhau sẽ hiểu theo những nghĩa khác nhau. Các kỹ sư máy biết rằng họ sẽ cần rất nhiều hỗ trợ khi sửa chữa trên suốt các tuyến đường, bởi lẽ nếu xe tăng đột nhiên chết máy giữa cầu, toàn bộ chiến dịch sẽ phải ngừng trệ trong những tiếng la hét và hoảng loạn. Pháo binh biết rằng họ sẽ phải tạo khói hoặc nhờ các kỹ sư tạo khói trong khu vực nòng cốt nơi đơn vị bộ binh đang thẳng tiến, để tránh cho đơn vị này khỏi bị tấn công. Với tư cách là chỉ huy trưởng, tôi có thể bỏ thời gian liệt kê mỉ tăm tắp nhiệm vụ cụ thể, nhưng ngay khi quân lính biết được mục đích họ đã bắt đầu tìm ra các giải pháp hợp lý cho riêng mình rồi."

Trung tâm Huấn luyện tập trận, đơn vị chịu trách nhiệm về các chương trình tập trận và mô phỏng quân đội, cho rằng các

cán bộ sĩ quan nên tiếp cận Mục Đích của Người Chỉ Huy bằng cách tự đặt ra cho mình hai câu hỏi:

Nếu chúng ta không làm gì khác trong suốt nhiệm vụ ngày mai, chúng ta sẽ phải _____.

Việc quan trọng nhất mà chúng ta phải làm vào ngày mai là _____.

Không kế hoạch nào sống sót khi giáp mặt với kẻ thù. Không nghi ngờ gì việc nguyên tắc này gây ảnh hưởng đến ngay cả những người chưa hề có kinh nghiệm trong quân đội. Không kế hoạch kinh doanh nào sống sót được khi đối mặt với khách hàng. Không giáo án nào sống sót được khi tiếp cận học sinh.

Rất khó xây dựng những ý tưởng kết dính trong một môi trường ồn ào, hỗn loạn và khó dự báo. Nếu chúng ta muốn thành công, bước đầu tiên cần làm là: Đơn giản hóa mọi thứ. Không phải đơn giản theo nghĩa “ngắn trí” hay “cụt lùn.” Bạn không nhất thiết phải dùng toàn những từ đơn âm để đơn giản hóa. Điều chúng tôi muốn nói khi dùng chữ “đơn giản hóa” là *tìm ra cốt lõi của ý tưởng.*

“Tìm ra cốt lõi” nghĩa là lột trần ý tưởng đến tận cốt yếu sâu nhất của nó. Để đến được với cốt lõi ý tưởng, chúng ta phải gạt bỏ hết thảy các yếu tố ngoài lề và thừa thãi. Nhưng đó mới chỉ là phần đơn giản. Phần khó khăn nhất là loại trừ những ý tưởng có thể thật sự quan trọng nhưng lại không phải là ý tưởng quan trọng nhất. Mục Đích của Người Chỉ Huy trong Quân đội buộc các cán bộ sĩ quan phải nêu bật được mục tiêu quan trọng nhất của mỗi chiến dịch. Giá trị của Mục đích này đến từ sự đơn nhất của nó. Bạn không thể có năm ngôi sao Bắc Đẩu chỉ đường, bạn không thể có năm “mục tiêu quan trọng nhất,” và bạn không thể

có năm Mục Đích của Người Chỉ Huy. Tìm ra cốt lõi cũng giống như viết ra Mục Đích của Người Chỉ Huy - đều là việc loại bỏ vô số hiểu biết quan trọng để hiểu biết quan trọng duy nhất còn lại có thể tỏa sáng. Phi công kiêm văn sĩ người Pháp Antoine de Saint-Exupéry từng đưa ra định nghĩa như sau về tính hoàn hảo trong khoa học công trình: "Một nhà thiết kế biết được mình đã đạt đến độ hoàn mỹ không phải khi không còn gì để thêm vào, mà là khi không còn gì để bỏ bớt." Nhà thiết kế của các ý tưởng đơn giản cần hướng tới cùng một mục tiêu như thế: biết được ta có thể loại bỏ bao nhiêu thứ không cần thiết ra khỏi một ý tưởng trước khi nó bắt đầu đánh mất cốt lõi của mình.

Trên thực tế, chúng tôi sẽ làm theo lời khuyên của chính chúng tôi và lột trần quyển sách này đến tận cốt lõi của nó. Đây chính là cốt lõi: Có hai bước cần thực hiện để khiến các ý tưởng của bạn trở nên kết dính - Bước 1 là tìm ra cốt lõi, và Bước 2 là chuyển tải cốt lõi bằng cách sử dụng nguyên tắc SUCCESS. Thế thôi. Nửa chương tiếp theo chúng ta sẽ tập trung vào Bước 1, và toàn bộ phần còn lại của cuốn sách là dành cho Bước 2. Bước đầu tiên cần tiến hành là tìm hiểu tại sao Hàng Hàng không Southwest Airlines lại có tình phớt lờ các sở thích ẩm thực của khách hàng.

Tìm Ra Cốt Lõi Tại Hàng Hàng Không Southwest Airlines

Mọi người đều biết rằng Southwest là một công ty thành công, nhưng chắc hẳn ít ai biết được khoảng cách to lớn giữa Southwest và các đối thủ cạnh tranh. Trong khi xét về tổng thể ngành hàng không chỉ mới thu được lợi nhuận không đáng kể trong thời gian gần đây, Southwest đã làm ăn có lãi liên tục trong hơn ba mươi năm.

Những lý do dẫn tới thành công của Southwest khó có bút mực nào kể xiết, nhưng có lẽ yếu tố trọng yếu nhất dẫn tới thành công của công ty chính là việc nó luôn kiên trì tập trung vào việc cắt giảm chi phí. Bất kỳ hàng hàng không nào cũng muốn cắt giảm chi phí, nhưng Southwest đã thực hiện chủ trương này trong suốt nhiều thập kỷ. Để nỗ lực này thành công, công ty phải điều phối hàng ngàn nhân viên, từ nhân viên tiếp thị cho đến người trông coi hành lý.

Southwest đã có được cái gọi là Mục Đích của Người Chỉ Huy, cái cốt lõi, làm người dẫn đường. James Carville và Paul Begala kể lại:

Herb Kelleher [CEO lâu năm nhất của Southwest] từng nói với ai đó rằng, "Tôi có thể dạy cho cậu bí quyết điều hành hàng hàng không này chỉ trong 30 giây. Đơn giản: Chúng ta là HÀNG hàng không giá rẻ. Một khi cậu hiểu được điều đó, cậu có thể đưa ra bất cứ quyết định nào liên quan đến tương lai công ty như tôi.

"Đây là một ví dụ," ông nói. "Tracy từ phòng marketing bước vào văn phòng của cậu. Cô ta nói rằng các khảo sát cho thấy hành khách sê thích được phục vụ món khai vị nhẹ trên chuyến bay từ Houston đến Las Vegas. Chúng ta chỉ toàn phục vụ đậu phộng, còn cô ta thì nghĩ rằng món salad Caesar gà ngon lành sê được yêu thích hơn. Cậu nói gì?"

Thấy người kia lấp bấp một lúc, Kelleher đáp: "Cậu sê nói, 'Này Tracy, chuyện phục vụ thêm món salad Caesar gà có khiến chúng ta trở thành HÀNG hàng không giá rẻ từ Houston đến Las Vegas không? Bởi vì nếu nó không giúp chúng ta trở thành hàng hàng không giá-rẻ mạnh

trên thị trường, chúng ta sẽ chẳng phục vụ món salad gà chó chết nào cả."

Mục Đích của Người Chỉ Huy mà Kelleher đặt ra là "Chúng ta là HÃNG hàng không giá rẻ." Đây là một ý tưởng đơn giản, nhưng đủ hữu ích để dẫn dắt hành động của toàn bộ đội ngũ nhân viên Southwest trong hơn 30 năm.

Thật ra, ý tưởng cốt lõi - "HÃNG hàng không giá rẻ" - tất nhiên không phải là toàn bộ câu chuyện. Chẳng hạn như, vào năm 1996, Southwest nhận được 124.000 đơn xin vào 5.444 vị trí đăng tuyển. Mọi người đều cho rằng đây là một nơi làm việc tuyệt vời, điều này thật đáng ngạc nhiên. Làm sao mà vui vẻ được khi phải làm việc cho những gã luôn tính chi li từng đồng từng cắc. Thật khó tưởng tượng ra cảnh các nhân viên Wal-Mart hạnh phúc cười khúc khích cả ngày làm việc.

Thế mà bằng một cách nào đó Southwest đã làm được. Hãy nghĩ về các ý tưởng đang lèo lái Southwest Airlines như những vòng tròn đồng tâm. Vòng tròn chính giữa, cái cốt lõi, chính là "HÃNG hàng không giá rẻ." Nhưng vòng tròn ngay bên ngoài có thể sẽ là "Hãy vui vẻ khi làm việc." Các nhân viên Southwest biết được rằng họ vẫn có thể vui vẻ đùa nghịch tùy thích miễn là không làm hại gì đến tình trạng HÃNG hàng không giá rẻ của công ty. Một nhân viên mới có thể dễ dàng đặt các ý tưởng này cạnh nhau để tìm ra cách hành động trong những tình huống không định sẵn. Ví dụ như, liệu có được phép pha trò về ngày sinh của một tiếp viên hàng không nào đó hay không? Dĩ nhiên là được. Thế liệu có thể ném hoa giấy khắp nơi để chúc mừng cô ấy hay không? Có lẽ là không - hoa giấy sẽ khiến đội ngũ lao công phải làm thêm việc, tăng thời gian quét dọn, nghĩa là chi phí sẽ tăng cao hơn. Việc binh lính phải làm cũng đơn giản thế

thôi, tự biết cách hành động dựa trên Mục Đích của Người Chỉ Huy. Một ý tưởng đơn giản được suy tính cẩn kẽ có thể có được quyền năng vô cùng mạnh mẽ trong việc định hình thái độ cũng như cách ứng xử của một cá nhân.

Cảnh báo: Trong tương lai, hàng tháng trời sau khi bạn đặt cuốn sách này xuống, bạn sẽ nhớ về từ "Đơn Giản" như một yếu tố của nguyên tắc SUCCESs. Và từ điển của bạn sẽ trung thành với việc đào bới để tìm ra thế nào là "Đơn giản," và những gì bạn nhận được sẽ là các cụm từ kiểu như thô lậu hóa, tìm kiếm mẫu số chung nhỏ nhất, hoặc làm cho mọi thứ trở nên dễ dàng, vân vân. Vào lúc đó, bạn phải nhắc lại cho trí não của bạn nhớ các ví dụ mà chúng ta đã đi sâu tìm hiểu. "HÀNG hàng không giá rẻ" và những câu chuyện khác trong chương này không phải đơn giản vì chúng chứa toàn những từ ngữ dễ nghe dễ hiểu. Chúng đơn giản bởi vì chúng phản ánh Mục Đích của Người Chỉ Huy. Nó nhắm tới sự nhã nhặn và ưu tiên hóa, chứ không phải ngăn trí và chỉ để lại sự ngu ngốc trong nội dung.

Chôn Vùi Mối Dẫn Chính

Các phóng viên thời sự được dạy cách bắt đầu những câu chuyện của mình bằng thông tin quan trọng nhất. Câu đầu tiên, thường được gọi là mối dẫn chính, chứa đựng những yếu tố thiết yếu nhất của câu chuyện. Một mối dẫn chính tốt có thể chuyển tải rất nhiều thông tin, chẳng hạn như hai mối dẫn chính dưới đây, trích từ các bài báo nhận được giải thưởng của *Hội Báo chí Mỹ*:

Một trái tim 17 tuổi khỏe mạnh đã mang lại cuộc sống cho Bruce Murray Friday, 34 tuổi, sau một ca phẫu thuật

cây ghép kéo dài bốn giờ đồng hồ mà các bác sỹ khẳng định là đã diễn ra trơn tru không có vấn đề gì.

JERUSALEM, 4 tháng Mười một - Một lính Do Thái cảnh hữu cực đoan đã bắn chết Thủ tướng Yitzhak Rabin tối hôm nay khi ông này rời khỏi một hội nghị hòa bình diễn ra tại Tel Aviv với hơn 100.000 người có mặt, đẩy chính phủ Israel và quá trình hòa bình Trung Đông vào tình cảnh rối ren.

Theo sau mỗi dẫn chính, thông tin được trình bày theo thứ tự quan trọng giảm dần. Các nhà báo gọi đây là cấu trúc "kim tự tháp ngược" - thông tin quan trọng nhất (phần rộng nhất của kim tự tháp) nằm trên cùng.

Mô hình kim tự tháp ngược có ý nghĩa rất lớn đối với người đọc. Dù khả năng theo dõi của người đọc đến đâu - dù cô ta chỉ đọc mỗi mình mỗi dẫn chính hay cả câu chuyện - kim tự tháp ngược vẫn tối đa hóa lượng thông tin mà cô ta thu được. Thủ nghĩ nếu ta làm khác đi thì mọi chuyện sẽ thế nào: Nếu các tin tức thời sự đều được viết thành những câu chuyện ly kỳ, với một kết cục đầy kịch tích ở đoạn kết, những người ngừng đọc giữa chừng sẽ bỏ lỡ mảnh nút mở này. Thủ tướng tương phái đợi đến tận câu cuối cùng của cả bài báo dài mới biết được ai trúng cử Tổng Thống hay ai thắng giải Super Bowl mà xem.

Mô hình kim tự tháp ngược còn giúp báo ra đúng giờ. Chẳng hạn trường hợp một câu chuyện nóng hổi vào giờ chót buộc các biên tập viên phải lấy chỗ từ những câu chuyện khác. Nếu không có kim tự tháp ngược, họ sẽ buộc phải thực hiện công việc biên tập một cách rề rà, tỉ mỉ trên tất cả các bài báo, cắt tìa chữ này hay câu kia. Với cấu trúc kim tự tháp ngược, đơn giản

họ chỉ cần gạch bỏ những đoạn cuối cùng từ các bài báo khác, vì đó là các đoạn văn ít quan trọng nhất.

Theo một nguồn tin, có lẽ là khuyết danh, kim tự tháp ngược nổi lên trong thời Nội Chiến. Tất cả phóng viên đều muốn sử dụng điện báo quân đội để truyền tin về, nhưng họ có thể bị cắt ngang bất cứ lúc nào; họ có thể phải đợi độ một binh sĩ nào đó, hoặc đường truyền có thể bất ngờ bị ngắt hoàn toàn - đây là điều thường thấy trong chiến tranh. Các phóng viên không thể biết được mình cần bao nhiêu thời gian để gửi đi toàn bộ câu chuyện, vì thế họ buộc phải gửi thông tin quan trọng nhất trước.

Giới nhà báo luôn bị ám ảnh về các mối dẫn chính của mình. Don Wycliff, từng giành giải viết xã luận, nói, "Tôi luôn tin rằng nếu tôi có hai tiếng đồng hồ để viết một câu chuyện, cách đầu tư tốt nhất là bỏ ra một tiếng bốn-mươi-lăm phút đầu tiên để viết được một mối dẫn chính tốt, bởi vì sau đó mọi thứ trở nên dễ dàng hơn nhiều."

Vậy nếu tìm ra được một manh mối tốt khiến mọi việc trở nên rõ ràng hơn, tại sao nhiều nhà báo lại không thể làm được điều đó? Một lỗi chung các phóng viên thường mắc phải là họ đi quá sâu vào các chi tiết đến nỗi không thể tìm ra cốt yếu của thông điệp - điều khiến các độc giả thấy quan trọng và thú vị. Nhà báo nhiều kinh nghiệm Ed Cray, giáo sư dạy giao tiếp tại Đại học Nam California, đã gần ba mươi năm dạy về ngành báo chí. Ông nói, "Bạn càng bỏ nhiều thời gian vào một câu chuyện nào đó, bạn càng nhận thấy mình đang mất phương hướng. Chẳng có chi tiết nào là quá nhỏ. Đơn giản là bạn không còn biết câu chuyện của mình ra thế nào nữa."

Vấn đề mất phương hướng này, gây ra do bỏ lỡ nội dung trọng tâm, phổ biến đến nỗi giới báo chí đã đặt tên riêng cho nó:

Chôn vùi mối dẫn chính. "Chôn vùi mối dẫn chính" xảy ra khi một nhà báo để cho yếu tố quan trọng nhất trong câu chuyện của mình trượt đi quá xa xuống phía dưới cấu trúc.

Quá trình viết mối dẫn chính - và tránh khỏi cảm dỗ muốn chôn vùi nó - là một phép ẩn dụ hữu ích cho quá trình tìm kiếm cái cốt lõi. Tìm kiếm cái cốt lõi và viết mối dẫn chính đều liên quan đến vấn đề ưu tiên hóa bắt buộc. Giả dụ bạn là một phóng viên thời chiến và bạn chỉ có thể đánh điện một điều duy nhất trước khi đường dây bị cắt, nội dung bức điện sẽ là gì? Chỉ có một mối dẫn chính, và chỉ có một cái cốt lõi duy nhất. Bạn buộc phải lựa chọn.

Ưu tiên hóa bắt buộc không phải là chuyện dễ dàng gì. Những người thông minh nhận ra giá trị của tất cả mọi tư liệu. Họ nhận thấy được sắc thái, các quy luật trước-sau, gần-xa phức hợp, và bởi lẽ họ xem trọng tất cả các yếu tố phức tạp của mỗi tình huống, họ thường bị cảm dỗ và cứ mãi nán ná ở đó. Xu hướng bị hút về phía phức tạp này luôn đối nghịch với nhu cầu cần ưu tiên hóa. Nhiệm vụ khó khăn này - nhu cầu lựa chọn được các ưu tiên ra khỏi mớ hỗn độn phức tạp - chính là điều James Carville đã phải đổi mới trong chiến dịch Clinton năm 1992.

"Nếu Ngài Nói Về Cả Ba Vấn Đề,
Nghĩa Là Ngài Chẳng Nói Được Vấn Đề Nào Cả."

Mỗi chiến dịch chính trị là nơi sản sinh cảm giác lo lắng phải đưa ra quyết định. Nếu bạn cho rằng tổ chức của mình có vấn đề, hãy thử hình dung thử thách này: Bạn buộc phải xây dựng một tổ chức tầm cỡ quốc gia chỉ bằng hai bàn tay trắng, chủ yếu sử dụng nguồn nhân lực không trả lương mà phần lớn trong số họ hoàn toàn thiếu những kỹ năng cần thiết. Bạn có khoảng một

năm để kéo cả đội lại làm việc cùng nhau và xếp hàng thành một chuỗi liên tiếp bất tận. Mọi người trong tổ chức cần phải hát cùng một bài thánh ca, nhưng bạn lại không có nhiều thời gian để luyện tập cho đội hợp xướng này. Và giới truyền thông thì ngày nào cũng hối thúc bạn phải hát một bài hát mới. tệ hơn nữa, bạn phải liên tục đấu tranh để chiến thắng những đối thủ luôn chầu chực bắt lấy bất cứ một từ mắc lỗi nào bạn lỡ phát ngôn ra.

Chiến dịch năm 1992 của Bill Clinton là một ví dụ kinh điển về các ý tưởng kết dính vận hành trong một môi trường khó khăn. Chiến dịch này không chỉ có hàng loạt các vấn đề phức tạp thông thường, bản thân Clinton còn gây thêm cho nó nhiều rắc rối. Trước hết là vụ rắc rối tình ái, chắc cũng không cần phải tranh luận thêm ở đây làm gì. Thêm vào đó, Clinton vốn là một người quá đi sâu vào phân tích chính sách, nghĩa là ông luôn có xu hướng lên mặt phán gần như mọi vấn đề khi được hỏi ý kiến, thay vì tập trung chủ yếu vào một số nguyên tắc trọng điểm.

Với tư cách cố vấn chính trị, James Carville buộc phải đương đầu với rắc rối này. Một ngày nọ, trong lúc nỗ lực duy trì khả năng tập trung, ông đã viết lên bảng trắng ba câu cho toàn bộ nhân viên tham gia chiến dịch đọc được. Một trong số đó là "Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc a⁸." Thông điệp này đã trở thành cốt lõi trong chiến dịch thành công của Clinton.

Hai chữ "đồ ngốc" được thêm vào để đánh động cảm giác của bản thân các nhân viên tham gia chiến dịch, nhắc họ không mất tập trung khỏi những gì quan trọng nhất. "Nó đơn giản và làm lu mờ cái tôi," Carville giải thích. "Ý tôi muốn nói rằng, 'Đừng có ra vẻ ở đây, đừng có đến đây và nghĩ rằng chúng ta quá thông minh. Hãy chỉ nhớ những gì cơ bản mà thôi.'"

⁸ It's the economy, stupid.

Yêu cầu tập trung mở rộng đến cả bản thân Bill Clinton, có lẽ đặc biệt là dành cho bản thân Bill Clinton. Đã có lúc Clinton khó chịu vì cố vấn khuyên ông nên ngừng nói về các ngân sách cân bằng bất chấp thực tế rằng Ross Perot, ứng cử viên đảng thứ ba tranh cử tổng thống năm 1992, đang có được những hưởng ứng tích cực nhờ vào quan điểm của ông này về ngân sách cân bằng. Clinton nói, "Tôi đã nói về những vấn đề này hai năm nay rồi, sao tôi lại phải ngừng nói về chúng chỉ vì Perot đã làm điều đó?" Các cố vấn của Clinton đã nói với ông ta rằng, "Phải có sự lựa chọn thông điệp nào là quan trọng nhất. Nếu ngài nói về cả ba vấn đề, nghĩa là ngài chẳng nói được vấn đề nào cả."

"Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc ạ" là mối dẫn chính trong câu chuyện Clinton - và đó là một mối dẫn chính xuất sắc, bởi vào năm 1992 nền kinh tế Mỹ sa vào suy thoái. Nhưng nếu "Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc ạ" là mối dẫn chính, thì yêu cầu về ngân sách cân bằng không thể đồng thời là mối dẫn chính được. Carville buộc phải ngăn Clinton chôn vùi mối dẫn chính đích thực.

Chứng Mất Khả Năng Đưa Ra Quyết Định

Tại sao việc ưu tiên hóa lại khó đến như vậy? Về mặt lý thuyết, nó nghe có vẻ không đến mức rắc rối lắm. Bạn ưu tiên những mục tiêu quan trọng thay vì những mục tiêu kém quan trọng hơn. Bạn đặt những mục tiêu "thiết yếu" trước những mục tiêu "có lợi."

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu ta không thể phân biệt đâu là "thiết yếu" và đâu là "có lợi"? Dôi khi điều này không hề rõ ràng. Chúng ta thường phải đưa ra quyết định giữa một "ẩn số" và một ẩn số khác. Sự phức tạp này có thể dẫn đến tình trạng tê

liệt. Trên thực tế, các nhà tâm lý học đã phát hiện ra rằng con người có thể bị buộc phải đưa ra những quyết định vô lý do có quá nhiều yếu tố phức tạp và không chắc chắn, rõ ràng.

Năm 1954, nhà kinh tế học L. J. Savage đã miêu tả cái mà ông cho là quy tắc cơ bản trong việc đưa ra quyết định của con người. Ông gọi nó là “nguyên tắc chắc chắn.” Ông minh họa nó bằng ví dụ sau đây: Một doanh nhân đang nghĩ về việc mua một món tài sản. Một cuộc bầu cử sắp diễn ra, và ông ta nghĩ rằng kết quả bầu cử sẽ tác động đến việc ông có muốn mua món tài sản đó hay không. Vì thế, để làm rõ quyết định của mình, ông đặt mình vào cả hai tình huống. Nếu phe Công hòa thắng, ông sẽ mua. Nếu phe Dân chủ thắng, ông cũng sẽ mua. Nhận thấy rằng ở cả hai giả thiết ông đều hành động như nhau, ông ta cứ thẳng tiến mà mua, bất chấp kết quả. Quyết định này có vẻ hợp lý - không nhiều người có thể phản đối lý luận của Savage.

Hai nhà tâm lý học đã phản đối. Amos Tversky và Eldar Shafir sau này đã đưa ra một văn bản chứng minh rằng “nguyên tắc chắc chắn” không phải lúc nào cũng chắc chắn. Họ đưa ra những tình huống trong đó chỉ riêng tồn tại của sự không chắc chắn đã có thể làm thay đổi cách chúng ta đưa ra quyết định - thậm chí ngay cả khi sự không chắc chắn này không liên quan gì đến kết quả, như trong trường hợp người doanh nhân ở trên. Chẳng hạn, đặt giả thiết bạn đang học đại học và bạn vừa hoàn thành kỳ thi cuối kỳ quan trọng vài tuần trước lễ Giáng sinh. Bạn đã ôn tập rất chăm chỉ hàng tuần liền cho kỳ thi này, bởi đây là một môn học vô cùng quan trọng đối với sự nghiệp tương lai của bạn.

Bạn phải đợi hai ngày mới nhận được kết quả kỳ thi. Trong khi đó, bạn có cơ hội mua được một tua du lịch nghỉ mát đến Hawaii với giá rất hời. Dưới đây là ba khả năng lựa chọn cho

bạn: Bạn có thể mua tua du lịch luôn hôm nay, hoặc bỏ qua nó, hoặc trả tiền phí năm-đô-la để giữ giá này trong hai ngày, điều này sẽ cho phép bạn đưa ra quyết định sau khi đã biết điểm. Bạn sẽ làm gì?

Có thể bạn sẽ cảm thấy muốn biết kết quả kỳ thi trước khi đưa ra quyết định, và những sinh viên phải đưa ra lựa chọn trong thí nghiệm này cũng thế. Vì vậy Tversky và Shafir đã làm một động tác đơn giản là loại bỏ sự không chắc chắn này đi. Các nhóm đều được cho biết trước họ đã làm bài thi ra sao. Một số sinh viên được cho biết rằng họ đã qua kỳ thi, và 57 phần trăm trong số họ quyết định đi du lịch (dù sao đi nữa, đây cũng là cách ăn mừng rất tốt). Các học sinh khác được cho biết rằng họ đã thi trượt, và 54 phần trăm trong số họ quyết định đi du lịch (dù sao đi nữa, đó cũng là cách phục hồi tốt). Cả những người đỗ và trượt đều muốn đến Hawaii, ngay lập tức.

Vấn đề nằm ở đây: Nhóm sinh viên, như bạn, không biết được kết quả kỳ thi cuối kỳ xử sự một cách hoàn toàn khác. Phần lớn trong số họ (61 phần trăm) bỏ ra năm đô-la để đợi thêm hai ngày. Thủ nghĩ mà xem! Nếu bạn đỗ, bạn muốn đi Hawaii. Nếu bạn trượt, bạn muốn đi Hawaii. Nếu bạn không biết mình đỗ hay trượt, bạn... chờ xem kết quả? Đây không phải là cách của “nguyên tắc chắc chắn”. Cứ như kiểu người doanh nhân của chúng ta đã quyết định chờ cho đến khi biết kết quả bầu cử mới mua món tài sản kia, thay vì sẵn sàng mua bất chấp kết quả.

Nghiên cứu của Tversky và Shafir cho chúng ta thấy rằng sự không chắc chắn - thậm chí cả khi không liên quan - có thể làm tê liệt chúng ta. Một nghiên cứu khác, thực hiện bởi Shafir và đồng nghiệp Donald Redelmeier, cho thấy sự tê liệt cũng có thể bị gây ra bởi lựa chọn. Chẳng hạn như, hãy thử tưởng tượng

bạn đang học đại học và một đêm no bạn phải đối mặt với lựa chọn sau. Bạn sẽ làm gì?

1. Đến nghe bài nói chuyện một đêm duy nhất của một tác giả bạn vô cùng hâm mộ, hay
2. Lên thư viện ngồi học

Chuyện học hành nghe có vẻ chẳng mấy thú vị nếu so với bài nói chuyện một lần duy nhất trong đời. Khi các sinh viên đại học thực sự đưa ra lựa chọn, chỉ có 21 phần trăm quyết định lên thư viện học.

Giả sử, thay vào đó, bạn có ba lựa chọn:

1. Đi nghe giảng.
2. Lên thư viện ngồi học.
3. Xem một bộ phim nước ngoài mà bạn mong chờ lâu nay.

Câu trả lời của bạn có khác không? Điều đáng chú ý là khi một nhóm sinh viên khác được chọn trong ba lựa chọn trên, 40 phần trăm quyết định lên thư viện học - gấp đôi con số trong câu hỏi trước. Đưa ra cho sinh viên hai lựa chọn thú vị thay cho chuyện học hành, thay vì một, thật nghịch lý là lại khiến họ ít muốn chọn cả hai. Hành vi này không "hợp lý," nhưng nó mang tính người.

Ưu tiên hóa sẽ cứu con người ra khỏi vùng cát lún của sự lắng khi đưa ra quyết định, và đó là lý do vì sao việc tìm ra cái cốt lõi lại có giá trị đến thế. Những người lắng nghe chúng ta sẽ liên tục phải đưa ra quyết định trong một môi trường chứa đầy yếu tố không chắc chắn. Họ sẽ phải gánh chịu cảm giác lo lắng

khi phải đưa ra lựa chọn - dù đó là lựa chọn giữa hai tùy chọn tốt, như bài giảng và bộ phim nước ngoài ở trên.

Những thông điệp cốt lõi giúp chúng ta tránh được những lựa chọn tồi bằng cách nhắc chúng ta nhớ đâu mới là cái quan trọng. Chẳng hạn như trong câu chuyện của Herb Kelleher, người tiếp viên kia phải chọn giữa phục vụ salad gà và không phục vụ salad gà - và thông điệp "HÃNG hàng không giá rẻ" đã định hướng cho cô ta loại bỏ ngay lập tức món salad gà.

Thực Tập Lâm Sàng Ý tưởng

Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn khiền những ý tưởng của mình trở nên kết dính. Vì thế, một cách đều đặn xuyên suốt cuốn sách, chúng tôi sẽ trình bày các "Thực tập lâm sàng ý tưởng," nhằm minh họa, trên khía cạnh thực tế, cách khiền ý tưởng trở nên kết dính hơn. Các thực tập lâm sàng này lấy cảm hứng từ những tấm ảnh "trước và sau" kinh điển được dùng tại các trung tâm giảm cân - bằng chứng trực quan cho thấy tác dụng rõ rệt của chế độ ăn kiêng. Cũng như những bệnh nhân thử nghiệm một chương trình ăn kiêng mới, ý tưởng ban đầu trong những thực tập lâm sàng này thay đổi tùy theo mức độ mà mỗi đối tượng muốn thay đổi; một số cần các biện pháp mạnh tay, như may nhỏ dạ dày hay hút mỡ, và một số khác chỉ cần giảm ít cân quanh vòng eo là được.

Cái mà những thực tập lâm sàng này nhằm tới không phải là để khiền bạn phải ồ lên kinh ngạc với khả năng thiên tài sáng tạo của chúng tôi, và thật may mắn cho cả độc giả lẫn tác giả rằng đây không phải là mục đích chính, bởi lẽ chúng tôi không phải những thiên tài sáng tạo. Mục đích ở đây chỉ đơn giản là

để tạo nên một khuôn mẫu cho quá trình khiến các ý tưởng trở nên kết dính hơn. Trái với các khuyến cáo “không nên làm theo” thường gặp, đây là điều bạn nên thử làm tại nhà. Hãy nghĩ về từng thông điệp và xem xét khả năng cải thiện nó bằng cách sử dụng các nguyên tắc trong cuốn sách này.

Bạn có thể bỏ qua phần thực tập lâm sàng, sẽ chẳng có vấn đề gì cả - chúng chỉ là những yếu tố phụ trợ bên ngoài chứ không phải những phần xây dựng nên nội dung quyển sách - nhưng chúng tôi hy vọng bạn sẽ nhận thấy ở chúng nhiều giá trị hữu ích.

Cảnh Báo:

Phơi Trần Da Dưới Ánh Nắng Mặt Trời Là Rất Nguy Hiểm

TÌNH HUỐNG: Những nhà giáo dục sức khỏe tại Đại học bang Ohio muốn cảnh báo cộng đồng về các nguy cơ gây ra do phơi trần da dưới nắng.

THÔNG ĐIỆP 1: Dưới đây là một trang Web nêu rõ những sự thật về việc phơi trần da dưới nắng, được cung cấp bởi Đại học bang Ohio. Chúng tôi đã đánh số mỗi đoạn để sau chúng ta có thể phân tích thông điệp này:

Phơi Trần Da Dưới Nắng: Phòng Ngừa Và Bảo Vệ

(1) Nước da màu đồng bánh mật thường được cho là một biểu tượng thể hiện đẳng cấp. Có lẽ điều này ủng hộ quan điểm cho rằng những người có thời giờ nằm dài ra dưới nắng đủ lâu để có được làn da rám nắng, hoặc những người có thể đi du lịch đến những vùng khí hậu ấm vào mùa đông, có nhiều tiền hoặc nhiều thời gian rảnh rỗi hơn những người “dân thường.” Tuy nhiên, mục tiêu của nhiều người là có được làn da nâu rám nắng vào đầu mùa xuân hoặc trở về sau kỳ nghỉ mát với màu da khỏe mạnh và đầy sức sống ấy. Dù làn da rám nắng có thể hiện đẳng cấp hay không, việc phơi trần da dưới nắng liên tục có thể gây hại cho sức khỏe. Các tia tử ngoại từ mặt trời không những làm tổn thương da

mà còn gây ra các vấn đề về thị giác, các hiện tượng dị ứng hoặc làm ức chế các hệ thống miễn dịch.

(2) Rám nắng và cháy nắng gây ra do các tia tử ngoại từ mặt trời. Các tia này ta không thể nhìn thấy hay cảm thấy, nhưng nó xuyên qua da và kích thích các tế bào chứa sắc tố nâu gọi là melanin. Melanin bảo vệ da bằng cách thu nhận và dàn trải các tia tử ngoại. Những người da tối màu có lượng melanin nhiều hơn, có sự bảo vệ tự nhiên mạnh mẽ hơn chống lại tia tử ngoại, và rám nắng dễ dàng hơn. Những người tóc hoe vàng, hoe đỏ và những người có nước da sáng màu có lượng melanin ít hơn, vì thế, cháy nắng nhanh hơn.

(3) Khi melanin bị kích thích bởi tia tử ngoại, nó tăng cường lên bề mặt da thành một lớp rám nắng và bảo vệ da không bị tiếp tục ăn nắng. Những người có làn da tối màu như màu ô-liu, nâu, hay đen không hề được miễn dịch khỏi cháy nắng hay các tổn hại da gây ra do phơi da dưới ánh nắng mặt trời liên tục.

(4) Hai loại tia tử ngoại (UV) hiện tồn tại là: UVA và UVB. UVB gây ra cháy nắng, đỏ da, ung thư da, và da lão hóa sớm. Các tia UVA kích thích da rám nắng nhưng cũng dẫn tới các vấn đề khác như giảm thị lực, rát da, và dị ứng hay các phản ứng khác với thuốc.

(5) Tổn hại da vì phơi nắng quá lâu sẽ tích tụ theo thời gian và không thể đảo ngược được. Một khi tổn hại xảy ra, chúng ta không thể xóa bỏ nó. Hầu hết các tổn hại nghiêm trọng và kéo dài xảy ra trước năm 18 tuổi. Việc bảo vệ da cần bắt đầu sớm, đặc biệt là với những trẻ thích vận động ngoài trời vào những ngày nắng.

Trước khi đọc các bình luận dưới đây của chúng tôi, bạn hãy quay ngược trở lên và đọc lại Thông Địệp 1. Bạn có thể làm gì để cải thiện nó không?

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 1: Mối dẫn chính ở đây là gì? Cái cốt lõi là gì? Đoạn đầu tiên nói về làn da rám nắng được coi như một biểu tượng thể hiện đẳng cấp ra sao, đoạn này chỉ là một yếu tố thú vị đánh lạc hướng. (Trên thực tế, đoạn văn chỉ cần bắt đầu từ chỗ "Dù làn da rám nắng có thể hiện đẳng cấp hay không..." là đủ.) Theo chúng tôi, Đoạn 5 thể hiện rõ nhất cái cốt lõi: Tổn hại da... tích tụ theo thời gian và không

thể đảo ngược được. Ô. Đó chẳng phải là điều quan trọng nhất chúng ta muốn nói với những người tôn-sùng-mặt-trời hay sao? Ngược lại, các đoạn từ 2 đến 4 chỉ cung cấp những nội dung không cần thiết. Thủ đợt một phép so sánh tương đương, liệu những người hút thuốc có nhất thiết phải hiểu được vận hành của phổi để biết lo ngại những nguy hại do hút thuốc gây ra hay không?

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Trong đoạn văn dưới đây, chúng tôi đã thay đổi thứ tự một vài điểm và sửa chữa lời văn một chút để tránh việc chôn vùi mối dẫn chính.

Phơi Trần Da Dưới Nắng: Cách Khiến Bạn Già Trước Tuổi

(5) Tổn hại da vì phơi nắng quá lâu cũng giống như việc bạn già đi: Nó sẽ tích tụ theo thời gian và bạn không thể đảo ngược được. Một khi tổn hại xảy ra, chúng ta không thể xóa bỏ nó. Hầu hết các tổn hại nghiêm trọng và kéo dài xảy ra trước năm 18 tuổi. Điều may mắn là, không giống như tuổi tác, tổn hại da hoàn toàn có thể phòng tránh được. Việc bảo vệ da cần bắt đầu sớm, đặc biệt là với những trẻ thích vận động ngoài trời vào những ngày nắng.

(2, 3, 4) Rám nắng và cháy nắng gây ra do các tia tử ngoại từ mặt trời. Các tia tử ngoại gây ra cháy nắng, đây là dấu hiệu tạm thời của các tổn thương bên dưới da. Về sau triệu chứng cháy nắng sẽ biến mất, nhưng tổn hại bên dưới da vẫn tồn tại và cuối cùng có thể dẫn đến lão hóa sớm hoặc ung thư da.

(1) Trớ trêu thay, nước da màu đồng bánh mật thường được cho là biểu tượng của sự khỏe mạnh. Nhưng tia tử ngoại không chỉ làm tổn hại da, chúng còn gây ra các vấn đề về thị giác, các hiện tượng dị ứng hoặc làm úc chế các hệ thống miễn dịch. Vì thế thay vì nói "một làn da rám nắng khỏe mạnh," có lẽ chúng ta nên gọi nó là "một làn da rám nắng bệnh tật" thì hơn.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 2: Cốt lõi của thông điệp này là việc những hủ tổn da sẽ tích tụ theo thời gian và không thể đảo ngược được. Vì thế chúng

tôi đã viết lại thông điệp để nhấn mạnh luận điểm này và loại bỏ những thông tin không cần thiết. Chúng tôi làm thế để minh họa cho quá trình tiến hóa bắt buộc; chúng tôi đã phải bỏ đi một số điều thú vị (chẳng hạn như các dãy chiếu đến chất melanin) để nêu bật được cái cốt lõi.

Chúng tôi đã tìm cách nhấn mạnh vào cái cốt lõi theo nhiều cách. Trước hết, chúng tôi không để cho mối dãy chính bị chôn vùi - bằng cách đặt cái cốt lõi ở ngay đầu. Thứ hai, chúng tôi thêm vào đó phép so sánh tương đương với tuổi già để làm rõ ý tưởng “những tổn hại da không thể đảo ngược được”. Thứ ba, chúng tôi đã đưa vào một hình ảnh cụ thể và có lẽ cũng gây nhiều bất ngờ: Cháy nắng là dấu hiệu của hư tổn; chúng có thể sẽ biến mất, nhưng tổn hại bên dưới thì không.

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	-	✓
Bất ngờ	-	✓
Cụ thể	-	✓
Đáng tin cậy	-	-
Gọi cảm xúc	-	-
Câu chuyện	-	-

CÂU CHỐT: Tránh dùng chôn vùi mối dãy chính. Dùng bắt đầu bằng điều gì đó thú vị nhưng lại không liên quan với mục đích làm khán giả của bạn vui. Thay vào đó, hãy nỗ lực khiến chính bản thân thông điệp cốt lõi thú vị hơn.

Những Cái Tên, Những Cái Tên, Và Những Cái Tên

Dunn, bắc Carolina, là một thị trấn nhỏ cách Raleigh khoảng bốn mươi dặm về phía nam. Vùng này có khoảng 14.000 dân sinh sống và lực lượng lao động chủ yếu là lao động chân tay. Quán ăn địa phương lúc nào cũng chật kín vào buổi sáng với

khách khứa đến ăn sáng và uống cà phê. Những nữ phục vụ ở đây gọi bạn là "cưng." Gần đây Wal-Mart đã xuất hiện ở thị trấn.

Xét trên mọi mặt, Dunn là một nơi hoàn toàn bình thường, trừ một thực tế duy nhất: Hầu như tất cả mọi người ở đây đều đọc tờ báo địa phương, tờ *Daily Record*. Trên thực tế, nói mọi người ở Dunn đều đọc tờ báo này là vẫn chưa đủ. Mức độ phổ biến của tờ *Daily Record* là 112%, cao hơn bất cứ một tờ báo nào trên cả nước. Để mức độ phổ biến vượt quá 100 phần trăm, một trong hai điều sau đây phải đúng: (1) Những người không sống ở Dunn - có thể là những người hàng ngày đến Dunn làm việc - đang mua tờ báo này; hoặc (2) một số hộ gia đình mua nhiều hơn một tờ. Có lẽ vài cặp gia đình không thể cùng chia sẻ một tờ báo.

Đâu là lời giải thích cho thành công xuất sắc này? Người dân sống ở Dunn dĩ nhiên có vô số lựa chọn để cập nhật tin tức: tờ *USA Today*, tờ *Raleigh News & Observer*, CNN, Internet, và hàng trăm đài phát thanh khác. Vậy tại sao tờ *Daily Record* lại phổ biến đến thế?

Tờ *Daily Record* ở Dunn được Hoover Adams thành lập năm 1950. Adams sinh ra đã có thiên hướng của người cầm bút. Những bài đầu tiên ông được đăng báo là các báo cáo viết ở trại Hướng đạo sinh. Khi học trung học, ông làm việc cho tờ báo ở Raleigh với tư cách cộng tác viên - phóng viên tự do. Sau Thế chiến thứ II, ông trở thành biên tập viên cho tờ *Dunn Dispatch*. Về sau, ông bắt đầu cảm thấy chồn chân ở tờ báo này và quyết định mở một tờ báo riêng, tờ *Daily Record*. Năm 1978, sau hai mươi tám năm đổi đầu trực tiếp, tờ *Dispatch* cuối cùng đã bỏ cuộc và bán lại cho ông.

Suốt năm mươi lăm năm trong lĩnh vực báo chí, Adams đã có được triết lý nhất quán nổi bật trong lĩnh vực biên tập. Ông tin rằng báo chí cần mang càng nhiều tính địa phương càng tốt về mặt nội dung. Trên thực tế, ông có thể được coi là người quá khích về việc đưa tin trong phạm vi cộng đồng mình.

Năm 1978, bức bối vì cảm thấy tờ báo của mình vẫn chưa tập trung đúng mức vào các vấn đề địa phương, ông viết một bản ghi nhớ gửi đội ngũ nhân viên, trình bày quan điểm của mình:

“Tất cả chúng ta đều biết rằng lý do chính khiến mọi người thích đọc tờ báo địa phương là vì họ quan tâm đến những hình ảnh và những cái tên địa phương. Đó là điều chúng ta có thể làm tốt hơn ai hết. Và đó là điều các độc giả của chúng ta không thể có được ở bất cứ tờ báo nào khác. Hãy luôn nhớ rằng, thị trưởng Angier và thị trưởng Lillington cũng quan trọng đối với những nơi này như thị trưởng New York quan trọng đối với người dân trong thành phố của ông ta.”

Hãy làm rõ điều này: Việc Adams chú trọng vào việc đưa tin trong vùng không có gì là mới mẻ cả. Trên thực tế, các nhà phát hành báo nhỏ coi đây là chuyện không có gì phải bàn cãi. Tuy nhiên rất dễ nhận thấy rằng ý tưởng này chưa thể trở thành hiện thực ở hầu hết các báo. Thường thì các tờ báo địa phương chỉ đăng toàn những câu chuyện phức tạp, những phân tích về các đội thể thao chuyên nghiệp, và những hình ảnh tiêu điểm mà hiếm khi đưa một người cụ thể nào đó vào tầm ngắm.

Nói cách khác, tìm ra cái cốt lõi không đồng nghĩa với việc truyền đạt được cái cốt lõi. Các nhà quản lý có thể ý thức được những ưu tiên nhưng lại hoàn toàn không thể chia sẻ và hoàn thành được những ưu tiên đó. Adams đã thành công trong việc tìm ra và chia sẻ cái cốt lõi. Ông ta đã thực hiện điều này bằng cách nào?

Chia Sẻ Cái Cốt Lõi

Adams đã tìm ra cái cốt lõi cho hoạt động của tờ báo: tập trung vào địa phương. Sau đó ông chuyển hướng chú ý sang vấn đề chia sẻ thông điệp cốt lõi của mình - nghĩa là làm cho nó trở nên kết dính đối với nhân viên của ông. Trong phần còn lại của chương này - thật ra là trong toàn bộ phần còn lại của cuốn sách này - chúng ta sẽ thảo luận về những cách thức kết dính các thông điệp cốt lõi. Và chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách nghiên cứu xem Adams đã làm thế nào để khiến thông điệp "tập trung vào địa phương" của mình trở nên kết dính.

Trong khi nhiều chủ báo chỉ nói miệng về giá trị của việc tập trung vào địa phương, Adams lại nỗ lực hết mình theo đuổi nó. Ông sẵn sàng bắt chấp các nguyên tắc về canh lè trên dưới với mục đích tăng cường yếu tố tập trung vào địa phương cho tờ báo của mình:

Thực tế là, một tờ báo địa phương không bao giờ có thể có đủ những cái tên địa phương. Tôi sẵn sàng thuê thêm hai thợ xếp chữ và tăng thêm hai trang cho mỗi số báo nếu chúng tôi có thể lắp đầy tờ báo bằng những cái tên.

Ông sẵn sàng trở nên nhảm chán nếu thế là tốt cho việc tập trung vào địa phương:

Tôi cược rằng nếu tờ *Daily Record* in lại toàn bộ danh bạ điện thoại vùng Dunn trong đêm nay, một nửa dân chúng sẽ ngồi xuống và tìm xem tên mình có được đăng không... Khi có ai đó nói với bạn rằng, "Không, bạn đâu cần hết tất cả những cái tên kia làm gì," hãy cho họ biết rằng đó chính là cái chúng ta muốn, trên tất cả!

Ông hào hứng phóng đại mọi thứ nhằm nhấn mạnh giá trị của việc tập trung vào địa phương, bằng việc trích lời Ralph Delano, một người bạn ông hiện đang điều hành một tờ báo ở Benson:

Nếu một quả bom nguyên tử rơi xuống Raleigh, nó sẽ không được coi là tin tức ở Benson trừ khi có tro than hay mảnh vỡ nào đó rơi vào Benson.

Trên thực tế, khi được hỏi lý do dẫn tới thành công nổi bật của tờ *Daily Record*, Adams đáp, “Chúng tôi thành công nhờ ba thứ: Những cái tên, những cái tên, và những cái tên.”

Rốt cuộc điều gì đang xảy ra ở đây? Adams đã tìm ra ý tưởng cốt lõi mà ông muốn truyền đạt lại - rằng tập trung vào địa phương là chìa khóa dẫn tới thành công cho tờ báo của mình. Đó là Bước 1. Bước 2 là truyền đạt cái cốt lõi này cho những người khác. Và ông đã hoàn thành điều đó một cách xuất sắc.

Hãy nhìn vào những kỹ thuật mà Adams sử dụng để nói lên được ông xem trọng việc tập trung vào địa phương đến mức nào. Ông sử dụng một phép so sánh: so thi trưởng Angier với thi trưởng New York. (Chúng ta vẫn còn nhiều điều để nói về phép so sánh ở phần sau của chương này.) Ông nói sẽ thuê thêm người xếp chữ nếu các phóng viên có thể đưa ra đủ số lượng tên cần thiết. Đây chính là ưu tiên hóa bắt buộc: Tập trung vào địa phương có ý nghĩa quan trọng hơn cắt giảm chi phí! (Không phải điều thường thấy ở các tờ báo tinh lẻ. Xin xem chương “Bất Ngờ”.)

Ông cũng diễn đạt mục đích của mình bằng thứ ngôn ngữ hữu hình rõ ràng. Điều mà ông muốn? Những cái tên. Ông muốn có càng nhiều những cái tên cá nhân càng tốt trên tờ báo của mình mỗi ngày. (Xin xem chương “Cụ Thể”.) Ý tưởng này đủ

cụ thể để mọi người trong tòa soạn có thể thấu hiểu và ứng dụng nó. Liệu có khả năng xảy ra hiểu lầm hay không? Liệu có nhân viên nào không hiểu được ý Adams định nói bằng chữ “những cái tên” hay không?

“Những cái tên, những cái tên, và những cái tên” là một tuyên bố đơn giản biểu trưng cho một sự thật cốt yếu. Điều này không chỉ đơn thuần hàm ý rằng những cái tên là vô cùng hữu ích. Đối với Adams, những cái tên quan trọng hơn hẳn chi phí. Những cái tên quan trọng hơn hẳn những đoạn văn hoa mỹ được tia tót cẩn thận. Những cái tên quan trọng hơn hẳn những vụ nổ ở các cộng đồng láng giềng.

Trong suốt năm-mươi-lăm năm, kể từ khi Adams thành lập tờ báo, giá trị của cái cốt lõi ông đặt ra đã giúp hàng trăm nhân viên, trong hàng ngàn tình huống, đưa ra các quyết định đúng đắn. Với tư cách là nhà xuất bản, Adams đã chịu trách nhiệm hơn 20.000 vấn đề. Và mỗi vấn đề đồng nghĩa với vô số quyết định cần đưa ra: Chúng ta phải quan tâm đến những câu chuyện nào? Đâu là yếu tố quan trọng trong những câu chuyện đó? Chúng ta cần đưa hình ảnh nào lên? Chúng ta cần cắt bỏ phần nào để đỡ tốn chỗ?

Adams không thể đích thân tham gia vào hàng trăm những quyết định nhỏ nhặt. Nhưng nhân viên của ông không phải gánh chịu chứng không thể đưa ra quyết định, bởi vì Mục Đích của Người Chỉ Huy mà Adams đưa ra là rất rõ ràng: “Những cái tên, những cái tên, và những cái tên.” Adams không thể ở tất cả mọi nơi. Nhưng nhờ tìm ra cái cốt lõi và chuyển tải nó một cách rõ ràng, ông đã khiến mình có mặt ở tất cả mọi nơi. Đó chính là quyền năng của một ý tưởng kết dính.

Đơn Giản = Cốt Lõi + Cô Đọng

Adams là một “thợ chữ” thông minh, nhưng cách dùng từ hữu ích của ông có lẽ lại đòi hỏi ít sự thông minh nhất: “Những cái tên, những cái tên, và những cái tên.” Cụm từ này hữu ích và dễ nhớ vì nó vô cùng cụ thể, mà cũng bởi vì nó vô cùng súc tích. Ví dụ này minh họa một khía cạnh thứ hai của tính đơn giản: Những thông điệp đơn giản luôn chứa yếu tố cốt lõi và cô đọng, súc tích.

Ở một mức độ nào đó, ý tưởng về sự cô đọng là chuyện không phải bàn cãi. Hiếm ai lại đi khuyên bạn diễn đạt mọi thứ một cách dài dòng và rối rắm, trừ khi bạn phải viết báo cáo về mức lãi suất cho một công ty thẻ tín dụng nào đó. Chúng ta đều biết rằng nói thành câu thì tốt hơn là nói thành đoạn. Hai quan điểm trọng tâm dĩ nhiên tốt hơn năm. Từ dễ tốt hơn từ khó. Đó là một mô hình tỷ lệ nghịch: Chúng ta càng giảm lượng thông tin trong mỗi ý tưởng thì nó càng trở nên kết dính hơn.

Nhưng ta cũng phải làm rõ điều này: Chỉ riêng tính cô đọng thôi thì chưa đủ. Chúng ta nhiều khi theo đuổi một thông điệp cô đọng nhưng lại không mang tính cốt lõi; nói cách khác là một khẩu hiệu súc tích nhưng không phản ánh được Mục Đích của Người Chỉ Huy. Những thông điệp cô đọng có thể mang tính kết dính, nhưng điều đó không nói lên điều gì về giá trị của chúng cả. Chúng ta có thể tưởng tượng ra các thông điệp cô đọng nhưng sai sự thật (“Trái đất là hình phẳng”), các thông điệp cô đọng nhưng không hợp lý (“Dê thích ăn chồi non”), và các thông điệp cô đọng nhưng lại đưa ra những lời khuyên xấu (“Đừng bao giờ để một ngày trôi qua mà không mua được chiếc giày nào”).

Trong các trường hợp khác, bản thân tính cô đọng có thể sẽ trở thành một mục tiêu không hợp lý. Nhiều người trong số

chúng ta có trình độ chuyên môn cao về những lĩnh vực cụ thể nào đó. Trở thành chuyên gia về thứ gì đó đồng nghĩa với việc chúng ta ngày càng hứng thú với các sắc thái và sự phức tạp. Đó chính là lúc Lời Nguyên của Kiến Thức ra tay, và chúng ta bắt đầu quên mất mọi chuyện sẽ ra sao khi chúng ta không biết một kiến thức nào đó. Vào thời điểm đó, làm cho thứ gì đó trở nên đơn giản có thể sẽ nghe có vẻ như "ngốc nghếch." Vì là những chuyên gia, chúng ta không muốn bị cáo buộc đã truyền bá thứ ngôn ngữ cùt lùn khô khốc hay đã thỏa mãn bản thân bằng cái gọi là mẫu số chung nhỏ nhất. Chúng ta sợ rằng việc đơn giản hóa có thể biến thành đơn giản hóa quá mức.

Vì thế nếu chúng ta muốn định nghĩa từ "đơn giản" bằng hai chữ "cốt lõi" và "cô đọng", chúng ta cần phải đảm bảo được rằng sự cô đọng trong tình huống đó là cần thiết. Chúng ta đã có được cái cốt lõi, sao lại còn cần cô đọng làm gì? Chẳng phải các ý tưởng "bị lột trần" vốn đã ít hữu dụng hơn các ý tưởng được trau chuốt hay sao? Đặt trường hợp chúng ta nhìn nhận tính cô đọng ở hình thái cực đoan nhất của nó. Liệu có cách nào nói được điều gì đó có ý nghĩa chỉ bằng thứ ngôn ngữ cùt lùn hay không?

"Một Con Chim Trong Tay"

Hàng ngàn năm nay, con người truyền miệng nhau những câu chữ ngắn gọn gọi là tục ngữ. Tục ngữ đơn giản mà sâu sắc. Cervantes định nghĩa tục ngữ là "những câu nói ngắn gọn đúc kết bằng kinh nghiệm lâu dài." Lấy trường hợp câu tục ngữ Anh: "Một con chim trong tay còn hơn hai con trong bụi cây." Cái cốt lõi ở đây là gì? Cốt lõi ở đây chính là lời cảnh báo chúng ta không nên từ bỏ một thứ chắc chắn vì một thứ gì đó không xác

định được. Câu tục ngữ này ngắn gọn và đơn giản, nhưng nó bao hàm một triết lý uyên thâm có ý nghĩa trong rất nhiều tình huống.

Trên thực tế, đây không chỉ là một câu tục ngữ Anh. Ở Thụy Điển, câu nói này là “Thà có một con chim trong tay còn hơn mười con trong rừng.” Ở Tây Ban Nha: “Một con chim trong tay còn hơn một trăm con đang bay.” Ở Ba Lan: “Một con chim sẻ trong tay còn hơn một con bồ câu trên mái nhà.” Ở Nga: “Một con chuột trong tay hơn hẳn một con sếu trên trời.”

Chúng ta cũng có thể tìm thấy các dị bản khác bằng tiếng Rumani, tiếng Ý, Bồ Đào Nha, Đức, Iceland, và thậm chí là Latin thời trung cổ. Trường hợp đầu tiên trên văn bản bằng tiếng Anh là trong quyển *Bước Tiên của Người Hành Hương* của John Bunyan năm 1678. Tuy nhiên câu tục ngữ này có thể đã ra đời từ trước đó rất lâu. Trong một truyện ngụ ngôn của Aesop, diều hâu bắt được họa mi, nó van xin được tha mạng với lý lẽ rằng nó quá nhỏ so với một bữa ăn của diều hâu. Nhưng diều hâu đáp, “Ta sẽ ngu ngốc đến chừng nào nếu thả con chim trong tay để bay đi tìm một con chim khác mà thậm chí ta còn chưa nhìn thấy.” Câu chuyện ra đời từ năm 570 TCN.

Rõ ràng, câu tục ngữ “con chim trong tay” là một ý tưởng kết dính đến mức đáng kinh ngạc. Nó đã tồn tại sau hơn 2.500 năm. Nó đã lưu truyền khắp các châu lục, các nền văn hóa và các ngôn ngữ. Hãy nhớ rằng chẳng ai đầu tư cho một chiến dịch quảng cáo “con chim trong tay” cả. Nó tự thân lan truyền. Rất nhiều câu ca dao tục ngữ khác cũng có được sự tồn tại lâu dài này. Trên thực tế, có một hệ thống các tục ngữ tồn tại ở tất cả mọi nền văn hóa khác nhau mà nhân loại biết đến. Tại sao? Mục đích của chúng là gì?

Tục ngữ rất hữu ích trong việc định hướng các quyết định cá nhân trong những tình huống mang các tiêu chuẩn chung. Các tiêu chuẩn chung này thường là các quy tắc về đạo đức hay luân lý. Tục ngữ đưa ra những nguyên tắc ứng xử cho mỗi cá nhân. Nguyên Tắc Vàng, "Hãy hết mình vì mọi người và mọi người sẽ hết mình vì bạn," sâu sắc đến nỗi nó có thể ảnh hưởng lên cách xử sự của cả một đời người. Nguyên Tắc Vàng là một biểu tượng hoàn hảo cho điều mà chúng ta theo đuổi trong chương này: những ý tưởng đủ cô đọng để kết dính và đủ ý nghĩa để tạo nên sự khác biệt.

Những ý tưởng đơn giản vĩ đại có được sự tinh tế và hữu dụng khiến chúng vận hành giống như tục ngữ. Định nghĩa "tục ngữ" của Cervantes phản ánh chính xác định nghĩa về Các ý tưởng đơn giản của chúng ta: những câu ngắn gọn (cô đọng) đúc kết từ kinh nghiệm lâu dài (cốt lõi). Chúng ta hoàn toàn đúng khi nghi ngờ về cách dùng từ ngắn gọn, bởi vì nhiều khi chúng vô nghĩa và gây lạc hướng - chúng cô đọng nhưng không mang tính cốt lõi. Tuy nhiên, cái đơn giản chúng ta theo đuổi không phải chỉ là cách diễn đạt ngắn gọn, mà là tục ngữ: cô đọng và cốt lõi.

Adams đã thành công trong việc biến ý tưởng cốt lõi của mình - nhu cầu cần tập trung hết mức có thể vào các vấn đề địa phương - thành một câu tục ngữ trong ngành báo chí. "Những cái tên, những cái tên, và những cái tên" là một ý tưởng giúp định hướng các quyết định cá nhân trong một cộng đồng mang các tiêu chuẩn chung. Nếu bạn là nghiệp ảnh gia, câu này chẳng có giá trị nào với bạn cả, trừ khi bạn đang có ý định chụp các thể loại bảng tên. Nhưng khi bạn biết được rằng tổ chức của bạn phát triển được là nhờ những cái tên - ý muốn nói đến các hành động cụ thể của các thành viên cụ thể trong cộng đồng địa

phương - kiến thức này sẽ cho bạn biết bạn cần làm gì. Liệu bạn nên chụp một cuộc cãi vã chán ngắt của ủy ban hay sẽ chụp cảnh mặt trời lặn tuyệt đẹp ở công viên? Câu trả lời: cuộc cãi vã chán ngắt của ủy ban.

Một Bản Palm Pilot và Tục Ngữ Tượng Hình

Các ý tưởng cô đọng giúp chúng ta học thuộc và nhớ được một thông điệp cốt lõi nào đó. Nhưng chúng thậm chí còn trở nên quan trọng hơn nhiều khi có mặt đúng lúc giúp chúng ta hành động một cách hợp lý nhất, đặc biệt là ở những môi trường nơi ta thường phải đưa ra nhiều quyết định.

Tại sao điều khiển từ xa lại có nhiều nút bấm hơn số nút chúng ta sử dụng? Câu trả lời bắt đầu từ ý định tốt đẹp của các kỹ sư. Hầu hết các dự án thiết kế sản phẩm và công nghệ đều phải xử lý "loạn chức năng", một xu hướng khiến mọi thứ ngày càng trở nên phức tạp hơn đến mức chúng không còn vận hành tốt các chức năng ban đầu nữa. Đầu VCR là một trong số đó.

Lỗi hỏng chức năng là một quá trình vô tội. Khi một kỹ sư nhìn vào nguyên mẫu của một điều khiển từ xa nào đó, cô ta chắc hẳn sẽ tự nhủ rằng, "Nhìn kia, có một vài chỗ trống trên bề mặt điều khiển. Và còn thừa chỗ trống xử lý trên con chip. Thay vì bỏ phí chúng, sao chúng ta không đem lại cho mọi người khả năng thay đổi giữa lịch Julian và lịch Gregorian?"

Người kỹ sư đơn giản chỉ là đang cố tìm cách giúp đỡ - nhằm tạo ra thêm một chức năng xuất sắc nào đó khác để cải thiện thiết bị điều khiển từ xa. Các kỹ sư khác trong đội, trong khi đó, chẳng mấy hứng thú gì với chuyện thay đổi lịch cả. Thậm chí nếu họ có nghĩ rằng trò này chả ra sao, họ có lẽ cũng chẳng bận

tâm tới mức hét toáng lên rằng: "Một là bỏ cái phím đổi-lịch và vẫn này đi, không thì tôi nghỉ việc!" Bằng cách này, từ từ và chậm rãi, các thiết bị điều khiển từ xa - và dần dần là các sản phẩm công nghệ khác - tiến đến cái chết.

Đội Palm Pilot, nhận thấy mối nguy này, ra sức chống lại vấn đề loạn chức năng. Khi đội bắt đầu công việc vào đầu những năm 1990, các thiết bị PDA đang thất bại thảm hại trên thị trường. Thất bại của dòng máy PDA mang tên Newton của hãng Apple đã khiến các đối thủ khác chùn chân.

Một trong số các ứng viên trên thị trường PDA năm 1994 trông như một chiếc máy tính suy dinh dưỡng. Nó là một thiết bị đồ sộ với một bàn phím và nhiều cổng ngoại vi. Jeff Hawkins, trưởng nhóm Palm Pilot, quyết tâm tạo ra một sản phẩm tránh được số phận này. Ông muốn Palm Pilot phải thật đơn giản. Nó sẽ chỉ có bốn chức năng chính: lịch làm việc, danh bạ, ghi nhớ, và danh sách công việc. Palm Pilot sẽ chỉ thực hiện bốn chức năng này, nhưng nó sẽ thực hiện một cách hiệu quả nhất.

Hawkins xử lý vấn đề loạn chức năng bằng cách mang theo một mộc bản bằng với kích cỡ máy Palm. Trae Vassallo, thành viên đội thiết kế Palm V, nói, "Mộc bản này rất thô, thể hiện được các mục tiêu công nghệ đơn giản của sản phẩm, nhưng đồng thời nó cũng rất bé nhỏ, khiến sản phẩm trở nên tao nhã và khác biệt." Hawkins có thể mở mộc bản này ra để "ghi chú" khi đang họp hay để "kiểm tra lịch làm việc" trong hành lang. Bất cứ khi nào có ai đó đề xuất thêm chức năng cho máy, ông sẽ kéo mộc bản ra và hỏi họ liệu phải thiết kế chức năng đó ở vị trí nào.

Vassallo nói rằng Palm Pilot thành công "gần như bởi vì nó được định nghĩa bởi những thứ nó không làm được hơn là bởi

những thứ nó làm được.” Tom Kelley, đến từ IDEO, một công ty thiết kế nổi tiếng ở Thung lũng Silicon, cũng đưa ra một luận điểm tương tự: “Trở ngại lớn nhất của các PDA trước đây là ý tưởng cho rằng chúng cần phải làm gần như tất cả mọi thứ.”

Hawkins biết rằng ý tưởng cốt lõi trong dự án của mình là tính tao nhã và tính đơn giản (và cương quyết tránh vấn đề loạn chức năng). Khi chia sẻ ý tưởng cốt lõi này, Hawkins và toàn đội đã sử dụng, về bản chất, một tục ngữ tượng hình. Một bản trở thành hình ảnh nhắc ta hãy chỉ làm một vài việc và làm tốt chúng.

Giữa sự phát triển của Palm Pilot và chiến dịch Clinton của James Carville có sự tương đồng rất lớn. Ở cả hai trường hợp, thành viên trong đội đều là những người có kiến thức và hết mình với công việc. Cả hai đội đều tâng bốc những người có khả năng và mong muốn làm được nhiều việc khác nhau - như đưa ra ý kiến về mọi vấn đề hay thiết kế mọi chức năng. Nhưng trong cả hai trường hợp mỗi đội đều cần một thứ gì đó đơn giản để nhắc họ cưỡng lại sức cám dỗ khiến họ muốn làm quá nhiều. Khi bạn nói ba điều nghĩa là bạn chẳng nói gì cả. Khi thiết bị điều khiển từ xa của bạn có tận năm mươi nút bấm nghĩa là bạn không còn có thể chuyển kênh được nữa.

Sử Dụng Những Thứ Sẵn Có

Các thông điệp của chúng ta cần phải cô đọng, bởi vì chúng ta có khi phải học và nhớ quá nhiều thông tin một lúc. Nhưng giả sử là chúng ta đã ước định được cốt lõi thông điệp của chúng ta và chúng ta có quá nhiều thông tin cần gói ghém chỉ trong một câu tục ngữ. Đâu là cách giúp chúng ta chuyển tải một

lượng lớn thông tin khi cần? Bài tập dưới đây được xây dựng nhằm củng cố lại yêu cầu về tính súc tích và nhằm đưa ra một gợi ý về cách gói ghém nhiều thông tin hơn vào một thông điệp cô đọng.

Quy tắc của bài tập này là: Bỏ ra từ mươi đến mươi lăm giấy, không hơn, xem xét các chữ cái bên dưới. Sau đó gấp sách lại, lấy một tờ giấy. Và viết lại càng nhiều chữ cái nhớ được càng tốt.

Cảnh báo: Không được xem trang tiếp theo trước khi bạn hoàn thành xong bài tập này.

J FKFB INAT OUP SNA SAI RS

Nếu bạn giống hầu hết mọi người, có thể bạn sẽ nhớ được khoảng từ bảy đến mười chữ cái. Không phải là nhiều. Tính súc tích là rất cần thiết, bởi vì lượng thông tin chúng ta có thể tung hứng một lần là có giới hạn.

Giờ thì hãy đọc trang kế tiếp và thử làm bài tập này lần nữa.

Lần này có một sự khác biệt. Chúng tôi không thay đổi chữ cái và thứ tự của chúng. Tất cả những gì chúng tôi làm là thay đổi cách chia nhóm chữ cái. Giờ thì bạn hãy lại một lần nữa xem xét các chữ cái này từ mười đến mười lăm giây. Sau đó gấp sách lại và thử xem mình nhớ được bao nhiêu.

JFK FBI NATO UPS NASA IRS

Nhiều khả năng là bạn sẽ nhớ được tốt hơn lần trước. Đột nhiên các chữ cái mang một ý nghĩa nào đó, điều này khiến chúng trở nên dễ nhớ hơn. Ở Lần 1, bạn phải cố gắng nhớ những thông tin thô đơn thuần, Ở Lần 2, bạn nhớ các khái niệm: John F. Kennedy, FBI, NATO, UPS, NASA, IRS.

Nhưng chờ một chút. Tại sao việc nhớ “John F. Kennedy” lại dễ hơn nhớ các chữ cái ngẫu nhiên F, J, K? Chắc chắn John F. Kennedy chứa một lượng thông tin lớn hơn nhiều lần so với ba chữ cái ngẫu nhiên kia! Thủ nghĩ về tất cả những gì có liên quan đến JFK mà xem - chính trị, các mối quan hệ, vụ ám sát, và cả gia đình nổi tiếng của ông ta nữa. Nếu trí nhớ cũng giống như cử tạ, sẽ thật lố bịch nếu nghĩ rằng chúng ta có thể “nâng” JFK lên dễ hơn ba chữ cái kia!

Bí mật, dĩ nhiên, nằm ở chỗ chúng ta không phải “nâng” JFK. Tất cả hoạt động nhớ có liên quan đến JFK đã được thực hiện trước đó. Chúng ta đã tạo ra được các cơ này - khái niệm về JFK, và tất cả những gì liên quan đến nó, đều đã in sâu trong trí nhớ của chúng ta. Điều chúng ta phải làm đơn giản là chỉ vào lượng thông tin này - chúng ta đang cầm một lá cờ nhỏ lên trí nhớ của chúng ta. Với những chữ cái thô đơn thuần kia, chúng ta phải cầm ba lá cờ khác nhau. Nói tóm lại, câu chuyện trở thành một

mẫu thông tin (hay một lá cờ) so với ba, và chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi một mẫu thông tin dễ nhớ hơn nhiều.

Vậy thì sao? Đây có phải chỉ là một trò đố mèo không? Đây là điều chúng tôi hướng đến: Chúng tôi đã nhận thấy rằng các ý tưởng cô đọng có khả năng kết dính cao hơn, nhưng nếu các ý tưởng cô đọng đứng một mình thì chẳng có chút giá trị gì cả - chỉ các ý tưởng với sự cô đọng sâu sắc mới có giá trị. Vì thế, để khiến một ý tưởng sâu sắc trở nên cô đọng bạn phải gói ghém một lượng lớn ý nghĩa vào một mẫu thông điệp bé nhỏ. Và bạn sẽ làm như thế nào? Bạn dùng những lá cờ. Bạn gõ vào miền trí nhớ của khán giả. Bạn sử dụng những thứ đã có ở đó từ trước.

Giản Đồ Pomelo

Đến đây chúng tôi đã trình bày được các tình huống mà trong đó một ý tưởng đơn giản, hay một số các ý tưởng đơn giản, có giá trị hữu ích trong việc định hướng hành vi. Nhưng, hãy đổi mặt với thực tế, hầu hết mọi người trên thế giới này đều làm những việc phức tạp. Chúng tôi không có ý tranh luận rằng những thứ phức tạp - như luật pháp, y dược, xây dựng, lập trình, giáo dục - có thể tinh giản thành hai hay ba thông điệp cô đọng. Rõ ràng chúng ta không thể thay thế trường kiến trúc bằng một ý tưởng cô đọng đơn nhất ("Hãy ngăn dừng để cho tòa nhà đổ sập").

Điều này dẫn chúng ta đến một vấn đề quan trọng mà chúng ta chưa thảo luận: *Bạn làm cách nào để biến một sinh viên năm nhất thành kiến trúc sư?* Làm sao tạo ra sự phức tạp từ sự đơn giản? Chúng tôi muốn khẳng định rằng ta hoàn toàn có thể tạo ra sự phức tạp bằng cách khéo léo sử dụng sự đơn giản. Nếu các

ý tưởng đơn giản được sắp đặt và xếp lớp chính xác, chúng có thể trở nên tinh vi và phức tạp một cách nhanh chóng.

Chúng tôi sẽ cho bạn biết “pomelo” là gì. (Nếu bạn đã biết thì xin hãy làm một ông bạn tốt và vờ như chưa biết.) Đây là một trong số những cách chúng tôi có thể giải thích cho bạn biết pomelo là gì:

GIẢI THÍCH 1: Pomelo là một loại cây ăn quả thuộc họ cam quýt. Vỏ ngoài rất dày nhưng mềm và dễ bóc. Quả chín bên trong có màu vàng tươi hoặc hồng san hô và có thể mọng nước hoặc hơi khô, có thể có vị ngọt hoặc thơm và chua.

Câu hỏi nhanh: Dựa trên giải thích này, nếu bạn pha hai phần bằng nhau nước ép pomelo và nước ép cam vào một cốc, hương vị có ngon không? Bạn có thể sẽ đoán, nhưng câu trả lời chắc sẽ hơi mơ hồ một chút. Giờ thì chúng ta hãy chuyển sang một giải thích khác:

GIẢI THÍCH 2: Pomelo về cơ bản là một loại bưởi rất lớn với lớp vỏ dày và mềm.

Giải thích 2 cấm một lá cờ lên khái niệm bạn đã biết: quả bưởi. Khi chúng tôi nói với bạn rằng pomelo là một loại bưởi, bạn sẽ hình dung ra trong đầu hình ảnh quả bưởi. Rồi chúng tôi bảo bạn thay đổi hình ảnh đó: “rất lớn.” Quả bưởi bạn hình dung ra theo đó cũng sẽ to lên.

Chúng tôi đã giúp bạn học được một khái niệm dễ dàng hơn bằng cách buộc nó vào một khái niệm bạn đã biết. Trong trường hợp này, khái niệm đó là “quả bưởi.” “Bưởi” là một giản đồ bạn

đã có. ("Giản đồ" là một biệt ngữ tâm lý hơi đao to búa lớn một chút, nhưng nó rất hữu ích nên chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi nên dùng nó xuyên suốt cuốn sách này.)

Các nhà tâm lý học định nghĩa giản đồ là một tập hợp các đặc tính chung của một khái niệm hay một phạm trù nào đó. Các giản đồ bao gồm nhiều thông tin đã được thu sẵn chứa trong trí nhớ của chúng ta. Nếu ai đó nói với bạn rằng cô ấy nhìn thấy một chiếc xe thể thao mới tuyệt hảo, ngay lập tức một hình ảnh hiện lên trong tâm trí bạn, chứa đầy các thuộc tính cơ bản. Bạn biết "xe thể thao" trông thế nào. Bạn hình dung ra nó rất nhỏ gọn và có hai cửa, có lẽ là xe mui trần. Nếu chiếc xe bạn hình dung ra đang chuyển động, nó sẽ chuyển động rất nhanh. Màu sắc thì gần như chắc chắn là màu đỏ. Tương tự như thế, giản đồ "quả bưởi" của bạn cũng bao gồm một tập hợp các thuộc tính cơ bản: màu vàng-hồng, vị chua, cỡ trái bóng nhỏ, vân vân.

Bằng cách gợi lại trong bạn giản đồ quả bưởi, chúng tôi đã dạy cho bạn khái niệm pomelo nhanh hơn nhiều so với việc liệt kê một cách máy móc tất cả các đặc tính của một quả pomelo. Cũng cần chú ý rằng việc trả lời câu hỏi về việc pha nước ép pomelo với nước cam cũng sẽ dễ dàng hơn. Bạn biết rằng nước bưởi và nước cam pha cùng nhau uống rất ngon, vì thế giản đồ pomelo cũng sẽ thừa hưởng thuộc tính này từ giản đồ quả bưởi. (Bằng cách này, nói một cách hoàn chỉnh, Giải thích 1 gồm toàn những giản đồ. "Cây ăn quả họ cam quýt" là một giản đồ, "vỏ" là một giản đồ, và "thơm" là một giản đồ. Giải thích 2 dễ phân tích hơn vì "bưởi" là một giản đồ cấp cao - một giản đồ xây dựng nên bởi những giản đồ khác.)

Bằng cách sử dụng các giản đồ, Giải thích 2 cải thiện cả khả năng hiểu và khả năng nhớ của chúng ta. Hãy nhìn nhận hai định nghĩa "pomelo" theo cấu trúc kim tự tháp ngược. Mỗi dẫn

chính là gì? Xem nào, đối với Giải thích 1, mối dẫn chính là: cây ăn quả thuộc họ cam quýt. Sau mối dẫn chính không có hệ thống phân bố trình tự nào cả; tùy theo chú ý của từng người, họ có thể nhớ được thông tin về lớp vỏ ("rất dày nhưng mềm và dễ bóc") hoặc thông tin về màu sắc ("từ vàng nhạt đến hồng san hô") hoặc thông tin về độ mọng nước hoặc thông tin về hương vị.

Đối với Giải thích 2, mối dẫn chính là: giống quả bưởi. Phần thứ hai là: rất lớn. Phần ba là: vỏ rất dày và mềm.

Sau sáu tháng kể từ lúc này, giỏi lăm thì mọi người cũng chỉ nhớ được mối dẫn chính trong câu chuyện của chúng ta. Điều này có nghĩa là với câu chuyện đầu tiên, mọi người sẽ chỉ nhớ được nó là "cây ăn quả" hoặc "cây ăn quả họ cam quýt." Với câu chuyện còn lại mọi người sẽ nhớ được nó là "quả bưởi." Câu chuyện thứ hai rõ ràng là hiệu quả hơn hẳn - không có gì phải bàn cãi.

Đây chính là lời kết cho tranh luận tâm lý học, nhiều khả năng là tranh luận tâm lý học cuối cùng, về cây ăn quả họ cam quýt mà bạn sẽ gặp. Tuy khái niệm "pomelo" có thể không xứng đáng với lượng nơ-rông thần kinh mà bạn vừa phải đốt cháy vì nó, khái niệm nằm ẩn bên dưới - rằng các giản đồ giúp tạo nên tính đơn giản sâu sắc - là vô cùng quan trọng.

Theo trực giác các giáo viên dạy tốt luôn dùng rất nhiều giản đồ. Chẳng hạn như các giáo viên kinh tế học thường bắt đầu với các ví dụ cô đọng, "trần trại" mà ngay cả những sinh viên chưa có bất cứ một hình dung kinh tế nào cũng có thể hiểu được. "Giả sử bạn trồng táo còn tôi trồng cam. Chúng ta chỉ có hai người. Đặt trường hợp chúng ta đều thích ăn cả hai loại trái cây thay vì chỉ một. Liệu chúng ta có nên trao đổi không? Nếu có, chúng ta sẽ phải làm như thế nào?"

Ban đầu các sinh viên được dạy cách thức vận hành của mậu dịch trong bối cảnh đơn giản này. Kiến thức này dần trở thành một giản đồ mậu dịch cơ bản cho họ. Một khi đã học được, giản đồ này có thể được lôi ra áp dụng và co giãn cho phù hợp với một số tình huống. Ví dụ như, điều gì sẽ xảy ra nếu đột nhiên bạn trồng táo ngày càng hiệu quả hơn? Liệu chúng ta có còn trao đổi như chúng ta vẫn làm hay không? Để giải bài toán này, chúng ta gọi một giản đồ nào đó ra và áp dụng nó, đơn giản giống như khi chúng ta tìm ra khái niệm pomelo bằng giản đồ quả bưởi.

Phúc Tạp và Đơn Giản

Các giản đồ giúp chúng ta tạo ra thông điệp từ các nguyên liệu đơn giản. Ở trường, rất nhiều khóa học được dạy bằng cách sử dụng khéo léo các giản đồ. Vật lý học nhập môn giải quyết các tình huống đơn giản đã được lý tưởng hóa: ròng rọc, dốc nghiêng, các vật thể di chuyển với tỷ lệ không đổi trên các bề mặt không có ma sát. Khi học sinh đã quen với giản đồ “ròng rọc”, giản đồ này có thể được kéo giãn hay kết hợp với các giản đồ khác nhằm giải quyết các vấn đề rắc rối hơn.

Một giá trị sử dụng khác của giản đồ là mô hình hệ mặt trời của nguyên tử, điều mà nhiều người trong chúng ta đã được học khi còn bé. Mô hình này mặc định rằng các electron quay quanh hạt nhân theo quỹ đạo, cũng giống như trái đất quay quanh mặt trời. Phép đổi chiếu tương đương này giúp học sinh có được hiểu biết nhanh chóng, cô đọng về vận hành của nguyên tử.

Phép so sánh tương đương cũng lý giải được nguyên do vì sao nhiều người tìm cách né tránh các giản đồ cô đọng (“một quả

bưởi cỡ lớn") và hướng đến các miêu tả chi tiết ("một loại cây ăn quả họ cam quýt với vỏ lớn dày, mềm, vân vân..."). Việc sử dụng các giản đồ đôi khi kéo theo việc đi xa hơn sự thật một chút. Chẳng hạn như, giờ đây các nhà vật lý học biết được rằng các electron không di chuyển theo quỹ đạo quanh hạt nhân như các hành tinh, trên thực tế, các electron di chuyển thành "những đám mây tích điện." Vậy bạn sẽ nói với một đứa trẻ lớp sáu thế nào? Liệu bạn sẽ nói về vận động của các hành tinh, dễ hiểu và đưa bạn đến gần sự thật? Hay bạn sẽ nói về "các đám mây tích điện," hoàn toàn không thể hiểu nổi nhưng lại cũng hoàn toàn chính xác?

Việc lựa chọn có vẻ khó khăn: (1) sự chính xác là quan trọng nhất, không cần quan tâm đến khả năng tiếp nhận; hay (2) khả năng tiếp nhận là quan trọng nhất, không cần quan tâm đến sự chính xác. Nhưng trong nhiều trường hợp đây là một lựa chọn dễ dàng vì một lý do thuyết phục: Nếu một thông điệp không thể được sử dụng để đưa ra dự báo hay quyết định, nó trở thành không có giá trị, dù nó có chính xác và chứa đựng nhiều thông tin đến đâu.

Herb Kelleher có thể nói với tiếp viên hàng không rằng mục tiêu của cô ta là "tối đa hóa giá trị cổ đông." Ở một khía cạnh nào đó, khẳng định này chính xác và hoàn thiện hơn việc tuyên bố rằng mục tiêu là "HÃNG hàng không giá rẻ." Dù sao đi nữa, cách ngôn "HÃNG hàng không giá rẻ" rõ ràng là không hoàn chỉnh - Southwest có thể cung cấp các chuyến bay giá rẻ bằng cách hủy bỏ việc bảo trì máy bay, hoặc bằng cách yêu cầu hành khách dùng chung khăn ăn. Rõ ràng là tồn tại các giá trị khác (sự thoải mái của hành khách, các đánh giá về độ an toàn) cũng có giá trị cốt lõi về kinh tế của Southwest. Vấn đề của cụm từ "tối

đa hóa giá trị cổ đông", dù nó hoàn toàn chính xác, là ở chỗ nó không giúp cô tiếp viên hàng không quyết định liệu có nên phục vụ món salad gà hay không. Một ý tưởng chính xác nhưng vô dụng thì vẫn cứ là vô dụng.

Chúng ta đã thảo luận về Lời Nguyên của Kiến Thức trong phần mở đầu - khó khăn gấp phải khi phải nhớ lại khi không biết được một kiến thức nào đó thì mọi chuyện sẽ như thế nào. Quá chú trọng đến tính chính xác đến mức gây ra sự vô dụng là một triệu chứng của Lời Nguyên của Kiến Thức. Đối với một CEO, "tối đa hóa giá trị cổ đông" có thể là một quy tắc ứng xử vô cùng hữu ích. Đối với cô tiếp viên trên chuyến bay thì không. Đối với một nhà vật lý, các đám mây tích điện là hiện tượng lý thú. Đối với một đứa trẻ, chúng hoàn toàn không thể hiểu nổi.

Mọi người luôn muốn nói với bạn mọi thứ, với sự chính xác hoàn hảo, ngay từ đầu, trong khi họ chỉ nên cung cấp cho bạn lượng thông tin vừa đủ để trở nên hữu ích mà thôi, rồi sau đó thêm một chút, rồi sau đó thêm một chút nữa.

Các Giản Đồ Ở Hollywood: Các Tinh Tiết Nổi Tiếng

Một cách hiệu quả để tránh sự chính xác vô dụng, và để thoát khỏi Lời Nguyên của Kiến Thức, là sử dụng phép đối chiếu tương đương. Phép đối chiếu tương đương có được năng lực là nhờ các giản đồ: Quả pomelo là một loại trái cây giống trái bưởi. Một bài viết tốt có cấu trúc giống như một kim tự tháp ngược. Tổn hại da cũng giống như quá trình lão hóa. Phép đối chiếu tương đương khiến các thông điệp cô đọng trở nên dễ hiểu vì chúng gợi nên các khái niệm mà bạn đã biết từ trước.

Một phép đối chiếu tương đương tốt có thể có được quyền năng rất lớn. Trên thực tế, ở Hollywood, các bộ phim hàng trăm triệu đô có thể được bật đèn xanh chủ yếu là nhờ sức mạnh của một phép so sánh một-câu-ngắn-gọn nào đó.

Một studio ở Hollywood trung bình phải xem xét hàng trăm tình tiết hay cảnh quay của mỗi phim dựng xong. Có lẽ hơi khó cảm thấy đồng cảm được với những người điều hành studio, nhưng hãy thử một lần xem. Hãy tưởng tượng các quyết định khủng khiếp mà họ phải đưa ra. Khi họ đầu tư vào một bộ phim, nghĩa là họ đang đặt cược hàng triệu đô la - và cả danh tiếng của mình - vào một ý tưởng mơ hồ nào đó.

Thử đổi chiếu tình tiết phim với bản thiết kế một căn nhà. Nếu một kiến trúc sư đưa ra một bản vẽ thời thượng, và ai đó chi tiền thi công, bạn có thể hoàn toàn tin tưởng rằng, chỉ chín tháng sau, bạn sẽ có được một căn nhà phản ánh đúng tầm nhìn ban đầu của kiến trúc sư đó.

Tình tiết phim, trái lại, chắc chắn sẽ thay đổi. Khi ta thuê người viết kịch bản, tình tiết sẽ thay đổi. Khi ta thuê đạo diễn, cảm giác nghệ thuật của bộ phim sẽ thay đổi. Khi ta thuê các diễn viên vào vai, cá tính của họ sẽ thay đổi cách chúng ta cảm nhận các nhân vật trong câu chuyện. Khi ta thuê các nhà sản xuất, lối kể truyện sẽ chú trọng vào vấn đề tài chính và giới hạn hậu cần. Và khi bộ phim hoàn thành, hàng tháng hay hàng năm trời sau đó, đội marketing sẽ phải tìm ra cách giải thích cốt truyện cho khán giả trong khoảng ba mươi giây - mà không để lộ quá nhiều nội dung.

Thử tưởng tượng việc đầu tư nhiều triệu đô vào một ý tưởng sẽ thay đổi khi đi qua cảm nhận của hàng loạt các cá nhân với cái tôi khổng lồ: đạo diễn, ngôi sao, nhà sản xuất, chuyên viên marketing. Ý tưởng đó tốt hơn hết là phải xuất sắc.

Ở Hollywood, người ta sử dụng các ý tưởng cốt lõi gọi là “các tình tiết nổi tiếng.” Có lẽ bạn đã nghe qua một trong số đó. Với phim *Tốc độ* đó là câu “Chiến đấu đến cùng trên xe buýt.” Với phim *13 Đêm 30* đó là “Big for girls⁹.” Với phim *Người ngoài hành tinh* đó là câu “Hàm cá mập trên tàu vũ trụ.”

Các tình tiết nổi tiếng không phải lúc nào cũng dẫn chiếu đến các bộ phim khác. Chẳng hạn như *E.T.* nổi bật với câu chuyên “Người ngoài hành tinh lạc đường kết bạn với cậu bé cô đơn để trở về nhà.” Nhưng rõ ràng là có rất nhiều cốt truyện gợi nhớ các bộ phim cũ. Lý do là gì? Có phải Hollywood chỉ toàn những nhà điều hành luôn nghi ngại những ý tưởng mới và không một chút xấu hổ tái chế hết lần này đến lần khác các ý tưởng cũ rich?

Thật ra là có, nhưng đó chỉ là một phần nguyên nhân. Khái niệm về bộ phim *Tốc độ*, trước khi nó được xây dựng cốt truyện, rõ ràng là không hề tồn tại trong tâm trí những nhà điều hành. Nó cũng giống như từ “pomelo,” trước khi bạn biết được ý nghĩa của nó. Cụm từ bảy-chữ cô đọng “Chiến đấu đến cùng trên xe buýt” đưa một lượng thông tin súc tích vào khái niệm vốn không tồn tại về *Tốc độ*. Để nhận thấy điều này, hãy nghĩ về tất cả những quyết định quan trọng mà bạn có thể đưa ra, chỉ bằng sức mạnh của bảy từ đó. Liệu bạn sẽ thuê một đạo diễn lớn với cả một ê-kíp chuyên làm phim hành động hay một đạo diễn tư nhân hoạt động độc lập? Hành động. Liệu bạn sẽ đưa ra ngân sách 10 triệu đô hay 100 triệu đô? 100 triệu đô. Ngôi sao lớn hay đội diễn viên làng nhàng như nhau? Ngôi sao lớn. Nháu tới ra mắt mùa hè hay mùa Giáng sinh? Mùa hè.

Một ví dụ khác, thử tưởng tượng bạn chỉ đơn thuần được thuê làm thiết kế sản xuất cho bộ phim mới *Người ngoài hành tinh*.

⁹ Rất Tuyệt Cho Các Cô Gái

Nhiệm vụ của bạn là phải thiết kế con tàu vũ trụ để thực hiện hầu hết các cảnh quay. Con tàu đó trông thế nào? Nếu bạn không biết gì về bộ phim, có thể bạn sẽ bắt đầu bằng việc xem xét các mẫu thiết kế tàu vũ trụ đã có từ trước. Hãy thử nghĩ đến nội thất hiện đại, hoàn hảo không một vết xước của con tàu *Enterprise* trong phim *Star Trek*.

Thế rồi sẽ cho bạn biết rằng hình ảnh chính của bộ phim là "Hàm Cá Mập trên tàu vũ trụ." Điều này thay đổi mọi thứ. Nghe đến Hàm Cá Mập ta không cảm thấy có gì đó hiện đại hay hoàn hảo không một vết xước. Richard Dreyfus du hành trên một chiếc thuyền cũ kỹ lung lay. Các quyết định được đưa ra hấp tấp, vội vàng, hoảng loạn trong thế giới khép kín, bị bao phủ bởi cảm giác lo lắng hoang mang. Không gian ẩm thấp, nóng bức và đầy mùi mồ hôi. Trong khi bạn nghĩ về những điều khiến Hàm Cá Mập cuốn hút, các ý tưởng của bạn bắt đầu định hình: Con tàu sẽ cũ kỹ, bẩn thỉu và ngọt ngạt. Các thành viên trong đoàn sẽ không mặc đồng phục bằng chất liệu Lycra sáng bóng. Các phòng sẽ không được thắp đủ sáng và khắp nơi là vải xơ băng vết thương.

Các tình tiết nổi tiếng là những phiên bản tục ngữ cốt lõi của Hollywood. Cũng như hầu hết các cách ngôn, chúng tận dụng quyền lực của phép đối chiếu tương đương. Bằng cách kích hoạt những gián đồ đã tồn tại, chúng đẩy nhanh quy trình học hỏi của những người đang thực hiện một bộ phim hoàn toàn mới.

Rõ ràng là một tình tiết tốt không đồng nghĩa với một bộ phim tốt. "Hàm Cá Mập trên tàu vũ trụ" có thể đã biến thành một bộ phim tệ hại nếu không có sự đóng góp của hàng trăm cá nhân xuất sắc trong suốt khoảng thời gian một năm. Trái lại, một tình tiết tồi - một câu cách ngôn tồi - nhiều khả năng sẽ phá hỏng

cả một bộ phim. Không đạo diễn nào có thể chấp nhận kiểu “Các Điều Khoản Yêu Thương trên tàu vũ trụ” cả.

Nếu các tình tiết nổi tiếng có thể đạt được quyền năng này trong thế giới điện ảnh - một môi trường mà trong đó cái tôi cá nhân mạnh mẽ gấp đến bốn mươi lần mức bình thường - có lẽ chúng ta nên cảm thấy tự tin rằng chúng ta cũng có thể đạt được quyền năng tương tự trong chính môi trường của chúng ta.

Các Phép Đổi Chiếu Tương Đồng Phái Sinh

Một số phép đổi chiếu tương đương có giá trị sử dụng lớn đến nỗi chúng thực sự trở thành các nền tảng cho tư duy. Chẳng hạn như phép so sánh bộ não con người với máy vi tính đã trở thành nền tảng cho các đúc kết do các nhà tâm lý học nhiều kinh nghiệm đưa ra trong suốt năm mươi năm qua. Hoạt động của máy tính dễ xác định hơn hoạt động của bộ não. Vì lý do này các nhà tâm lý học có thể thành công bằng cách sử dụng các khía cạnh đa dạng, dễ hiểu của máy tính - như bộ nhớ, tầng đệm hay bộ xử lý - làm cảm hứng cho việc định vị các cơ quan chức năng tương tự trong bộ não.

Các phép so sánh hiệu quả có khả năng “phái sinh”. Nhà tâm lý học Donald Schon đã đưa ra thuật ngữ này để miêu tả những phép so sánh có khả năng sản sinh ra “các nhận thức, lý giải và phát minh mới.” Nhiều ý tưởng kết dính đơn giản về thực chất chính là các phép so sánh phái sinh. Chẳng hạn như Disney gọi nhân viên của mình là “các diễn viên.” Phép ẩn dụ nhân viên với dàn diễn viên sân khấu được truyền đi một cách nhất quán xuyên suốt tổ chức này:

- Các diễn viên không *phỏng vấn* xin việc, họ đi *thử giọng* để được *phân vai*.
- Khi họ đi bộ quanh công viên nghĩa là họ đang trình diễn *trên sân khấu*.
- Những người đến Disney là *khách*, chứ không phải khách hàng.
- Công việc là các *màn trình diễn*; đồng phục là *trang phục biểu diễn*.

Phép ẩn dụ này có giá trị rất lớn đối với nhân viên Disney. Nó hữu ích đến độ chỉ cần đọc những đoạn ngắn vừa rồi bạn cũng có thể tiên đoán được các diễn viên cần cư xử thế nào trong những tình huống mà chúng ta chưa hề thảo luận. Chẳng hạn như, có lẽ bạn sẽ đoán được rằng các nhân viên không được phép nghỉ xả hơi khi đang mặc đồng phục và đang ở chỗ đông người. (Một diễn viên sẽ không bao giờ tán gẫu hay hút thuốc khi đang giữa cảnh.) Bạn cũng có thể đoán được rằng những người lao công quét đường sẽ được đánh giá bằng các tiêu chuẩn khác ngoài mức độ sạch sẽ của khu vực. Trên thực tế, lao công quét đường là những diễn viên được đào tạo bài bản nhất, bởi lẽ sự xuất hiện rất rõ của họ trước công chúng - cộng thêm việc họ rõ ràng là nhân viên của Disney - khiến họ trở thành tâm điểm chú ý khi các khách tham quan muốn hỏi về trạm xe, đoàn diễu hành hay nhà vệ sinh. Khiến các nhân viên nhìn nhận vị trí của mình là một màn biểu diễn, thay vì chỉ là hoạt động bình thường, là yếu tố quan trọng dẫn tới thành công của công viên Disney. "Nhân viên làm diễn viên" là một phép ẩn dụ phái sinh có ảnh hưởng mạnh đến hoạt động của Disney trong hơn năm mươi năm.

Đối chiếu Disney với Subway. Cũng như Disney, Subway đã đưa ra một phép ẩn dụ cho các nhân viên trực tiếp xúc khách hàng của mình. Họ là “những nghệ sĩ xăng-đuých.” Phép so sánh này là người anh em sinh đôi xấu xa của “dàn diễn viên” Disney. Nó hoàn toàn vô dụng trong việc định hướng hành vi cho nhân viên. Disney mong muốn các diễn viên của mình cư xử như đang đóng phim, nhưng Subway không hề mong muốn người phục vụ quầy của mình cư xử như một nghệ sĩ. Đặc điểm của một “nghệ sĩ” là thể hiện cái tôi cá nhân rất cao. Chúng tôi tự hỏi liệu một nhân viên có thể trụ được ở Subway bao lâu nếu cô ta cả ngày lôi cái tôi cá nhân của mình ra thể hiện - trong cách ăn mặc, trong giao tiếp, trong việc bán xăng-đuých. Không nghi ngờ gì việc các nghệ sĩ xăng-đuých của Subway được giao phó cho nhiệm vụ nhồi hành tây lên một miếng bánh mười-hai-insơ, và đó đúng là một kiểu tự do phóng khoáng. Nhưng ai dám chắc rằng “tinh nghệ sĩ” của người phục vụ quầy không mở rộng đến mức nhét thêm một lát thịt gà tây vào bánh.

Quyền Năng Của Sự Đơn Giản

Các phép so sánh phái sinh và ngạn ngữ đều có được quyền năng của mình do biết “thay thế” một cách thông minh: Họ thay một thứ khó hiểu bằng một thứ dễ hiểu. Câu ngạn ngữ “Một con chim trong tay còn hơn hai con trong bụi cây” mang đến cho chúng ta một câu khẳng định được xử lý cho trở nên dễ hiểu và hữu hình để ta có thể áp dụng vào việc định hướng trong những tình huống phức tạp và nhạy cảm. Các phép so sánh phái sinh cũng đảm nhận một vai trò tương tự. “Dàn diễn viên” Disney có lẽ sẽ dễ tìm ra cách xử lý tình huống trên quan điểm của một diễn viên hơn là theo quan điểm cá nhân riêng của họ.

Ngạn ngữ là Cái Chén Thánh của sự đơn giản. Đúc rút để tìm ra một ý tưởng ngắn gọn, cô đọng chỉ là chuyện nhỏ. Ai cũng có thể làm được. Tuy nhiên, đúc rút để tìm ra một ý tưởng cô đọng nhưng sâu sắc lại là chuyện vô cùng khó khăn. Chúng tôi muốn thể hiện trong chương này rằng các nỗ lực là hoàn toàn xứng đáng - rằng "tìm ra cái cốt lõi," và diễn tả nó theo dạng một ý tưởng súc tích và ngắn gọn có thể đem lại ảnh hưởng sâu rộng trong một thời gian dài.

CHƯƠNG 2

BẤT NGỜ

Theo sắc lệnh của FAA¹⁰, một tiếp viên hàng không phải đưa ra các thông báo an toàn khi mỗi máy bay chở khách cất cánh. Chúng ta đều đã nghe qua: cổng thoát hiểm nằm ở đâu, phải làm gì trong trường hợp "có thay đổi đột ngột áp suất trong cabin," cách dùng ghế ngồi như một thiết bị trợ nồi, và tại sao bạn không nên hút thuốc trong phòng vệ sinh (hay nghịch thiết bị báo động khói).

Các thông báo an toàn chuyến bay có thể được coi là một môi trường nơi mà các thông điệp truyền đi vô cùng khó khăn. Không ai bận tâm đến những điều đang được trình bày. Cô tiếp viên không bận tâm. Hành khách không bận tâm. Họ chỉ hứng thú với những vụ trộm cướp.

Vậy nếu bạn được yêu cầu phải thực hiện thông báo an toàn chuyến bay thì sao? Thậm chí còn tệ hơn, nếu bạn thực sự cần phải khiến mọi người lắng nghe bạn thì sao? Bạn sẽ xử lý tình huống đó như thế nào?

¹⁰ *Federal Aviation Administration*: một cơ quan trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải Hoa Kỳ chịu trách nhiệm điều hành và quản lý tất cả các vấn đề có liên quan đến hàng không dân dụng ở Hoa Kỳ.

Một tiếp viên hàng không tên là Karen Wood đã phải đối mặt với tình huống này và cô đã xử lý nó đầy sáng tạo. Trên chuyến bay từ Dallas đến San Diego, cô đã đưa ra lời thông báo như sau:

Nếu tôi có thể có được sự chú ý của các bạn chỉ trong giây lát, chắc chắn chúng ta sẽ rất vui với những thông tin an toàn này. Nếu từ năm 1965 đến nay bạn chưa ngồi ô-tô lần nào thì tôi muốn nhắc cho bạn nhớ rằng cách thích hợp để thắt dây an toàn là trượt đầu phẳng vào khóa cài. Để cởi ra, hãy nâng khóa cài lên và nó sẽ tự động bung. Và như lời một bài hát, có thể có đến năm mươi cách để bỏ người yêu, nhưng chỉ có sáu cách ra khỏi cái máy bay này: hai cửa thoát hiểm trước, hai đường thoát bằng cửa sổ bên cánh, và hai cửa thoát ở cuối khoang. Vị trí mỗi cửa thoát đều được đánh dấu rõ ràng với chỉ dẫn phía trên, kèm theo đó là đèn trăng và đỏ như trong sàn nhảy nháy nháy dọc theo sàn của mỗi dãy ghế.

Nhìn mà xem!

Chẳng bao lâu sau các hành khách đã hòa nhịp cùng câu chuyện pha trò của Wood. Khi cô kết thúc lời thông báo của mình, tiếng vỗ tay nổi lên. (Và nếu một thông điệp được thiết kế bài bản có thể khiến mọi người vỗ tay tán dương một thông báo an toàn nghĩa là có hy vọng cho tất cả chúng ta.)

Vấn đề đầu tiên của giao tiếp là gây được sự chú ý của đối phương. Một số người có được quyền năng buộc đối phương phải tập trung chú ý. Các bậc phụ huynh rất giỏi trong chuyện này: "Bobby, hãy nhìn thẳng vào mắt mẹ!" Dù sao đi nữa, trong hầu hết các tình huống, chúng ta không thể buộc đối phương tập trung chú ý; chúng ta phải thu hút sự chú ý từ phía họ. Đây

là một thử thách khó khăn hơn nhiều. Mọi người nói rằng, "Cậu không thể khiến mọi người tập trung chú ý được đâu," và rõ ràng có lý do để họ kết luận như thế. Nhưng chờ một phút: Rõ ràng Karen Wood đã làm được. Cô ấy đã khiến mọi người tập trung chú ý, và cô ấy thậm chí còn không cần lên giọng.

Phương pháp cơ bản nhất để thu hút sự chú ý là Phá vỡ một khuôn mẫu. Con người thích nghi nhanh đến khó tin với những khuôn mẫu cố định. Kích thích giác quan cố định khiến chúng ta cũng hòa nhịp theo: Hãy nghĩ tới tiếng rền của điều hòa nhiệt độ, tiếng xe cộ ồn ào, hay mùi nến, hay giá sách nhà bạn. Chúng ta chỉ có thể nhận ra chúng khi có điều gì đó thay đổi: Điều hòa ngừng chạy. Vợ bạn sắp xếp lại toàn bộ sách.

Wood đã có được sự chú ý của mọi người trong một môi trường nơi các thông điệp thường bị thờ ơ bằng cách tránh lặp lại thứ diễn đạt mà hành khách phải nghe hết lần này đến lần khác. Cô pha trò, khiến hành khách không những lắng nghe mà còn tập trung chú ý. Nhưng nếu việc gây chú ý là mối quan tâm duy nhất của Wood, cô đã không cần phải pha trò như thế. Cô hoàn toàn có thể thu hút được sự chú ý của hành khách bằng cách thông báo rồi ngưng giữa chừng. Hoặc chuyển sang nói tiếng Nga vài giây.

Bộ não của chúng ta rất nhạy trước những thay đổi. Các nhà thiết kế sản phẩm thông minh nắm rất rõ xu hướng này. Họ luôn đảm bảo rằng, nếu sản phẩm đòi hỏi khách hàng phải tập trung chú ý, có một thứ gì đó được thay đổi. Đèn báo động chớp nháy liên tục vì nếu đèn sáng cố định chúng ta sẽ quen dần và không để tâm đến nữa. Còi báo động khẩn cấp cũ réo theo một điệu hai nốt, nhưng còi báo động hiện đại réo theo một điệu phức tạp hơn nhiều, và cũng thu được chú ý hơn nhiều. Còi xe tận dụng triệt để sự nhạy cảm về thay đổi của chúng ta.

Chương này tập trung vào hai câu hỏi chính: *Làm cách nào thu hút được sự chú ý của mọi người?* Và, cũng quan trọng không kém, *Làm cách nào giữ được sự chú ý của họ?* Chúng ta không thể thành công nếu các thông điệp của chúng ta không vượt lên trên sự hỗn loạn để thu hút sự chú ý. Hơn thế nữa, các thông điệp của chúng ta thường rất phức tạp và chúng ta cũng sẽ khó lòng thành công nếu không giữ được sự tập trung của họ.

Để tìm ra câu trả lời cho hai câu hỏi trên, chúng ta phải hiểu rõ hai cảm giác quan trọng - ngạc nhiên và thích thú - thường được gợi lên bởi các ý tưởng kết dính một cách tự nhiên.

- *Sự ngạc nhiên* khiến chúng ta chú ý. Một số ý tưởng kết dính tự nhiên đưa ra “những sự thật” đáng kinh ngạc: Vạn Lý Trường Thành của Trung Quốc là công trình nhân tạo duy nhất có thể thấy được từ vũ trụ! Bạn chỉ sử dụng 10 phần trăm bộ não! Bạn nên uống tám cốc nước mỗi ngày! Các huyền thoại thành thị thường có những chi tiết chuyển hướng câu chuyện gây ngạc nhiên.
- *Sự thích thú* duy trì chú ý của chúng ta. Có một số kiểu ý tưởng duy trì được sự chú ý của chúng ta qua một thời gian dài. Các giả thiết về một âm mưu nào đó khiến chúng ta lùng sục đi tìm thông tin. Những cuộc buôn chuyện khiến chúng ta quay lại nhà bạn bè để biết thêm diễn biến.

Các ý tưởng kết dính tự nhiên thường có yếu tố gây bất ngờ. Chúng ta càng khiến các ý tưởng của mình gây bất ngờ, chúng càng kết dính. Nhưng liệu bạn có thể tạo ra “sự bất ngờ” không? Liệu “sự bất ngờ được lên kế hoạch trước” có phải là một phép nghịch hợp hay không?

THU HÚT SỰ CHÚ Ý Không Ai Ngờ Cả

Đoạn quảng cáo dòng xe Enclave nhỏ mới bắt đầu bằng cảnh chiếc xe này nằm trước một công viên. Một cậu bé tay cầm nón bảo hiểm bóng bầu dục trèo vào xe, theo sau là hai em gái cậu. "Xin giới thiệu dòng xe Enclave hoàn toàn mới," giọng một phụ nữ vang lên. Bố ngồi sau tay lái và mẹ ngồi bên cạnh. Trong xe có rất nhiều chỗ để cốc. Bố khởi động xe và băng ra khỏi lề đường. "Một chiếc xe hoàn hảo."

Chiếc xe từ từ chạy qua các con phố ngoại ô. "Với những nét nổi bật như cửa sau trượt điều khiển từ xa, 150 kênh truyền hình cáp, mui xe trong có thể nhìn toàn cảnh bầu trời, những chỗ để cốc tự điều chỉnh theo, và hệ thống định vị sáu-điểm... Đây là chiếc xe hoàn hảo cho những gia đình thích ngao du."

Chiếc Enclave ngừng tại một ngã tư. Máy quay chiếu cận cảnh cậu bé, đưa mắt nhìn ra cửa sổ đang phản chiếu những cây to khổng lồ, cành lá sum suê. Người bố chạy xe vào chỗ giao nhau.

Đó là lúc điều đó xảy ra.

Một chiếc xe đang chạy với tốc độ cao lao vào chỗ giao nhau và đâm ngang chiếc Enclave. Tiếp đó là một vụ va chạm kinh hoàng, với tiếng lảng lặng của kim loại và tiếng nổ của thủy tinh vỡ.

Màn hình tối dần, một thông điệp hiện lên: "Bạn không ngờ chuyện này lại xảy ra đúng không?" Câu hỏi mở dần và thay vào đó là một lời khẳng định: "Không ai ngờ cả." Với tiếng còi xe kêu inh ỏi phía hậu cảnh, một vài từ nổi bật lên trên màn hình: "Hãy thắt dây an toàn... Luôn luôn."

Không có chiếc Enclave nào cả. Đoạn quảng cáo này được sản

xuất bởi Ad Council (Hội đồng Quảng cáo). (Quảng cáo Enclave được tài trợ bởi Sở Giao thông Hoa Kỳ.) Ad Council, thành lập năm 1942, đã thực hiện thành công nhiều chiến dịch, từ "Loose Lips Sink Ships" trong thời kỳ Thế Chiến thứ II đến gần đây là "Friends Don't Let Friends Drive Drunk." Quảng cáo Enclave, cũng như nhiều quảng cáo khác của đơn vị này, tận dụng đặc tính thứ hai của những ý tưởng kết dính: Tính bất ngờ.

Quảng cáo Enclave bất ngờ vì nó đi ngược lại hình dung của chúng ta về các quảng cáo xe hơi. Chúng ta biết các mẫu quảng cáo xe hơi thường được thể hiện như thế nào. Xe leo núi vượt qua những bãi đá cuội. Xe thể thao phóng nhanh qua những con đường ngoằn ngoèo vắng vẻ. Xe SUV chở những người trẻ đầy hoài bão băng rừng vượt thác. Và xe hơi cỡ nhỏ chở bọn trẻ đến nơi tập bóng. Không ai chết cả, chưa bao giờ.

Đoạn quảng cáo còn gây bất ngờ bằng một cách khác: Nó đi ngược lại hình dung của chúng ta về các chuyến ngao du địa phương thông thường. Chúng ta thực hiện hàng trăm chuyến du lịch đến các địa phương lân cận và hầu hết các chuyến đi đều kết thúc an toàn. Đoạn quảng cáo trên nhắc nhở chúng ta rằng đặc tính cố hữu của tai nạn là bất ngờ - chúng ta nên thắt dây an toàn mọi lúc, chỉ để phòng khi rủi ro.

Các giàn đồ của chúng ta cũng giống như những cỗ máy phỏng đoán. Chúng giúp chúng ta dự đoán xem điều gì sẽ xảy ra, và qua đó, biết được chúng ta nên đưa ra các quyết định như thế nào. Quảng cáo Enclave đưa ra câu hỏi, "Bạn không ngờ chuyện này lại xảy ra đúng không?" Đúng vậy, chúng ta không hề nghĩ rằng nó sẽ xảy ra theo chiều hướng đó. Cỗ máy phỏng đoán của chúng ta đã trở nên vô dụng, và điều này khiến chúng ta ngạc nhiên.

Các cảm xúc được hòa nhịp một cách tinh tế để giúp chúng ta giải quyết các tình huống quyết định. Chúng chuẩn bị cho chúng ta những phương thức suy nghĩ và hành động khác nhau. Tất cả chúng ta đều đã nghe nói rằng sự giận dữ chuẩn bị cho chúng ta chiến đấu và sự sợ hãi chuẩn bị cho chúng ta chạy trốn. Tuy nhiên trong một số trường hợp, mối liên kết giữa cảm xúc và hành vi hơi khó nhận biết. Chẳng hạn như, một hiệu quả thứ cấp của cảm giác sợ hãi, theo khám phá gần đây của các nhà nghiên cứu, là khiến chúng ta trở nên chắc chắn hơn về các quan điểm của mình. Khi chúng ta giận dữ, chúng ta biết rằng chúng ta đúng, bất cứ ai cũng có thể tự kiểm nghiệm trong mối quan hệ của bản thân mình.

Vậy nếu cảm xúc mang các mục đích sinh học thì mục đích sinh học của sự ngạc nhiên là gì? Sự ngạc nhiên khiến chúng ta tập trung chú ý. Sự ngạc nhiên xảy ra khi các hình dung của chúng ta thất bại, và nó chuẩn bị giúp chúng ta hiểu được tại sao lại xảy ra sự thất bại đó. Khi cỗ máy phỏng đoán của chúng ta thất bại, sự ngạc nhiên chiếm lấy sự chú ý của chúng ta để ta có thể sửa chữa chúng cho các hoạt động trong tương lai.

Biểu Hiện Ngạc Nhiên Trên Trán

Sự ngạc nhiên đi liền với một sắc mặt nhất quán trên khắp các nền văn hóa. Trong một cuốn sách có tên *Hay bỏ mặt na*, Paul Ekman và Wallace Friesen đã đưa ra một thuật ngữ, "vàng trán ngạc nhiên," để diễn tả biểu hiện đặc trưng của sự ngạc nhiên: "Lông mày cong lên và nhướn cao... Phần da bên dưới trán bị kéo dãn do trán nhướn lên cao, và trở nên dễ nhìn thấy hơn bình thường." Khi trán nhướn lên, mắt ta sẽ mở to hơn và ta sẽ có được góc nhìn rộng hơn - vàng trán ngạc nhiên là cách cơ thể

buộc chúng ta phải chăm chú hơn. Chúng ta có thể sẽ nhìn đi nhìn lại để chắc chắn rằng mình đã nhìn thấy điều mình nghĩ rằng mình đã nhìn thấy. Ngược lại, khi chúng ta giận dữ mắt chúng ta co hép lại để ta có thể tập trung vào một vấn đề xác định nào đó. Ngoài việc khiến lông mày nhô cao, sự ngạc nhiên còn khiến hàm dưới hạ xuống và miệng thở hắt ra. Chúng ta gần như không thể nói gì trong một khoảng thời gian. Cơ thể ta tạm thời ngừng cử động và các cơ trở nên lỏng lẻo. Cứ như là cơ thể muốn đảm bảo rằng ta không được nói chuyện hay cử động khi đang tiếp nhận những thông tin mới.

Nghĩa là sự ngạc nhiên đóng vai trò như một báo hiệu khẩn cấp khi chúng ta đối mặt với một điều gì đó bất ngờ và cỗ máy phỏng đoán của chúng ta thất bại. Mọi thứ như ngừng lại, các hoạt động đang diễn ra bị gián đoạn, ta phải miễn cưỡng tập trung vào sự kiện đã gây cho chúng ta sự bất ngờ. Khi một đoạn quảng cáo xe hơi cỡ nhỏ kết thúc bằng cảnh tai nạn đẫm máu, chúng ta ngừng lại và tự hỏi, *Chuyện gì đang xảy ra thế này?*

Các ý tưởng bất ngờ dễ kết dính hơn vì cảm giác ngạc nhiên khiến chúng ta tập trung chú ý và suy nghĩ. Việc tập trung và suy nghĩ sẽ in sâu những sự kiện bất ngờ đó vào trí nhớ của chúng ta. Sự ngạc nhiên khiến chúng ta chú ý. Đôi khi sự chú ý này chỉ là thoáng qua, nhưng trong nhiều trường hợp cảm giác ngạc nhiên có thể dẫn tới sự tập trung trong thời gian dài. Sự ngạc nhiên có thể thôi thúc chúng ta đi tìm các nguyên nhân thật sự, thôi thúc chúng ta tưởng tượng ra các khả năng khác, và tìm ra cách tránh khỏi cảm giác kinh ngạc trong tương lai.

Chẳng hạn như, những nhà nghiên cứu các giả thiết âm mưu đã nhận thấy rằng các giả thiết này nổi lên khi con người tiếp xúc với những sự kiện bất ngờ, ví dụ như cái chết đột ngột của một người trẻ trung và hấp dẫn nào đó. Có nhiều giả thiết âm

mưu về cái chết bất ngờ của JFK, Marilyn Monroe, Elvis, và Kurt Cobain. Ít ai quan tâm về âm mưu đằng sau cái chết đột ngột của những người chín-mươi-tuổi.

Cảm giác ngạc nhiên khiến chúng ta muốn tìm ra câu trả lời - để giải quyết câu hỏi tại sao chúng ta lại ngạc nhiên - và cảm giác ngạc nhiên càng lớn đòi hỏi câu trả lời càng lớn. Nếu chúng ta muốn khiến mọi người chú ý, chúng ta nên nắm lấy sức mạnh của những điều khiến người khác kinh ngạc.

Tránh Những Trò Quảng Cáo Lố Bịch

Tuy nhiên, đi tìm thứ khiến khán giả phải trổ mắt kinh ngạc có thể dẫn đến một rắc rối lớn. Nó rất dễ đi quá giới hạn và trở thành trò quảng cáo lừa bịp.

Cuối những năm 1990 là thời hoàng kim của những màn quảng cáo thổi phồng. Các công ty mới mạnh dạn rót hàng triệu đôla vào quảng cáo để khẳng định thương hiệu. Với lượng tiền ngày càng tăng lên mà sự chú ý của khách hàng thì có giới hạn, các quảng cáo phải ngày càng ra sức khiến họ ngạc nhiên và thích thú.

Trong suốt giải Super Bowl năm 2000, có một đoạn quảng cáo quay cảnh đội diễu hành của một trường đang tập luyện trên sân bóng đá. Từng thành viên được quay cận cảnh khi họ thực hiện các thao tác chính xác của mình. Thế rồi chuyển sang cảnh hành lang tiến vào sân - và đột nhiên một bầy chó sói hung dữ lao vào sân bóng. Các thành viên đội diễu hành kinh hãi chạy tán loạn khi lũ sói đuổi theo và tấn công họ.

Mục đích của quảng cáo này là gì? Chúng tôi không biết. Không cần bàn cãi gì về sự gây ngạc nhiên và đáng nhớ của

quảng cáo này. Đến tận hôm nay, chúng tôi vẫn nhớ hình ảnh lỗ bích vô vị của bầy sói đuổi theo đội diễu hành. Nhưng bởi lẽ sự ngạc nhiên này không phù hợp với thông điệp cần chuyển tải, nó trở nên vô dụng. Nếu sản phẩm được quảng cáo là “đồng phục chống sói vỏ”, thì đoạn quảng cáo này có thể đã giành giải thưởng nào đó rồi.

Về mặt này, quảng cáo chó sói hoàn toàn trái với quảng cáo Enclave. Cả hai đều đem lại sự ngạc nhiên rất mạnh, nhưng chỉ có quảng cáo Enclave dùng sự ngạc nhiên đó để củng cố cho thông điệp cốt lõi của mình. Trong Chương 1 chúng tôi đã tranh luận về tầm quan trọng của việc tìm ra cốt lõi trong các ý tưởng của bạn. Sử dụng cảm giác ngạc nhiên để phục vụ cho thông điệp cốt lõi có thể đem lại sức mạnh cực đại.

Hension và Phraug

Dưới đây là một danh sách gồm bốn từ. Hãy đọc từng từ và ngay lập tức quyết định xem nó có phải là một từ tiếng Anh có nghĩa không.

HENSION

BARDLE

PHRAUG

TAYBL

Theo Bruce Whittlesea và Lisa Williams, hai nhà nghiên cứu phát triển bài tập này, “PHRAUG và TAYBL thường khiến ta nhướn cao lông mày và sau đó là phản ứng “À!”. Trong khi đó HENSION và BARDLE thường khiến ta nhăn trán.”

PHRAUG và TAYBL khiến ta ngạc nhiên vì chúng trông hơi lạ nhưng phát âm thì rất quen thuộc. Phản ứng “À!” xuất hiện khi

chúng ta nhận ra rằng PHRAUG chỉ đơn giản là một cách phát âm thú vị của FROG mà thôi.

HENSION và BARDLE thì rắc rối hơn. Chúng có vẻ quen thuộc một cách kỳ quặc, bởi vì chúng mượn sự sắp xếp các chữ cái từ những từ thông dụng. Chúng trông giống những từ khi thi SAT - những từ thú vị lê ra ta nên biết nhưng ta lại không biết. Nhưng HENSION và BARDLE là những từ không có thật. Khi chúng ta nhận ra rằng mình đã phải vắt óc chỉ để tìm ra một giải pháp không tồn tại, chúng ta nỗi cáu.

HENSION và BARDLE là một ví dụ cho sự ngạc nhiên nhưng không có ý nghĩa. Đến thời điểm này, chúng ta đã nói về một loạt các sức mạnh của sự ngạc nhiên, và cách thức sự ngạc nhiên khiến các ý tưởng của chúng ta kết dính hơn. Nhưng mặc dù HENSION và BARDLE khiến chúng ta ngạc nhiên, chúng vẫn không kết dính; chúng chỉ khiến chúng ta nỗi cáu. Giờ thì chúng ta biết được rằng chỉ sự ngạc nhiên không là chưa đủ. Chúng ta còn cần ý nghĩa nữa.

Để gây kinh ngạc, sự kiện phải bất ngờ và không thể dự tính trước. Ngạc nhiên là từ trái nghĩa với đoán trước được. Nhưng, để thỏa mãn người nghe, sự ngạc nhiên phải "cảm thụ được." Nút mở trở nên hợp lý khi bạn nghĩ về nó, nhưng bạn không hề biết trước nó sẽ diễn ra như thế. PHRAUG là một từ cảm-thụ được, nhưng HENSION thì không. Hãy đổi chiểu cảm xúc của bạn khi xem các chương trình TV hay phim ảnh, như bộ phim *Giác Quan Thứ Sáu*, có kết thúc bất ngờ - với cảm xúc của bạn về các trò lừa bịp, có kết thúc không thể thấy trước được ("Tất cả chỉ là một giấc mơ").

Chúng tôi đã bắt đầu chương này bằng việc chỉ ra rằng sự ngạc nhiên xảy ra khi cỗ máy phỏng đoán của chúng ta thất bại.

Cảm giác ngạc nhiên khiến chúng ta tập trung vào thất bại đó, để ta có thể cải thiện bộ máy phỏng đoán của chúng ta cho tương lai. Sau đó chúng tôi phân biệt giữa sự ngạc nhiên vô nghĩa, như các quảng cáo trên mạng, với sự ngạc nhiên ý nghĩa và cảm thụ được.

Đây là điều bạn cần ghi nhớ cho các mục đích hằng ngày của mình: Nếu bạn muốn các ý tưởng của mình kết dính hơn, bạn phải phá vỡ cỗ máy phỏng đoán của đối phương rồi sửa nó. Nhưng trong khi làm người khác ngạc nhiên, trong khi phá hỏng cỗ máy đoán biết của họ, làm sao ta tránh được những trò gây ngạc nhiên mang tính lòe bịp vô nghĩa, như những con chó sói? Cách dễ nhất để tránh trò gây ngạc nhiên vô nghĩa và bảo đảm được ý nghĩa cho các ý tưởng gây bất ngờ của bạn là phải chắc chắn rằng bạn nhắm tới một khía cạnh trong cỗ máy đoán biết của khán giả có liên quan đến thông điệp cốt lõi của bạn. Chúng ta đã biết một số ví dụ về chiến lược này.

Trong Chương 1, chúng ta đã thảo luận về Hoover Adams, nhà phát hành báo với phương châm "Những cái tên, những cái tên, và những cái tên." Đối với hầu hết các phóng viên báo địa phương, phương châm này nghe có vẻ như chuyện bình thường ai cũng biết. Tất nhiên hình dung của họ về "các tin tức địa phương ăn khách" gồm các câu chuyện phát xuất trong vùng.

Nhưng đó không phải quan điểm của Adams. Ông ta nghĩ đến thứ gì đó cấp tiến hơn nhiều. Vậy nên ông đã phá vỡ hình dung của họ bằng cách nhấn mạnh rằng, "Nếu có thể, tôi sẽ xuất bản những trang danh bạ điện thoại để có được những cái tên. Trên thực tế, nếu tôi có thể tìm được thêm càng nhiều những cái tên tôi sẽ thuê thêm thợ xếp chữ để dàn trang sao cho hợp lý và vừa vặn." Các phóng viên chợt nhận ra rằng "Những cái tên, những

cái tên, và những cái tên” không nhất quán với các hình dung của họ. Trong khi hình dung trước đây của họ là “Hãy cố gắng nhấn mạnh các khía cạnh địa phương khi bạn có thể,” Adams đã thay nó bằng, “Những cái tên quan trọng hơn tất cả, thậm chí là vấn đề lãi hay lỗ.” Đó là một thông điệp lấy sức mạnh từ sự bất ngờ.

Một ví dụ khác chúng ta đã thảo luận trong Chương 1 là tuyên ngôn “HÃNG hàng không giá rẻ” của Southwest Airlines. Một lần nữa, hầu hết nhân viên và khách hàng biết rằng Southwest là một hãng hàng không giá rẻ. Trong bối cảnh đó, câu cách ngôn này nghe có vẻ mang nhiều tính trực giác. Chỉ đến khi Kelleher hiện thực hóa phương châm này - từ chối phục vụ món salad gà cho hành khách ngay cả nếu họ muốn - nó mới trở nên cảm thụ được. Trước khi xảy ra câu chuyện Kelleher, cỗ máy phỏng đoán của một nhân viên bình thường có thể đã suy đoán rằng, “Chúng ta muốn làm hài lòng khách hàng theo một cách tiết kiệm chi phí.” Sau câu chuyện này, cỗ máy phỏng đoán đó được tinh chỉnh lại thành “Chúng ta sẽ là HÃNG hàng không giá rẻ, thậm chí nếu điều đó có nghĩa là cố tình không quan tâm đến sở thích của một số khách hàng.”

Vậy là, một quá trình xây dựng ý tưởng hiệu quả có cấu trúc như sau: (1) Xác định thông điệp trọng tâm cần chuyển tải - tìm ra cái cốt lõi; (2) Tìm ra khía cạnh của thông điệp có thể đi ngược lại trực giác của đối phương - chẳng hạn như, Đâu là những hàm ý gây bất ngờ của thông điệp cốt lõi? Tại sao nó không diễn ra một cách tự nhiên? (3) Truyền tải thông điệp của bạn theo một cách có thể phá vỡ cỗ máy đoán biết của khán giả trên khía cạnh đánh thẳng vào trực giác của họ. Sau đó, khi các cỗ máy đoán biết của họ đã thất bại, hãy giúp họ sửa chữa chúng cho hiệu quả hơn.

Tư duy thông thường là kẻ thù của các thông điệp kết dính. Khi các thông điệp nghe có vẻ giống như lối tư duy thông thường, chúng sẽ trôi nhẹ nhàng vào tai trái rồi trôi ra theo tai phải. Và sao lại không chứ? Nếu tôi theo trực giác đã có thể hiểu được bạn đang muốn nói điều gì thì sao tôi lại phải bận tâm về chuyện phải ghi nhớ nó? Tất nhiên, vấn đề nằm ở chỗ những thứ nghe có vẻ giống như tư duy thông thường lại hoàn toàn khác, như trường hợp các ví dụ về Hoover Adams và Southwest chẳng hạn. Nhiệm vụ của bạn, với vai trò một người truyền đạt, là thể hiện rõ những phần thông điệp không mang yếu tố tư duy thông thường ra cho khán giả thấy.

Vòng Trang Sức Ở Nordstrom

Nordstrom là một cửa hàng bách hóa nổi tiếng với dịch vụ khách hàng xuất sắc. Điều này cũng có cái giá của nó: Nordstrom có thể là một nơi mua sắm khá đắt đỏ. Nhưng nhiều người sẵn sàng trả giá cao hơn vì Nordstrom khiến việc mua sắm trở nên vô cùng dễ chịu.

Để chiến lược của mình vận hành tốt, Nordstrom phải biến các nhân viên chủ đạo của mình thành những người cuồng tín về dịch-vụ-khách-hàng. Và họ sẽ không bước vào cửa theo cách thông thường. Hầu hết những người có kinh nghiệm về dịch vụ đều đến từ những môi trường nơi mà các quản lý cố hết sức giảm thiểu chi phí lao động. Hình dung thường thấy trong dịch vụ khách hàng thường chỉ đơn giản là, "Đưa khách hàng vào và ra khỏi cửa càng nhanh càng tốt, và hãy cố gắng mỉm cười."

Những người nộp đơn xin việc ở Nordstrom thường có nhiều năm kinh nghiệm hành động theo hình dung này. Nhưng Nordstrom có một phương châm khác: Khiến khách hàng vừa

lòng thậm chí dù phải đánh đổi bằng hiệu quả làm việc. Nordstrom phá vỡ một giản đồ và thay thế nó bằng một giản đồ khác như thế nào?

Công ty giải quyết vấn đề này, một phần, nhờ vào những câu chuyện gây bất ngờ. Jim Collins và Jerry Porras, trong cuốn sách *Xây dựng để trường tồn* của mình, miêu tả những câu chuyện truyền miệng ở Nordstrom về các dịch vụ đáng kinh ngạc của những nhân viên mà trong nội bộ công ty gọi là “những người Nordie”:

Người Nordie đã ủi áo sơ-mi cho một khách hàng đang cần gấp để mặc trong cuộc họp vào buổi chiều hôm đó;

người Nordie đã vui vẻ gói những gói quà mà khách hàng mua ở cửa hiệu Macy's;

người Nordie đã làm âm xe hơi cho các khách hàng khi họ mua sắm xong;

người Nordie đã giao hàng vào phút chót cho một bà chủ nhà đang rối bời với việc chuẩn bị tiệc;

và thậm chí người Nordie đã hoàn lại tiền cho một vòng trang sức - dù Nordstrom không bán vòng trang sức.

Bạn có thể tưởng tượng ra sự ngạc nhiên, nếu không muốn nói là những cú sốc, mà các câu chuyện này gây ra cho những nhân viên mới của Nordstrom. “Gói quà cho hàng mua ở cửa hiệu Macy's á? Chúng ta làm thế để được gì?” Những câu chuyện này tấn công những mặc định sẵn có trong đầu họ về dịch vụ khách hàng, như: Dịch vụ kết thúc ở cửa ra vào. Đừng phí thời gian cho những người không mua gì cả. Một khi đã bán xong cho ai đó, hãy chuyển ngay sang người kế tiếp.

Đối với các nhân viên mới, ý tưởng gói quà mua ở cửa hàng của đối thủ cạnh tranh với mình thật là lố bịch, nó vượt xa ra khỏi những giới hạn của họ về hai chữ "dịch vụ," đến nỗi khiến họ phải khụng lại. Cỗ máy phỏng đoán của họ bị phá vỡ. Cỗ máy phỏng đoán "dịch vụ tốt" cũ kỹ của họ chưa bao giờ nảy ra ý tưởng về một hành động gói quà mang tính hy sinh cao cả như thế. Những câu chuyện đã đặt những bước đầu tiên thẳng tiến đến việc thay thế hình dung về "dịch vụ tốt" của một nhân viên mới bằng hình dung về dịch vụ của Nordstrom.

Bằng cách này, Nordstrom đột phá ra khỏi tính tự mãn của lối tư duy thông thường. Thay vì truyền bá câu chuyện về "những người Nordie," Nordstrom lẽ ra đã có thể chỉ cần nói với các nhân viên rằng nhiệm vụ của cửa hàng là cung cấp "dịch vụ khách hàng tốt nhất trong lĩnh vực này." Tuyên ngôn này có thể đúng, nhưng đáng tiếc là nó nghe cũng giống như những điều JCPenney hay Sears nói với nhân viên của họ. Để khiến một thông điệp kết dính, bạn phải đẩy nó vượt xa ra khỏi tư duy thông thường. "Dịch vụ khách hàng tuyệt hảo" là tư duy thông thường. Làm ấm xe hơi của khách hàng vào mùa đông vượt ra khỏi tư duy thông thường.

Hãy ghi nhớ rằng những câu chuyện này thậm chí sẽ còn gây bất ngờ hơn - và thậm chí là ít mang tính tư duy thông thường hơn nữa - nếu chúng được kể bởi một nhân viên 7-Eleven¹¹. "Đúng đây, tôi vào để mua một gói thuốc và người bán hàng đã là áo sơ-mi cho tôi!" Giá trị của những câu chuyện không phải chỉ đến từ sự bất ngờ. Giá trị đến từ sự hòa hợp hoàn hảo giữa

¹¹ 7-Eleven là một hệ thống các cửa hàng tiện ích rất nổi tiếng. Từ tháng Ba năm 2007, nó đã trở thành hệ thống cửa hàng lớn nhất trong mọi lĩnh vực, đánh bại McDonald's với 1.000 cửa hàng nhiều hơn. Các cửa hàng của 7-Eleven có mặt ở hơn 18 quốc gia, thị trường lớn nhất là ở Nhật Bản, Hoa Kỳ, Đài Loan và Thái Lan.

các mục tiêu của Nordstrom và nội dung của những câu chuyện. Nhưng những câu chuyện này cũng rất dễ trở thành tai họa trong một bối cảnh khác. Ban quản lý 7-Eleven không hề muốn phải đối mặt với đại dịch các nhân viên bán hàng hì hục đứng gói quà cho khách.

Những câu chuyện của Nordstrom là một ví dụ điển hình cho sức mạnh của sự bất ngờ. Không hề có nguy cơ những câu chuyện này bị xem như trò quảng cáo lừa bịp, vì theo sau sự ngạc nhiên là khả năng cảm thụ - những câu chuyện cho chúng ta biết làm một nhân viên Nordstrom xuất sắc là thế nào. Đó chính là lối tư duy không thông thường được dùng để phục vụ cho một thông điệp cốt lõi.

Báo Chí 101

Nora Ephron là một nhà biên kịch nổi tiếng, các kịch bản của bà cho phim *Gỗ lụa*, *Khi Harry gặp Sally*, và *Không ngủ ở Seattle* đều đã được đề cử những Giải thưởng Hàn lâm. Ephron bắt đầu sự nghiệp của mình với tư cách nhà báo cho tờ *New York Post* và *Esquire*. Bà trở thành nhà báo là do ảnh hưởng của giáo viên dạy báo chí thời trung học của mình.

Ephron vẫn còn nhớ ngày đầu tiên trong lớp báo chí. Mặc dù các học sinh chưa hề có kinh nghiệm báo chí nào, họ bước vào lớp học đầu tiên của mình với quan điểm về hành vi của một nhà báo: Một nhà báo thu nhận thông tin và viết lại. Để thu nhận được thông tin, bạn lên danh sách đủ năm chữ W - Who (Ai), What (Cái gì), Where (Nơi nào), When (Khi nào), và Why (Tại sao).

Khi các học sinh đã ngồi trước máy đánh chữ của mình, thầy giáo của Ephron thông báo bài tập đầu tiên phải làm. Ông đưa ra các sự kiện: "Hôm nay ông Kenneth L. Peters, hiệu trưởng trường Trung học Beverly Hills, thông báo rằng giáo viên toàn trường sẽ đi Sacramento vào thứ Năm tới để dự một hội thảo chuyên đề về phương pháp giáo dục. Trong số các diễn giả sẽ có cả nhà nhân chủng học Margaret Mead, chủ tịch Robert Maynard Hutchins, và thống đốc California ông Edmund 'Pat' Brown."

Những nhà báo tương lai ngồi vào máy đánh chữ và gõ những câu dẫn dắt đầu tiên cho sự nghiệp của mình. Theo Ephron, bà và hầu hết các học sinh khác đều đưa ra những mối dẫn chính trong đó các thông tin được tái sắp xếp và cô đọng thành một câu đơn nhất: "Thống đốc Pat Brown, Margaret Mead, và Robert Maynard Hutchins sẽ thuyết giảng cho toàn thể cán bộ giảng dạy ở trường Trung học Beverly Hills vào thứ Năm tại Sacramento... vân vân."

Thầy giáo tiếp nhận từng mối dẫn chính và nhanh chóng xem xét chúng. Sau đó thầy bỏ chúng sang một bên và ngừng một lúc. Cuối cùng, thầy nói, "Mối dẫn chính cho câu chuyện này là 'Không phải đến trường thứ Năm tới.'"

"Lúc đó tôi như nín thở," Ephron nhớ lại. "Vào thời khắc đó tôi nhận ra rằng báo chí không phải chỉ là nhai lại thông tin mà là tìm ra ngụ ý bên trong. Chỉ biết được ai, cái gì, khi nào, và ở đâu là không đủ; bạn phải hiểu được nó mang ý nghĩa gì. Và tại sao nó lại đáng bận tâm." Trong thời gian còn lại của năm học, bà nói, mọi bài tập đều chứa một bí mật - một ngụ ý mà các học sinh phải tìm ra để viết được một câu chuyện tốt.

Ý tưởng này nên được xếp vào Nhà Vinh Danh Các Ý Tưởng Kết Dính. Người giáo viên này tạo nên ảnh hưởng to lớn không phải vì ông là một diễn giả năng động hay một người cố vấn tận tâm - mặc dù ông hoàn toàn có thể là cả hai - mà bởi vì ông tạo nên một ý tưởng xuất sắc. Đó là một ý tưởng đã, chỉ trong vài giây, vẽ lại giản đồ về báo chí trong tâm thức các học sinh của ông. Một ý tưởng đã thay đổi các kế hoạch cho sự nghiệp của một học sinh và đi theo cô ta đến tận ba mươi năm sau.

Điều gì đã khiến ý tưởng này hoạt động? Trước hết, người giáo viên này biết được học sinh của mình có một hình dung không chuẩn xác về báo chí, và ông biết chỗ khiếm khuyết của nó. Thứ hai, ông khiến họ phải thực hiện công khai các mô hình khiếm khuyết của mình bằng bài tập “viết mỗi dẫn chính.” Sau đó ông giật tấm thảm ngay dưới chân họ bằng một sự ngạc nhiên được kết cấu hợp lý. Bằng cách tiết lộ mỗi dẫn chính chuẩn - “Không phải đến trường thứ Năm tới” - ông đã tóm lấy các mô hình trong đầu họ - tác động nhanh chóng vào chúng, và khiến chúng vận hành tốt hơn.

THỰC TẬP LÂM SÀNG

Liệu Hoa Kỳ có Tiêu Quá Nhiều Tiền vào Viện Trợ Nước Ngoài hay không?

TÌNH HUỐNG: *Qua nhiều năm, các khảo sát đã cho thấy phần đông dân số Hoa Kỳ nghĩ rằng chính phủ liên bang chi quá nhiều tiền cho viện trợ nước ngoài. Tỷ lệ này đã giảm xuống còn năm mươi/năm mươi từ sau sự kiện 11 tháng 9, nhưng một nửa người Mỹ vẫn nghĩ rằng chính phủ đang chi tiêu quá mức. Hãy nhìn vào hai lý lẽ tranh luận dưới đây, cả hai đều cố thuyết phục mọi người rằng chính phủ tiêu quá ít, chứ không phải là quá nhiều.*

THÔNG ĐIỆP 1: Dưới đây là một thông điệp từ Trung tâm Hòa bình và Công bằng Liên-cộng đồng, một tổ chức cổ vấn Thiên Chúa giáo:

Người Mỹ luôn nghĩ rằng chính phủ chi quá nhiều tiền cho viện trợ nước ngoài bất chấp những nỗ lực thông báo cho công chúng từ phía nhà nước và các cơ quan chính phủ khác. Ngay cả các mức tăng theo đề xuất của Tổng thống Bush, dù rất được chào đón, cũng sẽ không biến Hoa Kỳ thành một đất nước hào phóng trong viện trợ nước ngoài. Theo thống kê tài chính năm 2003, chính quyền Bush chi khoảng \$15-tỷ cho viện trợ nước ngoài, nhưng hơn \$7-tỷ - gần một nửa - là viện trợ quân sự, chứ không phải kinh tế. Khoản tiền \$8-tỷ viện trợ nước ngoài, theo ước tính gần đây của Phòng Ngân sách Quốc hội, ít hơn chi phí một tháng cho chiến tranh Iraq. Trong số tất cả các nước công nghiệp hóa, xét theo tỷ lệ thì Hoa Kỳ là nước chi ít nhất cho viện trợ nước ngoài, và điều này đã diễn ra rất nhiều năm. Tất cả các nước Châu Phi thuộc vùng cận-Sahara chỉ nhận được hơn \$1-tỷ viện trợ kinh tế, chỉ bằng giá một máy bay ném bom B-2. Các chương trình viện trợ nước ngoài của chúng ta không ủng hộ quan điểm cho rằng chúng ta là một đất nước nổi tiếng với các nghĩa cử cao đẹp trên toàn thế giới.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 1: Trước hết, hãy chú ý rằng mối dẫn chính đã bị chôn vùi. Câu cuối cùng mới là lý lẽ tranh luận hiệu quả nhất. Hình dung của người Mỹ về nước Mỹ gồm hai từ: hào phóng và quan tâm - "nổi tiếng với các nghĩa cử cao đẹp trên toàn thế giới." Cái phá vỡ hình dung đó là đưa ra sự thật trần trụi rằng Hoa Kỳ "theo tỷ lệ chi ít nhất cho viện trợ nước ngoài, và điều này đã diễn ra rất nhiều năm."

Những con số hàng tỷ đô kia khó có khả năng kết đính - những con số quá lớn thường rất khó nắm bắt và khó nhớ. Phản hiệu quả duy nhất của thông điệp, trong nỗ lực chống lại "vấn đề của các con số khổng lồ," là phép so sánh tương đương giữa các nước Châu Phi vùng cận-Sahara với chi phí của một máy bay ném bom B-2. Chúng tôi thực sự thích phép so sánh này, vì nó đặt người đọc vào một tình huống đưa ra lựa chọn: "Liệu tôi có nên đánh đổi một máy bay ném bom B-2 bằng việc nhân đôi viện trợ cho các nước châu Phi vùng cận-Sahara hay không?"

Để khiến thông điệp này kết dính hơn, hãy thử hai việc. Trước hết, chúng ta hãy sắp xếp lại các tư liệu thô quý giá kia và thu nhỏ các con số hàng tỷ đô khổng lồ. Tiếp theo, ta hãy chọn một phép so sánh cụ thể có khả năng tác động đến cảm xúc mạnh hơn. Nhiều người có thể nghĩ rằng những máy ném bom B-2 có giá thành rất cao. Chúng ta hãy tạo ra một phép so sánh gây bất ngờ hơn bởi giá trị rẻ mạt của nó.

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Các chương trình viện trợ nước ngoài của chúng ta không ủng hộ quan điểm cho rằng chúng ta là một đất nước nổi tiếng với các nghĩa cử cao đẹp trên toàn thế giới. Dân chúng cho rằng chúng ta tiêu rất nhiều tiền để giúp các nước khác so với thực tế. Các khảo sát cho thấy hầu hết người Mỹ nghĩ rằng chính phủ liên bang chi khoảng 10 đến 15 phần trăm ngân sách cho viện trợ nước ngoài. Sự thật là chúng ta chỉ dưới 1 phần trăm, thấp nhất trong số các nước công nghiệp hóa.

Toàn bộ vùng châu Phi cận-Sahara chỉ nhận được hơn \$1 tỷ viện trợ kinh tế. Nếu mỗi người dân Mỹ bỏ một thức uống nhẹ mỗi tháng, chúng ta có thể nhân đôi khoản viện trợ cho châu Phi. Nếu mọi người bỏ một bộ phim mỗi năm, chúng ta có thể nhân đôi khoản viện trợ hiện tại cho cả châu Phi và châu Á.

BÌNH LUẬN THÔNG ĐIỆP 2: Đây là cách chúng tôi cố gắng khiến thông điệp này trở nên kết dính hơn: Trước hết, chúng tôi tạo hứng thú cho người đọc bằng cách tấn công nhanh chóng và trực diện vào hình dung "nước Mỹ hào phóng." Chúng tôi cũng chuyển các thống kê sang tỷ lệ phần trăm, dễ hiểu hơn hẳn những con số hàng tỷ trừ tượng. Sau đó, chúng tôi cố gắng khiến phép so sánh B-2 cụ thể hơn bằng cách thay nó bằng đồ uống nhẹ và vé xem phim. Đồ uống nhẹ và phim chiếu rạp mang tính hữu hình hơn nhiều - liệu có ai có một "cảm giác rõ ràng" một máy bay ném bom có giá trị thế nào, hoặc đáng đánh đổi bằng thứ gì hay không? Đồ uống nhẹ và phim chiếu rạp, vì chỉ là những khoản chi tiêu vặt vãnh, cũng đem lại một phép đối chiếu gây xúc động mạnh vì nó trái ngược với những nhu cầu sinh hoạt đang bức thiết ở châu Phi.

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	-	✓
Bất ngờ	✓	✓✓
Cụ thể	✓	✓
Đáng tin cậy	✓	✓
Gợi cảm xúc	-	✓
Câu chuyện	-	-

CÂU CHỐT: Cách tốt nhất để thu hút sự chú ý của mọi người là phá vỡ các hình dung tồn tại sẵn trong họ một cách trực tiếp.

DUY TRÌ SỰ CHÚ Ý CỦA NGƯỜI NGHE

Bí Ẩn của Những Vòng Xuyến

Chúng ta đã bắt đầu chương này với hai câu hỏi: Làm cách nào thu hút được sự chú ý của mọi người? Và làm cách nào giữ được sự chú ý của họ? Cho đến thời điểm này, hầu hết các ý tưởng bất ngờ chúng tôi đưa ra đều thể hiện các thích ứng tương đối nhanh chóng và đơn giản đối với một khuôn mẫu. Chúng có thể rất sâu sắc - như trường hợp thầy giáo dạy lớp báo chí của Nora Ephron - nhưng chúng diễn ra vô cùng nhanh chóng, vì thế chúng chỉ cần sự chú ý của đối phương trong một khoảng thời gian ngắn. Tuy nhiên, đôi khi các thông điệp của chúng ta phức tạp hơn nhiều. Đâu là cách khiến khán giả theo sát ta xuyên suốt một thông điệp phức tạp? Đâu là cách duy trì sự chú ý của người nghe?

Một vài năm trước, Robert Cialdini, một nhà tâm lý học xã hội của Đại học Bang Arizona, quyết định cải thiện phương pháp

diễn thuyết về khoa học trong cách viết và trong những giờ giảng của mình. Để có cảm hứng, ông đến thư viện. Ông lôi ra mọi quyển sách mà các nhà khoa học viết cho những độc giả bình thường. Ông sao chép các đoạn viết mà mình thích. Sau đó, bằng việc xem xét hết tất cả những đoạn văn đã sao chép được, ông cố gắng tìm ra những điểm thống nhất giữa chúng.

Trong những đoạn văn kém thú vị, ông tìm thấy hầu hết những đặc điểm ông đã dự tính được từ trước. Mục đích không rõ ràng, lời văn quá nghi thức và đánh đố với toàn bộ ngữ. Ông cũng nhận thấy rất nhiều tính chất có thể đoán trước được ở những đoạn văn viết tốt: Cấu trúc rõ ràng, ví dụ sinh động, ngôn ngữ trôi chảy. "Nhưng," Cialdini nói, "Tôi cũng đã tìm thấy một điều mà tôi không ngờ tới - các đoạn văn thành công nhất đều bắt đầu bằng một câu chuyện bí ẩn. Các tác giả miêu tả một sự việc thoát nhìn có vẻ không liên quan và rồi mời độc giả xem xét nó theo hướng giải quyết bí ẩn đó."

Một ví dụ in sâu trong tâm trí ông được viết bởi một nhà thiên văn học, ông này đã bắt đầu bằng một câu đố:

Làm sao chúng ta có thể tìm ra lời giải thích cho một thuộc tính hành tinh có thể nói là ngoạn mục nhất trong hệ mặt trời của chúng ta, những vòng xuyến Sao Thổ? Nó chẳng giống cái gì cả. Vấn đề là các vòng xuyến Sao Thổ được cấu tạo từ những chất gì?

Và rồi ông càng khiến câu chuyện trở nên bí ẩn bằng việc đưa ra câu hỏi, "Làm cách nào mà cả ba tổ chức khoa học đẳng cấp quốc tế lại đi đến các kết luận hoàn toàn khác nhau về vấn đề này?" Nhóm ở Đại học Cambridge tuyên bố đó là khí; một nhóm khác, ở MIT, tin rằng chúng được cấu tạo từ những hạt bụi; trong khi nhóm thứ ba, tại Cal

Tech, khăng khăng rằng chúng được kết hợp từ những tinh thể nước đá. Sao chuyện này lại xảy ra chứ, nói cho cùng, tất cả đều đang tiếp cận cùng một sự vật mà, đúng không? Vậy thì, câu trả lời là gì?

Câu trả lời được mở ra như nút thắt của một bí ẩn. Các nhóm những nhà khoa học theo đuổi những điều mới mà họ cho là hứa hẹn, họ đi vào bế tắc, họ đuổi theo các manh mối. Rốt cuộc, sau nhiều tháng nỗ lực, đã có bước đột phá. Cialdini nói, "Bạn có biết câu trả lời sau hai mươi trang giấy là gì không? Bụi. Bụi. Thực ra là bụi bọc nước đá, điều này đã gây nên không ít bối rối cho các nhà khoa học. Giờ thì, tôi chả bận tâm gì đến bụi cả, và chuyện những vòng xuyến Sao Thổ làm bằng gì hoàn toàn không liên quan gì đến cuộc sống của tôi cả. Nhưng tác giả đó đã khiến tôi lật trang liên tục như một gã đang thi đọc sách nhanh."

Những điều bí ẩn có sức mạnh rất lớn, Cialdini nói, bởi vì chúng khiến ta muốn tìm ra đáp án. "Hắn bạn đã nghe nói đến câu biểu cảm 'À ra thế!' rồi đúng không?" ông nói. "Thật ra, biểu cảm này còn khiến ta thỏa mãn hơn nếu theo trước nó là biểu cảm 'Cái gì cơ?'"

Bằng cách tạo ra một bí ẩn nào đó, tác giả-nhà thiên văn học khiến những hạt bụi trở nên thú vị. Ông có được sự chú ý, không phải chỉ nhờ một câu kết mà là nhờ cả một bài báo dài hai-mươi-trang chứa đầy những thông tin về lý thuyết và thực nghiệm khoa học.

Cialdini đã bắt đầu tạo ra những câu chuyện bí ẩn trong lớp học của mình, và sức mạnh của phương pháp này nhanh chóng thể hiện. Ông luôn giới thiệu về bí ẩn vào đầu giờ học, nhắc lại nó trong suốt bài giảng, và tiết lộ câu trả lời vào cuối tiết. Nhưng

trong một tiết nọ, chuông báo hết tiết lại reo trước khi ông có thời gian tiết lộ lời giải đáp. Ông nói, “Thường thì từ năm đến mười phút trước giờ nghỉ, một vài học sinh bắt đầu chuẩn bị. Bạn biết những dấu hiệu đó - bút chì bị bỏ sang một bên, và được gấp lại, ba lô được kéo khóa.” Thế nhưng lần này cả lớp hoàn toàn im lặng. “Sau khi chuông reo, không ai di chuyển cả. Trên thực tế, khi tôi tìm cách kết thúc bài giảng mà không tiết lộ chân tướng của bí ẩn, tôi gặp phải sự phản kháng mãnh liệt.” Ông nói ông có cảm giác như mình vừa tìm ra thuốc nổ vậy.

Cialdini tin rằng một lợi ích to lớn của lối giảng dạy sử dụng những câu chuyện bí ẩn là việc “quy trình giải quyết các bí ẩn rất giống với quy trình của khoa học.” Vì thế, bằng cách sử dụng những điều bí ẩn, giáo viên không chỉ nâng cao được hứng thú của học sinh trong mỗi tiết học; họ còn có thể dạy cho học sinh cách suy nghĩ như những nhà khoa học.

Khoa học không hề độc quyền những điều bí ẩn. Những điều bí ẩn tồn tại bất cứ nơi đâu có những câu hỏi mà không có câu trả lời rõ ràng. Tại sao việc khiến gấu trúc giao phối ở sở thú lại khó đến vậy? Tại sao khách hàng không thích sản phẩm mới của chúng ta? Đâu là cách tốt nhất để dạy bọn trẻ về phân số?

Hãy chú ý điều đang diễn ra ở đây: Giờ thì chúng ta đã chuyển đến một cấp độ cao hơn của tính bất ngờ. Trong ví dụ Nordstrom, những câu chuyện về người Nordie có một tác động mạnh mẽ ngay tức khắc: Những người Nordie làm ấm xe hơi cho khách hàng! Khi bạn nghe thấy điều này, hình dung trong quá khứ của bạn về dịch vụ khách hàng được gọi ra, đổi chiếu, và tinh chỉnh, tất cả diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn ngủi. Các bí ẩn hoạt động theo một cách khác. Chúng không phải được tạo ra từ một thời khắc bất ngờ mà từ một hành trình bất ngờ. Chúng ta biết mình hướng tới đâu - chúng ta muốn giả

quyết bí ẩn - nhưng chúng ta không biết chắc làm cách nào đến được đó.

Sự xâm phạm vào hình dung có sẵn là một kiểu giao dịch trả luôn một lần. Đùng một cái, mọi thứ thay đổi. Nếu người ta nói với chúng ta rằng những vòng xuyến Sao Thổ được làm từ xơ vải buộc vết thương để khô, một hình dung trong chúng ta sẽ bị xâm phạm. Chúng ta có thể gọi nó là *sự bất ngờ* "cấp-một." Nhưng điều bí ẩn "vòng xuyến Sao Thổ" thực sự lại kéo dài và huyền ảo hơn. Họ nói với chúng ta rằng các nhà khoa học không biết được những vòng xuyến Sao Thổ được làm bằng gì, và họ muốn chúng ta theo họ trong một chuyến hành trình mà điểm đến ta không thể đoán trước. Đó là *sự bất ngờ* cấp-hai. Bằng cách này, chúng ta chuyển từ sự ngạc nhiên thoáng qua sang hứng thú lâu dài.

Tính Gây Hiếu Kỳ Trong Các Kịch Bản Phim Hollywood

Đầu phim *Những chốn giao thương*, Billy Ray Valentine (Eddie Murphy đóng), một gã ăn mày cụt chân, đang dùng tay đẩy mình trên một thứ rất giống ván trượt trong một công viên công cộng. Hắn xin tiền người qua đường và sàm sỡ với một người đàn bà đẹp. Vài gã cớm lại gần. Khi họ kéo hắn lên, chân của hắn - hoàn toàn bình thường - lộ ra. Valentine là một gã lừa đảo bậc thầy.

Phần sau của bộ phim, anh em nhà Duke - hai doanh nhân đứng tuổi - can thiệp để đưa Valentine ra khỏi tù, bằng cách thuyết phục cảnh sát thả hắn ra cho họ giám hộ. Vài cảnh sau, Valentine xuất hiện trong bộ vest, trong một văn phòng bằng gỗ sang trọng. Anh em nhà Duke đã biến hắn thành một thương nhân.

Robert McKee, bậc thầy trong lĩnh vực viết kịch bản, dùng ví dụ này để minh họa khái niệm "Bước Ngoặt." McKee biết được điều gì đó về cách nắm giữ được sự chú ý của khán giả. Các hội thảo về biên soạn kịch bản của ông luôn đông kín những người viết kịch bản, những người sẵn sàng bỏ ra năm trăm đô để được nghe những suy nghĩ của ông. Dài *Village Voice* miêu tả khóa hội thảo của ông là "gần như không thể thiếu được không chỉ đối với các tác giả, mà cả diễn viên, đạo diễn, nhà phê bình, và những người yêu thích điện ảnh khắp nơi." Học trò của ông đã viết, đạo diễn, hay sản xuất các chương trình truyền hình như *E.R.*, *Hill Street Blues*, và *The X-Files*, và các bộ phim từ *The Color Purple* cho đến *Forrest Gump* và *Thứ Sáu Ngày 13*.

McKee nói, "Sự hiếu kỳ là nhu cầu tri thức để trả lời các câu hỏi và kết lại những mô hình mở. *Kịch bản* phải đối phó với ham muốn chung này bằng cách làm ngược lại, đặt câu hỏi và mở ra các tình huống." Trong phim *Những chốn giao thương*, Bước Ngoặt đối với Billy Ray và anh em nhà Duke khiến khán giả tò mò. Bằng cách nào mà Valentine, gã lừa đảo đường phố, lại trở thành thương nhân?

Theo quan điểm của McKee, một kịch bản xuất sắc là kịch bản mà trong đó mỗi cảnh là một Bước Ngoặt. "Mỗi Bước Ngoặt sẽ kéo theo sự hiếu kỳ. Khán giả tự hỏi, *Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?* và *Kết cục sẽ thế nào?* Câu trả lời sẽ chỉ đến vào Cao Trào của cảnh cuối, và vì thế mà khán giả, bị nắm giữ bởi tính tò mò, sẽ phải tập trung xem." McKee cũng chú ý rằng câu hỏi *Kết cục sẽ thế nào?* có đủ sức mạnh để khiến chúng ta tập trung xem dù chúng ta đã quá quen với các tình huống. "Hãy nghĩ đến những bộ phim dở tệ mà bạn đã phải gắng ngồi xem chỉ để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi đang leo nhéo trong đầu bạn."

Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Kết cục sẽ thế nào? Chúng ta

muốn trả lời những câu hỏi này, và ham muốn đó khiến chúng ta giữ được sự hứng thú. Nó giữ chân chúng ta tiếp tục xem những bộ phim chán ngắt - nhưng nó có thể cũng giữ chân chúng ta đọc những bài viết khoa học dài hàng trăm trang. McKee và Cialdini đã tìm ra các giải pháp giống nhau cho những vấn đề vô cùng khác nhau.

Tuy nhiên cũng có những lĩnh vực mà chúng ta có thể dễ dàng hứng thú một cách điên cuồng ngay cả những thứ thiêu vǎng thuộc tính của những điều bí ẩn. Bọn trẻ có trí nhớ siêu việt tên và đặc tính của các Pokémon được kích thích bằng một thứ gì đó, nhưng không phải là *Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?* Không phải là cách mở nút những điều bí ẩn đã khiến những tay mê xe không bỏ lỡ một số báo *Car & Driver* nào. Nhưng, rồi chúng ta sẽ phát hiện ra, bọn trẻ hâm mộ Pokémon và những tay mê xe hơi cũng có điểm chung với những người đi xem chiếu bóng và học sinh trong một bài giảng lôi cuốn.

Các nhà tâm lý học đã nghiên cứu câu hỏi này - *Điều gì khiến ta hứng thú?* - hàng thập kỷ. Cái chén thánh của việc nghiên cứu về sự hứng thú là để tìm ra cách miêu tả cảm giác hứng thú theo tình huống. Nói cách khác, những đặc điểm nào của tình huống gợi nên và thăng hoa sự hứng thú? Điều gì khiến các sự việc thú vị? Kết quả là, Cialdini và McKee đã đến rất gần đích.

“Lý Thuyết Lỗ Hổng” của Sự Hiếu Kỳ

Năm 1994, George Loewenstein, một nhà kinh tế học hành vi tại Đại học Carnegie Mellon, đã đưa ra lời giải thích thấu đáo nhất cho sự hứng thú theo tình huống. Nó đơn giản một cách đáng kinh ngạc. Sự tò mò, ông ta nói, xảy ra khi chúng ta cảm thấy một lỗ hổng trong kiến thức của chúng ta.

Loewenstein tranh luận rằng các lỗ hổng gây ra sự đau đớn. Khi chúng ta muốn biết điều gì đó mà không được, nó cũng giống như có một chỗ da bị ngứa mà ta muốn gãi. Để làm hết cơn đau, chúng ta cần phải lấp đầy lỗ hổng kiến thức. Chúng ta kiên nhẫn ngồi xem hết những bộ phim dở tệ, thậm chí dù chúng ta có cảm thấy khó chịu khi phải xem, vì nếu không biết được kết cục ra sao thì còn đau đớn hơn nhiều.

“Lý thuyết lỗ hổng” về sự hứng thú này có vẻ đã giải thích được tại sao một số lĩnh vực lại tạo nên sự hứng thú cuồng nhiệt: Tự thân chúng luôn tạo ra các lỗ hổng tri thức. Hãy lấy phim ảnh làm ví dụ. Lời lẽ của McKee cũng giống Loewenstein: McKee nói, “Kịch bản hoạt động bằng cách đặt câu hỏi và mở ra các tình huống.” Các bộ phim khiến chúng ta đặt ra câu hỏi, *Điều gì sẽ xảy ra?* Sự bí ẩn khiến chúng ta đặt ra câu hỏi, *Ai đã làm điều này?* Các giải thể thao khiến chúng ta đặt ra câu hỏi, *Ai sẽ thắng?* Các câu đố ô chữ khiến chúng ta đặt ra câu hỏi, *Từ sáu-chữ-cái có nghĩa là “nhà phân tâm học” là gì?* Các thẻ Pokemon khiến bọn trẻ tự hỏi, *Mình đang còn thiếu nhân vật nào nhỉ?*

Một vấn đề quan trọng của lý thuyết lỗ hổng là việc chúng ta cần phải mở các lỗ hổng trước khi đóng chúng lại. Chúng ta có xu hướng muốn nói cho mọi người biết các thực tế. Tuy nhiên, trước hết họ phải nhận ra rằng họ cần những thực tế đó. Mẹo để khiến đối phương tin rằng họ cần thông điệp của chúng ta, theo Loewenstein, là trước tiên phải nhấn mạnh một vài kiến thức cụ thể mà họ chưa biết. Chúng ta có thể đặt ra một câu hỏi hay câu đố khiến người nghe phải đổi mới với lỗ hổng trong kiến thức của họ. Chúng ta có thể chỉ ra cho họ thấy những tình huống chưa có lời giải, như các cuộc bầu cử, các sự kiện thể thao, hay các câu chuyện bí ẩn. Chúng ta có thể thử thách họ

đoán trước kết quả (điều này sẽ tạo ra hai lỗ hổng kiến thức - *Điều gì sẽ xảy ra? Và Liệu mình có đúng không?*).

Ví dụ như, hầu hết các chương trình tin tức địa phương luôn chạy những đoạn quảng cáo đùa cợt cho những chương trình sắp phát sóng. Các quảng cáo đùa cợt này giới thiệu trước câu chuyện dẫn dắt của buổi tối, thường dùng các thuật ngữ nhảm mạnh gây cười: "Có một loại thuốc mới đang tác động mạnh mẽ đến giới trẻ - và nó có thể ở ngay trong tủ thuốc nhà bạn!" "Nhà hàng địa phương nổi tiếng nào vừa được kể tên - vì có chất nhót của ốc sên trong máy làm đá?" "Có một thứ hóa chất vô hình trong nhà bạn - và có thể nó đang giết chết bạn ngay lúc này!"

Đây là các ví dụ gây giật gân của lý thuyết lỗ hổng. Chúng thành công vì chúng trêu ghẹo bạn bằng một điều bạn không biết - trên thực tế, đó là điều mà bạn không hề quan tâm, cho đến khi bạn nhận thấy rằng bạn không biết gì về nó. "Liệu con gái mình có gặp nguy hiểm vì các đơn thuốc cũ của mình không? Liệu mình đã từng ăn tối ở cửa hàng có đầy nhót ốc sên chưa?"

Chỉ một mẩu nhỏ phương pháp đưa-tin-trêu-ghẹo cũng có thể khiến những điều chúng ta truyền đạt trở nên thú vị hơn nhiều, như chúng ta sẽ thấy trong phần Thực tập lâm sàng.

THỰC TẬP LÂM SÀNG

Bài Trình Bày Nội Bộ về Gây quỹ

TÌNH HUỐNG: Giả sử bạn quan lý việc gây quỹ cho một nhà hát địa phương. Công việc của bạn là giúp huy động các khoản tài trợ cho nhà hát. Giờ là cuối năm, và bạn đang phải chuẩn bị một bài tóm tắt để trình bày trước ban giám đốc nhà hát.

* * *

THÔNG ĐIỆP 1: (Cá hai thông điệp trong phần Thực Tập Lâm Sàng này đều không có thật.)

Năm nay chúng tôi nhắm vào hỗ trợ từ phía những người đi xem hát tuổi dưới ba-mươi-lăm. Mục tiêu của chúng tôi là tăng nguồn tài trợ từ những mạnh thường quân trẻ tuổi, vốn chiếm tỷ lệ lớn hơn nhiều so với những nhà tài trợ hiện nay của chúng ta. Để tiếp cận họ, chúng tôi đã triển khai một chương trình gây quỹ qua điện thoại. Sau sáu tháng, tỷ lệ phản hồi là gần 20%, và chúng tôi cho đây là một thành công lớn.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 1: Thông điệp này là một lối tóm tắt kinh điển. Tôi biết những thực tế. Tôi đặt chúng theo một trật tự hợp lý và tôi sẽ dùng thìa đút cho bạn từng thực tế một. Với định dạng một bài trình bày, thế là an toàn và bình thường và hoàn toàn không kết dính.

Muốn cải thiện thông điệp này, chúng ta cần phải nghĩ cách gợi nên sự hứng thú thay vì cố nhồi nhét các thực tế. Chúng ta sẽ thử một chút theo lối đưa-tin-trêu-gheo xem sao.

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Năm nay chúng tôi bắt đầu trả lời một câu hỏi: Tại sao những người dưới ba-mươi-lăm tuổi, chiếm 40% lượng khán giả, lại chỉ đóng góp 10% tổng tài trợ cho chúng ta? Giá thiết chúng tôi đưa ra là họ đã không nhận ra được hoạt động của chúng ta phụ thuộc vào các khoản tài trợ từ thiện như thế nào, vì thế chúng tôi đã quyết định thử kêu gọi họ bằng một miêu tả tổng quát ngắn gọn về công việc và những chương trình biểu diễn sắp tới của chúng ta. Trong thử nghiệm sáu-tháng, chúng tôi cho rằng tỷ lệ phản hồi 10% là một thành công lớn. Trước khi trình bày những gì đã diễn ra, tôi xin phép được nêu lại cách thức chúng tôi thiết lập chương trình này.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 2: Phương pháp này áp dụng lý thuyết lỗ hổng. Mục tiêu không phải là tóm tắt nội dung; mà là khiến bạn cảm thấy muốn biết một điều gì đó, và rồi nói cho bạn biết điều bạn muốn biết. Cũng như câu chuyện bí ẩn về vòng xuyến Sao Thổ, nó bắt đầu bằng một câu

đó: Tại sao những người trẻ tuổi không tài trợ nhiều hơn? Sau đó chúng ta trình bày một giả thiết và một cách kiểm nghiệm nó. Bí ẩn này thu hút sự tập trung của khán giả, khiến họ tự hỏi điều gì đã xảy ra và liệu giả thiết của chúng ta có đúng hay không.

Cải thiện ở đây được thực hiện ở mặt cấu trúc, chứ không phải nội dung. Chúng ta hãy thừa nhận điều này, đây không phải là một câu chuyện đặc biệt thú vị hay gì cả. Nó sẽ không tạo nên một trường đoạn nào trong *Luật & Mệnh Lệnh* hết. Nhưng tâm trí của chúng ta trở nên vô cùng hào phóng khi nói tới những câu chuyện bí ẩn - định dạng này tự thân nó đã rất cuốn hút rồi.

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	-	-
Bất ngờ	-	✓
Cụ thể	-	-
Đáng tin cậy	✓	✓
Gợi cảm xúc	-	-
Câu chuyện	-	-

CÂU CHỐT: Để giữ được sự quan tâm chú ý của mọi người, chúng ta có thể sử dụng lý thuyết lỗ hổng của sự hiếu kỳ làm lợi thế cho mình. Chỉ một ít bí ẩn cũng có thể đi được một quãng đường rất dài.

Phương pháp đưa-tin-trêu-gheo có thể được dùng cho mọi loại ý tưởng trong mọi loại ngữ cảnh. Để khiến sự truyền đạt của chúng ta trở nên hiệu quả hơn, chúng ta cần phải nâng lối suy nghĩ từ chỗ “Tôi cần phải truyền tải thông tin gì?” lên thành “Tôi muốn khán giả hỏi những câu hỏi gì?”

Chống Lại Tính Tự Tin Thái Quá

Lý thuyết lỗ hổng dựa vào khả năng của chúng ta để chỉ ra những điều mà người khác không biết. Rắc rối nằm ở chỗ mọi người thường có xu hướng nghĩ rằng họ biết rất nhiều. Nghiên cứu đã cho thấy chúng ta là điển hình cho sự tự tin thái quá về lượng kiến thức mà chúng ta biết.

Trong một nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu mọi người xem xét những vấn đề lớn trong chuyện đỗ xe mà trường đại học của họ phải đối mặt. Những người tham gia được cho thời gian để nghĩ ra càng nhiều giải pháp càng tốt. Tính tổng cộng họ đã nghĩ ra được khoảng 300 giải pháp, được chia thành bảy nhóm chính. Một nhóm đề xuất các phương pháp giảm nhu cầu đỗ xe (như tăng phí đỗ xe), và một nhóm khác đề xuất các phương pháp tận dụng không gian đỗ xe một cách hiệu quả hơn (chẳng hạn như bằng cách tạo ra các không gian “Chỉ Dành Riêng Cho Xe Kích Thước Nhỏ”).

Đa số họ không thể xác định được hơn 70% các giải pháp tốt nhất do một ban chuyên gia đưa ra. Điều này hoàn toàn dễ hiểu; chúng tôi không hề kỳ vọng ai đó có thể đưa ra một cơ sở dữ liệu xứng đáng trở thành những giải pháp. Tuy nhiên, khi các cá nhân được yêu cầu tự đánh giá những gì họ vừa làm, họ đoán rằng mình đã xác định được tới 75%. Họ nghĩ rằng họ đã nêu được đa số, nhưng trên thực tế họ đã bỏ qua chúng.

Nếu mọi người tin rằng họ biết mọi thứ, việc vận hành lý thuyết lỗ hổng sẽ rất khó khăn. May mắn là có những chiến lược chống lại sự tự tin thái quá. Chẳng hạn như, thầy giáo dạy báo chí của Nora Ephron đã ngăn tính tự tin thái quá của học sinh bằng cách khiến những hình dung của họ về báo chí trở nên vô dụng. Ông đã khiến họ tuân theo những ý tưởng ban đầu và rồi kéo tấm thảm ngay bên dưới chân họ.

Khiến mọi người tuân theo một dự đoán có thể giúp ngăn ngừa tính tự tin thái quá. Eric Mazur, một giáo sư vật lý tại Harvard, đã đưa ra một sáng kiến trong ngành sư phạm được biết đến với cái tên “kiểm định quan niệm.” Trong mỗi giờ học, Mazur sẽ đưa ra một câu hỏi về quan niệm và rồi yêu cầu học sinh bỏ phiếu công khai cho câu trả lời. Hành động đơn giản đi theo một câu trả lời có sẵn khiến các học sinh tập trung hơn và tò mò hơn về kết quả.

Những người tự tin thái quá dễ nhận ra lỗ hổng kiến thức của mình hơn khi họ nhận thấy người khác đang bất đồng quan điểm với họ. Nancy Lowry và David Johnson đã nghiên cứu một môi trường giảng dạy trong đó học sinh lớp năm và sáu được giao bài tập và tập trung vào một đề tài. Với một nhóm, cuộc thảo luận được dẫn dắt theo hướng đưa ra được một sự đồng thuận chung. Với nhóm còn lại, thảo luận được định hướng nhằm đưa ra những quan điểm phản biện lại câu trả lời đúng.

Những học sinh có được sự đồng thuận dễ dàng rất ít hứng thú với đề tài này, nghiên cứu ít hơn, và ít lên thư viện để thu thập thông tin bổ sung hơn. Tuy nhiên khác biệt lớn nhất được thể hiện khi các giáo viên chiếu một bộ phim đặc biệt về đề tài tranh luận - trong suốt giờ nghỉ! Chỉ 18% số học sinh nhóm đồng thuận bỏ giờ ra chơi để xem phim, trong khi đó có tới 45% số học sinh trong nhóm phản biện ở lại xem. Ham muốn lắp đầy lỗ hổng tri thức - để tìm ra ai đúng ai sai - có thể trở nên mạnh mẽ hơn ham muốn chơi cầu trượt hay đùa nghịch trong khu đất hoang.

Những Lỗ Hổng Bắt Đầu Bằng Kiến Thức

Nếu sự tò mò tăng lên vì những lỗ hổng kiến thức, chúng ta có thể cho rằng khi chúng ta biết càng nhiều, chúng ta sẽ càng ít

tò mò hơn vì lỗ hổng trong kiến thức của chúng ta đã bé lại. Nhưng Loewenstein tranh luận rằng thực tế hoàn toàn ngược lại. Ông nói rằng khi chúng ta thu nhận thông tin chúng ta ngày càng trở nên tập trung hơn vào những điều chúng ta không biết. Một người biết được thủ phủ của 17 trong tổng số 50 bang có thể tự hào về kiến thức của cô ta. Nhưng một người biết được đến 47 cái tên hẳn sẽ nghĩ về mình theo kiểu một người chưa biết được tên thủ phủ 3 bang còn lại.

Một số đề tài bản thân nó đã nêu bật những lỗ hổng trong kiến thức của chúng ta. Những câu chuyện đề tài con người trở nên thú vị vì chúng ta biết là một con người nghĩa là như thế nào - nhưng chúng ta không biết việc có một số trải nghiệm kịch tính là như thế nào. Khi giành huy chương Olympic cảm giác sẽ ra sao? Trúng số cảm giác sẽ thế nào? Ta cảm thấy ra sao khi là hai anh em sinh đôi dính liền nhau như Chang và Eng Bunker (mỗi người không chỉ lập gia đình mà còn có tới mười đứa con... điều này gây ra thêm rất nhiều câu hỏi khác)?

Thói quen buôn chuyện phổ biến vì chúng ta biết rất nhiều về một số người nhưng chúng ta lại thiếu một số thông tin nào đó. Chúng ta không ngồi lê đài mách về những mối quan hệ thoáng qua. Chuyện phiếm về người nổi tiếng luôn giày vò chúng ta một cách đặc biệt. Chúng ta biết Tiger Woods và Julia Roberts là ai, nhưng chúng ta khao khát có được những mảnh thông tin còn thiếu - thói quen của họ, cuộc sống tình ái của họ, những thói xấu bí mật của họ.

Sự tò mò bắt nguồn từ những lỗ hổng trong kiến thức của chúng ta. Nhưng nếu ta không có nhiều kiến thức để bắt đầu thì sao? Trong những năm 1960, một mạng lưới truyền hình mới nổi, Công ty Phát sóng Hoa Kỳ, đã ký một hợp đồng phát sóng các trận bóng NCAA. Thể thao học đường là một đề tài kinh điển

đối với những người trong cuộc. Ngoại trừ một số gã nghiện thể thao điên cuồng, hầu hết các fan thường chỉ quan tâm đến các đội thể thao trường mình. Nhưng ABC chỉ có thể chiếu vài trận mỗi tuần ở mỗi vùng. Để đầu tư của mình thu được kết quả, dài cần khiến khán giả quan tâm về cả những trận không có đội của họ tham gia.

Bạn sẽ làm cách nào để khiến khán giả tại College Station, Texas, quan tâm đến trận đấu giữa Michigan và Ohio State? Một gã hai-mươi-chín-tuổi tên Roone Arledge, trước đây chỉ chủ yếu chịu trách nhiệm về những vấn đề liên quan đến việc chọn đội thực hiện các trận bóng bầu dục, quyền anh và bóng chày, đã viết một thư báo đề xuất các cách cải thiện tầm bao phủ của những trận bóng giữa các trường đại học.

Arledge đã nhìn thấy rất nhiều khả năng cải thiện tình hình. Những gã thực hiện các chương trình thể thao thường sắp đặt hệ thống máy quay, tập trung vào sân bóng, và đợi khi có chuyện xảy ra trước mặt họ. Họ phớt lờ mọi thứ khác - các fan hâm mộ, màu sắc, cả những cảnh lộng lẫy và hoành tráng. "Điều đó giống như nhìn Grand Canyon qua một lỗ nhỏ trên cửa ra vào," Arledge nói.

Một buổi chiều thứ Bảy, sau khi chán chường cả buổi sáng, anh ngồi xuống viết đề xuất của mình gửi các sếp:

Từ trước đến nay, truyền hình đã hoàn thành xuất sắc việc đem trận đấu đến khán giả - giờ thì chúng ta sẽ đem khán giả đến trận đấu!...

Sau các yết thi quảng cáo mở đầu, thay vì chuyển sang các cảnh quay sân bóng như bình thường chúng ta sẽ chiếu một đoạn phim ngắn trước giờ đá với cảnh toàn

khu trường và sân bâi nhầm định hướng cho khán giả. Anh ta phải biết mình đang ở Columbus, Ohio, thị trấn diên cuồng với bóng bầu dục; hay biết rằng anh ta là một phần của một đám đông tuy nhỏ nhưng vô cùng cuồng nhiệt ở Corvallis, Oregon. Anh ta phải biết vùng quê bao quanh và khu trường trông như thế nào, bao nhiêu người đang cùng xem trận đấu với anh ta, ở vùng này người ta ăn mặc thế nào khi đi xem bóng, và trận đấu có ý nghĩa như thế nào đối với hai đội tham gia.

Lá thư dài ba trang. Nó nêu rõ các góc quay, cảnh quay chính, hình ảnh mở màn. Tuy nhiên trọng tâm của lá thư là một cách mới thu hút những khán giả có thể vốn không quan tâm đến một trận bóng giữa hai trường ở Corvallis, Oregon. Thủ thuật, Arledge nói, nằm ở chỗ đem lại cho khán giả những ngữ cảnh cần thiết về trận đấu đủ để họ bắt đầu quan tâm.

Toàn thể ABC rất hứng khởi bởi những điều Arledge viết. Hai ngày sau, anh được giao - ở tuổi hai-mươi-chín, với một CV ngắn cũn - thực hiện một trận bóng sử dụng các chỉ dẫn trong thư báo của mình.

Arledge bằng trực giác đã tận dụng lý thuyết lỗ hổng của Loewenstein. Đâu là cách khiến mọi người quan tâm tới một đề tài nào đó? Bạn chỉ ra một lỗ hổng trong kiến thức của họ. Nhưng ta phải làm gì nếu họ thiếu quá nhiều kiến thức về, lấy ví dụ, giống chó bull ở Georgia chẳng hạn, đến nỗi họ đang có một vực thẳm kiến thức hơn là một lỗ hổng? Trong trường hợp đó, bạn phải lấp đủ kiến thức để biến vực thẳm thành một lỗ hổng. Arledge đã dàn hình, quay các fan địa phương, chiếu qua toàn khuôn viên trường. Anh trình bày về những cảm xúc, những đối thủ truyền thống, về lịch sử các trường. Khi trận đấu

bắt đầu, một số khán giả đã bắt đầu quan tâm đến chuyện ai chiến thắng. Những người khác thì dán chặt lấy màn hình.

Nhiệm vụ tiếp theo của Arledge là tiếp quản một serie chương trình về sau được đổi tên thành *Thế Giới Thể Thao Mở Rộng*. Chương trình này giới thiệu đến người Mỹ một loạt các sự kiện thể thao mà có thể họ chưa bao giờ nhìn thấy trước đây: cuộc đua xe đạp vòng quanh nước Pháp Tour de France, những cuộc đua ô-tô Le Mans, các giải vô địch của những tay chăn bò, những cuộc đua trượt tuyết, và những trận bóng đá. Bằng cách bao quát tất cả những sự kiện này, Arledge đã sử dụng chính triết lý mà anh đã tiên phong thực hiện tại NCAA: Tạo lập bối cảnh và đem lại cho khán giả đủ thông tin nền tảng để họ bắt đầu quan tâm tới những lỗ hổng trong kiến thức của họ. Ai sẽ là người thua cuộc trong suốt hai-mươi-tư giờ đua cảng thẳng của những cuộc đua giải Le Mans? Liệu một thày giáo đổi nghề biến thành tay đua ngựa có giành được giải vô địch hay không? Thẻ vàng là cái chết tiệt gì?

Arledge mất năm 2002. Trong suốt sự nghiệp của mình, ông đã trở thành giám đốc kênh Thể thao ABC Sports và về sau là kênh tin tức ABC News. Ông đã sáng lập nên *Thế giới thể thao mở rộng*, *Bóng bầu dục tối thứ Hai*, *20/20*, và *Nightline*. Ông đã giành ba-mươi-sáu giải Emmy. Bộ công cụ ông phát triển cho chương trình bóng bầu dục của NCAA đã chứng tỏ khả năng của mình qua thời gian. Cách khiến mọi người quan tâm là đem lại cho họ bối cảnh. Ngày nay điều này nghe có vẻ quá dễ dàng, vì những kỹ thuật này đã phổ biến khắp mọi nơi. Nhưng hãy nhớ bước đột phá này được khởi phát từ lá thư của một gã hai-mươi-chín-tuổi đê xuất cách khiến các trận bóng liên trường đại học trở nên thú vị hơn.

Nhiều giáo viên sử dụng một số phiên bản của bộ công cụ

Arledge nhằm khuyến khích hứng thú của học sinh. Một số đóng mác cho chiến lược này là “những nhà tổ chức tiên tiến.” Ý tưởng ở đây là để khiến học sinh quan tâm đến một đề tài mới bạn nên bắt đầu bằng việc nêu bật lên một vài thứ mà chúng đã biết. Một giáo viên địa chấn có thể yêu cầu học sinh mang theo một số tranh ảnh về mức độ tàn phá của một trận động đất, như một cách dẫn dắt đến thảo luận về kiến tạo các phiến đá lớn tạo nên bề mặt trái đất.

Một cách khác, giáo viên có thể tạo lập nên bối cảnh, theo kiểu của Arledge, để học sinh bắt đầu thấy hứng thú. Một giáo viên hóa học có thể dẫn dắt đến bảng tuần hoàn nguyên tố bằng cách thảo luận về Mendeleev và cuộc tìm kiếm lâu dài, bền bỉ và quyết tâm nhằm sắp xếp và hệ thống hóa các nguyên tố của ông. Bằng cách này, bảng tuần hoàn sẽ xuất hiện trong bối cảnh của một câu chuyện trinh thám.

Những lỗ hổng kiến thức tạo nên sự hứng thú. Nhưng để chứng minh rằng lỗ hổng kiến thức tồn tại, có lẽ trước hết cần phải nêu bật một số kiến thức đã có. “Đây là những gì bạn biết. Và bây giờ là những kiến thức bạn còn thiếu.” Một cách khác, bạn có thể tạo lập bối cảnh sao cho mọi người quan tâm hơn đến những gì sẽ xảy ra tiếp đó. Không phải tự nhiên mà những tác giả truyện trinh thám và những người xây dựng trò ô chữ lại cung cấp cho chúng ta các gợi ý cho câu đố, sự hiếu kỳ cho án chố và hối thúc chúng ta phải hoàn thành.

Các bản đồ kho báu, như ta vẫn thấy trên phim ảnh, luôn rất mơ hồ. Chúng chỉ có một vài mốc chính, và một dấu X to tướng nơi vị trí kho báu. Thường thì những gã phiêu lưu chỉ có đủ thông tin để tìm ra mốc đầu tiên, đây chính là bước đầu tiên trong hành trình dài dẫn đến kho báu. Nếu các bản đồ kho báu được đưa lên trang MapQuest.com, với các chỉ dẫn từng bước

một, nó sẽ giết chết thể loại phim phiêu lưu hành động. Việc tuần tự đưa thông tin có ý nghĩa của nó - không phải tổng một lúc hàng đống thông tin mà là đưa ra một gợi ý, rồi một gợi ý khác, rồi một gợi ý khác. Phương pháp truyền đạt này giống kiểu tán tỉnh mời gọi hơn là giảng bài.

Các ý tưởng bất ngờ, bằng cách mở ra một lỗ hổng kiến thức, luôn trêu ghẹo và tán tỉnh. Chúng đánh một dấu X đỏ to tướng lên một cái gì đó cần khám phá nhưng không nhất thiết phải nói cho bạn rằng bạn phải đến đó bằng cách nào. Và, rồi chúng ta sẽ thấy, một dấu X đỏ chói cỡ lớn rốt cuộc có thể lèo lái hành động của hàng nghìn người trong nhiều năm.

Bước Đi Trên Mặt Trăng và Radio Bỏ Túi

Trong đống gạch vụn của Tokyo sau Thế chiến thứ II, một công ty trẻ, về sau được đặt tên là Sony, đã phải nỗ lực đấu tranh để có thể tồn tại được trên thị trường. Nó đã thu hút được một số nhà khoa học và kỹ sư có tài, nhưng sáng tạo đầu tiên của công ty, nồi cơm điện, là một thất bại thảm hại. Thời gian đầu, Sony sống sót nhờ sửa chữa máy radio sóng ngắn.

Trong khoảng thời gian này, Masaru Ibuka, kỹ sư công nghệ hàng đầu ở Sony, đang say mê tìm hiểu các dụng cụ bán dẫn, vừa được phát minh bởi một nhóm thuộc Bell Laboratories. Ibuka áp ủ một dự án "trọng yếu" nhằm thúc đẩy đội ngũ năm mươi kỹ sư và nhà khoa học của mình làm việc, và ông nhận thấy hứa hẹn lớn lao trong các thiết bị bán dẫn. Nhưng khi ông xin mua bản quyền công nghệ từ Bell Labs, Bộ Công thương Nhật đã khước từ bản quyền này. Họ nghi ngờ khả năng của công ty trẻ này và cho rằng nó không thể kiểm soát một công nghệ phức tạp như thế.

Năm 1953, Ibuka nhận được giấy phép mua bản quyền dụng cụ bán dẫn. Ông đã hình dung ra một chiếc radio sử dụng công nghệ bán dẫn này. Đối với các kỹ sư, ưu điểm của radio bán dẫn là rất rõ ràng; nó sẽ giải phóng các máy radio ra khỏi các đèn chân không to dùng vốn khiến chúng công kềnh và không ổn định. Bell Labs nói với Ibuka rằng họ không tin có thể tạo ra được “radio bán dẫn”.

Hãy ngừng ở đây một chút và đặt mình vào vị trí Ibuka. Công ty của bạn đang phải nỗ lực rất nhiều, và bạn có một đội toàn những người rất tuyệt và bạn cần truyền cảm hứng cho họ. Bạn có khả năng hướng họ theo hàng trăm hướng khác nhau - nồi cơm điện hay radio hay điện thoại hay bất cứ thứ gì mà quá trình Nghiên cứu & Phát triển có thể mơ tới. Nhưng bạn tin rằng ý tưởng về một chiếc radio dựa trên công nghệ bán dẫn là con đường hứa hẹn nhất.

Vậy thì thông điệp cốt lõi của bạn là giấc mơ về một chiếc radio bán dẫn. Bạn làm cách nào khiến thông điệp này gây bất ngờ? Bạn làm cách nào thu hút được sự hiếu kỳ và hứng thú của cả đội? Khái niệm “radio bán dẫn” có lẽ tự thân nó là chưa đủ để làm động cơ thúc đẩy đội của bạn. Nó tập trung quá nhiều vào công nghệ hơn là giá trị. Một cái radio bán dẫn - vậy thì sao?

Thế còn đánh vào một số chủ đề quản lý kinh điển thì sao? Cạnh tranh: “Sony sẽ đánh bại Bell Labs trong việc khiến một chiếc radio bán dẫn hoạt động.” Chất lượng: “Sony sẽ là nhà sản xuất radio danh tiếng nhất.” Sáng tạo: “Sony sẽ tạo ra những chiếc radio tiên tiến nhất trên thế giới.”

Đây là ý tưởng Ibuka đưa ra cho đội của mình: một chiếc “radio bở túi.”

Khi hồi tưởng lại, thật khó lòng hiểu được sự ngạo mạn của

ý tưởng đó - thật là bất ngờ kinh khủng, thật là phi lý, có lẽ chưa một kỹ sư Sony nào từng nghe thấy những thứ như thế. Radio không phải thứ bạn có thể cho vào túi; chúng cồng kềnh như giường tủ. Vào thời điểm đó, các nhà máy sản xuất radio thuê những người làm vỏ máy làm việc cả ngày.

Hơn thế nữa, không ai tin nổi ý tưởng một công ty Nhật mới nổi có thể đưa ra một phát kiến như thế, trong khi những bộ óc thiên tài ở Bell Labs cho rằng không thể. Dù gì đi nữa, những năm 1950 là thập kỷ mà hàng "Made in Japan" đồng nghĩa với rẻ tiền.

Nhưng các kỹ sư của Sony là những tài năng đang khao khát. Ý tưởng của Ibuka về một chiếc radio bỏ túi đã được hưởng ứng nồng nhiệt và đã lèo lái Sony qua một thời kỳ phát triển đáng kinh ngạc. Khoảng năm 1957, Sony đã phát triển mạnh mẽ với 1.200 nhân viên. Vào tháng Ba năm 1957, chỉ bốn năm sau khi Sony khó khăn lăm提供更多关于Sony历史的信息，确保答案符合要求的长度和内容。
ý khăn lǎm mới được cấp phép sử dụng công nghệ bán dẫn, công ty này đã cho ra mắt sản phẩm TR-55, radio bỏ túi đầu tiên của thế giới. TR-55 bán được 1,5 triệu cái và nó đã đưa Sony lên bản đồ thế giới.

Một chiếc "radio bỏ túi" - chẳng phải đây đơn thuần chỉ là một ý tưởng sản xuất thông minh, thay vì một "ý tưởng kết dính" thông minh sao? Không hẳn thế, nó là cả hai, và cả hai yếu tố đều vô cùng quan trọng. Chắc chắn một ai đó trên thế giới sẽ phát minh ra một chiếc radio bán dẫn, thậm chí nếu Ibuka quyết định tập trung nghiên cứu ra một cái nồi cơm điện tuyệt hảo nhất. Radio bán dẫn là một bước tiến công nghệ không thể tránh khỏi. Nhưng những chiếc radio bán dẫn không đồng nghĩa với việc kích thước của nó chỉ bằng túi áo, và nếu không có ý tưởng bất ngờ của Ibuka, các kỹ sư của ông có lẽ đã ngừng theo đuổi công nghệ này từ lâu trước khi nó trở nên đủ nhỏ để

thành hữu dụng. Ibuka đã gây cảm hứng cho nhiều năm trời nỗ lực của nhân viên mình bởi vì ông đã đưa ra một ý tưởng bất ngờ có thể thách thức hàng trăm kỹ sư làm việc hết mình vì một mục đích.

Vào tháng Năm 1961, John F. Kennedy đang diễn thuyết trong một phiên họp đặc biệt của Quốc hội. Đó là thời điểm mà Chiến tranh lạnh chi phối chính trị toàn cầu. Chiến tranh lạnh chỉ cho phép rất ít khả năng tính toán mức độ thành công - nhằm ghi lại những bước tiến hay tổn thất - nhưng, trong một lĩnh vực nổi bật nhất, Hoa Kỳ rõ ràng đã bị bỏ xa phía sau. Lĩnh vực đó là không gian.

Bốn năm trước, Hoa Kỳ - vốn tự hào vì mình là đất nước công nghệ tiên tiến nhất - bất ngờ khi Liên Xô phóng thành công Sputnik, vệ tinh đầu tiên. Hoa Kỳ rốt cuộc đã đáp trả bằng những lần phóng đầu tiên của mình, nhưng Liên Xô vẫn giữ vị trí tiên phong, thực hiện hết cái đầu tiên này đến cái đầu tiên khác. Tháng Tư 1961, nhà du hành vũ trụ Liên Xô Yuri Gagarin trở thành người đầu tiên bay vào không gian vũ trụ. Phi hành gia Hoa Kỳ Alan Shepard theo sau một tháng sau đó.

Trong bài nói chuyện của Kennedy với Quốc hội, ông đưa ra một loạt các yêu cầu nhằm giúp Hoa Kỳ giữ vững vị trí hàng đầu của mình trong suốt thời kỳ Chiến tranh lạnh. Ông yêu cầu xây dựng quỹ cấp vốn để đạt được một số mục tiêu chiến lược: thành lập chương trình AID phục vụ phát triển quốc tế, mở rộng liên minh NATO, xây dựng các trạm phát thanh và truyền hình ở Mỹ La-tinh và Đông Nam Á, và đẩy mạnh dân phòng.

Nhưng ông kết thúc bài nói chuyện với một điểm gây tò mò mạnh mẽ. Đề xuất cuối cùng của ông không liên quan gì đến viện trợ quốc tế hay dân phòng cả. Đó là: "Tôi tin rằng quốc gia

này cần quyết tâm thực hiện được mục tiêu, trước khi thập kỷ này kết thúc, đưa một người đàn ông lên mặt trăng rồi đưa anh ta trở về trái đất an toàn... nếu chúng ta toàn tâm thực hiện điều này, nó sẽ không phải chỉ là một người đàn ông bay lên mặt trăng, mà là cả một quốc gia. Bởi tất cả chúng ta phải làm việc hết mình để đưa anh ta đến đó."

Hai ý tưởng bất ngờ. Cả hai đều gây ngạc nhiên. Radio có kích thước như bàn ghế, bạn không thể nhét chúng vào túi được. Con người không bước đi trên mặt trăng được. Hành trình quá xa. Không khí thì loãng.

Cả hai đều tạo nên sự thấu hiểu. Thay vì dẫn dắt chúng ta lê bước qua một hành trình dài từ bước tiến này đến bước tiến kế tiếp, các ý tưởng vẽ cho chúng ta một hình ảnh kịch tính và đột ngột về cách thức thế giới này có thể phát triển. Và không chỉ cách thức mà cả nguyên nhân.

Cả hai đều tạo nên những lỗ hổng kiến thức. Loewenstein, tác giả của lý thuyết lỗ hổng, nói rằng cần phải nhớ rõ những lỗ hổng kiến thức gây cho đối phương cảm giác đau đớn. "Nếu người ta muốn cảm giác tò mò cứ kéo dài mãi, sao họ lại cố ra sức tìm lời giải cho nó?" ông nói. "Sao họ không đặt những quyển tiểu thuyết trinh thám xuống trước khi đọc xong chương cuối, hay tắt ti-vi trước lượt đánh cuối của một trận chung kết bóng chày?"

Cả hai ý tưởng bất ngờ này đều tạo ra những lỗ hổng kiến thức rất lớn - nhưng không quá lớn đến mức gây cảm giác không vượt qua được. Kennedy không đề xuất một "người đàn ông trên Sao Thủy," và Ibuka không đề xuất một chiếc "radio có thể cấy dưới da." Mỗi mục tiêu đều tham lam và khiêu khích, nhưng không gây tê liệt. Bất cứ kỹ sư nào nghe được bài nói

chuyện “người đàn ông trên mặt trăng” chắc hẳn sẽ bắt đầu suy nghĩ ngay lập tức: “Xem nào, trước hết chúng ta chúng ta cần phải giải quyết vấn đề này, sau đó chúng ta cần phải phát triển công nghệ này, sau đó...”

Hình ảnh một chiếc radio bỏ túi dẫn dắt cả một công ty qua một thời kỳ phát triển đầy thách thức và đưa nó trở thành cái tên được cả thế giới công nhận trong lĩnh vực công nghệ. Hình ảnh một người đàn ông trên mặt trăng dẫn dắt hàng vạn cá nhân riêng biệt, trong hàng chục tổ chức, trong suốt gần một thập kỷ. Đây là những ý tưởng kết dính, đầy quyền lực, và vĩ đại.

Khi chúng ta nghi ngờ về khả năng thu hút sự chú ý của mọi người, hay duy trì sự chú ý của họ, chúng ta cần lấy cảm hứng từ Kennedy và Ibuka. Và, ở một tầm vóc nhỏ hơn, từ giáo viên dạy báo chí của Nora Ephron và những người quản lý ở Nordstrom. Sự bất ngờ, khi được sử dụng để phục vụ những nguyên tắc cốt lõi, có thể có tuổi thọ dài đáng ngạc nhiên.

CỤ THẾ

Một ngày mùa hè nóng bức nọ, Cáo đang tản bộ ngang qua một vườn cây ăn quả. Nó nhìn thấy một chùm nho chín trên giàn nho. "Đúng thứ giải khát đây rồi," nó nói. Lùi lại mấy bước, nó chạy rồi nhảy lên chổ những quả nho, nhưng lại trượt mất. Thử lại một lần nữa, nó chạy nhanh hơn và nhảy lại. Vẫn trượt. Nó cứ nhảy đi nhảy lại như thế, cho đến khi cuối cùng nó mệt quá phải bỏ cuộc. Bước đi và héch mũi lên cao, nó nói: "Mình chắc chắn đây là nho chua." Rất dễ khinh thường những thứ bạn không thể có được.

Câu truyện ngũ ngôn trên đây, *Con Cáo và Chùm Nho*, do Aesop sáng tác. Theo Herodotus, ông là một nô lệ (dù về sau được trả tự do). Aesop là tác giả của nhiều ý tưởng kết dính nhất trong kinh sử thế giới. Chúng ta hết thảy đều đã nghe đến những cái tên tiêu biểu như: *Rùa và Thỏ*, *Cậu bé bị chuyen chó sói*, *Ngỗng đẻ trứng vàng*, *Sói đội lốt cừu*, và nhiều cái tên khác nữa. Nếu có câu chuyện nào trong cuốn sách này vẫn được lưu hành sau thời điểm này một vài thiên niên kỷ

nữa, nhiều khả năng đó chỉ có thể là chuyện *Con Cáo và Chùm nho*.

Thật chí những người nói tiếng Anh dù chưa nghe câu chuyện *Con Cáo và Chùm Nho* vẫn sẽ nhận ra cụm từ “nho chua,” là gói ghém ý nghĩa của câu chuyện. Bài học của Aesop đã đi khắp thế giới. Ở Hungary, người ta nói *savanyu a szolo* - “nho chua” trong tiếng Hungary. Ở Trung Quốc người ta nói “Nho chua vì bạn không thể hái được chúng.” Ở Thụy Điển, một ít màu sắc địa phương được thêm vào; câu thành ngữ Thụy Điển *Surt sa räven om rännbären* có nghĩa là “Chua lầm, con cáo bảo thế, về đám dâu dại.”

Rõ ràng, Aesop muốn minh họa một nhược điểm của loài người. Câu chuyện ngũ ngôn này lẽ ra đã không thể tồn tại sau hơn 2.500 năm nếu nó không phản ánh một chân lý uyên thâm nào đó về bản chất con người. Nhưng có rất nhiều chân lý vô cùng uyên thâm nhưng lại không thể tồn tại trong ngôn ngữ và lối suy nghĩ hằng ngày của hàng chục nền văn hóa. Riêng chân lý này lại kết dính nhờ cách nó được mã hóa. Những hình ảnh cụ thể gợi lên trong câu chuyện - chùm nho, con cáo, câu bình luận của con cáo chê nho chua - giúp thông điệp của nó tồn tại. Hắn tuổi thọ của các ý tưởng Aesop sẽ ngắn hơn nhiều nếu chúng được mã hóa thành *Những Lời Khuyên Hữu Ích của Aesop* - “Đừng trở thành một kẻ cay độc khi gặp thất bại.”

Thế giới này cần thêm thật nhiều câu chuyện ngũ ngôn như thế nữa. Trên mạng, một trang web mở một chuyên mục gọi là “Khởi Xướng Những Từ Thông Dụng Trong Kinh Doanh.” Người đọc có thể tự đưa ra những thuật ngữ kinh doanh thông dụng của riêng mình bằng cách kết hợp mỗi từ ở ba cột, cho ra những cụm từ như kiểu “tái cơ cấu dựa trên chi phí tương hỗ,” “mô

hình dự tính hướng-khách-hàng," và "các giá trị hậu cần chiến lược." (Dù sao thì điều kỳ lạ là tất cả những thứ này nghe có vẻ giống như những thuật ngữ đáng tin cậy.) Giáo viên có những thuật ngữ của riêng mình: các kỹ năng siêu nhận thức, động cơ bên trong, đánh giá danh mục, việc học theo chủ đề và phù hợp về mặt phát triển. Và nếu bạn đã từng nói chuyện với một vị bác sĩ nào đó, chúng tôi chắc chắn cần phải đưa ra ví dụ làm gì. Một thuật ngữ chúng tôi rất thích trong y học là: "bệnh cơ tim tự phát." "Bệnh cơ tim" nghĩa là có gì đó không ổn với trái tim của bạn, và "tự phát" nghĩa là "chúng tôi chẳng biết sao nó lại không hoạt động."

Ngôn ngữ thường rất trừu tượng, nhưng cuộc sống thì không. Giáo viên dạy cho học sinh về chiến tranh và động vật và những quyển sách. Bác sĩ chữa bệnh dạ dày, lưng và tim cho chúng ta. Các công ty xây dựng phần mềm, lắp ráp máy bay, phân phối báo; họ cho ra đời những chiếc xe rẻ hơn, chạy nhanh hơn, hoặc sành điệu hơn những chiếc năm ngoái. Ngay cả chiến lược kinh doanh trừu tượng nhất rốt cuộc cũng phải được thể hiện thành những hành động cụ thể của mỗi cá nhân. Những hành động cụ thể đó luôn dễ hiểu hơn một tuyên bố chiến lược trừu tượng - cũng giống như việc bạn thấy lời con cáo chê bài chùm nho dễ hiểu hơn một lời bình luận về tâm lý con người.

Sự trừu tượng khiến việc hiểu và nhớ một ý tưởng nào đó trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Nó cũng khiến ta khó phối hợp hành động với người khác, vì họ có thể sẽ hiểu khái niệm trừu tượng này theo những cách khác. Sự cụ thể giúp chúng ta tránh được những vấn đề này. Đây có lẽ là bài học quan trọng nhất mà Aesop có thể dạy chúng ta.

Trung Tâm Bảo Tồn Tự Nhiên

Đã 50 năm nay, Trung tâm Bảo tồn Tự nhiên (TNC) đã giúp bảo vệ những vùng có ý nghĩa quan trọng đối với môi trường trên thế giới bằng cách sử dụng phương pháp đơn giản nhất có thể: mua chúng. Tổ chức này mua đất theo giá thị trường, không để chúng phục vụ các mục đích có thể gây hại đến môi trường, như canh tác hay đốn gỗ. Chiến lược này được nội bộ TNC gọi là “đô la và mẫu đất.” Nó đã tác động mạnh đến các nhà tài trợ và nhà hảo tâm, vì kết quả của những gì họ cho đi được thể hiện rất rõ ràng. Họ tài trợ nhiều thì sẽ mua được một mẫu đất to. Họ tài trợ ít thì sẽ mua được một mẫu đất nhỏ. Như một nhà tài trợ đã bình luận, TNC đem lại “những kết quả mà bạn có thể bước đi trên đó.”

Năm 2002, Mike Sweeney, COO¹² của TNC California, phải đổi mặt với một thách thức lớn. California vô cùng quan trọng đối với TNC vì nó có quá nhiều khu vực trọng yếu đối với môi trường. California là một trong số năm vùng khí hậu Địa Trung Hải ít ỏi trên thế giới. (Bốn vùng còn lại là những khu vương quốc động thực vật (fynbos) ở Nam Phi, công đồng sinh thái (matorral) ở Chi Lê, vùng sinh thái (kwongan) ở Úc, và tất nhiên là vùng Địa Trung Hải.) Những vùng khí hậu Địa Trung Hải này chỉ chiếm 2% phần đất trên thế giới nhưng lại là nơi cư trú của hơn 20% loài thực vật. Nếu bạn muốn mua những mảnh đất quý giá về mặt môi trường, các vùng khí hậu Địa Trung Hải chắc chắn là thứ đáng tiền nhất.

Năm 2002, Sweeney và nhân viên của ông bắt đầu tô màu vào bản đồ California các khu vực quan trọng về môi trường

¹² Chief Operations Officer - Giám đốc Hoạt động, một trong những chức danh cao nhất của công ty, đứng sau CEO và Hội đồng quản trị.

nhất, những vùng cần được bảo tồn. Điều ngạc nhiên là đến 40% bản đồ đều bị tô màu. Vấn đề là không thể có đủ tiền mua từng塊 đất được.

Tuy vậy 9% diện tích bang được xếp loại “đang gặp nguy hiểm trầm trọng.” 9% toàn California vẫn vượt quá khả năng thu mua của tổ chức, nhưng các vùng này là vô cùng thiết yếu đối với môi trường; TNC không thể bỏ cuộc một cách đơn giản như thế được.

TNC đã quyết định triển khai một số phương pháp mới. “Đô la và mảnh đất” không thể thành công với một diện tích đất mảnh mông như vậy. Thế nên thay vì làm chủ sở hữu đất, TNC sẽ cố bảo đảm rằng những khu vực quan trọng được bảo vệ khỏi hư hại. Tổ chức này sẽ trả tiền để các chủ đất không canh tác trên đất của họ, mua cái gọi là “quyền được bảo tồn.” TNC sẽ làm việc với chính quyền bang và địa phương nhằm thay đổi chính sách và khuyến khích bảo tồn các vùng đất công cộng và tư nhân. Nó sẽ tập trung vào những vùng biển quan trọng, nơi không có một mảnh đất nào để mua cả.

Những chiến lược mới này đã thành công - TNC có thể bảo vệ nhiều vùng hơn khi áp dụng “đô la và mảnh đất.” Nhưng chúng cũng có nhược điểm. Trước hết là chúng ít cụ thể hơn nhiều đối với các nhà tài trợ. Họ không thể “bước đi vòng quanh” một quy định có lợi của chính phủ được. Thứ hai là chúng có nguy cơ làm hỏng các nhân viên của trung tâm - chúng khiến tiến độ phát triển ít có khả năng xác thực hơn. Khi TNC tập trung vào các thỏa thuận đất đai, Sweeney nói, “rất dễ ăn mừng khi một vụ thỏa thuận kết thúc, rồi nói với mọi người, ‘John và Mary giờ là chủ mảnh đất này,’ và vỗ vào vai họ.” Những “khoảnh khắc trọng đại” này, làm tăng ngút trời nhuệ khí, rất khó tìm thấy

trong mô hình mới. TNC làm cách nào để khiến chiến lược mới trở nên cụ thể hơn?

Bạn sẽ làm gì trong tình huống này? Liệu có cách nào nắm bắt lại tính hữu hình của chiến lược “đô la và mẫu đất” trong một bối cảnh nhất thiết phải nhập nhằng hơn hay không? Bạn có tới 40 phần trăm (hay ít nhất là 9 phần trăm) đất của toàn bang cần được bảo vệ, và bạn không thể mua hết. Bạn phải giải thích với nhà tài trợ và các đối tác như thế nào?

Chip đã thảo luận trường hợp này với sinh viên của mình ở Stanford, và khi đi sát vào nhu cầu cần tạo ra sự cụ thể, một số sinh viên đưa ra phương án phá vỡ con số quá lớn của thử thách này - 40% diện tích California! 9% đang trong tình trạng cấp thiết! - bằng cách chia nhỏ chúng thành “các mục tiêu nhỏ” dễ nhận thấy. Ví dụ như: “Chúng ta sẽ bảo vệ từng 2% một của cả California mỗi năm trong hai mươi năm.” Những sinh viên khác thì cố đưa ra một đơn vị đo lường mà chúng ta có thể hiểu được, như mẫu chẵng hạn. Hầu hết mọi người có thể hình dung ra một mẫu đất có diện tích chừng nào. Nhưng con số quá lớn: 2% California là vào khoảng hai triệu mẫu. Không ai hình dung ra nỗi hai triệu mẫu là thế nào cả.

Các sinh viên đã rất thông minh khi cố tìm cách phá vỡ một mục tiêu khổng lồ, trừu tượng thành những tiểu mục tiêu nhỏ hơn, cụ thể hơn. Đây là ý tưởng đúng. Nhưng trong trường hợp này các con số lại quá lớn. Và việc “tính diện tích theo mẫu” không nhất thiết phải là cách nghĩ tốt nhất. Có những mảnh đất 1.500 mẫu nhưng lại có giá trị với môi trường hơn những mảnh đất 90.000 mẫu. Nghĩ đến “mẫu đất mỗi năm” chẳng khác nào người phụ trách bảo tàng nghĩ đến “tranh sơn dầu mỗi năm,” bất chấp thời kỳ, phong cách, hay tác giả.

Đây là điều TNC làm: Thay vì nói về diện tích đất, họ nói về “quang cảnh tự nhiên.” Quang cảnh là một phần đất liền kề nhau với các đặc điểm độc đáo và có giá trị đối với môi trường. TNC đặt ra mục tiêu bảo tồn được năm mươi quang cảnh - hai mươi lăm trong số đó cần được ưu tiên thực hiện ngay lập tức - trong khoảng thời gian mười năm. Năm quang cảnh mỗi năm nghe có vẻ thực tế hơn 2 triệu mẫu mỗi năm, và cũng cụ thể hơn nhiều.

Ở phía đông Thung lũng Silicon có một dãy đồi đất nâu là cửa khẩu của toàn vùng hoang dã Yosemite. Khu đồi đất nâu là một đường phân nước quan trọng cho Vịnh San Francisco, nhưng chúng nhanh chóng bị thu hẹp bởi sự bành trướng của Thung lũng Silicon. Mặc dù đây là một vùng quan trọng về mặt sinh thái, nó không giống như rừng tùng bách hay bờ biển, với những hình ảnh ngoạn mục vượt trội cả trí tưởng tượng của con người. Khu đồi mọc toàn cỏ với rải rác vài gốc sồi. Hầu hết thời gian trong năm, cỏ úa màu nâu. Sweeney công nhận rằng trông chẳng bắt mắt chút nào. Ngay cả các nhóm địa phương ở vùng Thung lũng Silicon quan tâm đến việc bảo vệ các khoảng không tự nhiên cũng không chú ý gì đến dãy đồi nâu này cả. Nhưng, Sweeney nói, “Chúng ta không theo đuổi chúng vì chúng là thang cảnh tuyệt đẹp hay gì cả. Chúng ta theo đuổi chúng vì chúng là một phần tạo hóa có ý nghĩa quan trọng đối với sinh thái.”

TNC đặt tên cho xavan sồi này là Vùng hoang dã núi Hamilton (dựa trên đỉnh cao nhất của nó, vị trí của một đài quan sát địa phương). Xác định khu vực này là một khu cảnh quan nằm trong khu vực và đặt tên cho nó đã đưa nó lên bản đồ của các nhóm địa phương và những nhà làm chính sách. Trước đây, Sweeney nói, các nhóm ở Thung lũng Silicon vốn muốn bảo vệ

các khu vực quan trọng gần nơi mình sinh sống, nhưng họ không biết bắt đầu từ đâu. "Nếu bạn nói, 'Có một khu vực rất quan trọng ở phía đông Thung lũng Silicon,' chẳng có gì gây hứng thú cả, bởi vì nó không hữu hình. Nhưng khi bạn nói, 'Vùng hoang dã núi Hamilton,' sự quan tâm của họ tăng vọt lên."

Tổ chức Packard, một cơ quan ở Thung lũng Silicon do một trong những người đồng sáng lập công ty Hewlett-Packard lập ra, tài trợ một khoản rất lớn để bảo vệ Vùng hoang dã núi Hamilton. Các nhóm hoạt động môi trường khác ở Vùng Vịnh bắt đầu các chiến dịch bảo vệ vùng này. Sweeney nói, "Giờ thì chúng tôi luôn cười, bởi vì chúng tôi thấy mọi người viết hàng trăm văn bản và họ nói về Vùng Hoang Dã Núi Hamilton. Chúng tôi nói, 'Cậu biết chúng ta đã bịa ra cái tên đó mà.'"

Những người sống ở thành phố thường có xu hướng đặt tên và định nghĩa các vùng lân cận của mình: "Castro," "SoHo," "Công viên Lincoln," v.v. Những cái tên này là để định nghĩa một vùng và các đặc điểm của nó. Các khu vực lân cận có những cá tính riêng. Trung tâm Bảo tồn Tự nhiên cũng tạo ra hiệu ứng như thế đối với các quang cảnh. Vùng Hoang Dã Núi Hamilton không phải là một đồng các mảnh đất; nó là một minh tinh trong thế giới sinh thái.

Đây không phải một câu chuyện về đất đai; đây là câu chuyện về sự trừu tượng. TNC đã tránh được cái bẫy của sự trừu tượng - bảo vệ 2 triệu mẫu đất mỗi năm - bằng cách chuyển những chấm trừu tượng trên bản đồ thành các vùng cảnh quan hữu hình. TNC đã rất thông minh nhận ra rằng bối cảnh đã trở nên mơ hồ hơn, và các giải pháp đã trở nên mơ hồ hơn, nhưng các thông điệp của họ không được phép trở nên mơ hồ hơn. Tinh cụ thể là một yếu tố cấu thành không thể thiếu của các ý tưởng kết dính.

Hiểu Rõ Phép Trừ

Điều gì khiến một thứ gì đó trở nên “cụ thể”? Nếu bạn có thể kiểm tra nó bằng các giác quan của bạn, đó chính là cụ thể. Một động cơ V8 là cụ thể. “Hiệu suất cao” là trừu tượng. Thường thì tính cụ thể được hiểu là những người cụ thể làm những công việc cụ thể. Trong chương “Bất Ngờ”, chúng ta đã nói về dịch vụ khách hàng đẳng cấp thế giới của Nordstrom. “Dịch vụ khách hàng đẳng cấp thế giới” là trừu tượng. Chuyện một gã Nordie là áo sơ mi cho khách là cụ thể.

Ngôn ngữ cụ thể giúp mọi người, đặc biệt là những người mới nhập môn, hiểu được các khái niệm mới. Sự trừu tượng là món hàng xa xỉ của các chuyên gia. Nếu bạn cần giảng một ý tưởng nào đó cho một phòng chật kín người, và bạn không biết chắc về kiến thức của họ, sự cụ thể chính là ngôn ngữ duy nhất an toàn.

Để nhận thấy điều này, chúng ta có thể bắt đầu bằng cách nghiên cứu các lớp học Toán ở châu Á. Chúng ta biết, nhờ các bản tin truyền hình nhiều năm nay, rằng trẻ em Đông Á làm tốt hơn trẻ em Mỹ về, có thể nói là, gần như tất cả mọi thứ (ngoại trừ việc ăn thức ăn béo ngậy). Bằng chứng rõ ràng nhất là trong môn Toán. Các kỹ năng Toán học của người Mỹ thua xa châu Á - khoảng cách được thể hiện rất rõ ở cấp một, và nó ngày càng rộng hơn suốt những năm tiểu học.

Các trường châu Á làm gì khác chúng ta? Chúng ta định hình trong đầu rằng những trường này hoạt động với hiệu quả gần như máy móc: Thời gian dài và nguyên tắc cứng nhắc. Chúng ta nghĩ rằng học sinh Đông Á dù sao cũng kém “sáng tạo” hơn; chúng ta luôn muốn nghĩ rằng chúng giỏi hơn học sinh của chúng ta chẳng qua là nhờ học vẹt và máy móc. Nhưng sự thật hoàn toàn ngược lại.

Năm 1993, một nhóm các nhà nghiên cứu xem xét mươi trường học ở Nhật, mươi ở Đài Loan và hai mươi ở Hoa Kỳ. Ở mỗi trường, họ chọn ra hai giáo viên Toán khác nhau để giám sát, và họ giám sát bốn tiết học của mỗi giáo viên. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra rằng tất cả các giáo viên này đều sử dụng một chút phương pháp thuộc lòng; đó chính là quy trình chuẩn trong ít nhất nửa tiết học được giám sát ở mỗi nước. Những kỹ thuật khác ở các nước khác nhau lại khác nhau một cách rõ rệt.

Chẳng hạn như, hãy xem xét câu hỏi sau đây của một thầy giáo người Nhật: "Em có 100 yên nhưng sau đó em mua một quyển vở hết 70 yên. Vậy em còn lại bao nhiêu tiền?" Hoặc câu hỏi này chẳng hạn, được đặt ra bởi một cô giáo Đài Loan: "Ban đầu có ba em bé cùng chơi bóng. Hai em đến sau, và rồi thêm một em nữa cùng chơi. Vậy giờ thì có bao nhiêu em bé đang chơi bóng nào?" Khi cô nói, cô vẽ lên bảng những đường gạch và viết ra phương trình $3 + 2 + 1$.

Hãy chú ý rằng các giáo viên này đang giải thích các khái niệm toán học trừu tượng bằng cách nhấn mạnh những thứ cụ thể và quen thuộc - mua đồ dùng học tập và chơi bóng. Giải thích của họ tận dụng những hình dung đã tồn tại sẵn, một chiến thuật chúng ta đã tìm hiểu trong chương "Đơn Giản." Các giáo viên dùng một hình dung đang tồn tại - về một trận bóng sáu người - và đặt bên trên nó một lớp trừu tượng mới.

Các nhà nghiên cứu gọi lối đặt câu hỏi này là Tính toán trong ngữ cảnh. Nó hoàn toàn trái ngược với "học vẹt." Và, trái với suy nghĩ thường trực của chúng ta, nó diễn ra ở châu Á nhiều gấp đôi ở Hoa Kỳ (61% số tiết học so với 31%).

Trong một trường hợp khác, một cô giáo Nhật đặt lên bàn 5 hàng, mỗi hàng 10 quân cờ. Sau đó cô lấy đi 3 hàng 10 quân

cờ. Cô hỏi một học sinh xem còn bao nhiêu, và cậu bé đã đưa ra đáp án đúng: 20. Sau đó cô hỏi cả lớp xem sao chúng lại biết đây là một bài toán dùng tính trừ. Giáo viên này đã cung cấp cho học sinh của mình một hình ảnh nhìn thấy được của phép trừ. Học sinh có thể xây dựng một khái niệm trừu tượng - "phép trừ" - trên một nền tảng cụ thể: 30 quân cờ bị lấy đi khỏi một hệ thống 50 quân. Các nhà nghiên cứu mã hóa những câu hỏi như thế thành những câu hỏi Kiến thức Khái niệm. Loại câu hỏi này chiếm 37% bài học ở Nhật, 20% ở Canada, nhưng chỉ có 2% ở Hoa Kỳ.

Sử dụng tính cụ thể làm nền tảng cho sự trừu tượng không chỉ tốt cho việc dạy Toán; nó là nguyên tắc cơ bản cho khả năng thấu hiểu. Hẳn bạn đã từng đọc một văn bản hàn lâm hay một bài viết kỹ thuật hay một báo cáo và thấy mình quá lúng túng bởi một mớ ngôn ngữ trừu tượng khiến bạn muôn hét lên đòi hỏi một ví dụ cụ thể.

Hoặc có thể bạn đã trải qua sự bức bối khi phải nấu ăn từ một công thức quá ư là trừu tượng: "Hãy nấu đến khi hỗn hợp này đạt đến một độ nhuyễn phù hợp." Cái gì? Chỉ cần nói tôi cần khuấy trong mấy phút là được! Phải cho tôi xem ảnh để còn biết chứ! Sau khi chúng ta nấu món này vài lần, cụm từ "độ nhuyễn phù hợp" bắt đầu trở nên có ý nghĩa. Chúng ta xây dựng một hình ảnh trực quan mà cụm từ này đại diện. Nhưng lúc đầu nó cũng vô nghĩa như dòng chữ $3 + 2 + 1$ đối với một đứa bé 5 tuổi.

Đây là cách sự cụ thể giúp chúng ta thấu hiểu - nó giúp chúng ta xây dựng những hiểu biết cao hơn, trừu tượng hơn trên nền móng những kiến thức và am hiểu sẵn có. Cố dạy một nguyên tắc trừu tượng mà không dùng một cơ sở cụ thể chẳng khác nào cố xây nhà bằng cách dựng mái trước khi làm móng.

Cụ Thể Đồng Nghĩa Với Dễ Nhớ

Các ý tưởng cụ thể luôn dễ nhớ hơn. Hãy lấy những từ riêng biệt làm ví dụ. Thực nghiệm về trí nhớ con người cho thấy chúng ta giỏi nhớ những danh từ cụ thể, dễ hình dung ra được ("xe đẹp" hay "trái bơ") hơn là những danh từ trừu tượng ("công lý" hay "cá tính").

Các ý tưởng kết dính một cách tự nhiên luôn chứa đầy những từ ngữ và hình ảnh cụ thể - hãy nghĩ đến Chuột Rán Kentucky hay cái bồn tắm đầy nước đá của câu chuyện Vụ Trộm Thận. Huyền thoại Vụ Trộm Thận sẽ ít kết dính hơn nhiều nếu người dân ông tỉnh dậy và phát hiện ra rằng ai đó đã bỏ trốn cùng với lòng tự trọng của anh ta.

Một nhà nghiên cứu ở Yale tên là Eric Havelock chuyên nghiên cứu những câu chuyện truyền miệng, như *Iliad* và *Odyssey*. Ông nhận thấy rằng đặc trưng của những câu chuyện này là chúng ra rất nhiều hành động cụ thể, và ít khái niệm trừu tượng. Vì sao? Người Hy Lạp cổ đại chắc chắn không gặp rắc rối gì với sự trừu tượng cả - dù sao đây cũng là xã hội đã sản sinh ra Plato và Aristotle. Havelock tin rằng các câu chuyện dân tiến hóa và loại bỏ hết yếu tố trừu tượng. Khi chúng được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, những chi tiết cụ thể dễ nhớ hơn sẽ tồn tại và các khái niệm trừu tượng sẽ bốc hơi.

Chúng ta hãy chuyển nhanh sang thế giới hiện đại và một khái niệm đẹp vượt thời gian khác: kiểm toán. Hãy đặt mình vào vị trí một giảng viên môn kiểm toán đang phải giới thiệu các nguyên tắc kiểm toán cho sinh viên. Đối với một sinh viên mới, kế toán có thể mang vẻ trừu tượng khủng khiếp - báo cáo thu nhập, bảng thu chi, các tài khoản T, các tài khoản sẽ thu, ngân khố. Không có người nào và không có dữ liệu trực quan nào hữu hình cả.

Là một giáo viên, bạn phải làm gì để khiến các khái niệm kế toán trở nên sống động? Hai giáo sư ở Đại học bang Georgia, Carol Springer và Faye Borthick, đã quyết định thử nghiệm một phương pháp khác biệt hoàn toàn mới. Vào mùa thu năm 2000, Springer và Borthick dạy một kỳ kế toán lấy trọng tâm là một nghiên cứu cụ thể kéo dài cả kỳ. Nghiên cứu cụ thể tình huống này lấy đối tượng là việc kinh doanh mới của hai sinh viên đại học năm thứ hai giả định, Kris và Sandy, tại Đại học bang LeGrande.

Kris và Sandy nảy ra ý tưởng về một sản phẩm mới gọi là Safe Night Out (SNO), một thiết bị nhắm tới các bậc bố mẹ có con đã đủ tuổi lái xe. Được lắp đặt trong xe hơi của bọn trẻ, thiết bị này sẽ ghi lại lộ trình và tốc độ của chiếc xe. Đây là lần đầu tiên các bậc phụ huynh có thể kiểm tra xem con em mình có đang lái xe cẩn thận hay không.

Vào thời điểm này, bạn, với vị trí sinh viên đang học một lớp nhập môn kế toán, trở thành một phần của câu chuyện. Kris và Sandy là bạn của bạn, và họ nghe nói rằng bạn đang theo học một lớp kế toán. Họ cần bạn giúp. Họ hỏi, Ý tưởng kinh doanh của bọn tớ có khả thi không? Chúng tớ phải bán được bao nhiêu sản phẩm mới đủ trả các khoản học phí? Bạn được hướng dẫn cách lên danh sách các chi phí nguyên vật liệu (đầu thu GPS, phần cứng lưu trữ) và quan hệ cộng tác (bán sản phẩm trên eBay sẽ tốn bao nhiêu) có liên quan.

Vở kịch truyền hình kéo dài một học kỳ về Kris và Sandy cho thấy vai trò của kế toán trong đời sống kinh doanh. Mỗi khóa kế toán xác định sự khác biệt giữa các chi phí cố định và biến đổi, nhưng trong vở kịch trên sự khác biệt này không được xác định quá tỉ mỉ như trong thực tế. Kris và Sandy dù gì đi nữa vẫn phải

trả một số chi phí nhất định, như chi phí lập trình để phát triển sản phẩm. Đó là những chi phí cố định.

Các chi phí khác chỉ phải gánh chịu khi sản phẩm được sản xuất hay đem bán - ví dụ như chi phí nguyên vật liệu hay tiền hoa hồng cho eBay. Đó là những chi phí biến đổi. Nếu những người bạn của bạn rót tiền học phí của họ vào một vụ làm ăn mới chớm, những khác biệt này là rất quan trọng.

Nghiên cứu tình huống cụ thể là một ví dụ của phương pháp học theo bối cảnh, giống như các giáo viên trong những giờ Toán ở châu Á. Nhưng khi học toán mỗi học sinh có thể phải đối mặt với 300 ví dụ khác nhau trong suốt học kỳ. Trong lớp kiểm toán, sinh viên chỉ có một ví dụ duy nhất nhưng cũng đủ toàn diện để bao quát lượng tài liệu của cả một học kỳ.

Khi học kỳ cứ tiếp tục, bạn pháp phỏm chứng kiến, từ chiếc ghế nóng với vị trí kế toán cho Kris và Sandy, sự phát triển kinh doanh của họ. Một tòa án địa phương đến gặp Kris và Sandy nói rằng họ muốn sử dụng thiết bị SNO đối với những người được hưởng án treo, nhưng họ muốn thuê chứ không muốn mua. Kris và Sandy nên phản ứng thế nào? Về sau, khi việc làm ăn bắt đầu phát triển nhanh, đột nhiên Kris và Sandy hoảng loạn gọi điện cho bạn, một thẻ tín dụng bị gửi trả. Họ đang bán được nhiều sản phẩm hơn bao giờ hết, thẻ mà không có đồng xu nào trong ngân hàng cả. Sao có thể như thế? (Vấn đề này khá phổ biến đối với các đơn vị kinh doanh mới, và nó cho thấy sự khác nhau giữa khả năng sinh lãi và dòng tiền mặt.) Câu trả lời chỉ rõ sau khi bạn đã xem qua hết các giấy thanh toán và biên lai eBay của cả tháng.

Vậy thì, sinh viên có học tốt hơn không? Thời gian đầu điều này rất khó nói. Những thay đổi của khóa học khiến rất khó so

sánh trực tiếp các bài thi cuối kỳ với năm trước. Một số sinh viên có vẻ hào hứng với khóa học mới hơn, nhưng các học sinh khác thì phản nản vì nghiên cứu trường hợp cụ thể đòi hỏi rất nhiều thời gian. Tuy nhiên, theo thời gian, các lợi ích của phương pháp nghiên cứu trường hợp cụ thể trở nên ngày càng rõ ràng hơn. Sau khi trải qua khóa nghiên cứu trường hợp cụ thể này, các sinh viên có điểm GPA cao có xu hướng muốn học chuyên về kế toán hơn. Sự cụ thể đã thực sự khiến hầu hết các sinh viên có năng lực muốn trở thành kế toán viên trong tương lai.

Phương pháp nghiên cứu trường hợp cụ thể này cũng có tác động tích cực đối với học sinh trung bình. Trong khóa kế toán sau đó - lấy trung bình là hai năm sau - phần đầu tiên của khóa bắt đầu đi rất sâu vào các khái niệm mà sinh viên được học trong khóa kế toán nhập môn. Những sinh viên đã từng tiếp xúc với khóa nghiên cứu trường hợp cụ thể đạt điểm cao hơn nhiều ở kỳ thi đầu tiên. Trên thực tế, sự khác biệt điểm số được thể hiện rất rõ nét ở những sinh viên có điểm trung bình là C. Xét tổng thể, họ luôn đạt cao hơn hai mươi điểm. Và hãy nhớ rằng, chuyện này xảy ra hai năm sau khi khóa nghiên cứu trường hợp cụ thể kết thúc. Tính cụ thể rõ ràng đã kết dính.

Lý Thuyết Khóa Dán Velcro Của Trí Nhớ

Tại sao sự cụ thể lại khiến các ý tưởng kết dính? Câu trả lời nằm ở bản chất trí nhớ của chúng ta.

Nhiều người trong chúng ta cho rằng việc nhớ một cái gì đó cũng giống như bỏ nó vào kho. Nhớ một câu chuyện cũng giống như lôi nó ra từ trong các ngăn kéo dữ liệu trong não của chúng ta. Phép so sánh tương đồng này không có gì sai cả. Nhưng điều

đáng ngạc nhiên là có thể có rất nhiều ngăn kéo dữ liệu hoàn toàn khác nhau cho những loại trí nhớ khác nhau.

Bạn có thể tự mình kiểm nghiệm điều này. Loạt câu sau đây sẽ yêu cầu bạn nhớ một vài ý tưởng khác nhau. Hãy bỏ ra năm hay mười giây cho mỗi câu - đừng lướt quá nhanh qua chúng. Khi bạn đi từ câu này đến câu khác, bạn sẽ nhận thấy mình có những cảm giác khác nhau khi nhớ những thứ khác nhau.

- Nhớ thủ phủ của Kansas.
- Nhớ câu đầu tiên trong bài “Hey Jude” (hay một bài hát khác mà bạn biết rõ).
- Nhớ bức tranh *Mona Lisa*.
- Nhớ ngôi nhà thời thơ ấu của bạn.
- Nhớ định nghĩa của “sự thật.”
- Nhớ định nghĩa của “dưa hấu.”

David Rubin, một nhà tâm lý học nhận thức tại Đại học Duke, dùng bài tập này để minh họa cho bản chất của trí nhớ. Mỗi lệnh nhớ có vẻ như sẽ kích hoạt một hoạt động tinh thần khác nhau. Nhớ ra thủ phủ của Kansas là một bài tập trừu tượng, trừ khi tình cờ bạn lại sống ở Topeka. Ngược lại, khi bạn nghĩ đến “Hey Jude,” bạn có thể nghe giọng hát và tiếng đàn piano của Paul McCartney. (Nếu hai chữ “Hey Jude” chẳng gợi lên trong bạn điều gì, hãy gấp quyển sách này lại và nghe một đĩa nhạc của Beatles. Bạn sẽ vui hơn nhiều.)

Chắc chắn trí nhớ về bức tranh *Mona Lisa* sẽ gợi lên hình ảnh nụ cười bí ẩn nổi tiếng của *Mona Lisa*. Khi nhớ lại mái ấm thời thơ ấu của mình, bạn có thể sẽ nhớ đến một loạt nỗi nhớ - mùi vị, âm thanh, cảnh tượng. Thậm chí có khi bạn còn nhận thấy

chính mình đang chạy quanh nhà, hoặc nhớ được bố mẹ bạn thường ngồi ở đâu.

Định nghĩa "sự thật" có thể sẽ khó gọi ra hơn - chắc chắn bạn biết "sự thật" nghĩa là gì, nhưng có lẽ bạn không có một định nghĩa đóng hộp sẵn nào để lôi ra khỏi trí nhớ, như trường hợp *Mona Lisa*. Có thể bạn sẽ phải tự tạo ra một định nghĩa có vẻ phù hợp với cảm nhận của bạn về ý nghĩa của hai chữ "sự thật."

Định nghĩa "dưa hấu" cũng có thể gây ra một số sự hồi chuyển trí óc. Từ "dưa hấu" ngay lập tức gợi lên các ký ức giác quan - lớp vỏ sọc xanh lá cây và bên trong màu đỏ, mùi vị thanh ngọt, sức nặng của cả một quả dưa. Sau đó có thể bạn sẽ cảm thấy hộp số của mình lên số khi bạn cố tóm lược những ký ức giác quan này thành một định nghĩa.

Vậy thì trí nhớ không giống như một ngăn kéo hồ sơ đơn độc. Nó giống khóa dán Velcro hơn. Nếu bạn nhìn vào hai mặt của nó, bạn sẽ thấy một mặt gồm hàng nghìn cái móc nhỏ tí và mặt kia thì gồm hàng ngàn vòng móc nhỏ tí. Khi bạn chập hai mặt vào với nhau, một số lượng móc khổng lồ sẽ cắm vào bên trong những vòng móc kia, và đó là lý do khóa Velcro dán dính được.

Bộ não của bạn là ngôi nhà của một số lượng vòng móc lớn kinh khủng. Một ý tưởng có càng nhiều móc thì càng dễ bám vào trí nhớ hơn. Ngôi nhà thời thơ áy có phải đến hàng triệu cái móc trong đầu bạn. Số thẻ tín dụng mới thì chỉ có một cái móc, may mắn lăm thì thế.

Những giáo viên giỏi có sở trường nhân lên nhiều lần số móc cho một ý tưởng cụ thể nào đó. Một cô giáo ở Iowa tên là Jane Elliott đã từng tạo nên một ý tưởng mạnh mẽ - chạm vào quá nhiều khía cạnh của cảm xúc và ký ức - đến nỗi, hai mươi năm sau, các học sinh của cô vẫn còn nhớ nó như đang diễn ra trước mắt.

Mắt Nâu, Mắt Xanh

Martin Luther King, Jr., bị ám sát ngày 4 tháng Tư, 1968. Ngày hôm sau, Jane Elliott, một cô giáo tiểu học ở Iowa, phải tìm cách giải thích cái chết của ông cho các học sinh lớp Ba của mình. Ở một thị trấn toàn người da trắng như Riceville, Iowa, học sinh rất quen thuộc với King nhưng không thể hiểu nổi ai lại muốn ông chết, và tại sao.

Elliott nói, "Tôi biết đã đến lúc phải giải quyết chuyện này một cách cụ thể, bởi lẽ chúng ta đã nói về phân biệt chủng tộc ngay từ ngày đầu tiên đến trường. Nhưng việc bắn chết Martin Luther King, một trong những "Người Hùng trong Tháng" của chúng ta cách đây hai tháng, không thể đem giải thích cho bọn trẻ lớp Ba ở Riceville, Iowa được."

Cô đến lớp ngày hôm sau với một kế hoạch: Cô nhắm đến việc khiến định kiến trở nên hữu hình đối với học sinh của mình. Khi tiết học bắt đầu, cô chia học sinh thành hai nhóm: những em mắt nâu và những em mắt xanh. Sau đó cô đưa ra một thông báo gây sốc cho cả lớp: Những em mắt nâu đứng ở vị trí bên trên những em mắt xanh - "Chúng là những trẻ xuất sắc hơn trong lớp này." Hai nhóm được tách ra: Những em mắt xanh bị buộc phải ngồi ở cuối lớp. Những em mắt nâu được khen ngợi là thông minh hơn. Chúng được kéo dài giờ ra chơi. Những em mắt xanh phải đeo một vòng cổ đặc biệt, để mọi người có thể biết được màu mắt của chúng từ xa. Hai nhóm không được phép chơi chung trong giờ ra chơi.

Elliott rất choáng khi thấy lớp học biến dạng nhanh chóng đến thế. "Tôi nhìn bọn trẻ biến thành một lũ học trò lớp ba cát kinh, độc ác và phân biệt đối xử... thật là khủng khiếp," cô nói. "Tình bạn bắt đầu tan rã ngay lập tức, vì những em mắt nâu chê nhau

những người bạn mắt xanh trước đây của mình. Một học sinh mắt nâu hỏi Elliott sao cô có thể thành giáo viên “trong khi cô có đôi mắt màu xanh chó chết ấy.”

Khi buổi học ngày hôm sau bắt đầu, Elliott bước vào và thông báo rằng cô đã nhầm. Thực ra bọn trẻ mắt nâu đứng ở vị trí bên dưới bọn trẻ mắt xanh. Sự đảo ngược số phận này được tiếp nhận ngay tức khắc. Một tiếng hét hân hoan vang lên từ bọn trẻ mắt xanh khi chúng tháo vòng cổ ra và đeo vào những người bạn mắt nâu của mình.

Vào cái ngày chúng phải nằm trong nhóm thấp cấp, bọn trẻ tự miêu tả chúng là buồn bã, tệ hại, ngu ngốc, và bẩn tính. “Khi chúng em ở bên dưới,” một em nói, giọng oang oang, “cứ như thể mọi thứ tệ hại đều xảy đến với chúng em.” Khi được xếp ở nhóm trên, chúng thấy mình hạnh phúc, tốt đẹp và thông minh.

Thậm chí thành tích học tập của chúng cũng thay đổi. Một trong những bài tập đọc là một bộ thẻ cho môn âm học mà bọn trẻ cần hoàn thành càng nhanh càng tốt. Ngày đầu tiên, khi nhóm mắt xanh ở phía dưới, chúng mất đến 5,5 phút. Ngày hôm sau, khi chúng ở nhóm trên, thành tích của chúng là 2,5 phút. “Sao hôm qua các em không làm nhanh thế này?” Elliott hỏi. Một học sinh mắt xanh đáp, “Chúng em phải đeo những cái vòng cổ đó...” Một học sinh khác chen vào, “Chúng em không thể ngừng nghĩ đến những cái vòng cổ.”

Mô phỏng của Elliott đã khiến định kiến trở nên cụ thể - cụ thể một cách tàn nhẫn. Nó cũng có tác động lâu dài lên cuộc sống các học sinh của cô. Các nghiên cứu tiến hành mươi và hai mươi năm sau cho thấy học sinh của cô Elliott ít có thành kiến hơn hẳn những em đồng trang lứa không trải qua sự rèn luyện này.

Các học sinh vẫn còn nhớ bài học mô phỏng này một cách vô

cùng sống động. Một buổi họp lớp sau mười-lăm-năm các học sinh cũ của cô Elliott được chiếu trên loạt chương trình *Frontline* của PBS cho thấy nó đã có tác động lớn đến họ như thế nào. Ray Hansen, nhớ lại sự thay đổi suy nghĩ của mình sau hai buổi học đó, nói, “Đó là một trong những trải nghiệm sâu sắc nhất mà tôi đã từng có.” Sue Ginder Rolland nói, “Định kiến cần phải được giải quyết khi bạn còn nhỏ nếu nó sẽ đi theo bạn suốt đời. Đôi khi tôi bắt gặp chính mình [phân biệt đối xử], tôi tự ngăn mình lại, nghĩ về hồi lớp ba, và nhớ lại cảm giác bị xem thường là như thế nào.”

Jane Elliott đã đặt những cái mốc vào ý tưởng về định kiến. Lẽ ra mọi thứ sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu cô xử lý ý tưởng về định kiến cũng giống như những ý tưởng khác - như là một mảng kiến thức quan trọng nhưng trừu tượng, như thủ phủ của Kansas hay định nghĩa “sự thật.” Cô có thể xem định kiến như một cái gì đó ta cần phải học, như câu chuyện về một trận đánh trong Thế chiến thứ II chẳng hạn. Nhưng không, Elliott đã biến định kiến thành một trải nghiệm. Hãy nghĩ đến “những cái mốc” ở đây: Hình ảnh một người bạn đột nhiên cười khinh bạn. Cảm giác chiếc vòng trên cổ. Sự tuyệt vọng khi là người thua kém. Cú sốc khi bạn nhìn vào đôi mắt mình trong gương. Trải nghiệm này đặt quá nhiều cái mốc vào trí nhớ của học sinh đến nỗi, hàng thập kỷ sau, họ vẫn không thể quên nó được.

Con Đường Dẫn Đến Sự Trùu Tượng: Bản Thiết Kế và Cỗ Máy

Phép mô phỏng thói định kiến của Jane Elliott là bằng chứng thuyết phục cho sức mạnh của sự cụ thể. Nhưng nếu sự cụ thể

có sức mạnh đến như thế, tại sao chúng ta lại dễ sa vào trùu tượng đến như vậy?

Lý do rất đơn giản: bởi vì sự khác biệt giữa một chuyên gia và một gã mới vào nghề là khả năng tư duy trùu tượng. Các bồi thẩm viên mới vào nghề luôn bị tác động bởi cá tính của luật sư và các tình tiết thực tế và các nghi thức tòa án. Trong khi đó, các thẩm phán luôn xem xét vụ việc bằng cách đối chiếu với các bài học trùu tượng thu được từ các sự vụ trước đó hay các tiền lệ pháp lý. Học sinh trong giờ sinh vật cố nhớ xem loài bò sát có đẻ trứng hay không. Giáo viên sinh học thì lại tư duy theo hệ thống đồ sộ của phép phân loại động vật.

Người mới vào nghề tiếp nhận các chi tiết cụ thể như những chi tiết cụ thể. Chuyên gia tiếp nhận các chi tiết cụ thể như biểu tượng của những khuôn mẫu và hiểu biết mà họ đã thu được qua nhiều năm kinh nghiệm. Và, vì họ có thể nhận thấy một cấp độ hiểu biết cao hơn, bản năng khiến họ muốn trình bày ở một cấp độ cao hơn. Họ muốn nói về các chiến lược chơi cờ, chứ không phải chuyện con tượng đi chéo.

Và đây chính là lúc nhân vật phản diện kinh điển của chúng ta, Lời Nguyễn của Kiến Thức, chen chân vào. Một nhà nghiên cứu tên là Beth Bechky đã tìm hiểu một nhà máy sản xuất chuyên thiết kế và lắp ráp máy móc phức tạp dùng để sản xuất những con chip silicon. Để chế tạo các máy móc như thế, nhà máy cần hai hệ thống kỹ năng: những kỹ sư với các thiết kế sáng tạo, và đội ngũ thợ sản xuất lành nghề có khả năng biến những thiết kế đó thành những cỗ máy cơ học phức tạp.

Nếu nhà máy muốn thành công, hai dòng nhân viên này cần phải giao thiệp với nhau một cách trơn tru. Nhưng, chẳng có gì đáng ngạc nhiên, họ nói bằng những ngôn ngữ khác nhau. Các

kỹ sư có xu hướng tư duy theo kiểu trừu tượng - họ bỏ cả ngày trăn trở với các bức vẽ và những bản thiết kế. Còn đội ngũ sản xuất, trái lại, có xu hướng suy nghĩ ở mức độ cụ thể - cả ngày họ chỉ biết lắp ráp máy móc.

Lời Nguyễn của Kiến Thức được bộc lộ rõ nhất khi có trục trặc gì đó xảy ra trong công xưởng. Những gã thợ thỉnh thoảng sẽ gấp phải một vấn đề nào đó - một cái gì đó không phù hợp hoặc có thể là không nhận đủ điện. Họ sẽ đem vấn đề lên hỏi các kỹ sư, và các kỹ sư sẽ ngay lập tức bắt tay vào cuộc. Cụ thể là họ sẽ bắt tay vào việc sửa chữa những bản vẽ của mình.

Ví dụ như, đội sản xuất có thể phát hiện một bộ phận nào đó không khớp vào máy. Khi họ đưa bộ phận này cho các kỹ sư, các ông này luôn muốn lôi bản thiết kế ra và vạch đường này đường kia lên bản vẽ. Nói cách khác, các kỹ sư theo bản năng luôn muốn nhảy lên một cấp độ trừu tượng cao hơn.

Bechky phát hiện ra rằng các kỹ sư đã thực hiện những bản vẽ của mình “ngày càng công phu” với hy vọng những bản vẽ chi tiết sẽ khiến quy trình trở nên rõ ràng hơn đối với đám thợ. Theo thời gian, những bản vẽ ngày càng trở nên trừu tượng, nghĩa là càng kiềm hãm khả năng truyền đạt.

Các kỹ sư này hành xử như những du khách Mỹ đi du lịch nước ngoài và cố khiến người ta hiểu mình bằng cách nói tiếng Anh thật chậm và thật to. Họ đang gánh chịu Lời Nguyễn của Kiến Thức. Họ đã đánh mất khả năng tưởng tượng xem nhìn vào một bản vẽ kỹ thuật từ con mắt của một người ngoại đạo là như thế nào.

Những gã thợ máy thì nghĩ rằng, *Sao các ông không xuống xưởng và chỉ chúng tôi xem cái phần này lắp vào chỗ nào cho xong?* Và các ngài kỹ sư thì nghĩ rằng, *Mình phải làm gì để hoàn thiện những bản vẽ này hơn nỗi?*

Chắc chắn sự không hiểu nhau này khá quen thuộc ngay cả với các độc giả không phải làm việc với những con chip silicon - không phải lắp ráp máy móc. Vậy bạn phải sửa như thế nào? Liệu cả hai bên có nên học cách hiểu nhau hơn và, nhờ thế, tìm ra điểm dung hòa ở giữa hay không? Chắc chắn là không. Giải pháp là: các kỹ sư phải thay đổi hành vi của mình. Tại sao? Theo ghi nhận của Beckhy, những cỗ máy cơ học này chính là miền giao thiệp có liên quan và hiệu quả nhất. Mọi người đều hiểu rất rõ về chúng. Chính vì thế các vấn đề cần được giải quyết ở mức độ của chính những cỗ máy đó.

Rất dễ đánh mất nhận thức khi chúng ta nói năng như một chuyên gia. Chúng ta bắt đầu mắc phải Lời Nguyễn của Kiến Thức, như những người gõ nhịp trong trò chơi "người gõ nhịp và người nghe." Có thể sẽ hơi thiếu tự nhiên khi phải nói một cách cụ thể về một vấn đề mà chúng ta đã biết quá rõ sau quá nhiều năm. Nhưng nếu chúng ta sẵn lòng nỗ lực chúng ta sẽ nhận thấy rất rõ các thành quả: Khi giả sẽ hiểu được ta đang nói gì và ghi nhớ điều đó.

Bài học của câu chuyện này không phải là "làm mọi thứ trở nên đần độn để ai cũng hiểu được." Các nhân viên lắp ráp phải đổi mới với những vấn đề phức tạp và họ cần những câu trả lời thông minh. Trên thực tế, bài học của câu chuyện là tìm ra một "ngôn ngữ chung nhất," thứ ngôn ngữ mà ai cũng có thể nói trôi chảy. Và một điều không thể tránh khỏi, ngôn ngữ đó sẽ phải vô cùng cụ thể.

Sự Cụ Thể Đem Lại Khả Năng Phối Hợp

Trong chương trước, chúng ta đã khép lại với hai slogan được sử dụng để thúc đẩy và phối hợp các nhóm những con người thông

minh. Những slogan này là các thách thức cần phải chế tạo một chiếc “radio bỏ túi” và phải “đưa một người đàn ông lên mặt trăng trong vòng một thập kỷ.” Hãy chú ý rằng các slogan này cũng rất cụ thể. Khó có chuyện các kỹ sư Nhật Bản bị tê liệt vì không chắc chắn về nhiệm vụ của mình, cũng khó có chuyện NASA phải tốn nhiều thời gian phân vân về ý nghĩa của chữ “người đàn ông,” “mặt trăng,” hay “thập kỷ.”

Sự cụ thể khiến các mục tiêu trở nên rõ ràng. Thậm chí ngay cả những chuyên gia cũng cần sự rõ ràng. Lấy trường hợp chương trình xây dựng phần mềm với mục tiêu tạo ra “công cụ tìm kiếm hiệu quả nhất cho tương lai.” Chương trình gồm hai lập trình viên với kiến thức gần như hoàn toàn giống nhau, làm việc cạnh nhau. Với một người thì “công cụ tìm kiếm hiệu quả nhất cho tương lai” đồng nghĩa với sự toàn diện, bảo đảm được rằng công cụ tìm kiếm đó sẽ cho ra kết quả tất cả mọi thứ trên mạng có liên quan đến từ khóa, dù là ít liên quan nhất. Người kia thì quan tâm đến tốc độ, đảm bảo cho ra những kết quả tốt nhất trong thời gian nhanh nhất. Những nỗ lực của họ sẽ không thể hòa hợp chừng nào mục tiêu còn chưa cụ thể.

Khi Boeing chuẩn bị ra mắt thiết kế máy bay hành khách 727 vào những năm 1960, các nhà quản lý đề ra mục tiêu vô cùng cụ thể: Máy bay 727 phải chở được 131 hành khách, bay thẳng từ Miami đến Thành phố New York, và hạ cánh trên Đường băng 4-22 tại La Guardia. (Đường băng 4-22 được chọn vì độ dài của nó - ngắn hơn một dặm, là khoảng cách quá ngắn đối với một máy bay hành khách hiện hành nào.) Với một mục tiêu cụ thể như thế, Boeing đã phối hợp hiệu quả hành động của hàng nghìn chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau từ thiết kế máy cho đến lắp ráp sản xuất. Hãy tưởng tượng mọi chuyện sẽ khó khăn hơn đến nhường nào nếu mục tiêu đặt ra là biến 727 thành “chiếc máy bay hành khách tốt nhất thế giới.”

Nhà Ferrari Đến Thế Giới Disney trong Phòng Thí Nghiệm Nghiên Cứu và Phát Triển

Stone Yamashita Partners, một công ty tư vấn nhỏ ở San Francisco, được thành lập bởi Robert Stone và Keith Yamashita, các chuyên viên sáng tạo trước đây của Apple. Stone Yamashita là bậc thầy trong việc sử dụng các kỹ thuật cụ thể giúp các công ty tạo ra sự khác biệt. "Hầu như tất cả những gì chúng tôi làm đều theo bản năng và gợi hình ảnh," Keith Yamashita nói. "Sản phẩm" của hầu hết các công ty tư vấn thường là một bài trình bày dạng PowerPoint. Ở Stone Yamashita, nó lại thường là một mô hình mô phỏng, một sự kiện, hay một nghệ thuật sắp đặt sáng tạo nào đó.

Khoảng năm 2002, Hewlett-Packard (HP) tìm đến Stone Yamashita. Ban quản lý cấp cao nhất của HP hy vọng sẽ có thể bắt tay cùng Disney, và họ muốn Stone Yamashita giúp chuẩn bị một đề án có thể nêu bật các nghiên cứu của HP, và cho thấy họ có thể giúp Disney quản lý các khu công viên của mình.

HP, cũng như nhiều công ty chuyên về công nghệ khác, thường thực hiện những nghiên cứu tầm cỡ trong các phòng thí nghiệm của mình, nhưng những nghiên cứu đó không phải lúc nào cũng được chuyển thành những sản phẩm hữu hình. Các nhà nghiên cứu luôn muốn nới rộng những giới hạn của công nghệ, tạo ra những sản phẩm phức tạp và tinh vi, trong khi khách hàng nói chung thường tìm kiếm những sản phẩm dễ sử dụng và vận hành ổn định. Mong muốn của các nhà nghiên cứu và khách hàng không phải lúc nào cũng khớp với nhau.

"Bài trình bày" mà Stone Yamashita thiết kế là một không gian triển lãm có diện tích 6.000 bộ vuông. Yamashita mô tả cốt lõi chính như sau: "Chúng tôi đã tạo ra một gia đình hư cấu tên là

Nhà Ferrari với ba thế hệ, và xây dựng một không gian triển lãm về cuộc sống của họ và chuyến du lịch của họ đến Thế giới Disney."

Bước vào khu triển lãm, bạn bắt đầu tại phòng khách nhà Ferrari, đầy đủ tiện nghi với các bức ảnh gia đình treo khắp nơi. Mỗi phòng phụ lại dẫn chúng ta theo chân nhà Ferrari qua các cảnh khác nhau của kỳ nghỉ đến Thế giới Disney. Công nghệ HP giúp họ mua vé, đưa họ vào cửa nhanh hơn, và lên lịch đặt bữa tối cho họ. Một công nghệ khác giúp họ chơi được các trò chơi mình thích với thời gian chờ đợi tối thiểu. Khi quay trở lại khách sạn vào cuối ngày, điều bất ngờ cuối cùng xuất hiện: Một khung hình kỹ thuật số đã tự động tải một bức ảnh lúc họ đang chơi tàu trượt siêu tốc.

Stone Yamashita, phối hợp với các kỹ sư HP, đã đưa ra một thông điệp về những lợi ích của sự cộng tác - thay vì cho ra đời một bài trình bày Power-Point - thực hiện một mô hình mô phỏng sống động. Stone Yamashita đã đặt nhiều cái móc vào ý tưởng dịch-vụ-diện-tử. Họ đã nắm lấy một ý tưởng trừu tượng và biến nó thành cụ thể với trải nghiệm trực quan mạnh mẽ.

Hãy chú ý rằng cuộc triển lãm này nhắm tới hai đối tượng khán giả khác nhau. Thứ nhất là Disney. Các nhà điều hành của Disney là "ma mới" - họ cần được chỉ rõ, bằng các thuật ngữ dễ hiểu, công nghệ của HP có thể làm gì cho họ. Sau đó đến các nhân viên HP, đặc biệt là các kỹ sư. Nhiều kỹ sư ban đầu đã tỏ ra nghi ngờ. Khi cuộc triển lãm mở cửa, nó đã gây được hưởng ứng mạnh mẽ trong nội bộ HP. Ban đầu người ta chỉ định giữ nó đủ lâu để khiến Disney hài lòng, nhưng, vì nó trở nên quá nổi tiếng nên người ta đã giữ lại tận ba hay bốn tháng sau đó.

Một quan sát viên nói, "Nó lan truyền cứ như vi-rút và mọi

người bắt đầu hỏi, 'Cậu có thấy thứ hay ho mà đội thí nghiệm đã làm được không? Cậu có biết rằng chúng ta cũng có thể làm được không? Cậu có biết họ chỉ làm trong vỏn vẹn hai-mươi-tám ngày không?"

Sự cụ thể đã giúp các chuyên gia này phối hợp cùng nhau. Một nhóm các kỹ sư khác nhau, vốn đã quen suy nghĩ các vấn đề công nghệ khó khăn, đột nhiên đổi mặt với gia đình Ferrari. Bằng cách nắm được các nhu cầu cụ thể của một gia đình - vé và việc đặt chỗ và hình ảnh của họ - họ đã làm được một điều xuất sắc: Họ tóm lấy các ý tưởng trừu tượng từ phòng thí nghiệm nghiên cứu của mình và biến chúng thành tấm ảnh một gia đình trên chiếc tàu trượt siêu tốc.

Sự Cụ Thể Sinh Ra Kiến Thức: Những Thứ Màu Trắng

Hãy cầm một cây bút chì và một mảnh giấy và tìm một cách hẹn giờ nào đó (đồng hồ đeo tay, một ông chồng hay bà vợ thích đếm số, v.v.) Đây là một bài kiểm tra tự-mình-làm về tính cụ thể. Bạn sẽ làm hai bài tập ngắn mười-lăm-giây. Khi bạn đã chuẩn bị xong, hãy hẹn giờ mười lăm giây, rồi làm theo những chỉ dẫn dành cho Bước 1 sau đây.

CHỈ DẪN BƯỚC 1:

Hãy viết ra càng nhiều thứ có màu trắng càng tốt.

NGỪNG LẠI. Hẹn giờ lại mười lăm giây nữa. Lật sang trang để xem chỉ dẫn bước 2.

CHỈ DẪN BƯỚC 2:

Hãy viết ra càng nhiều thứ có màu trắng trong tủ lạnh của bạn càng tốt.

Điều đáng nói là hầu hết mọi người có thể kể ra những thứ màu trắng trong tủ lạnh cũng nhiều như những thứ bất kỳ có màu trắng. Kết quả này rất đáng kinh ngạc vì, xem nào, những cái tủ lạnh của chúng ta không phải một cái gì đó quá to lớn như cái vú trụ này. Thậm chí ngay cả những người kể được nhiều thứ bất kỳ màu trắng hơn cũng thường cảm thấy bài kiểm tra tủ lạnh “dễ hơn nhiều.”

Tại sao điều này lại xảy ra? Bởi vì sự cụ thể là một cách huy động và tập trung bộ óc của bạn. Lấy một ví dụ khác về hiện tượng này, hãy xem xét hai câu nói sau: (1) Hãy nghĩ đến năm điều ngu ngốc mà người ta đã làm trên thế giới trong mười năm vừa qua. (2) Hãy nghĩ đến năm điều ngu ngốc mà con bạn đã làm trong mười năm qua.

Đi nhiên đây là một trò chơi trí não. Nhưng nó có giá trị gì? Hãy xem xét tình huống một doanh nhân sử dụng trò chơi trí não này và kiểm được \$4,5 triệu tiền đầu tư từ một tổ chức đầu tư hiểu biết và sành sỏi.

Kaplan và Máy Tính Di Động

Đối với một doanh nhân, có được cơ hội đưa ý tưởng kinh doanh của mình đến với các nhà đầu tư vốn địa phương là chuyên không nhỏ, cũng giống như một diễn viên mới nổi đi thử vai trước một ông đạo diễn phim độc lập. Nhưng có được cơ hội đưa ý

tưởng của mình cho Kleiner Perkins - công ty uy tín nhất ở Thung lũng Silicon - thì rất giống kiểu thử vai một-đối-một với Steven Spielberg. Bạn có thể bước ra và trở thành một ngôi sao, hoặc bạn có thể bước ra và bỏ phí cơ hội lớn nhất của cuộc đời mình.

Và đó là lý do tại sao anh chàng Jerry Kaplan hai-mươi-chín-tuổi lo lắng khi anh ta đứng trong văn phòng Kleiner Perkins đầu năm 1987. Bài trình bày của anh sẽ bắt đầu trong ba mươi phút nữa. Kaplan nguyên là nghiên cứu sinh tại Stanford sau phải nghỉ để làm việc cho Lotus khi công ty này mới thành lập. Lotus, với bảng tính 1-2-3 Lotus đắt khách của mình, đã trở thành con cưng trên thị trường chứng khoán.

Giờ thì Kaplan đã sẵn sàng cho thử thách kế tiếp. Anh ấp ủ hình ảnh một thế hệ máy tính cá nhân nhỏ hơn và có thể di chuyển dễ dàng hơn.

Anh đi đi lại lại phía ngoài phòng hội thảo trong khi gã đến trước hoàn thành phần trình bày của mình. Nhìn gã kia, anh lại càng cảm thấy mình chuẩn bị quá xuyềnh xoàng. Càng quan sát, nỗi lo lắng của anh càng tiến đến độ hoảng loạn. Gã kia mặc vét sọc nhỏ sẫm màu với cà-vạt đỏ đầy quyền lực. Kaplan mặc áo khoác thể thao, bên trong là sơ mi hở cổ. Gã kia đang chiếu lên bảng trắng một biểu đồ ấn tượng đầy màu sắc. Kaplan chỉ mang theo một cặp tài liệu màu nâu sẫm bên trong chỉ giấy là giấy. Rõ là báo trước diêm chặng lành.

Kaplan lúc đầu nghĩ rằng anh đến chỉ để "gặp gỡ làm quen" mà thôi, nhưng khi đứng đó, anh nhận ra rằng mình đã ngây thơ đến chừng nào. Anh "không có kế hoạch kinh doanh, không có slide, không có biểu đồ, không có hoạch định tài chính, không có mô hình mẫu." Tệ hơn hết, gã vào trước chuẩn bị kỹ lưỡng kia đang phải đối mặt với một khán giả luôn ngờ vực và đang phỏng vào anh ta muôn vàn câu hỏi gai góc.

Khi đến lượt Kaplan, một trong các đối tác đã đứng dậy giới thiệu anh. Kaplan hít một hơi thật sâu và bắt đầu: "Tôi tin rằng một loại máy tính mới, giống một cuốn sổ hơn là một cái máy đánh chữ, sẽ đáp ứng nhu cầu của những người có tác phong làm việc chuyên nghiệp như chúng ta khi phải di chuyển nhiều. Chúng ta sẽ dùng chúng để ghi chú, gửi và nhận các tin nhắn qua điện thoại di động; tra danh bạ, số điện thoại, danh sách giá, và các bản kiểm kê; thực hiện các tính toán trên bảng tính; và điền vào các đơn đặt hàng."

Anh nói về công nghệ cẩn có, nêu bật thắc mắc lớn: liệu một cái máy có thể nhận lệnh bằng chữ viết tay một cách đáng tin cậy và chuyển nó thành câu lệnh hay không. Kaplan kể lại những gì xảy ra tiếp theo:

Khán giả của tôi có vẻ căng thẳng. Tôi không biết họ đang bức mình vì tôi chuẩn bị không chu đáo hay đơn giản là đang tập trung vào những gì tôi đang nói... Nghĩ rằng mình đã phí mất cơ hội này rồi, và thế nghĩa là chẳng còn gì để mất, tôi quyết định mạo hiểm bằng vài ngón nghệ thuật sân khấu.

"Nếu tôi giờ đang cầm một chiếc máy tính cá nhân xách tay, tôi dám cá là các ông sẽ biết. Có lẽ các ông không nhận ra tôi đang cầm một mô hình mẫu của chiếc máy tính trong tương lai ngay trong tay tôi đây."

Tôi ném cái cắp hồ sơ bằng da màu nâu sẫm lên cao. Nó rơi xuống giữa bàn và đánh cắp một cái. "Thưa các quý ngài, đây chính là mẫu hình cho bước tiếp theo trong cuộc cách mạng máy tính."

Trong một lúc, tôi nghĩ rằng màn kịch cuối cùng này sẽ khiến họ ném tôi ra khỏi phòng. Họ ngồi trong im lặng vì

ngạc nhiên, nhìn vào cái tập hồ sơ tầm thường của tôi - đang nằm bất động trên bàn - cứ như thể nó đột nhiên sống dậy. Brook Byers, người trông rất trẻ nhưng là đối tác lâu năm trong công ty, từ từ với tay ra và chạm vào cặp hồ sơ như thể nó là một thứ bùa chú may mắn nào đó. Ông là người đầu tiên đưa ra câu hỏi.

"Nhưng cậu nghĩ chúng ta có thể nhét bao nhiêu thông tin vào một thứ như thế này?"

John Doerr [một đối tác khác] trả lời trước khi tôi kịp đáp. "Chuyện đó không thành vấn đề. Những con chip bộ nhớ đang ngày càng nhỏ hơn và rẻ hơn mỗi năm và dung lượng có thể sẽ gấp đôi với cùng kích cỡ và giá của năm trước đó."

Một người khác chen vào. "Nhưng nhớ này John, trừ khi cậu nhận dạng được chữ viết tay một cách hiệu quả, không thì sẽ tồn rất nhiều chỗ đấy." Người đang nói là Vinod Khosla, tổng giám đốc sáng lập ra Sun Microsystems, người giúp công ty đánh giá các thỏa thuận công nghệ.

Kaplan nói rằng từ lúc đó anh gần như không phải nói gì, bởi các đối tác và các hội viên liên tục trao đổi câu hỏi và câu trả lời để làm rõ đe án của anh. Cứ thỉnh thoảng, anh nói, lại có người với tay sờ hoặc kiểm tra cặp hồ sơ của anh. "Nó đã biến thành một cách kỳ diệu từ một món đồ văn phòng phẩm thành biểu tượng cho công nghệ tương lai."

Vài ngày sau, Kaplan nhận được một cuộc gọi từ Kleiner Perkins. Họ đã quyết định đầu tư cho ý tưởng của anh. Khoản đầu tư của họ cho công ty chưa hề tồn tại của Kaplan là \$4,5 triệu.

Cái gì đã biến cuộc họp này từ một phiên tra khảo - với một gã lo âu ngồi trên chiếc ghế nóng - thành một phiên động não? Cái cắp tài liệu màu nâu sẫm. Cái cắp tài liệu này đã trở thành một thách thức đối với các thành viên tham gia buổi họp - một cách tập trung những suy nghĩ của họ và khiến kiến thức vốn có trong đầu họ được sinh ra. Nó đã làm thay đổi thái độ của họ từ chố phản bác và chỉ trích thành tích cực và sáng tạo.

Sự hiện diện của cái cắp hồ sơ cũng khiến các nhà đầu tư vốn dễ động não hơn, cũng như cách tập trung vào “những thứ màu trắng trong tủ lạnh nhà bạn” khiến bạn dễ động não hơn vậy. Khi họ nhìn thấy kích cỡ của cái cắp giấy, nó làm lóe lên trong đầu họ những câu hỏi nhất định: Bạn nhét được bao nhiêu bộ nhớ vào thứ này? Những bộ phận cấu tạo nào của máy tính cá nhân sẽ ngày càng nhỏ lại trong vài năm tới, những bộ phận nào không? Công nghệ mới nào cần được phát minh để khiến nó trở thành khả thi? Chính quy trình này đã tác động đến đội ngũ kỹ sư của Sony khi họ tiếp cận khái niệm về một chiếc “radio bỏ túi.”

Sự cụ thể tạo ra một “mảnh đất” chung nơi mọi người có thể hợp tác với nhau. Mọi thành viên trong phòng họp cảm thấy thoải mái khi họ cùng giải quyết một vấn đề. Thậm chí các chuyên gia - thậm chí các nhà tư bản đầu tư, các ngôi sao nhạc rock của thế giới công nghệ - cũng được hưởng lợi vì việc trình bày cụ thể đặt họ trên một sân chơi chung.

THỰC TẬP LÂM SÀNG

Liệu Pháp Tái Cấp Nước Qua Đường Miệng Cứu Sống Trẻ Em!

TÌNH HUỐNG: *Mỗi năm hơn một triệu trẻ em ở các nước trên khắp thế giới bị chết do tình trạng mất nước gây ra do bệnh tiêu chảy. Chúng ta có thể phòng ngừa vấn đề này, bằng cách cung cấp cho bọn trẻ đúng loại dung dịch. Bạn làm cách nào để khiến mọi người đầu tư cho ý tưởng này?*

THÔNG ĐIỆP 1: Đây là trình bày của PSI, một tổ chức phi lợi nhuận chuyên trách vấn đề sức khỏe ở các nước đang phát triển:

Bệnh tiêu chảy là một trong những thủ phạm cướp đi sinh mạng của nhiều trẻ em nhất ở các nước đang phát triển, gây ra hơn 1,5 triệu trường hợp tử vong ở trẻ em mỗi năm. Bản thân căn bệnh này không phải là nguyên nhân gây ra cái chết, thủ phạm thực sự là chứng mất nước, tình trạng cơ thể bị mất chất lưu. Khoảng ba phần tư cơ thể chúng ta là nước, và nếu lượng nước bị mất vượt quá con số mươi phần trăm tổng lượng nước trong cơ thể, các cơ quan trọng yếu sẽ ngừng hoạt động, dẫn đến cái chết. Nếu tình trạng kéo dài trầm trọng, chẳng hạn như bệnh tả, cái chết có thể xảy ra chỉ trong vòng tám tiếng.

Nhằm ngăn ngừa tình trạng mất nước đến mức đe dọa tính mạng, cần phải tăng lượng chất lỏng hấp thu vào cơ thể đủ để bù cho lượng nước và chất điện phân mất đi do tiêu chảy. Chất lỏng tốt nhất hoàn thành nhiệm vụ này là một hỗn hợp gồm các chất điện phân, đường, và nước, được gọi là nước muối tái cấp nước qua đường miệng (ô-rê-zôn). ORS phục hồi lượng nước và chất điện phân của cơ thể nhanh hơn bất kỳ một chất lỏng nào khác, và có thể hoàn thành nhiệm vụ ngay cả khi thành ruột bị bệnh làm tổn thương.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 1:

Nhanh: Vấn đề này có dễ giải quyết không? Giả sử bạn là một chuyên viên y tế ở một nước đang phát triển. Ngày mai bạn sẽ làm gì để bắt đầu cứu bọn trẻ?

Nói một cách công bằng, thông điệp này xuất hiện trên một trang web miêu tả những gì PSI đã và đang làm để giải quyết vấn đề này. Đoạn văn trên không nhất thiết phải phản ánh cách tổ chức này tiếp cận những người đưa ra quyết định để khiến họ hành động. Thông tin này được viết bằng thứ ngôn ngữ có thể tạo được lòng tin; có rất nhiều thuật ngữ và trình bày khoa học. Tuy nhiên, nếu vấn đề nghe có vẻ quá phức tạp, nó có thể khiến mọi người không muốn giải quyết nữa.

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Thông điệp này là của James Grant, giám đốc UNICEF trong nhiều năm. Grant luôn đi khắp nơi với một túi trong đó có một thia muối và tám thia đường - các thành phần của Liệu Pháp Tái Cấp Nước Qua Đường Miệng (ORT) khi pha với một lít nước. Khi ông gặp thủ tướng các nước đang phát triển, ông sẽ mở cái túi chứa muối và đường của mình ra và nói, "Ngài có biết rằng cái này còn rẻ hơn một tách trà và nó có thể cứu được mạng sống của hàng trăm ngàn trẻ em nước ngài hay không?"

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 2:

Nhanh: Vấn đề này có dễ giải quyết không? Giả sử bạn là một chuyên viên y tế ở một nước đang phát triển. Ngày mai bạn sẽ làm gì để bắt đầu cứu bạn trẻ? Thông điệp của Grant đem bạn đến bàn làm việc, giúp bạn khiến các kiến thức của mình sản sinh ra giá trị. Có thể bạn đang động não nghĩ cách mang những túi muối/đường đến các trường học. Có thể bạn đang nghĩ về các chiến dịch vận động cộng đồng nhằm dạy các bà mẹ tỷ lệ phù hợp khi pha muối và đường.

Grant rõ ràng là bậc thầy trong việc khiến các ý tưởng kết dính. Ông đặt ra một định đề cụ thể và bắt đầu bằng một phép so sánh tương phản bất ngờ và khiến người khác phải chú ý: Cái túi này có giá còn rẻ hơn một tách trà, nhưng nó có thể đem lại một tác động thật sự. Thủ tướng các nước dành thời giờ suy nghĩ về các vấn đề xã hội phức tạp, tinh vi - xây dựng cơ sở vật chất, xây bệnh viện, duy trì một môi trường lành mạnh - và đột nhiên trước mặt họ là một túi muối và đường có thể cứu hàng trăm ngàn đứa trẻ.

Thông điệp của Grant hy sinh hết các số liệu thống kê và miêu tả khoa học vốn đem lại mức độ đáng tin cậy cho thông điệp của PSI. Nhưng, với tư cách là giám đốc UNICEF, ông ta đã có đủ độ tin cậy để mọi người khỏi phải nghi ngờ những thực tế ông đưa ra rồi. Vì thế Grant bỏ lại (không chút tranh giành) cuộc chiến căn cứ thực tế sau lưng và lo tập trung cho trận đánh động lực thúc đẩy. Túi muối và đường của ông cũng giống như cái cặp tài liệu màu nâu sẫm của Kaplan khi anh trình bày cho các nhà đầu tư: Nó giúp khán giả đem chuyên môn của mình ra áp dụng vào vấn đề. Bạn không thể nhận thấy và không thể động não chỉ với các khả năng chưa chắc chắn.

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	-	✓
Bất ngờ	-	✓
Cụ thể	-	✓
Đáng tin cậy	✓	-
Gợi cảm xúc	✓	✓
Câu chuyện	-	-

CÂU CHỐT: Thực Tập Lâm Sàng này là một trong những ví dụ chúng tôi yêu thích nhất trong cuốn sách này, bởi vì nó cho thấy một ý tưởng cụ thể có thể trở nên đầy uy lực đến mức độ nào. Bài học rút ra là hãy tìm một cách nào đó mời mọi người ngồi vào bàn, giúp họ đem kiến thức của mình ra dùng. Ở đây, một định đê có giá trị thực tiễn hơn hẳn một mô tả khoa học.

Tạo Ra Các Ý Tưởng Cụ Thể

Đâu là cách giúp chúng ta thăng tiến đến các ý tưởng cụ thể cho các thông điệp của chúng ta? Chúng ta có thể thấy việc đưa ra quyết định trở nên dễ dàng hơn rất nhiều nếu chúng được định

hướng bằng nhu cầu của những người cụ thể: độc giả của chúng ta, học sinh của chúng ta, khách hàng của chúng ta.

General Mills là một trong những nhà sản xuất hàng tiêu dùng lớn nhất. Các nhãn hiệu của họ gồm Pillsbury, Cheerios, Green Giant, Betty Crocker, Chex, và các tên khác nữa. Một trong những nhãn hiệu lớn nhất trong công ty, đánh giá từ góc độ kinh doanh, là Hamburger Helper. Melissa Studzinski, nhân viên hai-mươi-tám từ Michigan, bắt đầu làm việc ở General Mills từ năm 2004 với vai trò quản lý thương hiệu Hamburger Helper.

Khi cô gia nhập công ty, Hamburger Helper đã chịu tình trạng ế ẩm hàng chục năm. Giám đốc điều hành, bức bối vì sự sụt giảm này, tuyên bố mục tiêu số một của ông trong năm 2005 là hồi phục và phát triển nhãn hiệu Hamburger Helper. Studzinski, người mới nhất trong đội, sẵn sàng đương đầu với thử thách này.

Khi bắt đầu công việc, cô được giao ba tập sách khổng lồ gồm toàn dữ liệu và thống kê: dữ liệu về doanh số và sản lượng, các bảng tóm tắt chiến lược quảng cáo, thông tin sản phẩm, và nghiên cứu thị trường về các đối tượng khách hàng của nhãn hiệu này. Nội dung những tập sách này thôi cũng đã khó, nói gì đến chuyện nhồi nó vào trí nhớ. Cô gọi chúng là “những tập tài liệu tử thần.”

Vài tháng sau, đội của Studzinski quyết định dẹp các dữ liệu sang một bên và thử một cái gì đó mới. Họ lên kế hoạch cử các thành viên đội Hamburger Helper - các nhân viên tiếp thị, quảng cáo, và Nghiên cứu & Phát triển - đến tận nhà các khách hàng của Hamburger Helper. Ý tưởng này được biết đến với tên gọi thông thường là “Đầu ngón tay,” bởi vì các nhân viên General Mills cần phải có được hình dung về khách hàng của nhãn hiệu trên đầu ngón tay của mình.

Họ gọi điện cho các bà mẹ (khách hàng lớn nhất của Hamburger Helper), những người sẵn sàng để người lạ vào nhà và trổ mắt nhìn khi họ nấu nướng. Đội đến thăm khoảng hai đến ba mươi hộ. Studzinski đến ba gia đình, và trải nghiệm này đã dính chặt với cô. "Tôi đã đọc và tôi có thể dẫn trích tất cả các dữ liệu về khách hàng của chúng ta," cô nói. "Tôi thuộc lòng các nhân khẩu nhà họ. Nhưng bước vào nhà khách hàng và trải nghiệm một phần cuộc sống của cô ta lại là chuyện khác. Tôi sẽ không bao giờ quên một phụ nữ, cô ta phải địu đứa con nhỏ trong khi nấu bữa tối. Chúng ta biết rằng 'tính tiện lợi' là một đặc điểm quan trọng của sản phẩm của chúng ta, nhưng xem tính tiện lợi là ưu tiên hàng đầu lại là chuyện khác."

Trên hết, Studzinski đã học được một điều là các bà mẹ và bọn trẻ nhà họ rất coi trọng đặc tính có thể dự đoán được. Hamburger Helper có mươi một kiểu pasta khác nhau, nhưng bọn trẻ không bận tâm về những kiểu dáng khác nhau đó. Cái chúng quan tâm là hương vị, và các bà mẹ chỉ muốn mua cùng một loại hương vị mà họ biết chắc rằng bọn trẻ sẽ không từ chối. Nhưng Hamburger Helper có hơn ba mươi hương vị khác nhau, và các bà mẹ phải rất vất vả để tìm ra thứ con họ muốn trong vô số mặt hàng trưng bày trong cửa hàng tạp hóa khổng lồ đó. Các ông ty thực phẩm và nước giải khát luôn muốn đẩy mạnh phát triển các hương vị và bao bì mới, nhưng Studzinski cần phải cưỡng lại lực đẩy này. "Các bà mẹ luôn thấy chọn mua những hương vị mới là việc liều lĩnh," cô nói.

Sử dụng thông tin cụ thể và các bà mẹ và con cái họ, đội của cô đã thuyết phục tất cả mọi người từ những phòng ban khác nhau trong toàn công ty - từ các nhóm trong dây chuyền cung cấp và sản xuất cho đến tài chính - đơn giản hóa dòng sản phẩm. Theo Studzinski, việc này giúp tiết kiệm rất nhiều chi phí,

lại khiến các bà mẹ hài lòng hơn vì chuyện tìm ra những sản phẩm ưa thích của gia đình trên các kệ hàng hóa đã trở nên đơn giản hơn nhiều. Sự sáng suốt trong việc đơn giản hóa dòng sản phẩm - cùng với những quyết định sáng suốt khác liên quan đến giá cả và quảng cáo - đã giúp nhãn hiệu này lội ngược dòng. Theo hạch toán cuối năm 2005, doanh thu Hamburger Helper đã tăng 11%.

Studzinski nói, "Giờ thì mỗi khi tôi cần đưa ra một quyết định nào đó về nhãn hiệu này, tôi lại nghĩ về những người phụ nữ mà tôi đã gặp. Tôi tự hỏi liệu họ sẽ làm gì nếu họ đứng ở vị trí của tôi. Và thật kỳ lạ là lối suy nghĩ này lại hữu ích đến thế."

Triết lý đó cũng hữu ích đối với các ý tưởng cao siêu hơn nhiều. Giáo hội Saddleback là một giáo hội rất thành công ở ngoại ô Irvine, California, hiện đã có tới 50.000 thành viên. Sau nhiều năm, những người đứng đầu giáo hội đã tạo ra một hình ảnh cụ thể của kiểu người mà họ hướng tới. Họ gọi anh ta là "Saddleback Sam." Đây là cách Rick Warren, giáo sĩ Giáo hội Saddleback, miêu tả anh ta:

Saddleback Sam là một người đàn ông bình thường không theo đạo, anh ta sống trong khu vực của chúng ta. Tuổi anh ta vào khoảng cuối ba mươi đầu bốn mươi. Anh ta có bằng đại học và có thể còn cao hơn... Anh ta cưới Saddleback Samantha, và họ có hai con, Steve và Sally. Khảo sát cho thấy Sam thích công việc của mình, anh ta thích nơi mình sống, và anh ta nghĩ rằng anh đang hạnh phúc hơn năm năm trước nhiều. Anh hài lòng về bản thân, thậm chí còn bảnh bao, về cuộc sống của mình.

Anh ta có thể là một chuyên gia, một giám đốc, hay một doanh nhân thành công.

... Một đặc điểm khác của Sam là anh nghi ngờ cái gọi là tôn giáo “có tổ chức.” Anh ta thường nói, “Tôi tin Chúa Giê-xu. Nhưng tôi không thích tôn giáo “có tổ chức.”

Hồ sơ này còn đi sâu vào các chi tiết khác: gu của Sam và Samantha về văn hóa quần chúng, sở thích của họ về các sự kiện đặc biệt, v.v.

Vậy “Saddleback Sam” đem lại gì cho những người đứng đầu giáo hội? Sam buộc họ nhìn nhận các quyết định của mình qua một lăng kính khác. Chẳng hạn ai đó đưa ra ý kiến về một chiến dịch quảng bá từ xa với các thành viên cộng đồng địa phương. Nghe có vẻ rất khả quan trong việc tiếp cận nhiều người mới. Nhưng các nhà lãnh đạo qua nghiên cứu biết được rằng Sam ghét những gã tiếp thị từ xa, thế nên ý tưởng đó bị vứt sang một bên.

Và chuyện nghĩ về Saddleback Sam và Samantha không chỉ giới hạn cho những nhà lãnh đạo giáo hội. Có hàng trăm đơn vị ở Giáo hội Saddleback: các lớp học, các chương trình ngày nghỉ vào Ngày của Mẹ, giải bóng rổ cho cảnh đàn ông. Tất cả được điều hành bởi những tình nguyện viên không nhận được chỉ dẫn từng ngày một của đám nhân viên được trả lương của nhà thờ. Nhưng những chương trình đa dạng này hoạt động hiệu quả vì mọi người trong giáo hội đều biết họ đang hướng tới ai. “Hầu hết các thành viên của chúng tôi sẽ không gặp khó khăn gì trong việc miêu tả Sam,” Warren nói.

Bằng cách biến Sam Saddleback và Samantha thành một hình dung sống động, cụ thể trong tâm trí các thành viên của Giáo

hội Saddleback, nhà thờ này đã tiếp cận được 50.000 những Sam và Samantha thực sự.

Trong số sáu đặc tính kết dính mà chúng ta xem xét trong cuốn sách này, tính cụ thể có lẽ là dễ đạt được nhất. Nó có thể cũng chính là đặc tính mang lại hiệu quả cao nhất.

Để trở nên đơn giản - để tìm ra thông điệp cốt lõi - là điều vô cùng khó khăn. (Dĩ nhiên nó đáng cho chúng ta nỗ lực, nhưng đừng tự lừa phỉnh mình rằng đó là chuyện dễ dàng. Xây dựng các ý tưởng của chúng ta sao cho chúng trở nên bất ngờ đòi hỏi phải đầu tư kha khá công sức và tính sáng tạo. Nhưng để trở nên cụ thể thì không khó chút nào, và nó cũng chẳng đòi hỏi quá nhiều nỗ lực. Vấn đề chẳng qua là do tính hay quên - chúng ta quên mất rằng mình đang sa vào lối trình bày trừu tượng. Chúng ta quên mất rằng khán giả không biết điều ta biết. Chúng ta là những kỹ sư cứ cố bám vào bản vẽ, không hề nhận thấy rằng các nhân viên lắp ráp chỉ muốn ta theo họ xuống xuống mà thôi.

ĐÁNG TIN CẬY

Trong suốt cuộc đời mình, cứ mười người thì có một người bị viêm loét. Viêm tá tràng, hình thức viêm loét thông dụng nhất, gần như không bao giờ gây tử vong, nhưng chúng làm người bệnh vô cùng đau đớn. Trong một thời gian dài, nguyên nhân gây lở loét vẫn là một ẩn số. Từ xưa vẫn có quan niệm cho rằng lở loét gây ra là do lượng a-xít thừa tích tụ trong dạ dày, ăn vào thành dạ dày. Người ta nghĩ rằng lượng a-xít dư thừa này là do stress, thức ăn cay, hoặc uống nhiều rượu. Phương pháp điều trị viêm tá tràng truyền thống thường tập trung vào việc giảm thiểu các triệu chứng gây đau đớn, bởi lẽ không hề có một phương pháp "chữa lành" lở loét rõ ràng nào.

Vào đầu những năm 1980, hai nhà nghiên cứu y học ở Perth, Australia, đã công bố một phát kiến đáng kinh ngạc: Viêm loét là do vi khuẩn gây ra. Các nhà nghiên cứu này, Barry Marshall và Robin Warren, đã xác định chân tướng thủ phạm là một loại vi khuẩn dạng xoắn vô cùng bé nhỏ. (Sau này được đặt tên là *Helicobacter pylori*, hay *H. pylori*.) Phát kiến này có ý nghĩa vô cùng quan trọng: Nếu viêm nhiễm là do vi khuẩn gây ra, nghĩa là ta có thể chữa khỏi chúng. Trên thực tế, ta có thể khỏi bệnh

chỉ trong vài ngày bằng một phương pháp đơn giản là dùng kháng sinh.

Tuy nhiên, thế giới y học không hề tỏ ra hoan hỉ. Chẳng có tiệc mừng nào cho Marshall và Warren cả, dù họ đã gần như đơn thương độc mã tìm cách cải thiện vọng sức khỏe cho hàng trăm triệu người. Nguyên nhân rất đơn giản: Không ai tin họ cả.

Có một vài vấn đề với câu chuyện vi khuẩn này. Vấn đề đầu tiên là nó trái với những gì mà người ta thường nghĩ. A-xít trong dạ dày là một thứ nguy hiểm tiềm tàng - rõ ràng là nó có thể ăn xuyên qua một miếng bít tết dày cộp, và (tuy ít rõ ràng hơn) nó đủ mạnh để phân hủy móng tay. Thật lố bịch khi nghĩ rằng vi khuẩn có thể tồn tại trong một môi trường như thế. Chẳng khác nào vấp chân phải lèu tuyết của người Eskimo khi đang đi trên sa mạc Sahara.

Vấn đề thứ hai là nguồn thông tin. Vào thời điểm phát kiến xảy ra, Robin Warren chỉ là một nhà nghiên cứu bệnh học (pathologist) tại một bệnh viện ở Perth; Barry Marshall là một bác sĩ nội khoa thực tập mới ba mươi tuổi, thậm chí còn chưa thành bác sĩ. Cộng đồng y học mong chờ những phát kiến quan trọng từ các tiến sĩ ở các viện nghiên cứu hay các giáo sư ở những trung tâm y học cấp thế giới. Bác sĩ nội khoa thậm chí còn chỉ chữa không đến 10% bệnh tật của cái thế giới này.

Vấn đề cuối cùng là địa điểm. Một nhà nghiên cứu ở Perth chẳng khác nào nhà vật lý ở Mississippi. Khoa học là khoa học, nhưng, do thói rởm đời vốn là bản chất của con người, chúng ta có xu hướng cho rằng nó chỉ có thể đến từ những nơi này mà không phải là những nơi khác.

Marshall và Warren thậm chí còn không được một chuyên san y học nào chấp nhận báo cáo nghiên cứu của họ. Khi Marshall

trình bày những gì mình tìm ra tại một hội thảo chuyên môn, các nhà khoa học ôm bụng cười cả buổi. Một trong số những nhà nghiên cứu khi nghe ông trình bày đã bình luận rằng ông "thậm chí không có cách cư xử của một nhà khoa học."

Để công bằng với những người nghi ngờ nghiên cứu này, rõ ràng họ có một luận cứ hợp lý: bằng chứng của Marshall và Warren dựa trên tương quan, chứ không phải nhân quả. Hầu hết các bệnh nhân mắc chứng viêm đều có *H. Pylori*. Đáng tiếc là cũng có những người có *H. pylori* nhưng lại không bị viêm nhiễm. Và, để cho thấy quan hệ nhân quả, hai nhà nghiên cứu này không thể tiêm vi khuẩn vào người lành để xem họ có mọc ung nhọt hay không.

Khoảng năm 1984, Marshall dần mất hết kiên nhẫn. Một buổi sáng ông bỏ bữa điểm tâm và đề nghị các cộng sự gấp mình trong phòng thí nghiệm. Trong khi họ kinh hãi đứng nhìn, ông uống cạn một cốc chứa khoảng một tỷ khuẩn *H. pylori*. "Nó có vị như thể nước ở đầm lầy," ông nói.

Trong vòng vài ngày, Marshall có các dấu hiệu đau đớn, buồn nôn và nôn mửa - các triệu chứng kinh điển của bệnh viêm dạ dày, trạng thái trước khi xuất hiện lở loét. Dùng đèn nội soi, các đồng sự phát hiện thấy thành dạ dày, vốn hồng hào khỏe mạnh, giờ đây bắt đầu đỏ ửng và sưng tấy. Như một nhà ảo thuật, Marshall sau đó đã tự chữa khỏi bệnh cho mình bằng một liều kháng sinh và bitmut (bismuth) (thành phần chủ đạo trong Pepto-Bismol).

Thậm chí ngay cả sau sự kiện kịch tính này, cuộc chiến vẫn chưa kết thúc. Các nhà khoa học khác phản đối nó. Marshall đã chữa lành bệnh cho mình trước khi lở loét bùng phát, họ tranh luận, vì thế có thể ông chỉ mới có các triệu chứng viêm loét chứ

không phải bị viêm loét thật sự. Nhưng những gì Marshall làm đã tạo nên một làn sóng mới những người ủng hộ lý thuyết vi khuẩn này, và các nghiên cứu sau đó cho ra ngày càng nhiều kết quả có lợi.

Năm 1994, mười năm sau, các Viện Y tế Quốc gia cuối cùng đã xác nhận ý tưởng kháng sinh là phương pháp tốt nhất trị viêm nhiễm. Nghiên cứu của Marshall và Warren đã có đóng góp lớn cho một đề tài quan trọng trong y học hiện đại: rằng vi khuẩn và vi-rút gây ra nhiều bệnh hơn chúng ta tưởng. Giờ đây người ta đã biết được rằng ung thư cổ tử cung gây ra do vi-rút papilloma truyền nhiễm ở người, hay HPV. Một số chứng bệnh tim đã được tìm ra nguyên nhân là vi-rút cytomegalo, một loại vi-rút thông dụng có trong hai phần ba dân số thế giới.

Vào mùa thu năm 2005, Marshall và Warren nhận giải Nobel y học vì đóng góp của họ. Hai người đàn ông này đã có được một hiểu biết xuất sắc, xứng đáng đoạt giải Nobel, và đã làm thay đổi thế giới. Vậy tại sao Marshall phải tự đầu độc mình để khiến mọi người tin ông?

Tìm Kiếm Lòng Tin

Chúng ta hãy đặt câu hỏi này bằng những thuật ngữ rộng nhất có thể: Điều gì khiến mọi người tin vào các ý tưởng? Hãy bắt đầu với những câu trả lời rõ ràng. Chúng ta tin bởi vì bố mẹ hay bạn bè chúng ta tin. Chúng ta tin bởi vì chúng ta đã có những trải nghiệm đưa chúng ta đến những niềm tin đó. Chúng ta tin vì niềm tin tôn giáo. Chúng ta tin vì chúng ta tin tưởng chính quyền.

Đây là những thế lực có sức mạnh - gia đình, trải nghiệm cá nhân, đức tin. Và may mắn là chúng ta không cách gì điều khiển

cách những thế lực này gây ảnh hưởng lên người khác. Chúng ta không thể gửi thư báo của chúng ta thông qua mẹ của người khác để gia tăng lòng tin được. Chúng ta không thể xây dựng một bài trình bày PowerPoint có khả năng vô hiệu hóa các đức tin cốt yếu của người khác được.

Nếu chúng ta đang phải cố thuyết phục một khán giả đa nghi tin vào một thông điệp mới mẻ nào đó, thực tế là chúng ta đang phải đấu một trận vất vả với một gã dày dạn kiến thức và quan hệ xã hội. Mọi thứ sẽ có vẻ như ta chẳng thể làm gì hơn để tác động vào những điều họ tin tưởng. Nhưng nếu chúng ta nghĩ ngờ khả năng chúng ta có thể tác động đến đức tin của người khác, đơn giản hãy nhìn vào những ý tưởng kết dính một cách tự nhiên, bởi vì một số ý tưởng trong số đó đã thuyết phục được chúng ta tin vào những thứ tưởng chừng như vô lý.

Khoảng năm 1999, một thông điệp qua thư điện tử lan truyền khắp mạng Internet, chuyển từ người này đến người khác, quả quyết rằng các chuyến hàng chở chuối từ Costa Rica bị nhiễm khuẩn gây viêm cân mạc hoại tử. Người ta cảnh báo không nên mua chuối trong ba tuần tiếp đó, và phải đi kiểm tra y tế ngay lập tức! nếu bị phát bang sau khi ăn chuối. Bức thư điện tử này cũng cảnh báo, "Nhiễm trùng da do viêm cân mạc hoại tử gây ra đau đớn khủng khiếp và ăn mòn từ ba đến bốn xăng-ti-mét thịt mỗi giờ. Tàn tật rất dễ xảy ra, tử vong là điều hoàn toàn có thể." Nó nói rằng Ban Quản lý Thuốc và Thực phẩm (FDA) miễn cưỡng không muốn công bố một lời cảnh báo rộng rãi vì lo sợ sẽ gây ra tình trạng hoảng loạn trên cả nước. (Ai cũng thấy rõ được là việc mất đi hàng xăng-ti-mét thịt cũng đã đủ gây hoảng loạn rồi, thậm chí không cần đến phản ứng của FDA.) Thông điệp gây kinh ngạc này được cho là xuất phát từ Viện Nghiên cứu Manheim.

Tin đồn kỳ quặc này lan truyền một phần vì nó có sự có mặt của một đơn vị có thẩm quyền. Nó được lưu hành bởi Viện Nghiên cứu Manheim! Và Ban Quản lý Thuốc và Thực phẩm cũng biết rõ vấn đề này! Viện Nghiên cứu Manheim và FDA được viện dẫn để thúc đẩy mức độ đáng tin cậy của câu chuyện. Thẩm quyền của chúng khiến chúng ta đắn đo về thông tin vô lý kia: Viêm cân mạc hoại tử lấy đi ba xăng-ti-mét thịt mỗi giờ? Nếu đúng thế, sao họ không đưa tin này lên chương trình thời sự buổi tối?

Rõ ràng là có ai đó đã nhận ra rằng mức độ đáng tin của tin đồn này có thể được cải thiện. Các phiên bản sau này thêm vào một số ý như, "Thông điệp này đã được kiểm chứng bởi Trung tâm Kiểm soát Bệnh dịch." Nếu tin đồn lan truyền đủ lâu, chắc chắn cuối cùng nó sẽ trở thành "đã được thông qua bởi Dalai Lama" và "được xác nhận rõ ràng bởi Hội đồng Bảo an."

Như những quả chuối nhiễm bẩn này cho thấy, các cơ quan thẩm quyền là một nguồn uy tín đáng tin cậy cho các ý tưởng của chúng ta. Khi chúng ta nghĩ về những người có thẩm quyền có khả năng tăng thêm uy tín, chúng ta có xu hướng nghĩ đến hai loại người. Thứ nhất là các chuyên gia - những người treo đầy tường những tài liệu chứng tín đóng khung: Oliver Sachs trong thần kinh học, Alan Greenspan trong kinh tế học, hay Stephen Hawking trong vật lý học.

Những người nổi tiếng và các hình tượng khác mà chúng ta muốn hướng đến tạo nên tầng lớp "thẩm quyền" thứ hai. Tại sao chúng ta lại quan tâm đến việc Michael Jordan thích đồ ăn McDonald's? Chắc chắn anh ấy không phải một chuyên gia dinh dưỡng được chứng nhận. Chúng ta quan tâm bởi vì chúng ta

muốn được giống như Mike, và nếu Mike thích McDonald's, chúng ta cũng thế. Nếu Oprah thích một cuốn sách, điều này khiến chúng ta càng hứng thú với cuốn sách đó hơn. Chúng ta tin vào lời khuyên của những thần tượng vì chúng ta muốn giống họ.

Nếu bạn đã có được sự chứng nhận của Stephen Hawking hay Michael Jordan - những chuyên gia hàng đầu và các minh tinh sáng chói - hãy bỏ qua phần này. Về phần chúng tôi, liệu chúng tôi có thể trông cậy vào ai đây? Liệu chúng tôi có thể tìm được những nguồn uy tín bên ngoài không có liên quan gì đến chuyên gia hay các minh tinh hay không?

Câu trả lời, thật đáng ngạc nhiên, là có. Chúng ta có thể lấy uy tín từ những người phản-thẩm-quyền. Một trong số đó là một phụ nữ tên là Pam Laffin.

Pam Laffin, Phản Thẩm Quyền

Pam Laffin là ngôi sao của loạt quảng cáo chống hút thuốc lá phát trên truyền hình vào giữa những năm 1990. Laffin không phải người nổi tiếng hay một chuyên gia sức khỏe gì cả. Cô ấy là người nghiện thuốc.

Vào thời điểm đó, Laffin là một bà mẹ hai-mươi-chín tuổi với hai con. Cô bắt đầu hút thuốc lúc mười tuổi và bắt đầu phát triển chứng khí thũng vào năm hai-mươi-bốn tuổi. Ca cấy phổi cho cô không diễn ra thành công.

Greg Connolly, giám đốc phụ trách vấn đề quản lý thuốc lá tại Phòng Y tế Cộng đồng bang Massachusetts (MDPH), chịu trách nhiệm thực hiện một chiến dịch dịch vụ công cộng chống hút thuốc. Ông biết đến Pam Laffin và nhờ cô chia sẻ câu chuyện của mình cho công chúng. Cô đồng ý.

Connolly nói, "Điều chúng tôi học được từ những chiến dịch trước đây rằng kể chuyện về người thật việc thật là phương pháp thuyết phục nhất." MDPH quay một loạt các đoạn quảng cáo dài ba-mươi-giây, phát kèm những chương trình đang hot như *Ally McBeal* và *Dawson's Creek*. Hình ảnh trong các đoạn quảng cáo này rất tàn bạo.

Chúng chiếu cảnh Laffin đang phải gắng gượng tranh đấu giành lấy sự sống khi cô từ từ bị ngạt thở vì hai lá phổi không thể hoạt động. Khán giả truyền hình theo dõi quá trình soi phế quản kéo dài của cô - một ống có gắn camera ở đầu được đưa qua miệng và vào phổi. Các đoạn chiếu này cũng cho thấy các vết sẹo khủng khiếp do phẫu thuật trên lưng cô.

Trong một đoạn phim khác, đưa vào các tấm ảnh chụp Laffin khi còn là một đứa trẻ và khi cô lớn, cô kể lại việc chứng khi thũng đã khiến cô trở thành "mặt ỉ" và "bướu cổ" như thế nào. Cô nói, "Tôi bắt đầu hút thuốc để trông có vẻ già dặn hơn và tôi thật tiếc phải nói rằng tôi đã thành công."

Các đoạn phim này khó xem kinh khủng, và chúng khác hẳn khi đặt cạnh những pha phim nhẹ nhàng ngọt ngào như *Dawson's Creek*. "Chúng tôi không ăn năn gì về chuyện đã khiến những người nghiện thuốc phải sốc mạnh mà bừng tỉnh," Connolly nói.

Laffin trở thành một nữ anh hùng trong phong trào chống thuốc lá. Cô là nhân vật chính của một phóng sự trên MTV. Trung tâm Kiểm soát Bệnh dịch đã đưa câu chuyện của cô vào một chiến dịch chống thuốc lá trên mạng và một đoạn phim giáo dục dài hai mươi phút với nhan đề *Tôi Không Thở Được*.

Cô chết vào tháng Mười Một năm 2000 ở tuổi ba-mươi-mốt, ba tuần trước khi đến lịch ghép phổi lần thứ hai.

Sau khi nghe câu chuyện về Laffin có lẽ bạn cũng không lấy làm ngạc nhiên việc cô là một nhà hùng biện thuyết phục. Mọi người đều tin rằng cô biết được mình đang nói gì nhờ vào kinh nghiệm thực tế của bản thân mình. Cô có một câu chuyện đầy sức mạnh để kể cho mọi người nghe.

Một ví dụ khác về khả năng lấy uy tín từ những người phản-thẩm-quyền đến từ Quỹ từ thiện *Doe* ở Thành phố New York, một tổ chức tiếp nhận những người đàn ông vô gia cư - những John Doe¹³ trong xã hội của chúng ta - và biến họ thành những công dân có ích thông qua hướng dẫn, cai nghiện, và, quan trọng hơn cả, đào tạo nghề. Cách đây vài năm, một số đại diện từ một tổ chức lớn - những mạnh thường quân tài chính tiềm năng - có ý định đi thăm các văn phòng của Quỹ từ thiện *Doe*. Quỹ *Doe* đã gửi một tài xế tên là Dennis đến đón họ và lái xe đưa họ đến trụ sở văn phòng.

Trước khi đến với Quỹ *Doe*, Dennis là một người vô gia cư. Trong suốt chuyến xe kéo dài bốn mươi lăm phút, Dennis chia sẻ câu chuyện của mình với các nhà từ thiện. Một người trong số họ bình luận, "Chúng tôi không phải chỉ ngồi đâu đó rồi lắng nghe một binh đoàn các giám đốc kể lể dịch vụ của họ hiệu quả thế này thế kia; Dennis là vị đại sứ tốt nhất cho Quỹ *Doe* - anh ấy là một bằng chứng sống." Quỹ *Doe* cũng sử dụng phương châm này trong nội bộ tổ chức của mình. Mỗi người vô gia cư tham gia chương trình được xếp cặp với một cố vấn mà hai năm trước đây cũng ở trong hoàn cảnh như anh ta.

Chúng ta cũng cần phải tự nhắc mình rằng không phải lúc nào Laffin hay Dennis cũng có thể trở thành những nguồn uy tín hiệu quả. Ba mươi năm trước, một chiến dịch chống thuốc lá

¹³ John Doe: người bình thường, không danh tính.

theo kiểu Laffin khó có thể diễn ra. Thay vào đó, Trưởng Quân Y sẽ trình bày một bài thuyết giảng khô cứng về những nguy hại của thuốc lá. Hoặc ta sẽ thấy cảnh Burt Reynolds tán dương những ưu điểm của một cuộc sống không có thuốc lá.

Khi là một thành viên của thế giới hiện đại này, liên tục bị nhồi nhét hàng loạt các thông tin, chúng ta dần biết hoài nghi về nguồn gốc của các thông điệp đó. Ai đứng đằng sau những thông điệp này? Liệu mình có nên tin chúng không? Liệu tin chúng thì được gì?

Một quảng cáo khẳng định rằng loại dầu gội đầu mới của họ giúp tóc bạn chắc khỏe hơn ít có độ uy tín bằng việc nghe người bạn thân say sưa nói tóc cô ấy trở nên chắc khỏe nhờ loại dầu gội mới như thế nào. Để xem nào. Công ty kia muốn bán dầu gội cho bạn. Bạn của bạn thì không, vậy là cô ấy đáng tin hơn rồi. Vấn đề là có thể chính sự chân thành và đáng tin cậy của các nguồn chúng ta hướng tới, chứ không phải tình trạng của chúng, biến chúng trở thành những thế lực thầm quyền. Đôi khi phản-thầm-quyền thậm chí còn hiệu quả hơn thầm-quyền.

Sức Mạnh Của Chi Tiết

Không phải lúc nào chúng ta cũng có một thế lực thầm quyền bên ngoài xác minh cho thông điệp của chúng ta; hầu hết trường hợp các thông điệp của chúng ta phải tự xác minh cho chính chúng. Chúng phải có “uy tín tự thân.” Tất nhiên uy tín tự thân thường phụ thuộc vào đề tài mà chúng ta thảo luận: Một chứng cứ toán học đáng tin cậy trong hoàn toàn khác một bình luận điện ảnh đáng tin cậy. Nhưng điều đáng ngạc nhiên là có một số nguyên tắc chung trong việc tạo dựng uy tín tự thân. Để

nhận thấy các nguyên tắc này hoạt động như thế nào, chúng ta có thể một lần nữa quay lại với các huyền thoại thành thị.

Cái Chết của Người Bạn Trai là một huyền thoại thành thị nổi tiếng bắt đầu bằng cảnh một cặp đôi phóng xe đi chơi trên chiếc xe hơi của chàng. Xe hết xăng cạnh một cái cây to trên một đoạn đường vắng vẻ. Cô gái nghi ngờ rằng chàng trai giả vờ để giở trò với mình, nhưng cô nhanh chóng nhận ra rằng họ thật sự đã mắc kẹt ở đó. Cậu bạn trai quyết định đi bộ đến gia đình gần nhất để nhờ giúp đỡ, và cô gái thì ở lại. Cậu ta đã đi khá lâu - có cảm giác như hàng tiếng đồng hồ đã trôi qua rồi - và cô gái giật mình bởi một tiếng cào xước ghê rợn phát ra từ mui xe, có thể là tiếng cạ của một nhánh cây thấp. Sau vài tiếng chờ đợi trong lo lắng, cô gái bước ra khỏi xe và nhìn thấy - tiếng nhạc ghê rợn nổi lên! - bạn trai mình, đã bị giết chết và đang treo trên cây ngay phía trên chiếc xe. Những ngón chân của cậu ta cạ vào mui xe khi cơ thể cậu dung đưa theo gió.

Khi người ta truyền miệng nhau huyền thoại này, họ luôn thêm vào các chi tiết cụ thể nào đó. Nó luôn được đặt ở một vị trí cụ thể, thay đổi tùy vào nơi bạn nghe kể: "Nó diễn ra ngay trên Đường 121"; "xảy ra ngay trên đầu dốc phía bên kia Hồ Travis." Một chuyên gia về các huyền thoại địa phương, Jan Brunvand, nói rằng những huyền thoại "có được rất nhiều mức độ đáng tin cậy và hiệu ứng nhờ vào những chi tiết được địa phương hóa của chúng."

Kiến thức của người nào đó về các chi tiết thường là một bức thư ủy nhiệm hiệu quả cho thấy sự thành thạo của anh ta. Hãy nghĩ đến cách mà một cô nàng ưa thích môn lịch sử có thể nhanh chóng tạo ra uy tín cho mình bằng cách kể một giai thoại thú vị trong thời kỳ Chiến tranh lạnh. Nhưng những chi tiết cụ

thể không chỉ đem lại uy tín cho những thế lực thẩm quyền giới thiệu chúng; chúng còn đem lại uy tín cho chính bản thân ý tưởng đó. Giai thoại Chiến tranh lạnh, với nhiều chi tiết thú vị, sẽ vẫn đáng tin cậy dù người kể chuyện là ai đi nữa. Bằng cách khiến cho một tuyên bố nào đó trở nên hữu hình và cụ thể, các chi tiết giúp nó mang một vẻ thực tế, và đáng tin hơn.

Bồi Thẩm Đoàn và Bàn Chải Đánh Răng Darth Vader

Năm 1986, Jonathan Shedler và Melvin Manis, hai nhà nghiên cứu tại Đại học Michigan, đưa ra thí nghiệm mô phỏng một phiên xử án. Các đối tượng tham gia được yêu cầu đóng vai bồi thẩm đoàn và được giao đọc bản ghi chép của một phiên tòa (hư cấu). Bồi thẩm đoàn được yêu cầu đưa ra đánh giá sự phù hợp của một bà mẹ, bà Johnson, và quyết định xem có nên để bà ta tiếp tục chăm sóc đứa con bảy tuổi của mình hay không.

Bản ghi chép được xây dựng sao cho cân bằng nhất: Có tám luận điểm chống lại bà Johnson và tám luận điểm ủng hộ bà Johnson. Tất cả thành viên bồi thẩm đoàn cùng nghe những luận điểm như nhau. Sự khác biệt duy nhất là mức độ chi tiết của những luận điểm này. Ở một nhóm thí nghiệm, tất cả luận điểm ủng hộ bà Johnson đều có một chi tiết sống động nào đó, trong khi các luận điểm chống lại bà thì không có thêm chi tiết nào cả; chúng vô cùng mờ nhạt khi đem ra so sánh. Nhóm kia thì ngược lại.

Lấy một ví dụ, một luận điểm ủng hộ bà Johnson nói: "Bà Johnson luôn quan tâm đến vệ sinh thân thể của con và dặn con đánh răng trước giờ đi ngủ." Ở dạng sống động, luận điểm này thêm vào một chi tiết: "Cậu bé dùng một cái bàn chải Star Wars trông rất giống Darth Vader."

Một luận điểm chống lại bà Johnson nói: “Đứa trẻ đến trường với một cánh tay bị trầy xước nghiêm trọng mà bà Johnson không hề lau rửa hay để tâm đến. Y tá của trường đã phải vệ sinh cho vết xước của bé.” Dạng sống động thêm vào chi tiết trong lúc cô y tá này đang lau rửa vết thương, cô làm đổ thuốc đổ lên người và làm bẩn bộ đồng phục.

Các nhà nghiên cứu cẩn thận kiểm nghiệm các luận điểm có và không có các chi tiết sống động nhằm đảm bảo rằng chúng có được ảnh hưởng quan trọng như nhau - các chi tiết được xây dựng sao cho chúng không có liên quan gì đến phán quyết về sự xứng đáng của bà Johnson. Chuyện bà Johnson không để tâm đến cánh tay trầy xước của con mình là chuyện đáng nói; nhưng chuyện đồng phục của cô y tá bị vấy thuốc đổ chẳng có gì quan trọng cả.

Nhưng tuy các chi tiết này lẽ ra không có một giá trị nào cả, thực tế là chúng lại có ý nghĩa rất lớn. Những thành viên bồi thẩm đoàn được nghe các luận điểm ủng hộ có những chi tiết sống động có xu hướng đánh giá bà Johnson là người mẹ thích hợp hơn hẳn (5,8 trên 10) so với những thành viên bồi thẩm đoàn được nghe các luận điểm không ủng hộ có các chi tiết sống động (4,3 trên 10). Các chi tiết rõ ràng đã có một tác động rất lớn.

Có lẽ chúng ta có thể thở phào nhẹ nhõm khi thấy dao động này không ở mức quá chênh lệch. (Nếu sự xứng đáng của người mẹ rời tóm từ số tám xuống số hai, chắc chúng ta sẽ phải lo lắng về hệ thống công lý hiện hành.) Nhưng rõ ràng là bồi thẩm đoàn đã đưa ra các phán quyết khác nhau dựa vào những chi tiết sống động không liên quan. Vậy tại sao những chi tiết này lại tạo được một sự khác biệt như thế? Chúng làm gia tăng mức độ đáng tin cậy của một luận điểm. Nếu tôi có thể hình dung ra

hình ảnh bàn chải Darth Vader, tôi sẽ dễ mường tượng ra cảnh cậu bé đang chăm chỉ đánh răng trong phòng tắm, điều này đổi lại sẽ củng cố quan điểm cho rằng bà Johnson là một người mẹ tốt.

Diều chúng ta cần học hỏi từ những huyền thoại thành thị và vụ án bà Johnson là thực tế cho thấy các chi tiết sống động có giá trị vô cùng to lớn trong việc nâng cao uy tín. Nhưng một điều không thể thiếu là chúng ta cũng cần phải tận dụng những chi tiết cốt lõi và chân thực. Chúng ta phải xác định rõ những chi tiết cũng thuyết phục và mang tính người như "bàn chải Darth Vader" nhưng có ý nghĩa hơn - những chi tiết thể hiện và ủng hộ cho ý tưởng cốt lõi của chúng ta.

Năm 2004, hai giáo sư thuộc Trường Thương mại Stanford đã tổ chức một hội thảo với sự tham gia của các tổ chức nghệ thuật ở Washington, D.C. Một bài tập đã được xây dựng nhằm khiến các nhà lãnh đạo nghệ thuật tập trung vào những nguyên tắc lâu dài của tổ chức mình, những nguyên tắc mà họ không được phép thỏa hiệp trong bất kỳ trường hợp nào. Một tổ chức tham gia hội thảo này là Câu lạc bộ Khiêu vũ Liz Lerman (LLDE), "một công ty gồm các nghệ sĩ múa chuyên dàn dựng, biểu diễn, đào tạo, và thu hút mọi người vào các hoạt động nghệ thuật." Tại hội thảo, ban quản trị LLDE kiên quyết khẳng định rằng một trong những giá trị cốt lõi của họ là "sự đa dạng."

"Thôi nào," một trong số các giáo sư chế giễu, nghi ngờ rằng các giám đốc chỉ đang phóng đại lên mà thôi. "Ai cũng bảo giá trị của mình nằm ở sự đa dạng, nhưng các ngài là một công ty khiêu vũ. Vũ đoàn của các ngài chắc toàn những cô cậu hai mươi-lăm-tuổi, ai cũng cao ngồng và gầy nhom. Có thể một

trong số họ là người da màu, như thế có gọi là đa dạng không?" Các khán giả khác, chưa biết gì về LLDE, gật đầu tán đồng với phản ứng hoài nghi này.

Peter DiMuro, giám đốc nghệ thuật của LLDE, đáp trả bằng một ví dụ. "Trên thực tế," ông nói, "thành viên lâu năm nhất của chúng tôi là một người đàn ông bảy-mươi-ba tuổi tên là Thomas Dwyer. Ông đến với LLDE sau khi hoàn thành sự nghiệp của mình ở chính phủ Hoa Kỳ và về hưu năm 1988, và trước đây ông chưa bao giờ khiêu vũ cả. Tính đến thời điểm này ông đã đi cùng LLDE được mươi bảy năm."

Chi tiết này - Thomas Dwyer bảy mươi ba tuổi - đã chấm dứt sự hoài nghi trong căn phòng. Các giáo sư trải qua một thời khắc hiếm hoi không nói gì cả.

Và không phải không có lý do mà DiMuro có thể phản ứng nhanh chóng bằng một ví dụ sống động như thế. Lý do là sự đa dạng thực sự là một giá trị cốt lõi ở LLDE. Nó là một phần trong DNA tổ chức của LLDE.

Năm 2002, Liz Lerman được trao "giải thiên tài" MacArthur vì sự nghiệp xây dựng khiêu vũ hiện đại với sự góp mặt của các cộng đồng người trên khắp Hoa Kỳ. Trong một dự án khiêu vũ có tên là Hallelujah/U.S.A., Lerman đã đến tất cả các địa phương trên cả nước và hỏi dân ở đó xem điều gì khiến họ cảm thấy biết ơn. Sau đó bà sáng tác và dàn dựng vở ba-lê dựa trên các lời khen ngợi này. Những buổi diễn cuối có sự góp mặt của các thành viên từ cộng đồng địa phương: các nữ diễn viên múa Hmong trẻ tuổi ở Minneapolis, những người nuôi chó cô-li Border ở Virginia, và một nhóm phụ nữ chuyên chơi bài sáu-cây đến từ Burlington, Vermont, những người chỉ bỏ lỡ hai buổi duy nhất trong các trận bài hàng tuần của họ suốt bốn mươi năm.

Giờ thì nói ngắn gọn một điều với những người hoài nghi đang tròn xoe mắt ngoài kia, những người mà với họ một màn biểu diễn múa hiện đại nghe chẳng hấp dẫn gì hơn việc bị chôn sống: Dù bạn là người thường bỏ hàng tuần ngồi xem những người nuôi chó cô-li Border uốn éo, bạn cũng phải thừa nhận rằng LLDE rất đa dạng. Nó là đa dạng thực sự, chứ không phải chỉ đa dạng bằng lời nói suông.

Ví dụ của Thomas Dwyer - cựu nhân viên chính phủ bảy-mươi-ba-tuổi - là một biểu tượng sống động, cụ thể về một giá trị tổ chức cốt lõi. Đó là biểu tượng cho cả những người ủng hộ và bản thân các vũ công. Không ai muốn tham gia vào một "đự án khiêu vũ" và phải làm một gã trung niên hói đầu duy nhất đứng trên sân khấu chỉ toàn những con cò trẻ trung mảnh khảnh kia. Lời khẳng định của LLDE rằng sự đa dạng là một giá trị cốt lõi của họ đã có được lòng tin nhờ vào các chi tiết trong ví dụ của Dwyer, chứ không phải là nhờ vào một nguồn uy tín bên ngoài.

Bên Ngoài Cuộc Chiến

Việc sử dụng các chi tiết sống động là một cách tạo ra uy tín bên trong - để dệt nên các nguồn uy tín vào ngay bên trong chính các ý tưởng. Một cách khác là sử dụng số liệu thống kê. Từ khi còn học ở trường, chúng ta đã được dạy cách hỗ trợ cho những luận điểm của mình bằng chứng cứ thống kê. Nhưng các số liệu thống kê dễ khiến khán giả ngái ngủ. Chúng ta phải làm sao để sử dụng chúng mà vẫn thu hút được sự chú ý của khán giả?

Geoff Ainscow và những nhà lãnh đạo khác của phong trào Bên Ngoài Cuộc Chiến trong những năm 1980 đã quyết tâm tìm

ra cách chuyên tâm vào nghịch lý sau: Khi chúng ta thấy một đứa trẻ cầm kéo khi chơi đùa, chúng ta cau mày. Nhưng khi chúng ta đọc những bài báo về vũ khí hạt nhân - có sức mạnh đủ để giết chết hàng triệu đứa trẻ - thì cùng lầm là chúng ta chỉ hơi mất tinh thần một chút thôi.

Bên Ngoài Cuộc Chiến được khởi xướng bởi một nhóm các công dân lo lắng về cuộc chạy đua vũ trang giữa Hoa Kỳ và Liên bang Xô Viết (cũ). Vào thời điểm này, kho vũ khí hạt nhân của Liên Xô và Mỹ cộng lại hoàn toàn đủ phá hủy thế giới này hàng chục lần. Các thành viên tham gia Bên Ngoài Cuộc Chiến đến gõ cửa từng nhà dân trong vực, hy vọng sẽ khích động được dân chúng phản đối các hoạt động chạy đua vũ trang. Họ phải vật lộn với vấn đề làm cách nào khiến mọi người tin rằng chạy đua vũ trang đã vượt ra ngoài khả năng kiểm soát. Làm sao có thể nói rõ cho mọi người khả năng phá hủy khủng khiếp của kho hạt nhân thế giới? Nó quá mơ hồ, quá vô hình. Và thêm nữa là chỉ kể chuyện, hay chỉ cung cấp các chi tiết thôi, có vẻ là chưa đủ: Muốn tóm lấy chạy đua vũ trang hạt nhân chúng ta phải tóm cho được quy mô của nó. Quy mô dựa trên những con số.

Bên Ngoài Cuộc Chiến sẽ tổ chức "các buổi tiệc tại gia," trong đó một gia đình nhà chủ sẽ mời một nhóm bạn bè và hàng xóm láng giềng đến chung vui, cùng với một đại diện của Bên Ngoài Cuộc Chiến đến để trò chuyện cùng họ. Ainscow kể lại một pha diễn trình đơn giản mà nhóm đã sử dụng trong các bài trình bày của mình. Ông luôn mang theo một cái xô đến những buổi tiệc như thế này. Vào thời điểm thích hợp khi đang trình bày, ông sẽ lấy một viên đạn bi ra khỏi túi và thả nó vào cái xô rỗng. Viên đạn bi phát ra một tiếng ồn lớn khi nó dội bật lại rồi nằm yên. Lúc đó Ainscow sẽ nói, "Đây là quả bom ném xuống Hiroshima."

Sau đó ông dành ít phút miêu tả sức tàn phá của quả bom Hiroshima - hàng cây số công trình bị san bằng, hàng vạn người bị giết chết ngay lập tức, và một con số lớn hơn nhiều những người bị thương hay những vấn đề sức khỏe kéo dài khác.

Sau đó, ông thả mười viên đạn bi vào cái xô. Tiếng kêu lách cách phát ra còn ồn ào và hỗn loạn hơn. "Đây là hỏa lực của các tên lửa trên một chiếc tàu ngầm hạt nhân của Hoa Kỳ hay Liên Xô," ông nói.

Cuối cùng, ông yêu cầu những người có mặt nhắm mắt lại. Ông nói, "Đây là kho vũ khí hạt nhân hiện nay của thế giới." Rồi ông rót 5.000 viên đạn bi vào cái xô (mỗi viên tương trưng cho một đầu đạn hạt nhân trên thế giới). Tiếng ồn khiến ai cũng giật mình, thậm chí nó còn gây hoảng sợ. "Tiếng gào thét của những viên đạn bi cứ vang lên mãi," Ainscow nói. "Sau đó luôn là một sự im lặng chết chóc."

Đây là một phương pháp tài tình nhằm truyền tải một số liệu thống kê. Chúng ta hãy làm rõ vấn đề một chút. Trước hết, Bên Ngoài Cuộc Chiến có một niềm tin cốt yếu: "Dân chúng cần phải tỉnh ngộ và làm một điều gì đó về chạy đua vũ trang." Thứ hai, các thành viên của nhóm quyết định đâu là điểm gây bất ngờ của thông điệp: Ai cũng biết kho vũ khí hạt nhân của thế giới đã phát triển mạnh từ Thế chiến thứ II, nhưng không ai nhận ra quy mô của sự phát triển này. Thứ ba, họ có một số liệu thống kê để khiến niềm tin của mình trở nên đáng tin cậy hơn - đó là việc thế giới này có tới 5.000 đầu đạn hạt nhân trong khi chỉ một đầu đạn duy nhất thôi cũng đã đủ san bằng cả một thành phố rồi. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ con số 5.000 không có ý nghĩa gì mấy đối với mọi người. Điều cần làm là phải khiến con số to đùng này trở nên có ý nghĩa.

Thủ thuật cuối cùng chính là màn trình diễn - cái xô và những viên đạn bi, chính nó đã tăng thêm một khía cạnh cảm quan cho một khái niệm vốn đơn thuần trừu tượng. Hơn thế nữa, màn trình diễn được chuẩn bị rất kỹ càng - đạn bi là một loại vũ khí, và âm thanh đạn bi gây ra khi chạm vào xô trở thành một lời cảnh tỉnh và đe dọa thích hợp nhất.

Hãy để ý đến một thứ đi ngược lại trực giác của chúng ta: Con số thống kê không hề kết định một chút nào. Không cách gì kết định được. Chẳng ai trong số những người chứng kiến màn diễn trình có thể nhớ được, một tuần sau đó, là có 5.000 đầu đạn hạt nhân trên thế giới.

Cái thật sự kết định chính là ý thức thể chất thình lình hiện ra trong họ về một nguy cơ khủng khiếp đang rình rập - sự leo thang kinh hoàng từ lượng vũ khí nguyên tử hạn chế của Thế chiến thứ II đến kho vũ khí đạn dược toàn thế giới hiện nay. Chuyện có 4.135 hay 9.437 đầu đạn hạt nhân không phải là điều đáng bận tâm. Mục đích chính là cho mọi người thấy rõ được đây là một vấn đề đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

Đây là điều quan trọng nhất cần phải nhớ để sử dụng các số liệu thống kê một cách hiệu quả. Các thống kê tự thân chúng thường ít khi mang nhiều ý nghĩa. Các thống kê sê, và nên, luôn được dùng để minh họa cho một mối quan hệ. Cái mọi người cần nhớ là mối quan hệ đó chứ không phải con số.

Nguyên Tắc Phạm-Vi-Con-Người

Một cách khác để làm sống dậy các số liệu thống kê là đưa chúng vào những bối cảnh mang nhiều tính người hơn, mang nhiều tính thường nhật hơn. Để lấy một ví dụ cụ thể, hãy đối chiếu hai lời khẳng định sau đây:

1. Các nhà khoa học gần đây đã tính toán được một lực cản vật lý quan trọng đến một độ chính xác phi thường. Để hiểu được độ chính xác này là như thế nào, hãy tưởng tượng ta ném một viên đá từ mặt trời về trái đất và chạm được mục tiêu bán kính chỉ $1/3$ một dặm¹⁴ quanh hồng tâm.
2. Các nhà khoa học gần đây đã tính toán được một lực cản vật lý quan trọng đến một độ chính xác phi thường. Để hiểu được độ chính xác này là như thế nào, hãy tưởng tượng ta ném một viên đá từ New York đến Los Angeles và chạm được mục tiêu bán kính chỉ $2/3$ một inch¹⁵ quanh hồng tâm.

Lời khẳng định nào nghe có vẻ chính xác hơn?

Có thể bạn cũng đã đoán được là mức độ chính xác ở cả hai câu trên là hoàn toàn như nhau, nhưng khi các nhóm khác nhau đánh giá hai câu khẳng định này, 58% đánh giá rằng số liệu từ mặt trời đến trái đất là “vô cùng ấn tượng.” Con số này lên đến 83% đối với số liệu từ New York đến Los Angeles. Chúng ta không có một trải nghiệm mang tính người nào, không có một trực giác nào mách bảo, về khoảng cách từ mặt trời đến trái đất. Khoảng cách từ New York đến Los Angeles hữu hình hơn nhiều. (Dù vậy, thật lòng mà nói, nó nghe vẫn chưa được hữu hình cho lắm. Vấn đề nằm ở chỗ nếu bạn cố khiến khoảng cách này hữu hình hơn - như một sân bóng chẳng hạn - thì độ chính xác sẽ trở nên mơ hồ hơn. “Ném một viên đá từ đầu sân đến cuối sân mà chỉ sai đích có 3,4 mi-crô-mét” không thể giúp gì cho bạn cả.)

¹⁴ khoảng 536m

¹⁵ khoảng 1,7cm

Stephen Covey, trong cuốn sách *Thói Quen Thứ 8* của mình, đã miêu tả một cuộc thăm dò ý kiến thực hiện với 23.000 nhân viên đến từ một số công ty và ngành nghề khác nhau. Ông trình bày lại những điều đúc kết được từ cuộc thăm dò này:

- Chỉ 37% nói rằng họ hiểu rõ tổ chức của mình muốn đạt được cái gì và tại sao.
- Chỉ một phần năm hào hứng với các mục tiêu của đội mình và của công ty mình.
- Chỉ một phần năm nói rằng họ thấy rõ sợi dây nối kết giữa công việc của mình với các mục tiêu của đội mình và công ty mình.
- Chỉ 15% cảm thấy tổ chức của họ thực sự tạo điều kiện cho họ thực hiện các mục tiêu chủ chốt.
- Chỉ 20% hoàn toàn tin tưởng tổ chức mà họ đang làm việc.

Rất chín chắn. Cũng rất trừu tượng. Bạn có thể vừa bỏ đi vừa nghĩ ngợi điều gì đó theo kiểu “Có rất nhiều sự bất mãn và bối rối ở hầu hết các công ty.”

Sau đó Covey thêm vào một phép ẩn dụ mang tính người nhiều hơn bên trên các số liệu thống kê này. Ông nói, “Nếu một đội bóng ghi được một số bàn thắng nhất định, chỉ 4 trong số 11 cầu thủ trên sân biết được bàn thắng nào là của mình. Chỉ 2 trong số 11 cầu thủ bận tâm đến chuyện đó. Chỉ 2 trong số 11 cầu thủ biết vị trí mình chơi và mình cần làm gì. Và trừ hai cầu thủ ra thì cả đội, bằng một cách nào đó, sẽ tranh bóng với chính đồng đội của mình thay vì tranh với đối thủ.”

Phép so sánh bóng đá này tạo ra một bối cảnh mang tính

người cho các số liệu thống kê trên. Nó tạo nên một cảm giác kịch tính và một cảm giác vận động. Chúng ta không thể không tưởng tượng ra cảnh hai cầu thủ cố gắng ghi bàn trong khi toàn bộ đồng đội chống lại họ.

Tại sao phép so sánh này lại hiệu quả? Nó dựa trên hình dung của chúng ta về các đội bóng và thực tế là hình dung này, ở một chừng mực nào đó, rõ ràng hơn, dễ xác định hơn, hình dung của chúng ta về các tổ chức công ty. Nghĩ về sự thiếu hợp tác trong nội bộ đội bóng - nơi mà tinh thần đồng đội là vô cùng quan trọng - sẽ sống động hơn nhiều so với việc nghĩ về sự thiếu hợp tác trong một tập đoàn. Và đây chính là điều Covey muốn nói: Các công ty cần phải hoạt động như những đội bóng, nhưng họ lại không. Nhân tính hóa các số liệu thống kê giúp cho luận điểm của chúng ta có sức mạnh ấn tượng hơn rất nhiều.

Lấy một ví dụ khác về nguyên tắc phạm-vi-con-người, hãy xem xét một tình huống thường thấy: tìm hiểu xem liệu một hoạt động nâng cấp công nghệ nào đó có đáng tiền hay không. Một ví dụ đến từ Cisco, khi công ty này phải quyết định xem có nên tăng cường một mạng không dây cho nhân viên của họ hay không. Chi phí duy trì mạng không dây ước tính vào khoảng \$500 mỗi năm cho mỗi nhân viên. Khoản tiền này nghe có vẻ khá nặng - cộng thêm cả bảo hiểm rằng hàm mặt cho toàn bộ nhân viên nữa. Nhưng đây đâu phải chuyện lợi nhuận, đây là một khoản đầu tư. Vậy làm sao có thể tính toán được giá trị của một khoản đầu tư? Bạn phải quyết định xem liệu bạn có thể kiếm được \$501 giá trị tăng thêm từ một nhân viên mỗi năm sau khi lắp thêm mạng không dây hay không.

Một nhân viên Cisco đã tìm ra một cách rất tốt để tiếp cận khoản đầu tư này: "Nếu bạn tin rằng mình có thể tăng được năng suất của nhân viên khoảng một đến hai phút mỗi ngày,

thế là bạn đã được hoàn trả chi phí mạng không dây rồi." Ở phạm vi này, khoản đầu tư trả nên dễ đánh giá hơn rất nhiều. Trực giác của chúng ta hoạt động ở phạm vi này. Chúng ta có thể dễ dàng hình dung ra những viễn cảnh trong đó nhân viên có thể tiết kiệm được vài phút nhờ truy cập không dây - chẳng hạn như gửi thư cho ai đó yêu cầu một tài liệu còn thiếu trong một cuộc họp quan trọng.

Các số liệu thống kê không phải tự thân đã hữu dụng rồi, chính phạm vi và bối cảnh mới khiến chúng hữu dụng. Không nhiều người có chút ý niệm gì về việc liệu mạng không dây có thể mang lại \$500 giá trị cận biên từ một nhân viên mỗi năm hay không. Phạm vi phù hợp có thể thay đổi mọi thứ. Chúng ta đã thấy được Sự Cụ Thể cho phép ta mang kiến thức của mình ra ứng dụng - hẳn bạn còn nhớ hệ thống mô phỏng một gia đình đi đến Thế giới Disney của HP chứ? Tương tự như thế, nguyên tắc phạm-vi-con-người cho phép chúng ta đem trực giác của mình ra ứng dụng vào việc đánh giá xem liệu nội dung của một thông điệp nào đó có đáng tin cậy hay không.

Thống kê là một nguồn uy tín bên trong rất hữu ích khi chúng được dùng để minh họa các mối quan hệ. Trong phần giới thiệu của cuốn sách này, chúng ta đã thảo luận về chiến dịch chống lại bóng ngô rạp phim chứa-dầy-chất-béo-bão-hòa của CSPI. Số liệu thống kê có liên quan là mỗi túi bóng ngô cỡ vừa chứa 37 gram chất béo bão hòa. Vậy thì sao? Thế là tốt hay xấu?

Art Silverman, một thành viên CSPI, đã khéo léo đặt nội dung chất-béo-bão-hòa của bóng ngô vào một bối cảnh phù hợp để đối chiếu so sánh. Anh nói rằng một túi bóng ngô tương đương với khối lượng thức ăn có hại cho sức khỏe của cả ngày.

Silverman biết rằng hầu hết mọi người sẽ bị tác động bởi khám phá này.

Điều gì sẽ xảy ra nếu Silverman là một gã thô lậu nào đó? Hắn anh đã chọn một thứ thực phẩm vốn có tiếng là có hại cho sức khỏe mà so ra lại có lượng chất béo bão hòa ít hơn, như kẹo mút chẳng hạn. "Một túi bông ngô có lượng chất béo tương đương 712.000 cây kẹo mút!" (Hoặc một con số vô cùng nào đó, vì kẹo mút làm gì có tí chất béo nào.) Thông kê này không đứng đắn vì nó lấy sức mạnh bằng mánh lới lợi dụng các khía cạnh khác nhau của thực phẩm có hại cho sức khỏe. Một nhà điều hành thô lậu ở rạp phim nào đó, để trả thù, có thể thay đổi đối tượng so sánh từ chất béo bão hòa chuyển sang một đặc tính tích cực nào đó của bắp ngô: "Một túi bông ngô có lượng Vitamin J nhiều bằng 71 cân bông cải xanh!" (Cái này là chúng tôi bịa ra.)

Các khả năng này là ví dụ cho lý do vì sao viết ra các số liệu thống kê lại khiến chúng ta đau đầu đến như vậy. Đặc biệt là trong lĩnh vực chính trị, làm giả số liệu thống kê đã mang lại việc làm bôn tiề cho biết bao nhiêu là thày cãi. Những người được thử thách về mặt đạo đức vốn đã kinh qua vô số nhức nhối trong phân tích có thể, nếu đã đủ méo mó và biến chất, dựng nên hầu như mọi chuyện từ một hệ thống số liệu thống kê có sẵn. Tất nhiên chúng ta cũng cần nhớ rằng lừa dối mà không có số liệu thống kê thì sẽ dễ dàng hơn. Các dữ liệu tạo ra những giới hạn. Trừ khi họ đủ vô đạo đức đến mức bịa ra các dữ liệu, thực tế gói ghém trong các dữ liệu sẽ vẫn hạn chế. Đó là một điều tốt, nhưng nó vẫn chứa quá nhiều chỗ cho những thứ bất minh.

Thế phần còn lại trong chúng ta, những người không giỏi lươn lẹo, thì sao? Chúng ta làm gì? Chúng ta sẽ vẫn có xu hướng xoay chuyển các số liệu sao cho có lợi cho mình nhất. Tất cả chúng

ta đều làm thế. "Tôi ghi được mươi sáu điểm cho đội bóng rổ nhà thờ hồi tối đấy!" (Điều không được đề cập: hai-mươi-hai cú bóng hỏng và thua trận.) "Mình cao một mét sáu mươi bảy." (Điều không được đề cập: gót cao đến tám phân.) "Doanh thu tăng lên 10 phần trăm năm nay, vì thế tôi nghĩ tôi xứng đáng được thưởng." (Điều không được đề cập: Lợi nhuận trì trệ.)

Khi nói đến số liệu thống kê, lời khuyên tốt nhất của chúng tôi là dùng chúng như một yếu tố đầu vào, chứ không phải đầu ra. Hãy sử dụng chúng để đưa ra quyết định về một vấn đề nào đó. Đừng đưa ra quyết định rồi chạy đi tìm kiếm các con số ủng hộ bạn - như thế chẳng khác nào đi tìm kiếm sự cảm dỗ và rắc rối. Nhưng nếu chúng ta sử dụng số liệu thống kê để đưa ra quyết định, chúng ta sẽ đứng ở một vị trí cao cả là chia sẻ những con số quan trọng đó cho người khác, như Geoff Ainscow và những người ủng hộ Bên Ngoài Cuộc Chiến đã làm.

THỰC TẬP LÂM SÀNG

Xử Lý Chứng Kích Động Sợ Bị Cá Mập Tấn Công

TÌNH HUỐNG: Cứ vài năm giới truyền thông lại rộ lên chuyện các vụ cá mập tấn công người. Tuy nhiên các vụ cá mập tấn công này rất hiếm khi xảy ra và cũng chẳng mấy khác nhau giữa năm này với năm khác. Vậy tại sao chúng lại thu hút nhiều sự chú ý của dân chúng và giới truyền thông đến thế? Câu trả lời là những vụ cá mập tấn công lại làm để ra thêm nhiều câu chuyện kinh hoàng, ám ảnh cả trong những giấc mơ của chúng ta, chẳng hạn như câu chuyện lấy từ Chương trình Oprah Winfrey sau:

OPRAH: Bethany Hamilton rất thích lướt trên những con sóng. Lướt sóng mỗi ngày kể từ năm 8 tuổi, đã trở thành một hiện tượng, mọi người

nói rằng chất muối biển cháy khắp các mạch máu của cô. Khi mới 13 tuổi, Bethany đã là một ngôi sao sáng trong giới lướt sóng và đã trở thành nhân vật nổi tiếng trong vùng, nhưng điều xảy ra sau đó đã đặt cái tên Bethany lên các tit báo trên khắp thế giới.

Đó là vào buổi sáng sớm. Bethany đang nằm dài trên ván trượt và đu đưa tay trong nước. Đột nhiên, một con cá mập hổ khủng khiếp dài mươi-lăm-bộ ngoạm lấy tay cô. Nó giật và kéo một cách hung tợn cho đến khi tay cô bị đứt lìa khỏi cơ thể bé nhỏ của mình. Vài giây sau con cá mập biến mất cùng với cả cánh tay của cô, và Bethany bị bỏ lại một mình trên cái ván trượt dính đầy máu.

Thứ tưởng tượng bạn buộc phải chiến đấu với những câu chuyện sống động này. Có thể bạn là giám đốc quảng cáo của Tổ chức Bảo vệ Loài Cá mập, hay bạn đang cố thuyết phục đứa con gái cấp hai bé nhỏ của mình rằng đi tắm biển chẳng có vấn đề gì cả. Bạn phải làm sao? Sự thật đứng về phía bạn - các vụ tấn công này là rất hiếm - nhưng nó không đảm bảo rằng mọi người sẽ tin bạn. Vậy bạn sẽ vận dụng nguồn uy tín nào để khiến mọi người tin mình?

* * *

THÔNG ĐIỆP 1: Chúng tôi viết thông điệp này dựa trên các số liệu thống kê của Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên ở Florida:

Nguy cơ bạn bị chết đuối khi tắm biển ở khu vực có người cứu hộ còn cao hơn nguy cơ bạn bị cá mập tấn công, chứ đừng nói là chết vì chúng. Ở Hoa Kỳ năm 2000, mươi hai người đã chết ở những khu vực có người cứu hộ. Không có trường hợp tử vong nào gây ra do cá mập. (Nếu xét trung bình thì tỷ lệ tử vong này là 0,4 người mỗi năm.)

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 1: Thông điệp này khá ổn nhưng không có gì đặc biệt. Thông điệp này đánh vào uy tín nội bộ - uy tín của những số liệu thống kê cứng. Chúng tôi có hai bình luận về thông điệp này: Trước hết, chết đuối nghe có vẻ không phải là đối tượng so sánh phù hợp, vì nhiều người có thể nghĩ rằng chết đuối là một nguyên nhân bình thường vẫn gây ra cái chết. "Chết đuối thường xảy ra hơn những vụ cá mập tấn

công" nghe chẵng có vẻ gì là gây bất ngờ cả. (Và cũng có thể là chúng tôi quá đa nghi, nhưng sự hiện diện của nhân viên cứu hộ không khiến chúng tôi cảm thấy an toàn hơn gì cả.) Thứ hai, so sánh thống kê - 92 trường hợp tử vong so với 0,4 - nghe cũng được, nhưng nó không thật sự sống động hay ý nghĩa trên bình diện con người. Khó có người nhớ được những con số này sau đó một tuần.

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Thông điệp này cũng dựa trên các số liệu thống kê của Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên ở Florida:

Trong hai loài động vật sau loài nào dễ gây ra cái chết của bạn hơn?

CÁ MẬP HUOU

CÂU TRẢ LỜI: Loài huou dễ giết chết bạn hơn. Trên thực tế chúng có khả năng gây ra cái chết cho con người nhiều gấp 300 lần (do xe hơi của bạn đụng phải chúng).

BÌNH LUẬN THÔNG ĐIỆP 2: Chúng tôi thích ý tưởng gây bất ngờ này vì nó nói rằng Bambi thậm chí còn nguy hiểm hơn một con cá mập hung ác, kể đó là một thống kê còn gây bất ngờ bởi phần vì nó nói rằng so với cá mập thì Bambi nguy hiểm hơn một cách khủng khiếp (dễ gây ra cái chết cho chúng ta hơn gấp 300 lần). Nó lố bịch đến mức buồn cười, và sự hài hước là một liều thuốc giải độc rất tốt cho sự sợ hãi mà những câu chuyện cá-mập-tấn-công-người gây ra. Ở một nghĩa nào đó, chúng ta đang chiến đấu chống lại những liên tưởng cảm xúc bằng những liên tưởng cảm xúc (xin xem chương sau).

Thông điệp này đánh vào uy tín bên trong bằng các số liệu thống kê, nhưng nó cũng đánh vào khán giả như một nguồn uy tín. Các khán giả biết họ sợ loài huou đến mức nào khi lái xe - chắc chắn là không nhiều lắm. Ít ai trong chúng ta sợ chạy xe vào buổi tối và đụng phải một chú huou nào đó. Chúng ta biết mình không sợ huou, thế tại sao chúng ta lại sợ cá mập? (Thế này thì hiệu quả hơn nhiều so với việc so sánh khả năng bị cá mập tấn công với chết đuối - dù sao đi nữa, hầu hết chúng ta ít ra cũng phải có tí chút sợ bị chết đuối.)

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	✓	✓
Bất ngờ	-	✓
Cụ thể	✓	✓
Đáng tin cậy	✓	✓✓
Gợi cảm xúc	-	✓
Câu chuyện	-	-

CÂU CHỐT: Khi chúng ta sử dụng các số liệu thống kê, chúng ta càng ít dựa vào các con số thực sự thì càng tốt. Những con số này thông báo cho chúng ta mối quan hệ ẩn bên dưới, nhưng có những cách minh họa mối quan hệ ẩn sâu này tốt hơn bẩn thân những con số. Việc đặt cạnh nhau một con hươu và một con cá mập cũng giống như việc Ainscow thả đạn bi vào cái xô.

Bài Kiểm Tra Sinatra Và Safexpress

Chúng ta đã thấy được rằng ai cũng có thể khiến các ý tưởng của mình trở nên đáng tin cậy hơn, nhờ vào chính các phẩm chất của chúng, bằng cách sử dụng các chi tiết cụ thể hoặc sử dụng số liệu thống kê. Một cách thứ ba để phát triển uy tín bên trong là sử dụng một dạng ví dụ cụ thể, một ví dụ vượt qua được cái mà chúng ta gọi là Bài kiểm tra Sinatra.

Trong ca khúc kinh điển “New York, New York” của mình, Frank Sinatra hát về việc bắt đầu một cuộc sống mới ở Thành phố New York, và đoạn điệp khúc tuyên bố rằng, “Nếu tôi có thể đến đó, tôi sẽ đến được tất cả mọi nơi.” Một ví dụ vượt qua được bài kiểm tra Sinatra khi chỉ riêng một mình nó cũng đã đủ để

thiết lập uy tín trong một lĩnh vực cho trước nào đó. Chẳng hạn như, nếu bạn đã ký được hợp đồng bảo đảm an ninh cho Fort Knox, bạn sẽ dễ dàng ký được hợp đồng an ninh với các đơn vị khác (thậm chí dù bạn chẳng có một khách hàng nào khác ngoài họ đi chăng nữa). Nếu bạn cung cấp lương thực cho một cơ quan thuộc Nhà Trắng, bạn có thể đánh bại mọi đối thủ để chiến thắng trong bất cứ một hợp đồng cung cấp lương thực nào. Đó chính là Bài kiểm tra Sinatra: Nếu bạn có thể đến đó, bạn sẽ đến được tất cả mọi nơi.

Safexpress, một đơn vị kinh doanh gia đình đặt tại Ấn Độ, đã sử dụng Bài kiểm tra Sinatra làm lợi thế cho mình. Safexpress cạnh tranh trong ngành vận chuyển hàng hóa, một trong những ngành mà cạnh tranh xảy ra vô cùng khốc liệt. Và, bởi lẽ cạnh tranh tất yếu sẽ dẫn tới giảm giá, một vấn đề đã nảy sinh: Hầu hết các đơn vị vận chuyển hàng không bảo đảm sẽ giao các món hàng đến địa điểm an toàn và đúng lịch. Thậm chí có những công ty mà bạn chẳng bao giờ được bảo đảm rằng món hàng của mình có được chuyển đi hay không.

Để khiến mình nổi bật hơn các đối thủ cạnh tranh khác, Safexpress bảo đảm với khách hàng khả năng chuyển hàng an toàn và đúng lịch của mình. Các công ty quốc tế hoạt động ở Ấn Độ - vốn đã quen với mức độ đáng tin cậy của FedEx - chọn Safexpress ngay lập tức. Nhưng Safexpress đã phải rất vất vả trong việc thu hút các công ty Ấn Độ vốn không quen với việc chi trả những khoản chi phí cao. Rubal Jain, một thành viên trong gia đình sáng lập nên Safexpress, quyết tâm thực hiện hợp tác với các công ty Ấn Độ.

Để làm được điều đó, Jain hướng tới việc giành được một khách hàng là một studio lớn của Bollywood. Khi Jain đề xuất

rằng Safexpress sẽ phân phối các phim của studio này, phản ứng họ đưa ra là “Cậu có đứa không đấy?”

Sự hoài nghi này hoàn toàn dễ hiểu và hợp lý: Vì phạm bản quyền là một vấn nạn lớn ở Ấn Độ, cũng như ở những nơi khác trên thế giới, vì thế quá trình phân phối là một nhiệm vụ mang tính then chốt. Nếu những bộ phim bị “đặt sai chỗ” ở giữa đường, các phiên bản lậu sẽ có mặt khắp các góc phố chỉ vài tuần sau đó. Nguy cơ này không phải chuyện mà một xưởng phim có thể đón nhận.

Thật may mắn là Jain đã chuẩn bị sẵn một tin thư đầy thuyết phục. Safexpress đã lo thành công việc cho ra mắt quyển *Harry Potter* thứ năm - mọi quyển sách *Harry Potter* có mặt ở các hiệu sách Ấn Độ đều do Safexpress vận chuyển, một vụ giao hàng phức tạp khủng khiếp: Toàn bộ sách phải có mặt ở các cửa hiệu lúc 8 giờ sáng hôm ra mắt. Không được quá sớm, nếu không các chủ hiệu sách sẽ tìm cách bán sớm hơn và bí mật sẽ bị lộ; và không được quá trễ, nếu không các chủ hiệu sách sẽ nổi giận vì doanh thu giảm. Tương tự thế, những quyển *Harry Potter* cũng cần được bảo vệ khỏi vi phạm bản quyền như những bộ phim của hãng phim trên - không được có bất cứ sự rò rỉ nào.

Và Jain có thêm một câu chuyện nữa. Anh biết được nhờ một cuộc trò chuyện trước đó rằng người điều hành xưởng phim Bollywood có một cậu em trai vừa thi tốt nghiệp trung học xong. Sau khi kể câu chuyện *Harry Potter*, Jain đề cập, “Nhân đây tôi cũng nói thêm rằng chúng tôi đã phụ trách việc giao giấy thi cho trường của em trai ngài và thu nhận toàn bộ bài làm của các thí sinh.” Safexpress lo việc phân phối cho tất cả các kỳ thi bậc trung học và thi vào đại học.

Hai tháng sau, thỏa thuận được ký.

Cả hai câu chuyện của Jain đều qua được Bài kiểm tra Sinatra. Jain lẽ ra đã có thể sử dụng các số liệu thống kê thay vì những câu chuyện - "98,84% những vụ giao hàng của chúng tôi đều đúng lịch." Hoặc anh có thể mượn một nguồn uy tín bên ngoài nào đó, như giấy chứng thực từ một công ty đa quốc gia nào đó chẳng hạn: "Chúng tôi đã sử dụng dịch vụ của Safexpress trong tất cả các hoạt động giao hàng tại Ấn Độ và chúng tôi nhận thấy họ là một nhà cung cấp dịch vụ xuất sắc." Cả hai phương pháp này đều làm gia tăng mức độ đáng tin cậy. Nhưng có một cái gì đó rất đặc biệt trong chuyện công ty phụ trách các kỳ thi tốt nghiệp trung học và đảm nhiệm phân phối quyển *Harry Potter* mới nhất. Sức mạnh của họ đến từ sự cụ thể hơn là những con số hay một thế lực thẩm quyền nào đó. Những câu chuyện này khiến bạn nghĩ rằng, "Nếu Safexpress có thể đến được đó, họ có thể đến được tất cả mọi nơi."

Vài Sợi Ăn Được

Để lấy một ví dụ bao gồm toàn bộ ba nguồn "uy tín bên trong" - chi tiết, số liệu, và Bài kiểm tra Sinatra - chúng ta có thể chuyển sang nghiên cứu trường hợp Bill McDonough, một nhà môi trường học nổi tiếng trong việc giúp các công ty cải thiện cả môi trường lẫn lợi nhuận của mình.

Hầu hết các nhà điều hành có xu hướng hoài nghi và ngờ vực khi một nhà môi trường học nào đó tìm đến, thậm chí là một nhà môi trường học "thân thiện với doanh nghiệp" như McDonough đi chăng nữa. Để vượt qua sự nghi ngờ này - để chứng minh rằng có thể tồn tại một sự nhất quán hoàn hảo giữa các mục tiêu kinh doanh và các mục tiêu môi trường - McDonough kể một câu chuyện vượt qua được Bài kiểm tra Sinatra.

Câu chuyện diễn ra như sau. Năm 1993, McDonough và một nhà hóa học tên là Michael Braungart được thuê vào làm việc cho nhà sản xuất vải sợi Thụy Sỹ Rohner Textil, chuyên cung cấp vải cho các sản phẩm ghế Steelcase. Nhiệm vụ của họ là một việc mà hầu hết những người trong ngành dệt may cho là không thể: Tạo ra một quy trình sản xuất không dùng đến các hóa chất độc hại.

Ngành dệt may thường phải xử lý các hóa chất gây hại. Hầu hết thuốc nhuộm có chứa các nguyên tố có độc. Trên thực tế, lượng vải vụn từ xưởng của Rohner Textil - lượng vải dư ra sau khi làm ghế - chứa quá nhiều chất hóa học đáng ngờ đến nỗi chính phủ Thụy Sỹ đã xếp chúng vào loại chất thải độc hại. Hơn thế nữa, lượng vải vụn này không thể đem chôn hay đốt ở Thụy Sỹ được - theo quy định của chính phủ, chúng phải được đem đi xuất khẩu - tổng đến một quốc gia nào đó có quy định lỏng lẻo hơn, như Tây Ban Nha chẳng hạn. (Hãy chú ý đến chi tiết sống động, cụ thể này.) McDonough nói, "Nếu đóng vải vụn bạn thải ra được chứng minh là thứ chất thải độc hại nhưng bạn có thể bán thành phẩm khi quá trình chưa kết thúc, bạn không cần phải là nhà khoa học tên lửa mới biết được mình đang bán chất thải độc hại."

Để giải quyết vấn đề này - loại bỏ các hóa chất độc hại ra khỏi đồ nội thất - McDonough cần phải tìm được một đối tác đáng tin cậy trong ngành hóa chất. Đối tác này phải cung cấp cho Rohner Textil một nguồn hóa chất sạch phù hợp với các nhu cầu sản xuất của công ty. Họ bảo rằng, "Chúng tôi muốn tất cả các sản phẩm trong tương lai phải an toàn như thuốc dành cho trẻ em vậy. Chúng tôi muốn các con mình có thể cắn phai chúng mà vẫn khỏe mạnh hơn chứ không bệnh tật gì cả."

Họ yêu cầu các xưởng hóa chất mở sách ra và trình bày về cách thức họ sản xuất ra các loại hóa chất. McDonough nói với các công ty, “Đừng bảo chúng tôi rằng ‘hóa chất đó có đăng ký sở hữu và hoàn toàn hợp pháp.’ Nếu chúng tôi không biết nó là gì thì chúng tôi sẽ không sử dụng đâu.” Sáu mươi công ty từ chối hợp tác với họ. Cuối cùng, chủ tịch một công ty có tên là Ciba-Geigy đã đồng ý.

McDonough và Braungart nghiên cứu tìm hiểu 8.000 hóa chất thường được sử dụng trong ngành dệt may. Họ đối chiếu mỗi hóa chất với một hệ thống tiêu chuẩn an toàn. Trong số các hóa chất họ thử nghiệm, có đến 7.962 hóa chất không đạt yêu cầu. Chỉ còn lại 38 hóa chất - nhưng 38 hóa chất này “an toàn đến mức ta có thể ăn được,” theo lời McDonough. (Hãy chú ý chi tiết cụ thể này - “an toàn đến mức ta có thể ăn được” - công thêm một thông số tạo lập nên một mối quan hệ - một con số bé nhỏ các hóa chất tuyệt hảo so với một con số khổng lồ các hóa chất độc hại.)

Điều đáng kinh ngạc là bằng việc sử dụng chỉ 38 hóa chất này, họ có thể tạo ra một dây chuyền sản xuất vải hoàn hảo, gồm tất cả các màu sắc ngoại trừ màu đen. Vải sợi mà họ sử dụng được làm từ nguyên liệu tự nhiên - len và một cây lấy sợi gọi là cây gai. Khi quy trình sản xuất được công bố, các điều tra viên từ chính phủ Thụy Sỹ đã đến kiểm tra nguồn nước thải ra từ nhà máy để đảm bảo rằng các hóa chất thải ra không vượt quá những giới hạn cho phép. “Lúc đầu, các điều tra viên nghĩ rằng thiết bị của mình bị hỏng,” McDonough nói. Các thiết bị chẳng tìm thấy gì trong nước hết. Sau đó họ kiểm tra nước đưa vào công ty, nước sạch uống được, và nhận thấy rằng thiết bị của mình vẫn ổn. McDonough nói, “Vải sợi trong quá trình sản xuất thậm chí còn lọc cho nước sạch hơn.”

Quy trình mới của McDonough không chỉ an toàn hơn mà nó còn tiết kiệm hơn nữa. Chi phí sản xuất giảm 20 phần trăm. Khoản tiền này có được một phần vì quy trình này giúp giảm phiền nhiễu và chi phí xử lý hóa chất độc hại. Công nhân không còn phải mặc đồng phục bảo hộ nữa. Và vải vụn - thay vì đem chuyển đến chôn ở Tây Ban Nha - được chuyển thành nỉ, sau đó đem bán cho nông dân và những người làm vườn ở Thụy Sỹ để họ phân chia các mùa vụ của mình.

Đây là một câu chuyện xuất sắc. Hãy nghĩ về tất cả những yếu tố bạn có thể nhớ được. Địệp vụ bất khả thi. Loại bỏ tất cả chỉ giữ lại 38 trong số 8.000 hóa chất. Nước thải của nhà máy sạch đến nỗi các điều tra viên tưởng rằng thiết bị của họ bị hỏng. Và vải vụn từ chất thải độc hại biến thành nỉ phục vụ cho các vụ mùa. Ý tưởng vải sợi "an toàn đến mức có thể ăn được." Và kết quả kinh doanh đáng mừng - các công nhân được làm việc trong môi trường an toàn hơn và chi phí giảm xuống 20%.

Nếu McDonough tiếp cận mọi công việc kinh doanh, trong mọi ngành nghề, và đưa ra đề xuất về một quy trình thân-thiện-với-môi-trường, câu chuyện này sẽ đem lại cho ông ta một uy tín rất lớn. Nó dễ dàng xóa bỏ rào cản mà Bài kiểm tra Sinatra lập ra.

Đến đây chúng ta đã trao đổi về việc tạo ra uy tín nhờ vào các nguồn bên ngoài - các thế lực thẩm quyền và phản-thẩm-quyền. Và chúng ta đã trao đổi về việc tạo dựng uy tín nhờ vào các nguồn nằm bên trong chính thông điệp - bằng cách sử dụng các chi tiết và số liệu thống kê và ví dụ minh họa qua được Bài kiểm tra Sinatra. Nhưng vẫn còn một nguồn uy tín mà chúng ta chưa đề cập tới. Và nó có thể là nguồn có tác động mạnh mẽ nhất.

Thịt Bò Đâu?

Một trong những chiến dịch quảng cáo truyền hình xuất sắc nhất mọi thời đại là quảng cáo của Wendy's vào năm 1984. Quảng cáo đầu tiên mở ra cảnh ba phụ nữ lớn tuổi đang đứng cạnh nhau ở quầy hàng. Trên quầy có một bánh hamburger đặt trên đĩa, và họ nhìn chằm chằm vào nó, vì nó quá to - đường kính khoảng 300 cm.

"Chắc chắn đây là một cái bánh cực to," người phụ nữ phía bên trái nói.

"Thật là to, ôi cái bánh," người phụ nữ ở giữa hòa theo.

"Một cái bánh to và béo mịn," bà bên trái lại nói.

"Thật là to và béo mịn ôi cái..."

Người phụ nữ ở giữa khụng lại một chút khi mở phần trên của cái bánh ra để lộ một miếng thịt bò hom hem nấu quá kỹ và một miếng dưa chua duy nhất. Miếng thịt bò so với cái bánh trông như một chú lùn.

Lần đầu tiên chúng ta nghe người phụ nữ đứng bên phải nói, vai này do bà Clara Peller tám-mươi-tuổi đóng. Bà nhướn mắt qua kính và nói, giọng gắt gỏng, "Thịt bò đâu?"

Giọng người giới thiệu vang lên, "Một vài quán hamburger bỏ rất ít thịt bò vào một cái bánh béo mịn..."

Peller: "Thịt bò đâu?"

Người giới thiệu: "Bánh ở Wendy's có nhiều thịt bò hơn Whopper và Big Mac. Đến với Wendy's bạn sẽ nhận được nhiều thịt bò hơn và ít bánh hơn."

Peller: "Này! Thịt bò đâu?" Bà nhìn qua quầy. "Tôi không nghĩ là có ai ở đó cả."

Có rất nhiều điều hay ho về những quảng cáo này. Chúng rất thú vị và được xây dựng rất hợp lý. Clara Peller trở thành một nhân vật khá nổi tiếng. Điều đáng nói hơn là quảng cáo này nêu bật được một ưu điểm thực sự của bánh hamburger ở Wendy's: Đúng là chúng có nhiều thịt bò hơn. Quảng cáo này đã đi một hướng hoàn toàn khác so với bộ công cụ thông thường mà các nhà quảng cáo hay sử dụng nhằm cố gắng vẽ nên những cảm xúc mạnh mẽ nhưng không chút liên quan về các mặt hàng tiêu dùng - chẳng hạn như liên kết tình thương của người mẹ dành cho con với một nhãn hiệu nước xả vải cụ thể nào đó. Wendy's đã làm một điều đáng khen ngợi hơn nhiều: Họ đã nêu bật được ưu điểm thực thụ của sản phẩm của mình và truyền đạt nó một cách đáng yêu.

Quảng cáo này đã gây ra một tác động lớn. Theo các cuộc thăm dò do Wendy's tiến hành, số khách hàng tin rằng bánh ở Wendy's to hơn bánh ở Whopper hay Big Mac tăng lên tới 47 phần trăm chỉ trong hai tháng sau khi đoạn quảng cáo được phát. Suốt một năm tròn sau sự xuất hiện của mẫu quảng cáo này, doanh thu của Wendy's tăng 31%.

Tuyên bố mà Wendy's đưa ra là bánh hamburger của họ có nhiều thịt bò hơn. Thông tin này có lẽ không phải thứ mà trước đây hầu hết mọi người bận tâm. Dĩ nhiên nó không phải thứ mà ai cũng biết. Vậy Wendy's đã làm thế nào để khiến tuyên bố này trở nên đáng tin cậy?

Hãy chú ý rằng có một điều gì đó khác biệt đang diễn ra ở đây. Thông điệp này không dựa vào uy tín bên ngoài - Wendy's không hề mời Larry Bird cân đo đong đếm và so sánh bánh hamburger của họ. (Và cũng không sử dụng một thế lực phản-thẩm-quyền nào, như một gã không lồ béo phì chuyên ăn

hamburger chẳng hạn.) Nó cũng không viện đến uy tín bên trong, đưa ra một số liệu thống kê theo kiểu “nhiều thịt bò hơn đến 11%!” Thay vào đó, quảng cáo này phát triển một nguồn uy tín hoàn toàn mới: khán giả. Wendy's đã trông cậy uy tín của mình vào chính khách hàng.

Các quảng cáo đã gần như thách thức khách hàng kiểm tra tuyên bố của Wendy's: *Hãy tự mình kiểm nghiệm - hãy nhìn vào bánh của chúng tôi so với bánh của McDonald's. Bạn sẽ thấy kích cỡ khác nhau!* Nói theo ngôn ngữ khoa học, Wendy's đã đưa ra một tuyên bố có thể phản chứng được. Bất cứ khách hàng nào có trong tay một cái thước và một cái cân cũng có thể kiểm tra giá trị sự thật của tuyên bố này (Mặc dù ưu thế của Wendy's đã quá chắc chắn nên chỉ cần nhìn vào sự khác biệt thôi cũng là quá đủ rồi.)

Thách thức này - đề nghị khách hàng tự kiểm nghiệm một tuyên bố nào đó - là một “tín thư kiểm nghiệm được.” Các tín thư kiểm nghiệm được có thể mang lại một cú hích mạnh mẽ cho mức độ đáng tin cậy của thông điệp, bởi lẽ chúng thực sự cho phép khán giả “thử trước khi mua.”

Tín Thư Kiểm Nghiệm Được

Các tín thư kiểm nghiệm được có một lịch sử vô cùng đa màu sắc trong những giai thoại thành thị. Vào những năm 1990, Snapple phải đấu tranh hết mình để làm thay đổi những tin đồn cho rằng công ty này ủng hộ Ku Klux Klan¹⁶. Những người đưa

¹⁶ Ku Klux Klan (KKK) là tên một số tổ chức bí mật ở Hoa Kỳ, chủ yếu ở phía Nam, bắt đầu xuất hiện trong thời kỳ Nội Chiến. Những tổ chức này đề cao thuyết “Người da trắng ưu việt”, sử dụng các hình thức khủng bố, bạo lực hay xúi kín để hạ nhục và bài trừ những người Mỹ gốc Phi, người Do Thái và các cộng đồng sắc tộc và tôn giáo thiểu số khác.

chuyện nghĩ rằng họ đã có được một vài "chứng cứ" ủng hộ cho kết luận của mình: "Hãy nhìn vào bất cứ vỏ chai nào của Snapple mà xem - có một con thuyền chở nô lệ ở ngay mặt trước!" Những người bán tin bán nghi cũng được khuyến khích lần tìm trên vỏ chai một biểu tượng kỳ lạ hình chữ K bên trong một vòng tròn - được cho là chứng cứ thuộc sở hữu của Klan.

Tất nhiên các nhãn chai Snapple đúng là có in ảnh một con thuyền và một chữ K nằm trong một vòng tròn. Vấn đề là chúng chẳng liên quan gì đến Klan hết. Con tàu là từ một bản in khắc của Tiệc Trà Boston. Chữ K nằm trong vòng tròn là biểu tượng của chữ "kosher"¹⁷. Nhưng một vài người không nắm được cái thông tin trên khi nhìn thấy các biểu tượng này đã bắt đầu gieo tin đồn thổi.

Hãy chú ý rằng tin đồn Snapple là một dạng phiên bản nhử-mồi-và-kéo của quảng cáo "Thịt bò đâu?" Wendy's nói, "Hãy tự mình kiểm nghiệm - bánh của chúng tôi có nhiều thịt bò hơn." Những gã tung tin đồn thì nói, "Hãy tự mình kiểm nghiệm - có một chữ K khoanh tròn. Nghĩa là Snapple ủng hộ Ku Klux Klan." Giá trị hiệu lực của tuyên bố hãy-tự-mình-kiểm-nghiệm khiến một số người nhanh chóng tin vào kết luận của những gã tung tin đồn mà không chút đắn đo suy nghĩ. Đây là chỗ mà các tín thư kiểm nghiệm được có thể phản pháo - bước "tự mình kiểm nghiệm" có thể đúng trong khi kết quả đúc rút được lại hoàn toàn không có căn cứ.

Các tín thư kiểm nghiệm được có giá trị sử dụng trong rất nhiều lĩnh vực. Để lấy một ví dụ, hãy xem xét câu hỏi "So với bốn năm trước đây bạn có giàu có hơn chút nào không?" Ronald Reagan đã đặt ra câu hỏi nổi tiếng này trong cuộc tranh cử tổng

¹⁷ Dàng hoàng, chuẩn mực, đúng đắn.

thống với Jimmy Carter năm 1980. Reagan lẽ ra đã có thể tập trung vào các số liệu thống kê - mức độ lạm phát cao, tình trạng thất nghiệp, lãi suất tăng mạnh. Nhưng thay vì đích thân trình bày ông lại để cho khán giả của mình tự kiểm nghiệm.

Một ví dụ khác về tín thư kiểm nghiệm được đến từ Jim Thompson, người sáng lập Liên Minh Huấn Luyện Tích Cực¹⁸ (PCA). Nhiệm vụ của PCA là nhấn mạnh rằng thể thao thanh niên không nên cứ cố giành giật chiến thắng bằng mọi giá; các vận động viên cần phải tin rằng thể thao giúp họ học được những bài học về cuộc đời.

PCA tổ chức các hội thảo huấn-luyện-tích-cực cho các huấn luyện viên thể thao thanh niên. Tại những buổi hội thảo này, các chuyên gia đào tạo sử dụng phép so sánh “Bể Cảm Xúc” để khiến các huấn luyện viên suy nghĩ vào tỷ lệ thích hợp của lời khen, sự ủng hộ, và phản ứng chỉ trích. “Bể Cảm Xúc cũng giống như bình xăng ô tô của bạn. Nếu bình xăng mà cạn thì bạn chẳng thể lái đi xa được. Nếu Bể Cảm Xúc mà cạn thì bạn khó lòng biểu diễn ở phong độ tốt nhất được.”

Sau khi phép so sánh Bể Cảm Xúc được đưa ra, các chuyên gia bắt đầu khởi động một bài tập. Trước hết, họ yêu cầu các huấn luyện viên tưởng tượng người ngồi kế mình vừa làm lỡ mất một pha quan trọng trong trận đấu. Việc các huấn luyện viên phải làm là nói một điều gì đó để làm cạn kiệt Bể Cảm Xúc của cầu thủ kia. Vì những lời hạ nhục đầy châm biếm là một nét không thể thiếu trong nhiều cuộc giao tranh thể thao, bài tập này được đón nhận nồng nhiệt. Thompson nói, “Cả căn phòng vang vọng tiếng cười khi các huấn luyện viên bắt tay vào bài tập, đôi khi họ có những sáng tạo vô cùng độc đáo.”

¹⁸ Positive Coaching Alliance

Thế rồi các huấn luyện viên được yêu cầu phải tưởng tượng rằng một người khác cũng mắc cùng một lỗi như thế, nhưng giờ nhiệm vụ của họ lại là lấp đầy Bể Cảm Xúc của người kia thay vì rút cạn nó. Điều này khiến căn phòng gần như im bặt. Thompson nói, "Căn phòng thường trở nên rất yên lặng, và cuối cùng bạn nghe một tiếng rất nhỏ, 'Pha vừa rồi khá lắm!'" Bằng cách tự theo dõi hành vi của mình, các huấn luyện viên rút ra được bài học - chỉ trích dễ hơn động viên đến thế nào, họ có thể nghĩ ra được mười lời hạ nhục đầy thông minh nhưng lại khó đưa ra được một lời an ủi dù là duy nhất. Thompson đã tìm ra cách chuyển quan điểm của mình thành một tín thư kiểm nghiệm được, một điều mà các huấn luyện viên có thể tự mình trải nghiệm.

Trục Giác của Chúng Ta Mắc Lỗi, nhưng Ai Muốn Tin Điều Đó?

TÌNH HUỐNG: Mọi người thường tin vào trực giác của mình, nhưng trực giác của chúng ta bị vấy bẩn bởi những thành kiến sẵn có. Tuy vậy, hầu hết mọi người đều cảm thấy rất ổn về trực giác của mình, và rất khó thuyết phục họ theo chiều ngược lại. Đây là cuộc chiến vất vả mà các nhà tâm lý học chuyên nghiên cứu vấn đề thực-hiện-quyết-định phải đối mặt. Giả sử bạn nhận nhiệm vụ biên tập một cuốn sách giáo khoa nhập môn tâm lý, và bạn đang xem xét đối chiếu hai cách giải thích khái niệm "thành kiến sẵn có."

* * *

THÔNG ĐIỆP 1: Hãy sẵn sàng đưa ra một vài dự đoán. Trong số những sự kiện sau đây thì sự kiện nào giết chết nhiều người hơn: Giết người hay tự sát? Lũ lụt hay lao phổi? Vòi rồng hay hen suyễn? Hãy chỉ dành một giây cho mỗi câu trả lời.

Có thể bạn nghĩ rằng giết người, lũ lụt, và vòi rồng lấy đi mạng sống

orda nhiều người hơn. Mọi người thường nghĩ thế. Nhưng ở Mỹ tự sát gây ra cái chết nhiều hơn giết người đến 50%, lao phổi gây chết người nhiều gấp chín lần so với lũ lụt, và hen suyễn gây chết người nhiều hơn lốc xoáy và rồng tới tám mươi lần.

Vậy tại sao mọi người lại dự đoán tệ đến thế. Chính là vì thành kiến sẵn có. Thành kiến sẵn có là một xu hướng tự nhiên khiến chúng ta, khi phải dự tính khả năng của một sự kiện cụ thể nào đó, đánh giá khả năng bằng mức độ sẵn có trong trí nhớ của chúng ta. Bằng trực giác chúng ta nghĩ rằng các sự kiện dễ xảy ra hơn nếu chúng dễ nhớ hơn. Nhưng thường thì những thứ chúng ta nhớ được lại không phải là bản tóm tắt chính xác của thế giới này.

Chúng ta có thể nhớ được một số thứ tốt hơn vì chúng gợi nên nhiều cảm xúc hơn, chứ không phải vì chúng đến thường xuyên hơn. Chúng ta có thể nhớ được một số thứ tốt hơn vì giới truyền thông dành nhiều thời gian cho chúng hơn (có lẽ vì họ mang lại cho chúng ta nhiều hình ảnh sống động hơn), chứ không phải vì chúng phổ biến hơn. Thành kiến sẵn có có thể dẫn trực giác của chúng ta đi sai đường, khiến chúng ta đánh giá những thứ bất thường thành phổ biến và những thứ khó xảy ra thành khả thi.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 1: Đoạn văn trên sử dụng một tin thư đơn giản nhưng hiệu quả: Bạn nghĩ cái nào giết chết nhiều người hơn? Xác suất cao là các độc giả sẽ thực hiện ít nhất một dự đoán sai, và điều đó minh họa cho họ thấy sự hiện diện thật sự của thành kiến sẵn có.

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Đây là một đoạn văn khác minh họa cho khái niệm “thành kiến sẵn có”, dạng này thường gặp ở các sách giáo khoa nhập môn hơn:

Thành kiến sẵn có là một xu hướng tự nhiên khiến chúng ta, khi phải dự tính khả năng của một sự kiện cụ thể nào đó, đánh giá khả năng bằng mức độ sẵn có trong trí nhớ của chúng ta. Bằng trực giác chúng ta nghĩ rằng các sự kiện dễ xảy ra hơn nếu chúng dễ nhớ hơn. Nhưng thường thì những thứ chúng ta nhớ được lại không phải là bản tóm tắt chính xác của thế giới này.

Lấy một ví dụ cụ thể, trong một công trình của các nhà nghiên cứu tại Đại học Oregon, các thành viên tham gia cho rằng số người chết vì bị giết nhiều hơn 20% số người chết vì tự sát. Các đối tượng này cho rằng người ta chết vì lũ lụt nhiều hơn là lao phổi, nhưng thực tế số người chết vì lao phổi nhiều hơn đến chín lần. Các đối tượng này tin rằng số người chết vì voi rồng cũng ngang ngửa số người chết vì hen suyễn, nhưng thực tế thì hen suyễn gây ra nhiều cái chết hơn gấp tám mươi lần.

Con người có thể nhớ được một số thứ tốt hơn vì chúng gợi nên nhiều cảm xúc hơn, chứ không phải vì chúng đến thường xuyên hơn. Chúng ta có thể nhớ được một số thứ tốt hơn vì giới truyền thông dành nhiều thời gian cho chúng hơn (có lẽ vì họ mang lại cho chúng ta nhiều hình ảnh sống động hơn), chứ không phải vì chúng phổ biến hơn. Thành kiến sẵn có có thể dẫn trực giác của chúng ta đi sai đường, khiến chúng ta đánh giá những thứ bất thường thành phổ biến và những thứ khó xảy ra thành khả thi.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 2: Thông điệp này ít lôi kéo người đọc hơn. Bạn có thể hình dung ra cảnh một sinh viên đọc đoạn văn thứ hai này - với câu kết là hen suyễn giết chết nhiều người hơn gấp tám mươi lần so với voi rồng - và suy nghĩ, Ô, những gã tham gia nghiên cứu này thật là dâm đãng. Tự mình kiểm nghiệm sẽ đem lại hiệu ứng mạnh mẽ hơn nhiều.

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	✓	✓
Bất ngờ	✓	-
Cụ thể	✓	✓
Đáng tin cậy	✓✓	✓
Gợi cảm xúc	-	-
Câu chuyện	-	-

CÂU CHỐT: Sử dụng những tín thư kiểm nghiệm được cho phép mọi người tự mình thử nghiệm một ý tưởng nào đó.

Định Hướng Tân Bình

Chúng ta hãy chuyển sang một không gian thể thao khác: Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia (NBA). Hãy tưởng tượng công việc của bạn là dạy cho các tân binh NBA biết về sự nguy hiểm của AIDS. Các cầu thủ NBA đều là những thanh niên trẻ - các tân binh thường có độ tuổi dưới hai-mươi-mốt. Và họ là những ngôi sao mới nổi, thu hút mọi sự tập trung chú ý bằng danh tiếng này. Họ đã nghe người ta nói về AIDS cả đời rồi, thế nên nguy cơ rất lớn là họ chẳng bận tâm gì đến AIDS; nguy cơ rất lớn là những tình huống trong cuộc đời họ dễ khiến họ đánh mất sự thận trọng vào một đêm nào đó.

Bạn làm cách nào để khiến cảnh báo về AIDS trở nên đáng tin và có tác động ngay lập tức? Hãy nghĩ đến những nguồn uy tín khả dĩ. Bạn có thể mượn một nguồn uy tín từ bên ngoài - một minh tinh/ chuyên gia như Magic Johnson, hay một thế lực phản-thẩm-quyền, chẳng hạn như một vận động viên mắc AIDS giai đoạn cuối. Bạn có thể sử dụng các thống kê về phương diện con người (có thể là nguy cơ mắc AIDS khi quan hệ một lần duy nhất với một người lạ mặt nào đó). Bạn có thể sử dụng những chi tiết sống động - một vận động viên có thể thuật lại sự thận trọng trong tình dục an toàn thường ngày của anh đã bị xói mòn vì một buổi dạ tiệc hoang dại như thế nào. Bất cứ phương pháp nào trong số kể trên cũng sẽ đem lại hiệu quả nhất định. Nhưng nếu bạn muốn chuyển nguồn uy tín này vào bên trong, sâu trong tâm trí của các cầu thủ thì phải làm thế nào? NBA đi đến một phương pháp vô cùng tài tình để thực hiện điều này.

Vài tuần trước khi mùa giải NBA bắt đầu, họ yêu cầu tất cả các tân binh có mặt tại Tarrytown, New York, để tham gia một đợt định hướng bắt buộc. Họ bị tách biệt khép kín trong một khách sạn trong sáu ngày: không máy nhắn tin, không điện thoại di động. Các tân binh được dạy về đời sống trong những giải đấu lớn - mọi thứ từ cách xử lý giới truyền thông đến cách thực hiện những khoản đầu tư hiệu quả từ gia tài mới của mình.

Một năm nọ, bất chấp khuôn viên đợt định hướng được giữ bí mật kỹ càng, một nhóm các fan nữ hâm mộ đã vào được địa điểm này. Vào đêm đầu tiên của đợt định hướng, họ lượn lờ quanh quầy bar và nhà hàng của khách sạn, ăn mặc nổi bật. Các cầu thủ rất vui vì được chú ý. Có rất nhiều trò tán tỉnh, chim chuột, và các cầu thủ lên kế hoạch gặp gỡ một vài phụ nữ trong số này về sau.

Sáng hôm sau, các tân binh nghiêm chỉnh có mặt tham gia đợt định hướng của họ. Họ ngạc nhiên nhìn thấy các fan nữ đang đứng trước phòng. Các cô gái tự giới thiệu một lần nữa, từng người một. "Xin chào, tôi là Sheila và tôi bị nhiễm HIV dương tính." "Xin chào, tôi là Donna và tôi bị nhiễm HIV dương tính."

Đột nhiên cuộc trò chuyện về AIDS khiến các tân binh quan tâm. Họ nhận thấy cuộc đời có thể thoát khỏi tầm kiểm soát của họ như thế nào, một đêm lẻ duy nhất có thể gây ra niềm hối tiếc cả cuộc đời như thế nào.

Thứ đối chiếu phương pháp của NBA với phương pháp của NFL. Vào đợt định hướng của NFL một năm nọ, phòng tổ chức cán bộ của liên đoàn buộc mọi tân binh phải đeo bao cao su vào một trái chuối. Tất nhiên điều này khiến ai cũng phải tròn xoe mắt. Sau đó, hai phụ nữ - trước là thành viên trong các đội bóng

nữ - nói về cách họ quyền rũ các cầu thủ với hy vọng sẽ có thai. Khó định hướng này có tác động mạnh - đó là một thông điệp được thiết kế hợp lý và bài bản. Nhưng cái gì dễ dính chắc lấy ta hơn: nghe chuyện ai đó bị lừa, hay tự mình bị lừa?

Chúng ta phải làm gì để khiến mọi người tin vào những ý tưởng của chúng ta? Chúng ta phải tìm được một nguồn đáng tin nào đó để đưa vào. Đôi khi các nguồn này cạn kiệt, điều mà Barry Marshall đã nhận thấy khi đi tìm phương pháp chữa trị chứng viêm loét. Mượn nguồn uy tín bên ngoài không đem lại kết quả - lời chứng thực của các giám sát viên và cơ quan của ông ở Perth có lẽ vẫn là chưa đủ. Trong cậy vào nguồn uy tín bên trong cũng không được - các dữ liệu và chi tiết mà Barry xếp đặt cẩn thận vẫn không thể giúp ông gỡ bỏ rào cản. Cuối cùng, điều mà ông làm là trong cậy vào uy tín của chính khán giả - ông thận trọng "lên khuôn" một tín thư kiểm nghiệm được bằng cách uống cả một cốc vi khuẩn. Lời thách thức ở đây là: Hãy tự mình kiểm nghiệm - nếu bạn uống thử kinh khủng này, bạn cũng sẽ bị viêm loét như tôi.

Không phải lúc nào ta cũng thấy rõ được mình nên lấy nguồn uy tín từ đâu. Cái mà Marshall thể hiện quá xuất sắc chính là sự bén chí - biết được đâu là thời điểm thích hợp để viện một nguồn khác. Trong chương này chúng ta đã nhận thấy rằng hầu hết các nguồn uy tín rõ ràng - xác thực hiệu lực từ bên ngoài và các số liệu thống kê - không phải lúc nào cũng là những nguồn tốt nhất. Chỉ vài chi tiết sống động cũng có thể thuyết phục hơn cả một phòng tuyến số liệu thống kê. Một thế lực phản-thẩm-quyền có thể mang lại ý nghĩa nhiều hơn một thế lực thẩm-quyền. Một câu chuyện đơn nhất vượt qua được Bài kiểm tra

Sinatra có thể chiến thắng cả một biển hoài nghi. Cảm hứng thực sự tăng mạnh khi ta biết được rằng một thiên tài y khoa như Marshall đã phải leo qua chính những trở ngại mà chúng ta sẽ phải leo qua - và khi ta thấy được rằng cuối cùng ông đã chiến thắng, và mang lại lợi ích cho tất cả chúng ta.

CHƯƠNG 5

GỢI CẢM XÚC

Mẹ Teresa từng nói, "Nếu tôi nhìn vào số đông, tôi sẽ không bao giờ hành động. Nếu tôi nhìn vào một cá thể, tôi sẽ hành động." Năm 2004, một số nhà nghiên cứu thuộc Đại học Carnegie Mellon quyết định tìm hiểu xem liệu hầu hết mọi người có cư xử như Mẹ Teresa hay không.

Các nhà nghiên cứu muốn xem mọi người phản ứng ra sao giữa việc quyên góp từ thiện cho một mục đích trừu tượng nào đó và quyên góp từ thiện cho một cá nhân cụ thể. Họ tặng mỗi người tham gia năm đô la để họ hoàn thành một khảo sát về cách sử dụng các sản phẩm công nghệ khác nhau. (Khảo sát này không hề liên quan; mục đích chỉ là để đảm bảo rằng những người tham gia sẽ có một khoản tiền mặt trong tay để cân nhắc có nên quyên góp từ thiện hay không.)

Khi mọi người hoàn tất khảo sát này, họ nhận được năm tờ một đô. Họ cũng nhận được, không hề biết trước, một phong bì và một lá thư đề-nghi-quyên-góp giúp họ có cơ hội quyên góp một ít tiền cho *Save the Children*, một quỹ từ thiện với mục tiêu trọng tâm là đem lại cuộc sống ấm no cho trẻ em trên thế giới.

Các nhà nghiên cứu thử nghiệm hai phiên bản thư đề nghị

khác nhau. Phiên bản đầu tiên đưa ra thống kê về mức độ nghiêm trọng của các vấn đề mà trẻ em châu Phi đang phải đối mặt, chẳng hạn như:

- Tình trạng thiếu thực phẩm ở Malawi đang ảnh hưởng đến hơn 3 triệu trẻ em.
- Ở Zambia, tình trạng thiếu mưa trầm trọng đã dẫn đến sản lượng bắp ngô sụt giảm 42% từ năm 2000. Hậu quả là khoảng 3 triệu người Zambia phải đổi mới với nạn đói.
- Bốn triệu người Angola - một phần ba dân số nước này - bị buộc phải rời khỏi nơi sinh sống.
- Hơn 11 triệu người Ethiopia đang cần viện trợ thực phẩm ngay lập tức.

Phiên bản khác của lá thư đưa thông tin về một cô bé cụ thể:

- Mọi khoản tiền bạn quyên góp đều sẽ được chuyển đến Rokia, một bé gái bảy tuổi ở Mali, châu Phi. Rokia rất nghèo và em đang phải đổi mới với nạn đói, thậm chí em có nguy cơ chết đói. Cuộc sống của em sẽ tốt hơn nhờ có món quà của bạn. Bằng đóng góp của bạn, và đóng góp của những nhà tài trợ biết quan tâm và chia sẻ khác, *Save the Children* sẽ làm việc với gia đình Rokia và những thành viên khác của cộng đồng nhằm giúp nuôi dưỡng và giáo dục em cũng như cung cấp hoạt động chăm sóc y tế và giáo dục vệ sinh cơ bản.

Các nhà nghiên cứu đưa cho những người tham gia một trong hai lá thư khác nhau này, rồi để họ tự quyết định. Họ tự quyết định mình sẽ quyên góp bao nhiêu tiền, nếu có, bỏ vào phong bì, sau đó dán lại và chuyển cho một thành viên trong đội nhóm nghiên cứu.

Tính bình quân, những người đọc các số liệu thống kê quyên góp \$1,14. Những người đọc câu chuyện về Rokia quyên góp \$2,38 - nhiều hơn gấp đôi. Có vẻ hầu hết mọi người đều có điểm giống Mẹ Teresa: Khi trái tim cần lên tiếng, một cá nhân sẽ vượt trội so với những đám đông.

Các nhà nghiên cứu tin rằng những khoản đóng góp nhỏ hơn cho bức thư thống kê có thể là kết quả của cái gọi là "hiệu ứng đem muối bỏ bể." Nếu họ cảm thấy quá choáng ngợp trước quy mô của vấn đề, khoản đóng góp nhỏ nhoi của họ sẽ trông có vẻ hoàn toàn vô nghĩa. Nhưng đây là chỗ mà mọi thứ thậm chí còn trở nên thú vị hơn rất nhiều. Các nhà nghiên cứu quyết định đưa cho một nhóm thứ ba cả hai dạng thông tin - cả các số liệu thống kê và câu chuyện về bé Rokia. Họ thắc mắc không biết các đối tượng nhận được cả hai dạng thông tin này có cho nhiều hơn, xét bình quân, khoản \$2,38 mà nhóm Rokia đã quyên góp hay không. Có thể sự kết hợp giữa số liệu thống kê và những câu chuyện - sức mạnh của nhu cầu cá nhân đi kèm với quy mô thống kê của vấn đề - sẽ tạo ra một mức độ đóng góp hoàn toàn mới.

Không hề. Những người nhận được cả hai lá thư chỉ đóng góp \$1,43, ít hơn gần một đô la so với những người chỉ đọc câu chuyện về Rokia. Bằng một cách nào đó các số liệu thống kê - bằng chứng cho những gì mà đại bộ phận châu Phi đang phải chịu đựng - đã khiến họ ít muốn làm từ thiện hơn. Chuyện gì đang xảy ra thế này?

Các nhà nghiên cứu đưa ra giả thiết rằng suy nghĩ về các số liệu thống kê sẽ chuyển con người lên một khung tư duy mang tính phân tích cao hơn. Khi người ta tư duy với nhiều tính phân tích hơn, họ ít tư duy bằng tình cảm hơn. Và các nhà nghiên cứu

tin rằng chính phản ứng tình cảm đối với nỗi khổ của Rokia đã khiến họ hành động.

Để chứng minh cho luận điểm này, các nhà nghiên cứu đã tiến hành một nghiên cứu thứ hai. Trong nghiên cứu này họ khuyến khích một số đối tượng suy nghĩ theo lối phân tích bằng cách hỏi những câu hỏi kiểu như, "Nếu một vật thể di chuyển với tốc độ năm bộ mỗi phút, vậy theo tính toán của bạn nó sẽ đi được bao nhiêu bộ trong 360 giây?" Những đối tượng khác được khuyến khích suy nghĩ theo lối cảm xúc: "Hãy viết ra một từ miêu tả cảm giác của bạn khi nghe chữ "em bé."

Sau đó cả hai nhóm được phát lá thư Rokia. Và, một lần nữa khẳng định cho giả thiết của các nhà nghiên cứu, những người được khuyến khích theo lối phân tích quyên góp ít hơn. Trong khi những người được khuyến khích suy nghĩ theo cảm xúc ủng hộ \$2,34, gần bằng trước đây; những người được khuyến khích suy nghĩ theo lối tính toán chỉ cho đi \$1,26.

Các kết quả này thật sự gây bất ngờ. Chỉ *hoạt động tính toán* đơn thuần thôi cũng đã làm giảm mức độ từ thiện ở con người. Một khi chúng ta đã đặt chiếc nón phân tích vào, chúng ta phản ứng với các kích thích cảm xúc hoàn toàn khác. Chúng ta ngăn khả năng cảm xúc của chúng ta.

* * *

Trong chương vừa rồi, chúng ta đã thảo luận phương pháp thuyết phục mọi người rằng các ý tưởng của chúng ta hoàn toàn đáng tin cậy, phương pháp khiến họ tin vào chúng ta. Niềm tin có ý nghĩa rất quan trọng, nhưng chỉ tin thôi thì chưa đủ. Mọi người chỉ hành động khi họ thực sự quan tâm.

Ai cũng tin rằng có rất nhiều dân châu Phi đang phải gánh

chịu muôn vàn đau khổ; không ai nghi ngờ về điều đó cả. Nhưng niềm tin không nhất thiết phải khiến người ta đủ quan tâm để hành động. Mọi người đều tin rằng ăn nhiều thực phẩm chứa chất béo sẽ dẫn đến các vấn đề sức khỏe; không ai nghi ngờ về điều đó cả. Nhưng niềm tin không nhất thiết phải khiến người ta đủ quan tâm để hành động.

Các quỹ từ thiện từ lâu đã nhận ra hiệu ứng Mẹ Terasa - họ biết rằng các nhà tài trợ hưởng ứng tốt hơn với những mục tiêu cá nhân hơn là những mục tiêu trừu tượng. Bạn không quyên góp để giúp đỡ cho "sự nghèo đói của châu Phi," bạn chỉ tài trợ cho một đứa bé cụ thể nào đó mà thôi. (Trên thực tế, ý tưởng lấy việc tài trợ cho một đứa trẻ làm phương pháp thu hút từ thiện có từ những năm 1950, khi một mục sư Cơ Đốc kêu gọi người Mỹ tài trợ cho những đứa trẻ mồ côi Hàn Quốc đang gặp khó khăn.) Ý tưởng này cũng có thể áp dụng cho động vật. Ở Khu Bảo tồn Động vật Trang trại, một tổ chức phi lợi nhuận với mục tiêu giảm thiểu các hành vi đối xử tàn ác đối với động vật nuôi ở trang trại, các nhà tài trợ có thể "nhận nuôi" một chú gà (\$10 mỗi tháng), một chú dê (\$25), hay một chú bò (\$50).

Không ai muốn quyên góp cho Quỹ Hành chính Sự nghiệp của một hội từ thiện nào cả. Về mặt tri thức thì hoàn toàn dễ hiểu tại sao các quỹ chung này cũng cần được hỗ trợ - ai đó phải mua kim bấm chử - nhưng rất khó khiến người ta có cảm giác muốn ủng hộ cho việc cung cấp vắc phòng phẩm này.

Các tổ chức từ thiện đã học được cách kích thích sự đồng cảm và lòng trắc ẩn của các nhà tài trợ - và họ làm điều này rất tốt, vì những kỹ năng của họ giúp xoa dịu rất nhiều nỗi đau trên thế giới này. Nhưng "khiến mọi người quan tâm" không phải điều mà chỉ các hội từ thiện cần phải làm. Các giám đốc cần khiến nhân viên của mình đủ quan tâm để thực hiện những công việc

phức tạp đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Các giáo viên phải khiến học sinh quan tâm đến môn văn. Các nhà hoạt động xã hội phải khiến người dân quan tâm đến các sáng kiến của hội đồng thành phố.

Chương này đi vào giải quyết yếu tố gợi cảm xúc của tính kết dính, nhưng vẫn đề không phải ở chỗ nhấn vào các nút cảm xúc của họ, theo kiểu một số bộ phim mùi mẫn làm người ta phải khóc sướt mướt. Thật ra, mục tiêu của việc khiến các thông điệp “gợi cảm xúc” là để khiến người nghe quan tâm. Cảm xúc sẽ khiến họ hành động.

Lấy một ví dụ, hầu hết giới trẻ đều tin rằng hút thuốc lá là vô cùng nguy hại. Không ai hoài nghi gì về thông điệp đó cả. Thế mà các thanh niên vẫn tiếp tục hút thuốc. Vậy bạn phải làm gì để biến niềm tin của họ thành hành động? Bạn phải khiến họ quan tâm. Và, vào năm 1998, cuối cùng cũng đã có người tìm ra cách thực hiện điều đó.

Sự Thật

Đoạn quảng cáo bắt đầu bằng một cảnh quay đường phố New York. Cảnh này là cảnh video, chứ không phải phim - hơi tối một tí, hơi thiếu chuyên nghiệp một tí. Nó trông giống một bộ phim tài liệu hơn là một mẫu quảng cáo. Một đoạn chú thích hiện lên ở phía dưới màn hình: “Bên ngoài trụ sở một công ty thuốc lá lớn.”

Một chiếc xe tải mười-tám-bánh đỗ ngay trước tòa nhà, và một nhóm thanh niên nhảy ra. Các thanh niên này bắt đầu chất lên xe những bọc trắng dài có dán mác “Bao Dựng Thi Thể.” Chồng thi thể này ngày càng lớn lên. Khi quảng cáo kết thúc, có đến hàng trăm thi thể chất trong xe. Một thanh niên đứng trong tòa

nhà hé tòang qua loa, “Bạn có biết thuốc lá giết chết bao nhiêu người mỗi ngày không?” Con số người chết được tiết lộ lên tới 1.800 - số túi thi thể mà các thanh niên nói trên đã chất lên xe ngay trước trụ sở của một công ty thuốc lá.

Quảng cáo này là một phần trong chiến dịch quảng cáo Sự Thật. Chiến dịch này được khởi xướng bởi Tổ chức Di sản Hoa Kỳ, được thành lập vào tháng Mười Một năm 1998 sau khi bốn mươi sáu đại diện chính phủ giải quyết một vụ kiện chống lại các công ty thuốc lá Mỹ.

Bạn không thể xem các đoạn quảng cáo Sự Thật mà không tức giận trước các công ty thuốc lá. Sau khi các quảng cáo này bắt đầu lên sóng, Philip Morris viện dẫn một điều khoản “chống-vu-không” đặc biệt của Big Tobacco nhằm gây áp lực không cho các quảng cáo này phát sóng nữa. Các công ty thuốc lá đưa điều khoản này vào các thỏa thuận của một số vụ kiện chống lại họ; điều này đem lại cho họ quyền phủ quyết nhất định về việc sử dụng các khoản tiền dàn xếp để xây dựng các quảng cáo chống thuốc lá. Khi được hỏi về những nỗ lực của cơ quan kiểm duyệt, Carolyn Levy, phó chủ tịch quản lý công tác phòng chống tình trạng hút thuốc ở giới trẻ của Philip Morris, nói, “Chúng tôi cảm thấy [các quảng cáo Sự Thật] không có liên quan gì đến mục tiêu và nhiệm vụ của Tổ Chức Di Sản Hoa Kỳ.”

Một lý giải cho lời phàn nàn này: Các quảng cáo đã có hiệu quả.

Trong khi đó, một xê-ri quảng cáo chống thuốc lá khác bắt đầu vào cuộc. Là một phần trong vụ dàn xếp thuốc lá, Philip Morris đồng ý cho ra mắt các quảng cáo chống thuốc lá của đơn vị mình. Lời dẫn của Philip Morris là “Hãy suy nghĩ. Đừng hút thuốc.”

Hai chiến dịch được phát động, gần như cùng một lúc, với hai

hướng tiếp cận khác nhau. Sự xếp đặt này tạo ra một cuộc đối đầu kịch tính trong thị trường ý tưởng. Trên thực tế, vào tháng Sáu năm 2002, một bài viết trên *Chuyên san Sức khỏe Cộng đồng Hoa Kỳ* đã khảo sát 10.692 thanh thiếu niên để so sánh chiến dịch Sự Thật với “Hãy suy nghĩ. Đừng hút thuốc.”

Kết quả cho thấy đã có những con ngựa chạy nhanh hơn những con khác. Khi giới trẻ được yêu cầu nhớ lại một quảng cáo chống thuốc lá bất kỳ mà họ đã từng thấy, có đến 22% nhớ rõ chiến dịch Sự Thật; con số này ở chiến dịch Hãy Suy Nghĩ là 3%. Điều đặc biệt ấn tượng về thống kê này là khi các đối tượng được nhắc lại thông tin về các chiến dịch, hơn 70% nhớ rằng mình đã xem cả hai. Nói cách khác, họ đã xem cả hai quảng cáo trên tivi, nhưng có một quảng cáo đã kết dính hơn quảng cáo còn lại. Có một điều gì đó về chiến dịch Sự Thật mà tự thân nó đã dễ đi vào trí nhớ hơn nhiều.

Trí nhớ rất quan trọng, nhưng nó chỉ mới là bước đầu tiên. Còn hành động thì sao? Khi khảo sát hỏi xem những thanh niên này tiếp tục hút thuốc trong năm kế đó hay không, khả năng họ sẽ tiếp tục hút giảm 66% đối với những người đã xem quảng cáo Sự Thật. Hoàn toàn ngược lại, khả năng này tăng lên thêm 36% đối với những người xem quảng cáo “Hãy suy nghĩ. Đừng hút thuốc”! Giám đốc các công ty sản xuất thuốc lá phải khó khăn lắm mới thừa nhận thông tin này.

Không chỉ các khảo sát mới cho thấy sự khác biệt. Một nghiên cứu tính toán tỷ lệ giới trẻ hút thuốc ở Florida, nơi đầu tiên phát sóng chiến dịch Sự Thật, so với các bang còn lại. Sau hai năm chiến dịch này diễn ra, tỷ lệ hút thuốc ở học sinh PTTH giảm 18% và con số này ở học sinh PTCS là 40%. (Khoảng một nửa sự sụt giảm này có thể liên quan đến việc tăng thuế thuốc lá trong suốt thời gian nghiên cứu diễn ra.)

Vậy điều gì đã xảy ra? Đó chính là ví dụ về *Save the Children* được tiếp cận lại. Chiến dịch “Hãy suy nghĩ. Đừng hút thuốc” rốt cuộc nói về cái gì? Xem nào, phải suy nghĩ đã. Đó chính là Chiếc Mũ Phân Tích. Bạn có nhớ điều gì đã xảy ra với những khoản đóng góp cho Rokia khi các nhà tài trợ được yêu cầu suy nghĩ theo lối tư duy phân tích trước khi quyên góp không?

Chiến dịch Sự Thật nói về cái gì? Nó chạm vào nỗi oán giận phản-thẩm-quyền, cảm xúc phổ biến ở giới trẻ. Trước đây, bạn trẻ hút thuốc để nổi loạn chống lại Loài Người. Nhờ khả năng đóng khung khéo léo của chiến dịch Sự Thật - vẽ ra bức tranh một ngành kinh doanh thuốc lá toàn bạn lừa đảo - bạn trẻ giờ đây nổi loạn chống lại Loài Người bằng cách không hút thuốc.

Chiến dịch Sự Thật không chú trọng đến việc đưa ra quyết định một cách hợp lý; nó chú trọng đến sự nổi loạn. Và nó khiến rất nhiều thanh thiếu niên đủ quan tâm để làm một điều gì đó. Trong trường hợp này, điều gì đó chính là không làm gì cả.

Giān Nghĩa Và Sức Mạnh Của Gắn Kết

Đến đây chúng tôi đã trình bày những gì bạn có thể mong chờ ở một chương sách nói về cảm xúc - những xúc cảm phức tạp và cơ bản mang tính người như sự đồng cảm (Rokia) và sự giận dữ (Sự Thật). Nhưng câu hỏi chính của chương này thậm chí còn mang tính cơ bản hơn: Chúng ta làm cách nào để khiến người khác quan tâm đến các thông điệp của mình? Tin tốt là để khiến người khác quan tâm đến các ý tưởng của chúng ta, chúng ta không cần phải tạo ra một cảm xúc từ sự thiếu vắng của một cảm xúc khác. Trên thực tế, nhiều ý tưởng sử dụng một kiểu chiến lược tầm gửi, gắn kết bản thân chúng với các xúc cảm vốn đã tồn tại.

Hãy xem xét câu trích từ một bài phê bình phim sau đây: “*Rashomon* có thể được xem là một sự mở rộng sang lĩnh vực điện ảnh của thuyết tương đối Einstein.” *Rashomon* là một bộ phim kinh điển thực hiện năm 1950 bởi đạo diễn Nhật Bản Akira Kurosawa. Trong phim, bốn nhân vật khác nhau miêu tả cùng một sự kiện - một vụ giết người và hiếp dâm - từ góc nhìn của họ. Bộ phim được kể theo dạng những tình tiết nhớ lại, khi mỗi nhân vật kể lại những sự kiện đã xảy ra với họ. Nhưng những câu chuyện này lại mang mục đích phục vụ cho cá nhân họ và hoàn toàn trái ngược nhau, và đến cuối phim khán giả vẫn không biết chắc được điều gì đã thực sự xảy ra. Bộ phim đặt ra nghi vấn về sự tồn tại của sự thật tuyệt đối - hay ít nhất là khả năng chúng ta có thể tìm ra nó.

Vậy là nhà phê bình điện ảnh này, trong câu trích dẫn ở trên, đang so sánh “sự thật tương đối” của *Rashomon* với thuyết tương đối của Einstein. Nhưng thuyết tương đối của Einstein không phải được xây dựng để bảo rằng “tất cả mọi thứ đều tương đối.” Trên thực tế, ý nghĩa thực sự của nó hoàn toàn ngược lại. Lý thuyết này được xây dựng nhằm giải thích sự giống nhau của các quy luật vật lý trong mọi khung dẫn chiếu. Theo quan điểm của Einstein, mọi thứ trong không hề khó đoán trước một chút nào cả, chúng được sắp xếp theo trật tự một cách đáng kinh ngạc.

Tại sao nhà phê bình này lại gắn kết *Rashomon* với tính tương đối. Sự dẫn chiếu này không có vẻ gì là muốn mượn uy quyền của Einstein cả; nó nói rằng *Rashomon* là “người anh em” điện ảnh của học thuyết Einstein. Thay vào đó, phép so sánh có vẻ muốn nhầm tới việc tạo ra một cảm giác nể sợ - ý nó muốn nói rằng khi chúng ta xem *Rashomon*, chúng ta sẽ đối mặt với một cái gì đó vô cùng sâu sắc và uyên thâm.

Thuyết tương đối được mượn làm giá trị liên kết vì nó mang lại một công hưởng cảm xúc - sự sâu sắc, sự nể sợ - cho bộ phim. Bài phê bình phim trên đây chỉ là một ví dụ trong số hàng ngàn ví dụ khác. Ở một nghĩa nào đó, "tương đối" đã trở thành một màu sắc trong bảng màu ý tưởng. Khi bạn muốn tạo ra sự nể sợ, bạn nhúng cọ vào "thuyết tương đối." Các thuật ngữ khoa học khác - "nguyên tắc không chắc chắn," "lý thuyết hồn độn," "bước nhảy vọt" của cơ học lượng tử - cũng là những màu sắc trên bảng màu này.

Năm 1929, Einstein phản kháng, "Các nhà triết học đùa giỡn với ngôn từ, như đứa trẻ chơi búp bê vậy... Không phải mọi thứ trong cuộc đời này đều là tương đối." Một điều đáng buồn cho Einstein là số người cố chạm vào sức mạnh của chữ "tương đối" bắt đầu vượt quá số người cố gắng hiểu được tương đối thực sự là gì. Khi các gắn kết với những thuật ngữ nhất định được lặp đi lặp lại - đôi khi mang tính chính xác, đôi khi mang tính thô kệch không gọt giũa - hiệu ứng gây ra là làm phai dần sức mạnh của các thuật ngữ đó và những khái niệm ẩn bên dưới chúng. Khi ai cũng tô màu vàng chanh, màu vàng chanh sẽ không còn nổi bật nữa.

Nghiên cứu tiến hành tại Stanford và Yale cho thấy quy trình này - quy trình lợi dụng các thuật ngữ và khái niệm để lấy những liên tưởng cảm xúc của chúng - là một đặc trưng phổ biến của giao tiếp. Mọi người có xu hướng lạm dụng quá mức bất kỳ ý tưởng hay quan điểm nào họ thấy có thể tạo ra một cú hích cảm xúc. Nghiên cứu đóng mác cho sự lạm dụng này là "sự giàn nghĩa."

Chúng ta hãy xem xét một ví dụ không mang tính khoa học: từ "độc đáo." "Độc đáo" là từ dùng để nói đến một cái gì đó đứng biệt lập thành một nhóm riêng. "Độc đáo" nghĩa là đặc biệt.

Các nhà nghiên cứu đã sử dụng một cơ sở dữ liệu để kiểm tra mọi bài báo của cả năm mươi tờ báo hàng đầu Hoa Kỳ trong khoảng thời gian hai mươi năm. Trong suốt thời gian này, tỷ lệ phần trăm những bài báo được gọi là “độc đáo” tăng lên 73 phần trăm. Vậy một là ngày nay có rất nhiều những thứ độc đáo trên thế giới này, hai là “tiêu chuẩn độc đáo” đã bị hạ thấp xuống.

Có lẽ một vài người hoài nghi, khi nghĩ về máy hút bụi tự động hay Paris Hilton, sẽ phản kháng, “Ê, dạo này có rất nhiều thứ độc đáo trên thế giới này đấy.” Nhưng cùng lúc từ “độc đáo” ngày càng trở nên phổ biến, từ “khác thường” bắt đầu giảm tần suất xuất hiện. Vào năm 1985, các báo cáo có xu hướng dùng từ “khác thường” nhiều gấp đôi “độc đáo.” Đến năm 2005, hai từ này được dùng nhiều gần như nhau.

Những thứ độc đáo là tập hợp con của những thứ khác thường - độc đáo (ý muốn nói là đứng riêng thành một nhóm) nghĩa là khác thường hết mức có thể. Vì thế nếu ngày nay có nhiều những thứ độc đáo hơn, lẽ ra chúng ta cũng phải thấy nhiều thứ “khác thường” hơn mới phải. Việc những thứ khác thường đang trở nên ít phổ biến hơn khiến sự nở rộ của những thứ độc đáo trông có vẻ như một trường hợp gián nghĩa. Những gì chúng ta thường gọi là “khác thường” thì giờ chúng ta kéo giãn ra và gọi là “độc đáo.”

Vậy đâu là cảm xúc trong chữ “tương đối” và trong chữ “độc đáo”? Đây chính là điểm mấu chốt: Cách cơ bản nhất khiến người khác quan tâm là tạo ra một sự gắn kết giữa một điều họ chưa quan tâm và một điều họ thực sự quan tâm. Một cách tự nhiên tất cả chúng ta đều đã thực hiện thủ thuật gắn kết này. Cái mà hai chữ “tương đối” và “độc đáo” dạy cho chúng ta là khi sử dụng các phép gắn kết, chúng ta có thể lạm dụng quá mức một số màu sắc. Theo thời gian, những phép kết hợp này bị lạm

dụng và giá trị của chúng bị xói mòn; rốt cuộc mọi người sẽ nói những thứ kiểu như "Cái này quả thật là rất ư độc đáo."

Những từ thể hiện mức độ cao nhất của một thế hệ - thời thượng, quá dữ, quá ngầu, tuyệt hảo - dần phai nhạt theo thời gian vì chúng bị gắn với quá nhiều thứ. Khi bạn nghe bố mình gọi một cái gì đó là "quá ngầu," tính từ này sẽ đánh mất giá trị của nó. Khi giảng viên tài chính bắt đầu dùng chữ "bồ," bạn phải loại bỏ từ này ra khỏi từ điển của mình ngay. Vậy là việc sử dụng phép kết hợp là một cuộc chạy đua vũ trang của các phong cách. Nếu gã kia chế tạo được một cái tên lửa, bạn phải làm được hai. Nếu hắn mà "độc đáo," thì bạn phải "siêu-độc đáo."

Cuộc chạy đua vũ trang gắn-kết-cảm-xúc này gây khó khăn cho những người muốn khiến người khác quan tâm. Trên thực tế, như chúng ta sẽ thấy, cuộc chạy đua vũ trang này thực sự đã làm phá sản thuật ngữ "tinh thần thương vong."

Chống Lại Sự Giān Nghĩa: Trường Hợp Của "Tinh Thần Thương Võ"

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận về các hội thảo huấn luyện do Jim Thompson, người sáng lập Liên Minh Huấn Luyện Tích Cực (PCA), tổ chức. Kể từ năm 1988, khi ông thành lập PCA, Thompson đã phải đấu tranh với một vấn đề quan trọng. Bạn phải làm cách nào xóa bỏ lối cư xử không đẹp mắt thường gắn liền với thể thao thanh thiếu niên? Để xử lý vấn đề này, Thompson đã phải đổi mới với vấn đề giān nghĩa.

Tay vợt John McEnroe từng một thời là đứa trẻ điển hình cho tinh thần thương vong thấp kém, với trò ném vợt và những câu cãi

cơ hồn xược với các quan chức. Nhưng ngày nay lối cư xử của McEnroe không còn khiến ai phải nhướn mày ngạc nhiên trong những trận tranh đấu thể thao thanh thiếu niên nữa. Những hành vi không đẹp mắt giờ đã quá phổ biến không chỉ đối với các vận động viên mà cả đối với các bậc bố mẹ và các khán giả khác. Theo Liên minh Quốc gia Thể thao Thanh thiếu niên Mỹ, gần 15% các trận tranh tài thể thao của giới trẻ chứng kiến sự đụng đầu giữa các bậc phụ huynh hay các huấn luyện viên hay các quan chức, tăng từ con số 5% cách đây vài năm.

Tinh thần thượng võ đã từng là một ý tưởng mạnh mẽ trong thể thao, nhưng Thompson cảm thấy nó đã trở thành một thuật ngữ yếu đuối. "Những chiếc cúp cho giải Phong Cách bị coi là phần thưởng an ủi cho kẻ thua cuộc," ông nói. Một phụ nữ đã nói với Thompson rằng huấn luyện viên bóng rổ trường cô bảo nếu các cầu thủ mà nhận giải phong cách, ông sẽ bắt họ phải chạy mây vòng sân. Thompson nói thêm, "Tinh thần thượng võ có vẻ như chỉ là chuyện không làm chuyện gì quá tồi tệ: 'Đừng hét vào mặt các quan chức. Đừng phạm luật.' Nhưng chỉ đơn thuần từ chối làm những việc xấu như thế thôi là chưa đủ. Chúng ta cần phải trông đợi nhiều hơn vào những người tham gia các hội thao thanh thiếu niên này. Thật đáng tiếc là 'Hãy là một vận động viên chuẩn mực!' không phải lời hò hét chúng ta cần để thay đổi các phong trào thể thao trong giới trẻ."

Ai cũng muốn nghe những ví dụ người thật việc thật về tinh thần thượng võ cao đẹp. Thompson sử dụng ví dụ Lance Armstrong, người đã phản ứng một cách không ngờ khi một trong những đối thủ chính của anh, Jan Ullrich, bị ngã xe trong giải Tour de France. Thay vì tận dụng thời cơ may mắn để gia tăng cách biệt, Armstrong đạp chậm lại và đợi Ullrich ngồi lại lên xe. Về sau anh nói rằng anh đạp xe tốt hơn khi cạnh tranh

với một vận động viên tuyệt vời như Ullrich. Đó chính là tinh thần thượng võ.

Thompson biết rằng mọi người vẫn thán phục những ý tưởng ẩn sâu bên dưới tinh thần thượng võ. Các bậc phụ huynh thực sự muốn con em họ học được tính lễ phép và lối cư xử đúng mực từ các vận động viên. Các huấn luyện viên thực sự muốn trở thành những cố vấn thật sự, chứ không phải những người suốt ngày chỉ tay ra lệnh phải chiến thắng bằng cách nào. Bọn trẻ thực sự muốn các đội khác tôn trọng đội của mình. Cả ba nhóm này thỉnh thoảng lại trượt ngã và cư xử như những kẻ thô lậu. Nhưng Thompson nhận thấy rằng nhu cầu và khát vọng thượng võ vẫn tồn tại, thậm chí dù cho thuật ngữ "tinh thần thượng võ" đã đánh mất khả năng làm động lực thúc đẩy cho lối cư xử đẹp mắt rồi.

"Tinh thần thượng võ" đã bị kéo giãn quá mức. Cũng như "tinh tương đối," nó đã di cư đi quá xa so với tảng nghĩa ban đầu. Trước đây nó thường dùng để ám chỉ hành vi mà Lance Armstrong đã thể hiện trước Jan Ullrich. Nhưng theo thời gian thuật ngữ này đã bị kéo giãn thành lối cư xử không ấn tượng, không công hiến, như kiểu thua trận nhưng không lâu bàu quá nhiều hoặc chơi hết trận mà không lần nào hành hung trọng tài.

Thompson và PCA cần một cách khác để khuyến khích mọi người, không chỉ để tránh những hành vi không đẹp mắt mà còn là để cổ xúy cho những hành động nghĩa hiệp. Họ gọi nó là Vinh Danh Trận Đấu. Khi mọi người quan tâm đến thể thao, họ quan tâm đến Trận Đấu. Đó là một cách chỉ ra rằng Trận Đấu và sự toàn vẹn của nó quan trọng hơn là từng cá nhân tham gia trận đấu đó. "Vinh Danh Trận Đấu" là một kiểu chủ nghĩa ái quốc trong thể thao. Nó ngu ý rằng bạn cần phải thể hiện sự kính trọng cơ bản đối với môn thể thao của mình. Không phải

Armstrong cố tỏ ra mình là một “gã chuẩn mực”; anh ấy đang Vinh Danh Trận Đấu. Và Vinh Danh Trận Đấu cũng áp dụng được với cả những người không phải cầu thủ. Nó nhắc mọi người nhớ rằng thể thao là một thể chế dân sự. Thật không đúng đắn khi làm vấy bẩn một thể chế. Điều đó thật đáng hổ thẹn.

Liệu có bằng chứng nào cho thấy Vinh Danh Trận Đấu mang lại kết quả khả quan không? Hãy xem xét các dữ liệu thu được của một liên đoàn bóng rổ ở Dallas, Texas: “Trong mùa bóng năm 2002, trung bình cứ mười lăm trận thì có một lỗi kỹ thuật. Kể từ đó, chúng tôi đã thực hiện sáu hội thảo Huấn luyện Bàn-Thắng-Đôi. Trong mùa bóng 2004, cứ năm mươi hai trận mới có một lỗi vi phạm kỹ thuật.” Một liên đoàn bóng rổ ở Bắc California cũng nhận thấy rằng sau đợt đào tạo Huấn luyện Tích cực, số người bị đuổi khỏi trận đấu do hành vi không đẹp mắt đã giảm rõ rệt (90%). Nhuệ khí của đội tăng cao đến nỗi số cầu thủ tham gia vào giải tăng đến 20%. Lời phàn nàn duy nhất là giờ họ đang thiếu sân thi đấu.

Thompson không phải chỉ muốn thay đổi văn hóa của thể thao tuổi trẻ. Ông muốn thay đổi văn hóa của mọi môn thể thao: “Tôi có một tưởng tượng. Tôi đang xem chương trình World Series và một quản lý chạy vào sân chửi bới trọng tài vừa đưa ra quyết định mà ông này không đồng tình. Trên truyền hình quốc gia, Bob Costas nói, ‘Thật tệ khi thấy người quản lý thiếu tôn trọng trận bóng rổ này đến như thế,’” (Tiện thể, hãy để ý xem hình ảnh này cụ thể đến chừng nào.)

Thể thao thanh thiếu niên chưa được thanh lọc khỏi những hành vi khiêm nhã, nhưng Thompson đang tạo ra một sự khác biệt hữu hình ở những nơi mà ông chạm tới. Và, với Vinh Danh Trận Đấu, ông đã thành công trong việc chống lại sự gián nghĩa và móc nối một ý tưởng có thể khiến mọi người quan tâm.

Bài học cho tất cả chúng ta là nếu chúng ta muốn khiến người khác quan tâm, chúng ta phải đánh vào những thứ mà họ quan tâm đến. Khi mọi người đều cùng viện vào một thứ, một cuộc chạy đua vũ trang sẽ diễn ra. Để tránh cuộc đua này, một là chúng ta phải chuyển sang một địa hạt mới, như Thompson đã làm, hai là chúng ta phải tìm ra những gắn kết thực sự khác biệt cho các ý tưởng của chúng ta.

Đánh Vào Lợi-Ích-Cá-Nhân

Chúng ta đang tìm cách khiến mọi người quan tâm đến những ý tưởng của chúng ta - khiến họ quan tâm đến em bé châu Phi Rokia, đến thuốc lá, đến từ thiện, đến tình thần thương vong. Chúng ta khiến mọi người quan tâm bằng cách đánh động vào những thứ có ý nghĩa đối với họ.

Và cái gì có ý nghĩa đối với mọi người? Tính đến thời điểm này, chúng ta đã giải quyết xong các phép gắn kết, nhưng có một câu trả lời trực tiếp hơn. Trên thực tế, nó có thể là câu trả lời rõ ràng nhất. Cái gì có ý nghĩa đối với mọi người? Mọi người có ý nghĩa đối với chính họ. Sẽ chẳng có gì đáng ngạc nhiên nếu nói một cách tốt nhất để khiến mọi người quan tâm là gợi lên lợi-ích-cá-nhân của họ.

Năm 1925, John Caples được giao viết tiêu đề cho một quảng cáo phát triển khóa học nhạc qua thư của Nhạc viện Hoa Kỳ. Caples chưa có kinh nghiệm quảng cáo nào, nhưng ông ấy có tài bẩm sinh. Ông ngồi vào máy đánh chữ và gõ tiêu đề nổi tiếng nhất trong lịch sử quảng cáo in: "Họ Cười Khi Tôi Ngồi Xuống Dàn Dương Cầm... Nhưng Im Lặng Khi Tôi Bắt Đầu Choi!"

Đây là một câu chuyện kinh điển về một người luôn thua thiệt được gói gọn trong mười bảy chữ. Mọi người cười vào mặt anh ta!

Và anh khiến họ phải câm miệng bằng cách chơi đàn! (Tiêu đề này đủ mê hoặc để khiến chúng ta bỏ qua những phản ứng thông thường như, Cái gì, sao người ta lại cười một người đang ngồi xuống chơi đàn dương cầm? Lần gần đây nhất cậu cười vào mặt một người khi anh ta ngồi xuống chỗ đàn dương cầm là khi nào?)

Tiêu đề này quá thành công trong việc bán các khóa học qua thư đến nỗi nó vẫn còn được những người viết lời quảng cáo vận dụng nhiều thập kỷ sau đó. Sáu mươi năm sau, câu tiêu đề dưới đây đã làm tăng doanh thu lên 26% so với năm trước đó: "Chồng Tôi Phì Cười Khi Tôi Đặt Thảm Của Công Ty Qua Thư. Nhưng Làm Như Thế Tôi Tiết Kiệm Được 50%..." (Nhà xuất bản của chúng tôi đã loại không cho in phần đề phụ sau đây cho cuốn sách này: "Họ Phì Cười Khi Chúng Tôi Viết Cuốn Sách Aynı. Nhưng Khi Họ Tỉnh dậy Trong Một Bồn Tắm Đầu Nước Đó...")

Caples đã giúp gây dựng ngành quảng cáo đặt hàng qua thư, tiền thân của quảng cáo báo chí¹⁹ hiện đại. Trong ngành quảng cáo đặt hàng qua thư, không như hầu hết các dạng quảng cáo khác, những người đăng quảng cáo biết chính xác một mẫu quảng cáo hoạt động hiệu quả đến đâu. Chẳng hạn có một mẫu quảng cáo "sách hướng dẫn chọn cửa hàng" trên một tờ báo hay tạp chí nào đó. Nếu bạn muốn đặt sách hướng dẫn này, bạn phải gửi séc đến địa chỉ ghi trong quảng cáo. Nhưng mỗi phiên bản quảng cáo lại đưa ra một địa chỉ hơi khác một chút, vì thế khi đơn đặt hàng của bạn xuất hiện ở một địa chỉ cụ thể nào đó, chuyên viên marketing sẽ biết được chính xác quảng cáo nào mang lại doanh thu.

Thử đổi chiêu các quảng cáo qua thư với một sản phẩm tiêu dùng kinh điển như Crest. Tại sao người ta lại mua kem đánh

¹⁹ Informercial (Information + Commercial)

rằng Crest? Có phải vì những quảng cáo mới trên tivi không? Hay là vì có giảm giá ở cửa hàng bán lẻ? Hay vì mẫu thiết kế bao bì mới trông quá đẹp mắt? Hay vì mẹ lúc nào cũng dùng Crest? Hay vì hôm đó chỉ có sản phẩm của công ty này là còn hàng? Những nhà marketing khó lòng có thể nói được.

Vì quảng cáo qua thư minh bạch như thế, nó thực sự là một phòng thí nghiệm chuẩn mực để đánh giá những tác động thúc đẩy. Điều gì khiến mọi người quan tâm? Hãy hỏi một người viết lời quảng cáo qua thư trực tiếp. Và John Caples được viện dẫn là người viết lời quảng cáo vĩ đại nhất mọi thời đại. Ông nói, "Trước hết, hãy cố lôi lợi-ích-cá-nhân vào mọi tiêu đề mà bạn viết. Hãy để tiêu đề của bạn nói với độc giả rằng đây là cái mà họ muốn. Quy tắc này cơ bản đến nỗi nó nghe có vẻ là chuyện hiển nhiên. Thế nhưng hàng ngày nguyên tắc này lại bị vi phạm bởi vô số tay bút."

Các quảng cáo của Caples đưa lợi-ích-cá-nhân vào tiêu đề của chúng bằng cách hứa hẹn sẽ mang lại lợi ích to lớn với chi phí vô cùng vụn vặt:

- Bạn Có Thể Cười Khinh Mọi Nỗi Lo Toan Về Tiền Bạc Nếu
Làm Theo Kế Hoạch Đơn Giản Này
- Hãy Cho Tôi 5 Ngày Và Tôi Sẽ Mang Lại Cho Bạn Một Cá
Tính Lôi Cuốn... Hãy Để Tôi Chứng Thực - Hoàn Toàn
Miễn Phí
- Bí Mật Về Cách Khiến Bạn Cao Hơn
- Đâu Là Cách Cải Thiện Trí Nhớ Chỉ Trong Một Buổi Tối.
- Về Hữu Ở Tuổi 55

Caples nói rằng các công ty thường cứ cố nhấn mạnh các đặc tính của sản phẩm trong khi cái họ cần nhấn mạnh là những lợi

ích mà nó mang lại. “Lý do thường gặp nhất của các quảng cáo không thành công là những người đăng quảng cáo đã đạt quá nhiều thành tựu (hạt giống tốt nhất trên thế giới!) đến nỗi họ quên nói cho chúng ta biết sao chúng ta lại phải mua (bởi có tốt nhất trên thế giới!).” Một châm ngôn quảng cáo từ lâu đã nói rằng bạn phải nói ra được lợi ích của lợi ích. Nói cách khác, người ta sẽ không mua những mũi khoan $\frac{1}{4}$ -inch. Họ mua những cái lỗ $\frac{1}{4}$ -inch để có thể treo tranh của con cái họ vào đó.

Chúng ta thấy khó chịu khi nhìn vào thành phẩm của Caples: Nhiều quảng cáo của ông nghe rất ám muội. Lừa đảo. Những nhà sản xuất Bộ Công Cụ Cá Tính Lôi Cuốn có thể có được sự tồn tại không cần bàn cãi, nhưng hầu hết chúng ta đều muốn đạt được một mối quan hệ dựa trên sự thật mà thôi.

Vậy cái ta đúc rút được từ những kỹ thuật của Caples ngoài tính quảng cáo và sự thông minh là gì? Bài học đầu tiên là đừng xem nhẹ lợi-ích-cá-nhân. Jerry Weissman, trước đây là nhà sản xuất truyền hình và người viết kịch bản, hiện đang huấn luyện các giám đốc điều hành cách thuyết trình, nói rằng bạn không nên nhảy loạn quanh sự hấp dẫn của lợi-ích-cá-nhân. Ông nói rằng cái WIIFY - “what's in it for you²⁰,” phát âm là *qui-phy* - cần là trung tâm của mọi bài diễn thuyết.

Weissman lưu ý rằng một số người có xu hướng không muốn giải thích rõ ràng thông điệp. “Nhưng các khán giả của tôi đâu phải bọn ngu,” ông trích lời những người này. “Thậm chí họ sẽ cảm thấy bị làm nhục nếu tôi giải thích rõ cho họ hiểu!” Tuy nhiên, đối với một khán giả mất tập trung, việc giải thích rõ ràng có giá trị riêng của nó: “Thậm chí nếu họ chỉ mất vài giây kết nối các điểm giữa đặc tính bạn miêu tả và lợi ích nó ngụ, khi họ hiểu

²⁰ Nó có gì dành cho bạn không?

ra, bạn đã chuyển sang điểm tiếp theo rồi, và có thể họ không có đủ thời gian để tiếp nhận được lợi ích vừa trình bày... hay thậm chí cả điểm tiếp theo bạn muốn nói nữa."

Các giáo viên hẳn đều quá quen với điệp khúc của học sinh "Chúng ta rồi sẽ dùng cái này làm gì chứ?" Nói cách khác, nó có gì dành cho tôi không? Nếu cái WIIFY nói rằng số học khiến học sinh chơi điện tử giỏi hơn, liệu có giáo viên nào chần chừ không muốn nói thế hay không? Liệu có giáo viên nào nghi ngờ việc sinh viên sẽ tập trung chú ý hơn hay không?

Nếu bạn đã có được lợi-ích-cá-nhân trong tay, đừng chôn vùi nó. Đừng nói chuyện vòng quanh. Mọi cú véo dù là nhẹ nhất cũng có thể tạo nên sự khác biệt. Bạn cần phải, Caples nói, giữ cái tôi trong lợi-ích-cá-nhân: "Đừng nói, 'Mọi người sẽ tận hưởng một cảm giác an toàn khi họ sử dụng Lốp xe Goodyear.' Hãy nói, 'Bạn luôn được tận hưởng một cảm giác an toàn khi sử dụng Lốp xe Goodyear.'"

Tất nhiên có những cách đánh vào lợi-ích-cá-nhân ít công khai, ít gây khó chịu hơn những quảng cáo đặt hàng qua thư. Để khảo sát điều này, chúng ta sẽ bắt đầu bằng một nghiên cứu hơi kỳ quặc được thực hiện ở Tempe, Arizona.

Truyền Hình Cáp Ở Tempe

Năm 1982, các nhà tâm lý học tiến hành một nghiên cứu về lòng tin với một nhóm các chủ hộ ở Tempe, Arizona. Các sinh viên tình nguyện sẽ đến các gia đình này và yêu cầu họ điền vào những tờ khảo sát cho một chương trình của lớp.

Vào thời điểm đó, truyền hình cáp mới bắt đầu xuất hiện - nó vẫn còn khá mới mẻ với hầu hết mọi người. Nghiên cứu được thực hiện nhằm so sánh thành công của hai phương pháp khác

nhau được áp dụng để giáo dục các chủ hộ về những lợi ích tiềm tàng của truyền hình cáp.

Một nhóm chủ hộ được nghe trình bày thông tin về những lý do khiến truyền hình cáp có thể là một khoản đầu tư thích đáng:

Truyền Hình Cáp sẽ mang lại nhiều dịch vụ thông tin và giải trí cho những người đăng ký sử dụng. Nếu sử dụng một cách hợp lý, ai cũng có thể lên kế hoạch trước để đón xem những sự kiện sắp phát sóng. Thay vì chi tiền cho người trông trẻ và xăng xe, và chịu đựng những phiền toái của việc đi chơi, nhiều thời gian hơn có thể được dành ra để ở trong mái ấm cùng gia đình, một mình, hay với những người bạn.

Nhóm chủ hộ thứ hai được yêu cầu hình dung ra bản thân họ trong một kịch bản cụ thể:

Hãy suy nghĩ một lúc và tưởng tượng xem Truyền Hình Cáp sẽ mang lại cho bạn nhiều dịch vụ thông tin và giải trí hơn như thế nào. Khi bạn sử dụng Truyền Hình Cáp một cách hợp lý, bạn sẽ có thể lên kế hoạch trước những sự kiện sắp phát sóng nào mình muốn theo dõi. Hãy dành ra một khoảng thời gian ngắn và nghĩ về chuyện, thay vì phải tiêu tiền cho người trông trẻ và xăng xe, và rồi lại phải chịu đựng cả những phiền toái của việc đi chơi, bạn sẽ có thể dành nhiều thời gian ở nhà, cùng gia đình, một mình, hay với những người bạn.

Một số độc giả nói rằng lúc đầu họ chẳng thấy bất cứ khác biệt nào giữa hai lời mời chào này cả. Sự khác biệt này rất khó nhận thấy. Nhưng hãy đọc lại và đếm số lần từ “bạn” xuất hiện ở hai đoạn thông tin trên.

Trên một phương diện nào đó, nghiên cứu này là một phiên bản tóm tắt hơn của lời Caples khuyên chúng ta tránh xa những lợi ích mơ hồ ("Mọi người sẽ tận hưởng một cảm giác an toàn khi họ sử dụng Lốp xe Goodyear") và tập trung vào lợi ích cá nhân ("Bạn sẽ tận hưởng một cảm giác an toàn khi bạn sử dụng Lốp xe Goodyear"). Dù vậy, nghiên cứu Arizona đã đi sâu hơn vào vấn đề này. Nó yêu cầu các đối tượng hình dung ra cảm giác an toàn họ có thể có được nhờ sử dụng lốp xe Goodyear.

Các chủ hộ điền vào một bản câu hỏi các sinh viên đưa cho họ rồi chào tạm biệt. Họ nghĩ rằng thế là họ đã xong chuyện với dự án nghiên cứu này, nhưng các nhà nghiên cứu vẫn còn một giai đoạn nữa cần hoàn thành. Một tháng sau khi khảo sát trên được tiến hành, Truyền Hình Cáp có mặt ở Tempe. Công ty truyền hình cáp địa phương tìm cách tiếp cận các chủ hộ để mời họ đăng ký dịch vụ. Các nhà nghiên cứu thuộc trường đại học này tìm cách lấy được dữ liệu về những người đăng ký sử dụng dịch vụ của công ty truyền hình cáp. Sau đó họ phân tích xem những chủ hộ nào đã đăng ký và những chủ hộ nào chưa.

Những chủ hộ nhận được thông tin về truyền hình cáp đăng ký với tỷ lệ là 20%, gần bằng những hộ còn lại. Trong khi đó, những chủ hộ đã tưởng tượng ra mình thế nào khi đăng ký dịch vụ truyền hình cáp lại đăng ký với tỷ lệ đến 47%. Bản nghiên cứu, khi được xuất bản, được đặt phụ đề là "Có Phải Trí Tưởng Tượng Đã Khiến Điều Đó Xảy Ra Không?" Câu trả lời là có.

So sánh với một mẫu quảng cáo đặt hàng qua thư tiêu biểu, lời mời chào "tưởng tượng ra truyền hình cáp" tiếp cận quá ít đến lợi-ích-cá-nhân. Hãy lưu ý rằng những lợi ích đưa ra không hề hoành tráng theo kiểu Caples. Đại ý là bạn có thể tránh đường phiền toái của việc ra khỏi nhà (!) bằng cách đăng ký truyền hình cáp. Thực ra, nếu chỉ nghe về những lợi ích này,

một cách mơ hồ, thì chưa đủ để lôi kéo thêm người đăng ký. Chỉ khi moi người đặt chính mình vào vai diễn - tôi có thể thấy mình đang xem một bộ phim rất hay ở nhà với ông xã, và tôi có thể thức dậy và đi kiểm tra xem các con mình thế nào ở ngay phòng bên bắt cứ khi nào tôi muốn... và hãy thử nghĩ về khoản tiền mà tôi sẽ tiết kiệm được nhờ không phải thuê người trông trẻ mà xem! - thì hứng thú của họ mới tăng cao.

Khám phá này cho thấy có thể chính sự hữu hình, chứ không phải tầm vóc, của những lợi ích trên đã khiến mọi người quan tâm. Bạn không cần phải hứa hẹn sẽ mang lại cho họ sự giàu có hay khả năng khiêu gợi hay cá tính cuốn hút. Có lẽ chỉ cần hứa mang lại cho họ những lợi ích phải chăng mà họ có thể dễ dàng hình dung ra cảnh mình đang tận hưởng chúng là đã đủ rồi.

Hãy tưởng tượng việc *Save the Children* đưa ý tưởng này vào những lời kêu gọi tài trợ của mình. Hiện giờ lời kêu gọi là "Bạn có thể tài trợ cho Rokia, một bé gái ở Mali, chỉ với \$30 mỗi tháng" - một lời kêu gọi như thế là đã thành công rồi. Nhưng nếu lời kêu gọi này còn có thể được phát triển thêm thì sao? "Hãy tưởng tượng bạn là người tài trợ cho Rokia, một bé gái ở Mali. Bạn có ảnh của em trên bàn làm việc của mình, bên cạnh ảnh các con bạn. Trong những năm qua bạn đã thư từ qua lại với em ba lần, và bạn biết được qua những lá thư rằng em rất thích đọc sách và thường bị đứa em trai quấy rầy. Em rất háo hức vì năm tới em sẽ được chơi cho đội bóng đá nữ." Đó là một lời kêu gọi đầy sức mạnh. (Và nó cũng không thô kệch.)

Maslow

Lợi-ích-cá-nhân tất nhiên không phải là toàn bộ vấn đề - đặc biệt là khi chúng ta định nghĩa "lợi ích cá nhân" theo nghĩa hẹp,

như chúng ta vẫn thường làm, xoay quanh vấn đề tài chính và an ninh. Nếu nó quan trọng đến thế thì chắc chẳng ai gia nhập các lực lượng vũ trang làm gì cả. Có những điều thực sự khiến ta quan tâm nhưng lại không bao giờ xuất hiện trong một quảng cáo Caples nào hết.

Năm 1954, một nhà tâm lý học tên là Abraham Maslow đã thực hiện một khảo sát tâm lý về những điều có thể làm động lực thúc đẩy con người. Ông đúc rút các nghiên cứu đồ sộ thành một danh sách những nhu cầu và ham muốn mà con người luôn muốn đạt được:

- Vượt Trội: giúp người khác nhận ra tiềm năng của họ
- Khả Năng Tự Nhận Thức: nhận ra tiềm năng, sự hài lòng, các trải nghiệm đỉnh điểm của chính chúng ta
- Thẩm Mỹ: tính đối xứng, trật tự, cái đẹp, sự cân bằng
- Học Hỏi: biết, hiểu, đồng cảm
- Kính Trọng: đạt mục tiêu, thành thạo, được tán thành, sự độc lập, địa vị
- Thuộc Về Nơi Nào Đó: tình yêu, gia đình, bạn bè, đam mê
- An Toàn: bảo vệ, an toàn, ổn định
- Thể Chất: đói, khát, sự thoái mái về cơ thể

Bạn có thể nhớ danh sách này theo kiểu Kim tự tháp của Maslow, hay Hệ thống Thứ bậc Nhu cầu của Maslow. Danh sách nhu cầu của Maslow rất sâu sắc, nhưng sẽ thật sai lầm nếu miêu tả nó như một “hệ thống thứ bậc.” Maslow nhìn nhận hệ thống thứ bậc này như một cái thang - phải leo từng thanh một từ dưới lên. Bạn không thể lấp đầy ham muốn được Kính Trọng nếu bạn chưa thỏa mãn được ham muốn An Toàn. Bạn không thể lấp đầy nhu cầu Thẩm Mỹ cho đến chừng nào những nhu cầu Thể

Chất của bạn được giải quyết. (Trong thế giới của Maslow, không có các nghệ sĩ chết đói.)

Nghiên cứu sau đó cho thấy rằng khía cạnh thứ bậc của lý thuyết Maslow là không có thực - con người theo đuổi tất cả những nhu cầu này gần như cùng một lúc. Hắn nhiên hầu hết những người đang chết đói muốn được ăn hơn là vượt trội người khác, nhưng có rất nhiều chi tiết trong khoảng giữa có thể bị bỏ qua.

Khi ta nói về "lợi-ích-cá-nhân," chúng thường gợi nên các lớp Thể Chất, An Toàn, và Kính Trọng. Đôi khi Thuộc Về Nơi Nào Đó được thừa nhận nếu người nói hơi ủy mị. Không nhiều giám đốc hay dân kinh doanh lại đi sâu đến các phạm trù bên dưới. Ngay cả những thứ có vẻ nằm trong phạm trù Thẩm Mỹ thật ra lại thường liên quan đến Kính Trọng, nhưng trái hình (ví dụ như một quảng cáo ô-tô cao cấp nào đó).

Không phải là không có lý do khi mọi người chỉ tập trung vào những phạm trù cụ thể này. Có thể đó mới là những phạm trù thực sự quan trọng. Số còn lại - Tự Nhận Thức, Vượt Trội, v.v. - đều có vẻ kinh viện quá mức. Nghiên cứu gần đây đã đi vào tìm hiểu khía cạnh này, nhằm tìm ra những phạm trù của Maslow khiến chúng ta quan tâm.

Hãy tưởng tượng một công ty tuyên bố sẽ thưởng cho nhân viên \$1.000 nếu họ đạt được một mục tiêu hoạt động nào đó. Có ba cách nhìn nhận phần thưởng khác nhau:

1. Hãy nghĩ đến ý nghĩa của \$1.000: hỗ trợ một phần cho chiếc xe hơi mới của bạn hoặc để bạn sửa lại nhà khi cần.
2. Hãy nghĩ đến giá trị mà \$1.000 đem lại trong tài khoản ngân hàng của bạn khi bắt trắc.

3. Hãy nghĩ đến ý nghĩa của \$1.000: công ty công nhận vai trò quan trọng của bạn trong thành tích của toàn công ty. Họ không tự dung mà bỏ tiền ra.

Khi được yêu cầu đánh giá xem ý nghĩa nào là quan trọng nhất, hầu hết mọi người đều chọn Số 3. Lòng tự trọng là quan trọng nhất - và, đối với mục Số 1 và Số 2, chẳng phải đã quá rõ ràng rằng có \$1.000 thì muốn tiêu hay muốn tiết kiệm gì cũng được hay sao? Hầu hết chúng ta sẽ không gặp khó khăn gì trong việc hình dung ra mình tiêu \$1.000 như thế nào. (Chắc sẽ ít tìm được người ngồi hình dung ra cảnh mình tiết kiệm tiền ra sao.)

Dù sao đi nữa thì đây mới chính là bước ngoặt của vấn đề: Khi được yêu cầu đánh giá xem ý nghĩa nào là quan trọng nhất đối với những người khác (không phải họ), họ chọn Số 1 là quan trọng nhất, rồi đến Số 2. Nghĩa là, động cơ của chúng ta là lòng tự trọng, còn động cơ của những người khác là tiền và tiền. Điều này lý giải hầu như mọi thứ về phương pháp cơ cấu khuyến khích trong hầu hết các tổ chức lớn.

Hoặc hãy xem xét một phiên bản khác của bài tập này. Giả sử bạn đang cố thuyết phục ai đó nhận việc mới ở một bộ phận quan trọng đối với thành công của công ty. Dưới đây là ba cung bậc khác nhau cho công việc mới:

1. Hãy nghĩ đến mức độ bền vững của công việc này. Nó quá quan trọng nên công ty sẽ phải luôn cần một người ở vị trí đó.
2. Hãy nghĩ đến uy tín có được nhờ công việc này. Nó quá quan trọng nên sẽ có nhiều người dõi theo bạn.
3. Hãy nghĩ đến phần thưởng khi được làm việc ở một vị trí trọng yếu như thế. Nó đem lại cơ hội có một không hai để bạn biết được hoạt động thực sự của công ty.

Vực thẳm giữa chúng ta và những người khác lại mở ra. Hầu hết mọi người nói Số 3 - ham muốn được học hỏi - là động cơ quan trọng nhất. Cũng chính những người đó cho rằng những người khác sẽ bị tác động mạnh nhất bởi Số 1 (An Toàn) và Số 2 (Kính Trọng).

Nói cách khác, rất nhiều người trong chúng ta nghĩ rằng những người khác đều sống dưới tầng hầm của Maslow - chúng ta có thể sở hữu một căn hộ ở tầng mái, nhưng những người khác đều sống bên dưới. Kết quả của việc ở quá lâu dưới tầng hầm của Maslow là chúng ta rất dễ bỏ qua nhiều cơ hội tác động đến người khác. Nói thế không có nghĩa là "những tầng dưới" - hay nói một cách khác, để tránh phép ẩn dụ thứ bậc nêu trên, là những nhu cầu thể chất và hữu hình hơn - không gây ra động lực thúc đẩy. Tất nhiên là có. Tất cả chúng ta đều muốn được trao thưởng và được giao một công việc ổn định phù hợp với năng lực của chúng ta. Nhưng việc chỉ tập trung vào những nhu cầu này sẽ hoàn toàn lấy đi của chúng ta cơ hội chạm đến những động cơ khác sâu sắc hơn.

Một ví dụ tiêu biểu cho việc sử dụng những động cơ mang tính sâu sắc hơn xoay quanh một binh sĩ Hoa Kỳ đã về hưu - không phải một vị tướng ngoài trận địa mà là một gã phụ trách phòng ăn tập thể.

Ăn Tối Ở Iraq

Thức ăn quân đội luôn đúng như những gì bạn nghĩ: nhạt nhẽo, nấu quá chín, và phân thành từng thùng to tướng. Các phần ăn chẳng được trang trí thêm tí mùi tây nào cả. Mới hồn đòn đó là các nhà máy calorie cần thiết, đem lại cho quân đội nguồn năng

lượng cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Ngạn ngữ cổ ở Mỹ có câu, “Làm lính là phải đạp lên dạ dày mà đi.”

Tiệm ăn Pegasus, ngay bên ngoài sân bay Baghdad, lại có được danh tiếng hoàn toàn khác. Ở Pegasus, món sườn hảo hạng được chế biến rất công phu. Đĩa trái cây trình bày đẹp mắt với dưa hấu, kiwi, và nho. Nhiều truyền thuyết nói rằng có những binh lính lái xe từ Khu Vực Xanh (khu vực Mỹ hóa được canh phòng cẩn mật ở Baghdad) đến Pegasus, một trong những tuyến đường hiểm trở nhất ở Iraq, chỉ để ăn một bữa.

Floyd Lee, quản lý ở Pegasus, về hưu sau hai-mươi-lăm năm làm đầu bếp cho Hải Quân và Lục Quân khi cuộc chiến Iraq bắt đầu. Vì chán cảnh hưu trí ông nên đã bắt tay vào công việc này. “Tôi may mắn có một cơ hội thứ hai được phục vụ bữa ăn cho các binh sĩ,” ông nói. “Tôi đã chờ đợi công việc này cả cuộc đời mình, và giờ thì tôi đang ở đây trên mảnh đất Baghdad này.”

Lee biết rõ rằng làm một người lính là điều vô cùng khó khăn. Binh lính thường hoạt động mười-tám-tiếng mỗi ngày, bảy ngày một tuần. Nguy cơ rủi ro luôn rình rập ở Iraq. Lee muốn Pegasus đem lại một dấu lặng bình yên trong mớ hỗn loạn đó. Ông biết rõ nhiệm vụ tiên phong của mình: “Khi tôi nhận ra điều đó, tôi biết không phải mình đang phụ trách dịch vụ ăn uống gì cả; tôi chịu trách nhiệm lo cho tinh thần của binh lính.”

Hãy nghĩ về điều đó mà xem: Tôi chịu trách nhiệm lo cho tinh thần của binh lính. Nói theo kiểu hệ thống cấp bậc của Maslow, Lee đang tiến đến sự Vượt Trội.

Quan điểm này thể hiện trong hàng trăm hành động bé nhỏ mà nhân viên của Lee thực hiện hằng ngày. Ở Pegasus, những bức tường trắng vốn là đặc trưng của các nhà ăn tập thể được treo đầy biểu ngữ thể thao. Chỗ cửa sổ được quét một lớp vàng

óng, và khăn trải bàn màu xanh lá cây có nhiều nút tua. Những ngọn đèn huỳnh quang nhức mắt đã được thay bằng những chiếc quạt trần với bóng đèn tròn êm dịu. Nhân viên phục vụ đội những chiếc mũ cao màu trắng của đầu bếp.

Điều đặc biệt về danh tiếng thức ăn hảo hạng của Pegasus nằm ở chỗ Pegasus cũng chế biến bằng nguồn nguyên liệu thô y hệt những đơn vị khác. Pegasus phục vụ cùng một thực đơn Quân Đội hai-mươi-mốt ngày như bất kỳ một nhà ăn nào khác. Thực phẩm cũng đến từ cùng một nguồn cung cấp như nhau. Chính thái độ phục vụ là điều tạo nên sự khác biệt. Một đầu bếp phân loại hết phần trái cây của mỗi ngày, loại bỏ những trái non hỏng, chọn những phần dưa hấu và kiwi ngon nhất, để chuẩn bị các khay trái cây. Buổi tối, món tráng miệng gồm năm loại bánh nướng và ba loại bánh ngọt. Món sườn non chủ đạo của ngày Chủ Nhật được ướp trong suốt hai ngày. Một đầu bếp từ New Orleans đặt hàng qua thư các loại gia vị để tăng cường cho các món khai vị. Một đầu bếp chuyên phụ trách làm món tráng miệng miêu tả món bánh dâu của mình là “kích thích và gợi cảm” - hai tính từ chưa bao giờ được dùng cho thức ăn Quân Đội.

Lee nhận ra rằng phục vụ thức ăn là một công việc, nhưng làm tăng nhuệ khí binh lính lại là một nghĩa vụ. Tăng cường nhuệ khí đòi hỏi sự sáng tạo và thử nghiệm và tinh thông. Phục vụ thức ăn thì chỉ đòi hỏi cái môi để múc là đủ.

Một trong các binh sĩ từng bắt xe đến Pegasus vào ngày Chủ Nhật để ăn bữa tối nói rằng, “Khi bạn ở đây, bạn quên mất rằng mình đang ở Iraq.” Lee đang chạm vào những quy phạm bị bỏ quên của Maslow - những nhu cầu về Thẩm Mỹ, Học Hỏi, và Vượt Trội. Bằng cách định nghĩa lại nhiệm vụ cho nhà ăn của mình, ông đã gợi cảm hứng cho các cộng sự cùng tạo ra một ốc đảo trên sa mạc.

Máy Làm Nổ Bóng Ngô và Khoa Học Chính Trị

Ngay cả John Caples, người viết lời cho quảng cáo qua thư, cũng thừa nhận rằng có những động cơ đầy sức mạnh khác bên ngoài vấn đề lợi-ích-cá-nhân hạn hẹp. Ông kể một câu chuyện về một chuyên viên marketing lúc đó đang quảng bá cho một bộ phim giáo dục về an toàn phòng cháy mới sản xuất để tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các nhân viên cứu hỏa. Chuyên viên marketing này đã được dạy rằng có ba điều kích thích người tiêu dùng cơ bản: tình dục, lòng tham, và nỗi sợ hãi.

Bản năng mách bảo anh ta rằng lòng tham sẽ mang lại hiệu quả cao nhất trong tình huống này. Anh nảy ra một số ý tưởng tặng quà miễn phí để thuyết phục các nhân viên cứu hỏa tìm xem bộ phim này. Anh bắt đầu kêu gọi các đơn vị địa phương tìm ra xem quà tặng nào có thể gây ra hiệu quả lôi cuốn mạnh nhất. Khi đã kêu gọi được, anh sẽ miêu tả về bộ phim mới và hỏi, "Bạn có muốn xem bộ phim này để thu được những lợi ích khả thi từ các chương trình giáo dục hay không?" Đáp lại là một tiếng "Có!" đồng thanh và cuồng nhiệt.

Câu hỏi thứ hai kiểm tra hai phiên bản kích thích lòng tham mà anh ta đưa ra: "Liệu những tay lính cứu hỏa của ông sẽ thích một cái máy làm nổ bóng ngô chạy bằng điện cỡ lớn hay một bộ dao làm bếp tuyệt hảo như một món quà cảm ơn đã xem bộ phim này?"

Hai người đầu tiên được hỏi cùng đưa ra một câu trả lời rõ ràng: "Ông có nghĩ chúng tôi sẽ sử dụng một chương trình an toàn phòng chống cháy nổ chỉ bởi vì một cái máy làm nổ bóng ngô #*\$@% hay không?!"

Người chuyên viên marketing chấm dứt chuyện hỏi han về quà tặng.

Vậy là, đôi khi lợi-ích-cá-nhân giúp người ta quan tâm hơn, và đôi khi nó phản tác dụng. Chúng ta phải làm gì?

Bí ẩn này sẽ trở nên sâu sắc hơn nếu chúng ta xem xét lĩnh vực chính trị. Hiểu biết thông thường cho rằng các cử tri là những mẫu hình hoàn hảo của lợi-ích-cá-nhân. Nếu có một đề xuất trên bàn họp đòi tăng thuế suất cận biên đối với các mức thu nhập cao nhất, chúng tôi tin rằng những người giàu có sẽ bỏ phiếu chống và những người còn lại sẽ bỏ phiếu đồng tình.

Thực ra, hiểu biết thông thường này hoàn toàn sai. Không có nhiều bằng chứng chứng tỏ rằng ý kiến quần chúng có thể được dự báo chỉ bằng yếu tố lợi-ích-cá-nhân hạn hẹp. Vào năm 1998, Donald Kinder, một giáo sư khoa học chính trị tại Đại học Michigan, đã thực hiện một bài tổng hợp xuất sắc ba mươi năm nghiên cứu đề tài này. Ông tóm lại một điều là những hiệu ứng mà lợi-ích-cá-nhân tác động lên quan điểm chính trị là hoàn toàn “vụn vặt.” Vụn Vặt! Kinder viết:

Khi đối mặt với hành động khẳng định, người Mỹ da đen và da trắng đi đến quan điểm của mình mà không tính toán gì đến nguy hại hay lợi ích cá nhân của mình cả. Người thất nghiệp không đi theo ủng hộ những chính sách được xây dựng với mục tiêu xoa dịu tình trạng kiệt sức của nền kinh tế. Những người gặp khó khăn về y tế không còn cổ xúy cho bảo hiểm y tế chính phủ như những người được bảo hiểm đầy đủ nữa. Các bậc phụ huynh có con em học trường công lập không còn xu hướng ủng hộ chính phủ trợ giúp giáo dục hơn những công dân khác nữa. Những người Mỹ có nhiều khả năng phải nhập ngũ không còn có xu hướng chống đối can thiệp quân đội hay xung đột leo thang đang diễn ra nữa.

Những người phụ nữ được thuê làm việc bên ngoài không có gì khác so với những phụ nữ làm việc tại nhà trong quan điểm của họ về các chính sách mang lợi cho phụ nữ làm việc ở công sở. Về những vấn đề linh tinh như kiểu xe buýt theo màu da với mục đích xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong nhà trường, các kỳ thi đại học bắt buộc, chính sách về nơi ăn chốn ở, giáo dục song ngữ, tuân thủ pháp luật, sự thỏa mãn đối với nghị quyết của các tranh luận pháp lý, kiểm soát súng ống, vân vân, tầm quan trọng của lợi-ích-cá-nhân trở nên khá mờ nhạt.

Những khám phá này hoàn toàn đi ngược lại tri giác. Nếu người ta không ủng hộ cho lợi-ích-cá-nhân của chính mình thì họ ủng hộ cho lợi ích của ai?

Câu trả lời có rất nhiều sắc thái. Trước hết, lợi-ích-cá-nhân thật sự có vẻ quan trọng, không nhỏ một chút nào, khi các tác động của một chính sách công cộng nào đó là mạnh mẽ, hữu hình, và ngay lập tức. Chẳng hạn như ở California năm 1978, một sáng kiến bỏ phiếu kín gọi là Đề Xuất 13 đã kêu gọi cắt giảm mạnh các khoản thuế tài sản để đổi lại việc cắt giảm mạnh tương tự các dịch vụ công cộng như trường học, thư viện và các phòng ban cảnh sát và cứu hỏa. Về vấn đề này, các chủ hộ - mệt mỏi với các khoản tăng thuế khổng lồ cứ tăng mãi theo giá trị tài sản - đã bỏ phiếu cho Đề Xuất 13. Những người quản lý thư viện và lính cứu hỏa, cùng những người khác, thì bỏ phiếu chống lại nó. Thứ hai, lợi-ích-cá-nhân định hình cái mà chúng ta có xu hướng chú ý đến, thậm chí dù nó không tuyên bố về lập trường của chúng ta đi chăng nữa. Chẳng hạn như trường hợp Đề Xuất 13, các chủ hộ và nhân viên làm việc cho các dịch vụ công cộng có nhiều xu hướng đưa ra một ý kiến rõ ràng về

sáng kiến này hơn - thậm chí dù ý kiến của họ không nhất quán với lợi-ích-cá-nhân của riêng họ.

Nhưng lợi-ích-cá-nhân không phải toàn bộ câu chuyện. Các nguyên tắc - công bằng, chủ nghĩa cá nhân, lý tưởng về chính phủ, nhân quyền, và những thứ tương tự thế - có thể trở nên rất quan trọng đối với chúng ta thậm chí nếu chúng có xâm phạm lợi-ích-cá-nhân trước mắt của chúng ta.

Và có lẽ phần quan trọng nhất của câu chuyện này là: "Lợi ích nhóm" thường là một nhà tiên đoán ý kiến chính trị tốt hơn là lợi-ích-cá-nhân. Kinder nói rằng trong quá trình định hình ý kiến có vẻ như mọi người không hỏi "Trong đó có gì cho tôi?" mà thay vào đó là "Trong đó có gì cho nhóm của tôi?" Việc lập nhóm của chúng ta có thể dựa trên sắc tộc, giai cấp, tôn giáo, giới tính, địa phương, đảng chính trị, ngành nghề, hay vô số những khía cạnh khác.

Một ý tưởng có liên quan xuất phát từ James March, một giáo sư tại Đại học Stanford, người đưa ra quan điểm rằng chúng ta sử dụng hai mô hình cơ bản khi phải đưa ra quyết định. Mô hình đầu tiên là các kết quả tính toán. Chúng ta cân đo những lựa chọn, đánh giá giá trị của từng cái, và chúng ta chọn ra lựa chọn có thể đem lại cho chúng ta nhiều giá trị nhất. Mô hình này là quan điểm tiêu chuẩn về đưa-ra-quyết-định ở các giai cấp kinh tế: Mọi người đều rất lý trí và có xu hướng tư-lợi-cá-nhân. Yếu tố lý trí hỏi, Cái ghế sofa nào sẽ mang lại cho tôi sự thoải mái tuyệt vời nhất và giá trị thẩm mỹ cao nhất với giá tiền đó? Ứng cử viên chính trị nào sẽ phục vụ tốt nhất cho các lợi ích kinh tế và xã hội của tôi? Mô hình thứ hai thì hơi khác một chút. Nó cho rằng con người đưa ra quyết định dựa trên bản thể. Họ tự hỏi mình ba câu hỏi: Mình là ai? Tình huống là thế nào? Và những người giống mình sẽ làm gì trong tình huống này?

Lưu ý rằng ở mô hình thứ hai mọi người không hề phân tích các hệ quả hay tác động đối với bản thân họ. Không hề có tính toán, chỉ có các tiêu chuẩn và nguyên tắc. Một người giống mình - một nhân viên kế toán ở vùng đông nam - sẽ có xu hướng muốn mua cái ghế sofa nào hơn? Một người theo đạo Phật ở Hollywood sẽ ủng hộ cho ứng cử viên chính trị nào? Nó cứ như thể người ta đang hỏi ý kiến một bản-thể lý tưởng: Liệu một người như tôi sẽ làm gì?

Mô hình đưa-ra-quyết-định thứ hai này giúp làm rõ lý do tại sao các tay lính cứu hỏa lại giận dữ về cái máy làm nổ bong ngô. Hãy luôn ghi nhớ rằng cái máy làm nổ bong ngô không phải là một khoản hối lộ. Nếu lúc đó chuyên viên marketing này nói, "Hãy đặt hàng bộ phim này cho trung tâm phòng cháy chữa cháy của bạn và chúng tôi sẽ tăng giá đình bạn một cái máy làm nổ bong ngô," chắc chắn hầu hết mọi người sẽ từ chối lời đề nghị này vì các nền tảng đạo đức. Nhưng trái lại, lời đề nghị được đưa ra hoàn toàn vô thưởng vô phạt: *Chúng tôi sẽ tăng bạn một cái máy làm nổ bong ngô để cảm ơn vì đã dành thời gian xem bộ phim. Bạn có thể giữ cái máy dù quyết định của bạn đối với bộ phim là gì đi chăng nữa. Chẳng có gì trái đạo đức khi nhận món quà này cả.*

Và chúng ta còn có thể đi sâu hơn nữa: Từ một quan điểm tư lợi-cá-nhân, tối đa hóa giá trị, đơn giản sẽ quá ngu ngốc nếu khước từ lời đề nghị này. Nếu bạn đưa ra Quyết định A, kết quả là bạn sẽ có một cái máy làm nổ bong ngô. Nếu bạn đưa ra Quyết định B, kết quả là bạn sẽ chẳng có cái máy làm nổ bong ngô nào cả. Những thứ còn lại đều như nhau. Vì thế trừ khi bong ngô hủy hoại giá trị trong thế giới của bạn, tốt hơn hết là bạn nên đưa ra Quyết định A.

Nhưng nhìn từ góc độ của mô hình bản thể trong vấn đề đưa-

ra-quyết-định, hành động từ chối không nhận cái máy làm nổ bom ngô là hoàn toàn hợp lý. Quá trình tư duy thực ra sẽ như thế này: "Tôi là một người lính cứu hỏa. Bạn tặng tôi một cái máy làm nổ bom ngô để khiến tôi xem một bộ phim về an toàn cháy nổ. Nhưng lính cứu hỏa không phải loại người màng đến những món quà vật vãnh như thế mới có động lực tìm hiểu về vấn đề an toàn cháy nổ. Chúng tôi mạo hiểm tính mạng của mình, xông vào những tòa nhà đang cháy rụi để cứu người. Thật đáng xấu hổ khi bạn nghĩ rằng tôi lại cần một cái máy làm nổ bom ngô như thế!"

Có nhiều cách kết hợp hai mô hình quyết định này. Thế nếu chuyên viên marketing này đưa ra đề nghị là sẽ quyên góp năm mươi đô la cho một chương trình an toàn cháy nổ của một trường học nào đó để đổi lại việc các tay lính cứu hỏa xem bộ phim của anh ta thì sao? Việc đề nghị này xâm phạm ý thức về bản thể của những tay lính cứu hỏa không còn rõ ràng như trước nữa.

Lợi-ích-cá-nhân rất quan trọng. Không ai nghĩ ngờ gì việc mình có thể khiến người khác quan tâm bằng cách đánh vào yếu tố đó. Nhưng nó chỉ mang lại hiệu quả với một bảng màu hạn chế. Lúc nào cũng kết cấu các ý tưởng của mình xoay quanh lợi-ích-cá-nhân thì chẳng khác nào cả ngày chỉ vẽ bằng mỗi một màu sắc duy nhất. Điều đó sẽ khiến chúng ta cảm thấy ngọt ngạt khó thở còn người khác thì chẳng có được một chút cảm hứng nào.

Floyd Lee, quản lý nhà ăn Pegasus, đã làm đúng. Lẽ ra ông đã có thể tạo ra động lực thông qua một cám dỗ lợi-ích-cá-nhân quan trọng nào đó: có thể là bằng cách cho nhân viên của mình nghỉ sớm mười phút vào buổi tối nếu họ làm việc chăm chỉ, hoặc cho họ quyền chọn miếng bít-tết đầu tiên. Nhưng thay vào đó,

ông đã giúp tạo ra một kiểu bản thể Pegasus: *Mỗi đầu bếp Pegasus phải chịu trách nhiệm cho nhuệ khí quân lính, chứ không phải thức ăn.* Bạn có thể tưởng tượng ra hàng trăm quyết định được các nhân viên trong nhà ăn đưa ra bằng cách tự hỏi mình, *Một người Pegasus nên làm gì trong tình huống này?*

THỰC TẬP LÂM SÀNG

Sự Cân Thiết Của Môn Đại Số và Tầng Hầm Maslow

TÌNH HUỐNG: *Mọi giáo viên dạy đại số theo ghi nhận từ trước đến nay đều phải giải quyết hai câu hỏi mà học sinh đặt ra: "Tại sao em lại cần phải học môn này? Em sẽ sử dụng chúng khi nào?" Thực tập lâm sàng này đi vào khảo sát ba thử nghiệm nhằm trả lời những câu hỏi trên.*

* * *

THÔNG ĐIỆP 1: Trong một hội thảo năm 1993 với chủ đề "Đại số cho tất cả mọi người," các luận điểm sau đây đã được đưa ra nhằm phản hồi câu hỏi "Tại sao phải học đại số?"

- Đại số cung cấp các phương pháp chuyển từ cái cụ thể sang cái tổng quát. Nó bao gồm việc khám phá ra các khuôn mẫu của những hạng mục trong một bộ nào đó và phát triển hệ thống ngôn ngữ cần thiết cho việc tư duy và diễn đạt điều đó cho người khác.
- Đại số cung cấp các quá trình sử dụng ký hiệu để hiểu hơn về thế giới xung quanh chúng ta.
- Đại số cung cấp một phương tiện để hiểu rõ hơn về thế giới thông qua các mô hình toán học.
- Đại số là khoa học của các biến số. Nó mang lại cho chúng ta khả năng xử lý các khối lượng dữ liệu khổng lồ bằng cách xác định các biến số (những con số với giá trị thay đổi) và bằng cách áp đặt hoặc tìm ra các cấu trúc bên trong những dữ liệu đó.

- Đại số là một hệ thống ý tưởng và kỹ thuật cơ bản phục vụ cho việc miêu tả và lập luận về những mối quan hệ giữa các con số biến thiên.

BÌNH LUẬN THÔNG ĐIỆP 1: Thông điệp này minh họa rõ nét các vấn đề do Lời Nguyền của Kiến Thức gây ra. Có thể đoán được là hội thảo này có một nhóm các chuyên gia đại số và họ đã đi đến một câu trả lời hoàn toàn đáng tin cậy trong con mắt các chuyên gia khác. Nhưng chúng ta hãy đổi mặt với thực tế: Liệu sẽ có một sinh viên hiểu động nào nhảy vào tham gia phe đại số sau khi được nghe trình bày rằng môn học này “cung cấp các quá trình sử dụng ký hiệu để hiểu hơn về thế giới xung quanh chúng ta” hay không? Với tư cách một định nghĩa về đại số, những điểm nêu trên nghe có vẻ rất lô-gíc. Nhưng nếu nhìn nhận theo nghĩa là những lý do khiến chúng ta nên học môn đại số thì chúng rõ ràng không mang lại hiệu quả. Chúng ta cần một thông điệp có thể khiến học sinh quan tâm tới đại số.

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Chúng tôi tự nghĩ ra lời đáp sau đây. Nó lấy cảm hứng từ một vài ví dụ chúng tôi thấy trôi nổi trên mạng Internet:

Đây là điều tôi nói với học sinh về lý do tại sao chúng cần phải học môn đại số:

- Các em cần phải học đại số thì mới có bằng tốt nghiệp trung học được.
- Mọi lớp toán hay khoa học khác mà các em theo học trong tương lai đều sẽ đòi hỏi các em phải có kiến thức về đại số.
- Để được nhận vào một trường đại học tốt, các em sẽ cần một học bạ với điểm toán ổn một chút.
- Và thậm chí nếu các em chưa bao giờ có ý định vào đại học, các kỹ năng lý luận mà các em học được trong môn đại số sẽ giúp các em mua được một căn nhà, tạo được một nguồn vốn, v.v.

Em trai của cô là đại diện kinh doanh của một công ty công nghệ cao... cậu ấy luôn gặp rắc rối với môn toán khi còn đi học nhưng giờ cậu đã nhận ra là những vật và mình dành ra cho môn học đã giúp cải

thiện các kỹ năng phân tích và biến cậu ấy thành một người thuyết trình vượt trội trong mắt các khách hàng.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 2: Giáo viên này tránh được Lời Nguyền của Kiến Thức bằng cách trình bày về mặt thực tế, nhưng cô vẫn ở ngay sát Tầng Hầm của Maslow. Tại sao học đại số? Lý do thứ nhất: Các em phải học bởi vì các em phải học. Thứ hai: Các em phải học để có thể học được nhiều hơn. Yếu tố chủ đạo để lôi cuốn chính là sự Kính Trọng - ham muốn được trở nên xuất sắc, đạt được sự tán thưởng và địa vị. Phần hiệu quả nhất là phần về cậu em trai của tác giả, người về sau đã nhận ra rằng những nỗ lực mình dành cho môn toán đã được đền đáp. Câu chuyện về cậu em trai là một phương pháp lôi cuốn tạo nên một câu chuyện khai hoàn gần giống kiểu của Caples. ("Họ phì cười khi tôi cân bằng phương trình hơi vụng về, nhưng đến khi tôi giành được khách hàng đó thì...")

* * *

THÔNG ĐIỆP 3: Đây là lời đáp của Dean Sherman, thầy giáo dạy đại số ở một trường trung học, trong một cuộc thảo luận trên Internet giữa các giáo viên trung học về đề tài này:

Các học sinh khối 9 của tôi gặp khó khăn trong việc trân trọng sự hữu ích của dạng chuẩn phương trình đường thẳng, điều này khiến chúng đặt ra câu hỏi, "Đến khi nào thì chúng ta sẽ phải dùng đến cái thứ này hả thầy?"

Trước đây câu hỏi này thường khiến tôi rất bối rối, và kết quả là tôi sẽ cố tìm lời biện minh cho tất cả những gì tôi đã dạy. Nhưng giờ thì tôi nói, "Không bao giờ. Các em sẽ không bao giờ phải sử dụng thứ này."

Rồi tôi tiến đến nhắc cho chúng nhớ rằng người ta nâng tạ không phải là để sẵn sàng cho một ngày nào đó, [một ai đó] đánh họ ngã xuống phố và đè một thanh tạ lên ngực họ. Các em tập tạ để các em có thể đánh bại một gã chơi ở tuyến phòng thủ, hoặc mang vác cả đồng đồ tập hóa, hoặc nâng đứa cháu nội lên cao mà hôm sau các em không bị đau nhức gì. Các em làm bài tập toán vì chúng giúp cải thiện khả năng tư duy lô-gíc của các em, để rồi các em có thể trở thành một luật sư, một bác sĩ, một kiến trúc sư, một cai ngục hay một bậc phụ huynh tốt hơn.

TOÁN HỌC LÀ MỘT KIỂU TẬP TẠ TÌNH THẦN. Nó chỉ là phương tiện để đi đến một kết quả (đối với hầu hết mọi người), chứ bản thân nó không phải là kết quả.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 3: Đây là một lời phán hỏi vô cùng tuyệt vời. Hãy chú ý đến những yếu tố chúng ta đã nhận thấy trong cuốn sách này: Sự mở đầu gây ngạc nhiên để thu hút chú ý ("Không bao giờ. Các em sẽ không bao giờ phải sử dụng thứ này"). Tương tự, việc sử dụng phép so sánh cũng vô cùng xuất sắc - người giáo viên này đã chạm vào hình dung sẵn có của chúng ta về năng lượng để làm thay đổi hình mẫu của chúng ta về "học môn đại số" (điều này ý muốn nói rằng, không phải trong tương lai ngày nào cũng sẽ phải tìm ra cách giải một phương trình, chỉ là bạn đang khiến bộ não của mình trở nên vạm vỡ hơn mà thôi).

Giáo viên này cũng đi lên trên cao hơn trong hệ thống thứ bậc của Maslow. Kích thích gây lôi cuốn ở đây là những cấp cao hơn như Học Hỏi và Khả-Năng-Tự-Nhận-Thức. Ý tưởng thể hiện ở đây là việc học đại số giúp bạn nhận ra nhiều hơn các phẩm chất tiềm tàng bên trong mình.

ĐÁNH GIÁ			
	Thông điệp 1	Thông điệp 2	Thông điệp 3
Đơn giản	-	-	✓
Bất ngờ	-	-	✓
Cụ thể	-	✓	✓
Đáng tin cậy	-	-	-
Gợi cảm xúc	-	✓	✓✓
Câu chuyện	-	✓	-

CÂU CHỐT: "Toán học là một kiểu tập tạ tình thần" nhắc chúng ta nhớ rằng, thậm chí trong những tình huống tràn tục nhất, vẫn có khả năng thoát khỏi tầng hầm của Maslow và tiến đến những cấp độ động lực cao hơn ở bên trên.

Đừng Đùa Với Texas

Dan Syrek là nhà nghiên cứu hàng đầu Hoa Kỳ về rác thải. Ông đã hợp tác với mười sáu bang - từ New York cho đến Alaska - trong các sáng kiến loại trừ rác thải. Ông thường bắt đầu các dự án của mình bằng cách lựa chọn ngẫu nhiên các đoạn đường bất kỳ - từ đường phố giữa các tiểu bang đến đường ở vùng nông thôn ngoại ô - và tự dạo quanh những con đường đó, mỗi tay cầm một máy đếm, để đếm số lượng rác.

Vào những năm 1980, Syrek và tổ chức tại Sacramento của mình, Viện Nghiên cứu Ứng dụng, được bang Texas thuê. Texas gặp vấn đề rất lớn về rác thải. Tiểu bang này phải bỏ ra \$25 triệu mỗi năm cho công tác vệ sinh, và chi phí này tăng lên 15% mỗi năm. Những nỗ lực cải thiện hành vi dân chúng - các khẩu hiệu "Xin Đừng Xả Rác", nhiều thùng rác bên đường gần biển "Vứt Vào Đây" - không mang lại kết quả nào cả. Texas muốn Syrek giúp họ tạo ra một chiến lược mới.

Thông điệp phòng chống rác thải chuẩn thường nhắm vào việc gợi cảm xúc, nhưng nó có xu hướng tập trung vào một hệ xúc cảm hạn chế. Có những thông điệp đánh vào cảm giác tội lỗi và trách móc, chẳng hạn như một quảng cáo quay cảnh một người Mỹ khóc trên đồng rác. Cũng có những thông điệp khác đánh vào cảm xúc của bạn dành cho thế giới hoang dã đáng yêu, chẳng hạn như một chiến dịch với nhân vật chính là chú cú vọ liên mồm nói, "Cú Kêu Rằng - Đừng Xả Rác."

Syrek biết rằng kiểu thông điệp này không thể giải quyết được vấn đề của Texas. Theo nhìn nhận của ông, những loại quảng cáo này chỉ như "thuyết giảng cho dàn đồng ca" mà thôi. Điều Texas cần làm là chạm đến những người không có chiều hướng khóc trên những đồng rác ven đường. Hồ sơ của kẻ xả rác điển

hình ở Texas là một gã từ mười-tám đến ba-mươi-lăm tuổi, lái xe hơi, thích thể thao và yêu nhạc đồng quê. Gã không thích chính quyền và gã không thể bị lay chuyển bởi những cảm xúc mà các chú cù vọ đáng yêu gây ra. Một thành viên Sở Giao thông Vận tải Texas nói, "Nói 'làm ơn' với những gã này chẳng khác nào đòn gãy tai trâu."

"Chúng tôi nhận thấy rằng những người hay xả rác là những người nhếch nhác khủng khiếp." Bạn phải giải thích cho họ biết rằng việc họ đang làm được thế giới này gọi là xả rác. Syrek cầm tấm ảnh một gã trông rất đần ông đang ngồi trong xe tải. "Đây là thị trường mà chúng tôi nhắm tới," ông nói. "Chúng tôi gọi anh ta là Bubba."

Tạo dựng một chiến dịch bài trừ rác thải dựa trên lợi-ích-cá nhân khó mà có hiệu quả được với nhóm người này. Rốt cuộc những gã Bubba sẽ được gì nếu không xả rác? Vứt mọi thứ sao cho đúng cách đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, mà lại không có một phần thưởng cụ thể nào. Chuyện này không giống kiểu đánh vào lòng tham hay tình dục như của Caples. Hoàn toàn có thể áp dụng phương pháp răn đe gây sợ hãi - nêu bật các khoản phạt nặng và những hình phạt khác - nhưng tố chất phản thẩm quyền của những gã Bubba rất dễ khiến phương pháp đó trở nên vô dụng (hay thậm chí còn phản tác dụng).

Syrek biết rằng cách tốt nhất để thay đổi hành vi của Bubba là thuyết phục anh ta rằng những người như anh ta không bao giờ xả rác. Dựa trên nghiên cứu của ông, Sở Giao thông Vận tải Texas đã thông qua một chiến dịch xoay quanh câu slogan "Đừng Đùa với Texas."

Một trong những mẫu quảng cáo đầu tiên phát sóng có sự thể hiện của cầu thủ cao bồi Dallas rất nổi tiếng ở Texas: hậu vệ

thông Ed "Too-Tall" Jones và hậu vệ chặn Randy White. Trong quảng cáo này, họ nhặt rác vứt bên lề một đoạn đường cao tốc:

Too-Tall Jones bước thẳng đến ống kính và nói, "Bạn mà
gặp gã đã vứt cái này qua cửa sổ thì bảo hắn tôi có lời
muốn hắn."

Randy White bước thẳng đến với một lon bia và nói, "Tôi
cũng có điều muốn nói với hắn..."

Một giọng nói phía máy quay vang lên, "Nhắn gì thế?"

White dùng tay bóp méo lon bia và nói đầy đe dọa, "Ồ,
có vẻ tôi phải gặp hắn thì mới nói cho hắn biết được."

Too-Tall Jones nói chen vào, "Đừng đùa với Texas."

Quảng cáo này khác hẳn những chú cú vọ dễ thương và những chàng người Mỹ bản xứ sướt mướt.

Một quảng cáo khác có sự xuất hiện của cầu thủ ném bóng Mike Scott của đội Houston Astros, nổi tiếng với những cú ném đại bác. Scott nói rằng trò ném bóng này là "một thứ phải làm ở Texas." Anh diễn tả "cú ném banh rác đại bác" của mình, phóng một ít rác vào thùng rác ven đường, khiến nó nổ vang với một cột lửa cao. Rất tài tình.

Chiến dịch này có sự góp mặt của các vận động viên và nhạc công, hầu hết đều không nổi tiếng bên ngoài Texas nhưng tất cả đều được dân Texas biết tiếng: tiền vệ Warren Moon của đội Houston Oiler, võ sĩ quyền anh George Foreman, tay guitar nhạc blues Stevie Ray Vaughan, và nghệ sĩ nhạc đồng quê Jerry Jeff Walker. Willie Nelson cũng tham gia trong một quảng cáo với lời hát "Các bà mẹ, hãy bảo con mình rằng, 'Đừng đùa với Texas.'"

Nhưng đây chẳng phải chỉ là kiểu chứng thực bằng một lô lốc

tập nhama các minh tinh nổi tiếng hay sao? Không, nó tinh tế hơn thế nhiều. Tất nhiên, các quảng cáo này không phải chỉ đơn thuần được vận hành bởi những nhân vật đình đám - Barbra Streisand sẽ chẳng có ý nghĩa gì đối với Bubba. Và thậm chí cả những minh tinh đầy chất đàm ông cũng không thể làm được như thế. Schwarzenegger đàm ông thật đầy nhưng chẳng thể làm gì để tác động đến dân Texas cả.

Thế nếu chiến dịch này vẫn sử dụng các ngôi sao nổi tiếng như cũ nhưng lại áp dụng một phương pháp truyền thống hơn theo kiểu PSA thì sao? "Tôi là võ sĩ quyền anh chuyên nghiệp George Foreman. Xả rác không ngầu chút nào." Cái đó cũng khó có khả năng mang lại hiệu quả: Foreman sẽ lại bước vào vị trí thẩm quyền mà Bubba luôn thù ghét.

Thông điệp của chiến dịch là Người Texas không xả rác. Hãy lưu ý rằng những người nổi tiếng chỉ có giá trị khi họ có thể nhanh chóng tạo nên một hình dung về "Texas" - hay cụ thể hơn là về "những người Texas nam tính, lý tưởng." Thậm chí những người không thích nghe nhạc của Willie Nelson cũng có thể trầm trồ chất Texas của ông ấy.

Chiến dịch thành công ngay lập tức. Chỉ trong vài tháng phát động, có tới 73% dân Texas có thể nhớ được thông điệp này và xác định nó là một thông điệp chống xả rác. Trong vòng một năm, vấn đề xả rác đã giảm 29%.

Sở Giao thông Vận tải ban đầu dự trù là phải có thêm một chương trình ngắn khoảng \$1 triệu song hành cùng chiến dịch "Đừng đùa với Texas" để mang lại cho các điều luật chống xả rác một hiệu lực mạnh mẽ hơn. Đây là một đòn đánh vào sự sợ hãi: Nếu bạn xả rác, bạn có nhiều nguy cơ sẽ bị bắt và kết án. Nhưng tác động của "Đừng đùa với Texas" mạnh mẽ và nhanh chóng đến nỗi chương trình song hành này đã bị hủy bỏ. Bằng

cách đưa ra cho Bubba một thông điệp thuyết phục về bản thể, chiến dịch này đã khiến việc đánh vào nỗi sợ hãi trở nên hoàn toàn không cần thiết.

Trong suốt năm năm đầu tiên thực hiện chiến dịch, rác ở đường phố Texas đã giảm tới 72% và số lượng lon hộp dọc theo các tuyến đường ở Texas hạ tới 81 phần trăm. Vào năm 1988, Syrek nhận ra rằng Texas có lượng rác ít hơn một nửa so với các bang khác vốn cũng thực hiện những chương trình chống xả rác trong các khoảng thời gian tương đương.

“Đừng đùa với Texas,” đứng cùng nhau, tạo thành một câu slogan tuyệt vời. Nhưng chúng ta không nên nhầm lẫn slogan này với ý tưởng. Ý tưởng là Syrek có thể khiến Bubba quan tâm đến chuyện xả rác bằng cách cho anh ta thấy rằng những gã Texas thực thụ không bao giờ xả rác. Ý tưởng là Bubba sẽ phản ứng với kích thích bản thể tốt hơn là kích thích lợi-ích-cá-nhân thiên về lý trí đơn thuần. Thậm chí nếu một người viết lời quảng cáo cấp thấp hơn được thuê, và câu slogan biến thành “Đừng thiêu tôn trọng Texas,” chiến dịch vẫn sẽ giảm đáng kể lượng rác xả trên các xa lộ ở Texas.

Âm Nhạc Của Dương Cầm Đôi

Đến giờ chúng ta đã xem xét ba chiến lược khiến mọi người quan tâm: sử dụng các phép kết hợp (hoặc né tránh các phép kết hợp, trong trường hợp cần phải thế), đánh vào lợi-ích-cá-nhân, và đánh vào bản thể. Cả ba chiến lược này đều có thể mang lại hiệu quả cao, nhưng chúng ta vẫn phải đề phòng kẻ thù truyền kiếp của chúng ta, Lời Nguyễn của Kiến Thức, một thế lực có thể gây trở ngại cho chúng ta khi triển khai các chiến lược này.

Năm 2002, Chip giúp một nhóm các giáo sư dẫn dắt một hội thảo với sự góp mặt của những người đứng đầu trong các lĩnh vực nghệ thuật phi lợi nhuận ở Miami và Ft. Lauderdale, Florida. Một trong các hoạt động đưa ra là nhằm giúp những nhà lãnh đạo này phối hợp và tinh chỉnh nhiệm vụ cốt lõi của tổ chức mình. Các câu hỏi đặt ra cho những người có mặt đều vô cùng hóc búa: Vì sao tổ chức của ngài lại tồn tại? Liệu có tổ chức nào khác có thể làm những gì các ngài đang làm không - và nếu có, những gì các ngài làm có gì độc đáo và khác biệt?

Một câu hỏi đặt ra cho những người tham gia là làm cách nào xác định mục đích của tổ chức mình sao cho có thể khiến người khác quan tâm đến nó. Các tình nguyện viên phải đủ quan tâm đến mức có thể đóng góp thời gian của họ, các nhà tài trợ phải đủ quan tâm tới mức muốn quyên góp tiền của họ, và các nhân viên phải đủ quan tâm tới mức quyết định gắn bó với công ty (ngay cả khi họ được mời vào những vị trí kiêm được bộn tiền ở những tổ chức vị-lợi-nhuận khác). Một trong các tổ chức tham gia vào hội thảo này là Quỹ Dương Cầm Đôi Murray Dranoff. Khi đến lượt mình, Chip yêu cầu các vị đại biểu này đọc bản tuyên bố mục đích đầy cảm xúc của họ:

NHÓM DƯƠNG CẦM ĐÔI: Chúng tôi tồn tại để bảo vệ, giữ gìn, và phát triển âm nhạc của dương cầm đôi.

CHIP: Tại sao việc bảo vệ âm nhạc của dương cầm đôi lại quan trọng đến thế?

NHÓM DƯƠNG CẦM ĐÔI: Ô, hiện giờ thứ âm nhạc dương cầm đôi này không còn được chơi nhiều nữa. Chúng tôi muốn cứu để nó không biến mất.

Một người tham gia về sau đã thừa nhận rằng khi mới nghe cụm từ “dương cầm đôi” lần đầu tiên, anh ta ngay lập tức nghĩ đến kiểu “đầu dương cầm tay đôi” mà bạn thường thấy ở các quán rượu chất kín khách du lịch, nêm chặt những gã say rượu lải nhải hát theo “Người đàn ông chơi Dương cầm.” Một vài người trong phòng họp đã nghĩ rằng có lẽ cái chết của dương cầm đôi không nên bị ngăn cản mà nên được hồi thúc làm cho nhanh thì hơn.

Cuộc trò chuyện đi lòng vòng khoảng vài phút mà không có tiến triển gì trong việc khiến những người trong căn phòng quan tâm đến dương cầm đôi như một loại hình nghệ thuật. Cuối cùng, một trong số những thành viên tham gia khác nói: Tôi không muốn tỏ ra thô lỗ, nhưng liệu có lý do gì khiến thế giới này biến thành một nơi kém giàu có hơn nếu thứ âm nhạc dương cầm đôi ấy biến mất hoàn toàn không?

NHÓM DƯƠNG CẦM ĐÔI: (Rõ ràng là rất ngạc nhiên). Ôi...

Dương cầm là một nhạc cụ tuyệt đỉnh. Nó được tạo ra để đặt toàn bộ chất lượng biên độ và âm vực của cả dàn nhạc dưới sự điều khiển của một người trình diễn duy nhất. Không có bất cứ nhạc cụ nào có được độ rộng và âm vực như thế.

Và khi bạn đặt hai nhạc cụ tuyệt đỉnh này trong cùng một căn phòng, và những người chơi có thể đối đáp nhau và nối tiếp nhau bằng âm nhạc, nó giống như kiểu lắng nghe âm thanh của dàn nhạc lớn nhưng lại có được sự gần gũi của âm nhạc thính phòng.

Ngay lúc đó, những vầng trán ngạc nhiên bắt đầu xuất hiện khắp phòng và có một tiếng thì thầm khá rõ tỏ ý tán đồng. Cụm

từ này - “âm thanh của dàn nhạc lớn nhưng lại có được sự thân mật của âm nhạc thính phòng” - rất sâu sắc và gợi nhiều liên tưởng. Đột nhiên những người trong phòng lần đầu tiên hiểu ra vì sao đội Murray Dranoff lại, và nên, tận tâm với dương cầm đôi.

Tại sao nhóm Murray Dranoff lại mất đến mười phút mới đưa ra được một thông điệp khiến người khác quan tâm? Bạn hẳn sẽ nghĩ rằng một nhóm hết mình với dương cầm đôi như thế phải làm tốt hơn bất cứ ai trên trái đất này trong việc giải thích giá trị của âm nhạc.

Thực tế là họ thật sự biết rõ hơn bất kỳ ai trên thế giới vì sao dương cầm đôi lại đáng được giữ gìn. Nhưng Lời Nguyễn của Kiến Thức đã ngăn không cho họ diễn đạt một cách thông suốt. Nhiệm vụ “giữ gìn dương cầm đôi” rất có ảnh hưởng và ý nghĩa trong nội bộ Murray Dranoff, nhưng bên ngoài tổ chức này thì nó trở nên vô cùng mờ nhạt. Về sau một số người tham gia đã bình luận rằng họ đồng cảm với câu hỏi “Liệu có lý do gì khiến thế giới này biến thành một nơi kém giàu có hơn nếu thứ âm nhạc dương cầm đôi ấy biến mất hoàn toàn không? Có gì đặc biệt về dương cầm đôi đến thế? Ai cần quan tâm?”

Nếu bạn ngày nào cũng phải làm việc trong suốt nhiều năm trời, chỉ tập trung vào các vấn đề liên quan đến dương cầm đôi, rất nhiều khả năng là bạn sẽ quên mất rằng rất nhiều người trên thế giới này chưa hề nghe đến ba chữ dương cầm đôi. Bạn rất dễ quên mất rằng bạn là người gõ nhịp còn thế giới là người nghe. Nhóm dương cầm đôi đã được cứu thoát khỏi Lời Nguyễn của Kiến Thức nhờ cả khán phòng liên tục hỏi họ, “Tại sao?” Bằng cách đặt ra câu hỏi “Tại sao?” ba lần, nhóm dương cầm đôi đã chuyển từ việc nói mình đang làm gì sang nói tại sao mình lại làm điều đó. Họ đã chuyển từ một hệ thống liên tưởng đã

không còn sức mạnh (ngoại trừ đối với những người đã biết về âm nhạc dương cầm đôi) sang một hệ thống các liên tưởng cụ thể hơn, sâu hơn, có khả năng kết nối bằng cảm xúc với những người ngoại đạo.

Thủ thuật “Ba chữ Tại Sao” có thể trở nên vô cùng hữu dụng trong việc né tránh Lời Nguyên của Kiến Thức. (Trên thực tế Toyota có một quy trình “Năm chữ Tại Sao” để đi đến căn nguyên của các vấn đề trong dây chuyền sản xuất của công ty. Hãy tự do sử dụng càng nhiều chữ “Tại Sao” càng tốt.) Hỏi “Tại Sao?” giúp nhắc chúng ta nhớ lại các giá trị cốt lõi, các nguyên tắc cốt lõi, nằm ẩn bên dưới các ý tưởng của chúng ta.

Vài năm trước, ban quản trị một bệnh viện đã yêu cầu công ty thiết kế IDEO giúp cải thiện quy trình làm việc chuẩn của bệnh viện. IDEO biết rằng họ sẽ phải đổi mới với rất nhiều kháng cự nội bộ đối với các đề xuất của họ. Bước đầu tiên trong việc thúc đẩy nhân viên bệnh viện thay đổi là khiến họ nhận ra rằng có một vấn đề nào đó và khiến họ quan tâm tới nó.

IDEO làm một video, quay từ góc nhìn của một bệnh nhân phải vào phòng cấp cứu vì gãy chân. Trong video, chúng ta nhìn thấy những gì bệnh nhân này nhìn thấy. Chúng ta chính là người bệnh. Chúng ta đi qua cửa vào phòng cấp cứu - chúng ta hốt hoảng tìm các chỉ dẫn nhập viện và giao tiếp với những người ở bộ phận tiếp nhận bệnh nhân, những người nói bằng một thứ ngôn ngữ y học. Cuối cùng, chúng ta được đặt lên xe đẩy và đưa vào bên trong bệnh viện. Chúng ta nhìn thấy những dây tràn dài. Chúng ta nghe những âm thanh ma quái, vì chúng ta không thể nhìn thấy những người đang nói với chúng ta. Thỉnh thoảng lại có ai đó xen vào chấn thương của chúng ta. Thường có

những khoảng lặng dài khi chúng ta chỉ ngồi yên, nhìn lên trần nhà, không biết điều gì sắp xảy đến.

Jane Fulton Suri, một nhà tâm lý học ở IDEO, nói rằng khi nhân viên bệnh viện được xem video này, nó đã tạo ra một tác động ngay lập tức. "Phản ứng đầu tiên lúc nào cũng theo kiểu 'Ô, tôi chưa bao giờ nhận ra là...'" Suri nói rằng cô thích chữ "nhận ra." Trước khi đội ngũ nhân viên bệnh viện xem video này, vẫn đề không có vẻ thực tế lắm. Sau đó, cô nói, "Ngay lập tức có một động lực muốn điều chỉnh mọi thứ. Nó không còn đơn thuần chỉ là một vấn đề nào đó trên một danh sách các vấn đề."

IDEO cũng tạo ra những bài tập nhập-vai, đặt các nhân viên vào vị trí người bệnh. Các bài tập bao gồm những nhiệm vụ như, "Hãy tưởng tượng bạn là người Pháp và bạn đang cố tìm xem bố mình ở chỗ nào trong bệnh viện, nhưng bạn không biết nói chút tiếng Anh nào." IDEO đã trở nên nổi tiếng với kiểu mô phỏng này - những mô phỏng khiến các nhân viên thấu cảm khách hàng của mình. Thời gian có vẻ như làm xói mòn niềm thấu cảm trong một số bối cảnh, và những mô phỏng của IDEO giúp khôi phục lại niềm thấu cảm tự nhiên mà chúng ta vốn luôn dành cho người khác. "Thế giới kinh doanh có xu hướng thấu cảm các khuôn mẫu hơn là những cá nhân cụ thể," Suri nói. "Những khía cạnh trí óc của khuôn mẫu ngăn không cho con người ta biết quan tâm nữa."

* * *

Nhân thức này - rằng niềm thấu cảm xuất phát từ cá nhân cụ thể hơn là khuôn mẫu chung - mang chúng ta trở lại đúng một vòng để đến với câu nói của Mẹ Teresa ở đầu chương này: "Nếu tôi nhìn vào số đông, tôi sẽ không bao giờ hành động. Nếu tôi nhìn vào một cá thể, tôi sẽ hành động."

Chúng ta phải làm gì để khiến mọi người quan tâm đến các ý tưởng của chúng ta? Chúng ta hãy giúp họ cởi bỏ những Chiếc mũ Phân tích. Chúng ta tạo ra niềm thấu cảm đối với những cá nhân cụ thể. Chúng ta chỉ rõ những ý tưởng của mình được gắn kết với những thứ mà mọi người vốn đã quan tâm như thế nào. Chúng ta đánh vào lợi-ích-cá-nhân của họ, nhưng chúng ta cũng đánh vào ý thức bản thể của họ nữa - không chỉ là ý thức về việc họ hiện đang là ai mà còn là ý thức về việc họ muốn trở thành người như thế nào.

Và, song song với việc phải luôn nghĩ về “có gì trong đó” có lợi cho khán giả của chúng ta, chúng ta cần phải nhớ tránh xa Tầng Hầm của Maslow. Cái có lợi cho khán giả có thể là động cơ thẩm mỹ hay ham muốn hướng tới sự vượt trội hơn là khoản tiền thưởng \$250. Floyd Lee nói, “Khi tôi nhận ra điều đó, tôi không chỉ phụ trách dịch vụ thực phẩm; mà tôi chịu trách nhiệm lo cho tinh thần của binh lính.” Ai lại không muốn làm một gã lãnh đạo cù như Floyd Lee chứ?

NHỮNG CÂU CHUYỆN

Cô y tá đang làm việc ở bộ phận chăm sóc đặc biệt trẻ sơ sinh, nơi những đứa trẻ mới chào đời gặp các vấn đề sức khỏe nghiêm trọng được chữa trị và giám sát. Cô đã theo dõi tình hình một đứa bé cụ thể trong vài giờ, và cô không thích những gì mình nhìn thấy. Màu da của bé, một thước đo quan trọng các vấn đề tiềm tàng, liên tục thay đổi một cách bất thường - dao động từ sắc hồng khỏe mạnh sang một gam màu nhạt nhạt và báo hiệu nhiều nguy cơ hơn.

Đột nhiên, chỉ trong khoảng vài giây, cơ thể đứa bé bỗng tái xanh. Cô y tá hốt hoảng. Những người khác trong đơn vị của cô hét gọi kỹ thuật viên X-quang và bác sĩ.

Đội y tế tập hợp lại bắt tay vào việc và cho rằng phổi đứa bé đã ngừng hoạt động, một vấn đề thường gặp với những trẻ phải dùng máy trợ thở. Cả đội chuẩn bị ứng phó như một ca suy phổi, bao gồm việc tạo một lỗ trên ngực rồi nhét một cái ống vào để hút không khí ở quanh khu vực phổi bị suy ra, để phổi có thể bơm đầy trở lại.

Nhưng cô y tá nghĩ đây là một ca bệnh về tim. Ngay khi nhìn thấy màu da của bé - màu xanh đen khủng khiếp ấy - cô

đã nghĩ rằng đây là tình trạng khí nghẽn màng quanh tim, tình trạng không khí lấp đầy túi bao quanh tim, chèn vào bên trong và ngăn không cho tim đập. Cô y tá rất hoảng sợ, bởi vì lần gần đây nhất cô chứng kiến một ca tương tự, đứa bé đã chết thảm chỉ ngay cả trước khi người ta chẩn đoán ra căn nguyên.

Cô y tá cố ngăn mọi người đang hốt hoảng chuẩn bị chữa phổi. "Vấn đề là ở tim của đứa bé!" cô nói. Nhưng để đáp lại, một nhân viên y tế khác chỉ vào màn hình đo nhịp tim, thể hiện rõ ràng rằng tim đứa bé vẫn đang hoạt động tốt; tim em vẫn đang đập đều đặn, nhịp nhàng 130 nhịp mỗi phút như mọi đứa trẻ bình thường khác. Cô y tá, vẫn giữ nguyên ý kiến, đẩy tay họ ra và hét bảo mọi người giữ trật tự rồi cô kê ống nghe để nghe nhịp tim của đứa bé.

Không hề có âm thanh - tim không đập.

Cô bắt đầu nhấn liên tục lên ngực đứa bé. Bác sỹ trưởng khoa sơ sinh hộc tốc chạy vào phòng và cô y tá đưa ngay cho ông một cái ống tiêm. "Đây là một ca khí nghẽn màng quanh tim," cô nói. "Hãy đâm vào tim đứa bé."

Kỹ thuật viên X-quang, cuối cùng cũng nhận được những kết quả mà máy thu được, khẳng định lại lời chẩn đoán của cô y tá. Ông bác sỹ đưa ống tiêm vào vị trí trái tim và từ từ lấy ra lượng khí đang bóp nghẹt trái tim của đứa trẻ. Mạng sống của em đã được cứu. Màu da trên cơ thể em trở lại bình thường.

Về sau, cả nhóm đã nhận ra lý do tại sao màn hình đo nhịp tim lại dẫn họ đi sai đường. Nó được thiết kế chỉ để đo hoạt động mang điện, chứ không phải để đo nhịp tim thực sự. Các dây thần kinh của đứa trẻ lúc đó vẫn hoạt động - ra lệnh cho trái tim đập ở một nhịp thích hợp - nhưng khối khí trong túi quanh tim ngăn không cho trái tim đập được. Chỉ khi cô y tá sử dụng ống

nghe - để cô có thể nghe được chính xác xem tim có đang đập hay không - thì mọi người mới vỡ lẽ ra rằng trái tim đứa trẻ đã ngừng hoạt động.

Câu chuyện này là một sưu tầm của Gary Klein, một nhà tâm lý học chuyên nghiên cứu cách con người đưa ra quyết định trong những môi trường đầy căng thẳng và nhiều rủi ro. Ông dành thời gian của mình cho nhân viên cứu hỏa, người kiểm soát không lưu, thợ máy ở các nhà máy năng lượng, và các nhân viên chuyên chăm sóc đặc biệt. Câu chuyện về đứa trẻ này xuất hiện trong chương "Sức Mạnh của Những Câu Chuyện," nằm trong cuốn sách *Các Nguồn Sức Mạnh* của Klein.

Klein nói rằng, trong những môi trường mà ông nghiên cứu, các câu chuyện được kể đi kể lại vì chúng mang trong mình sự thông thái. Chúng là những công cụ giảng dạy hữu hiệu. Chúng cho thấy bối cảnh có thể dẫn chúng ta đi lạc đường để rồi đưa ra những quyết định sai lầm như thế nào. Những câu chuyện minh họa cho các mối quan hệ nhân quả mà trước đó ta không hề nhận ra và nêu bật lên những phương pháp tài tình và gây bất ngờ mà mọi người đã sử dụng để giải quyết các vấn đề của họ.

Về mặt y học, câu chuyện kể ở trên dạy cho chúng ta những bài học vô cùng quan trọng. Nó hướng dẫn ta cách nhận biết và ứng phó với tình trạng khí nghẽn màng quanh tim. Nói rộng hơn, nó cảnh báo các nhân viên y khoa không nên dựa dẫm quá nhiều vào máy móc. Màn hình đo nhịp tim hoạt động rất tốt, nhưng nó không thể thay thế hiểu biết của một con người khi cô sử dụng ống nghe.

Những bài học y khoa này không đặc biệt hữu dụng với

những người không làm việc trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Nhưng câu chuyện được kể lại tạo nên rất nhiều cảm hứng cho mọi người. Đó là câu chuyện về một người phụ nữ kiên quyết giữ vững lập trường của mình, bất chấp sức ép to lớn buộc cô hòa cùng ý kiến của cả nhóm. Đây là câu chuyện về một người phải chịu lép vé - trong môi trường bệnh viện phân chia thứ bậc rõ ràng, một cô y tá đã nói cho bác sĩ trưởng khoa sơ sinh đâu là chẩn đoán chính xác. Một sự sống đã phải trôi cây vào sự quyết tâm bước ra khỏi "chỗ dành cho mình" của cô.

Vậy là sức mạnh của câu chuyện được nhân đôi: Nó tạo ra sự mô phỏng (kiến thức về cách hành động) và cảm hứng (động lực hành động). Hãy chú ý rằng cả hai lợi ích này, sự mô phỏng và cảm hứng, đều khởi nguồn để đi đến hành động. Trong vài chương vừa qua, chúng ta đã nhận thấy rằng một ý tưởng đáng tin cậy sẽ khiến mọi người tin tưởng. Một ý tưởng gợi cảm xúc sẽ khiến mọi người quan tâm. Và trong chương này chúng ta sẽ thấy rằng những câu chuyện thích hợp sẽ khiến mọi người hành động.

Trò Chuyện Công Việc Trong Phòng Ăn Trưa Xerox

Máy photocopy có lẽ là loại máy phức tạp nhất mà hầu hết chúng ta sẽ phải sử dụng. Liệu còn có loại máy móc thông dụng nào lại kết hợp cả công nghệ quang học, cơ học, hóa học, lẫn điện tử hay không? Khó mà biết được các máy này có hoạt động hay không. Và thường thì chúng không hoạt động được. Khi có vấn đề xảy ra - và đó không phải loại vấn đề vật vã mà nhân viên văn phòng có thể sửa được bằng cách mở ra rồi đóng lại khay giấy trong vài phút - cần phải có một thợ máy vô cùng lành nghề đến giải quyết.

Nhà nghiên cứu Julian Orr đã dành rất nhiều thời gian cạnh các thợ sửa máy photocopy Xerox và nhận thấy họ hay ngồi kể chuyện cho nhau nghe. Hãy xem xét câu chuyện dưới đây, được kể bởi một nhân viên kinh doanh máy photocopy Xerox trong lúc ngồi chơi bài kipbi giữa buổi ăn trưa. (Chúng tôi thêm vào một số bình luận giải thích trong ngoặc vuông.) Cậu nhân viên kinh doanh bắt đầu bằng cách dẫn chiếu đến một thay đổi về mặt máy móc mà các chuyên viên thiết kế máy photo đã đưa ra gần đây nhằm ngăn sự tỏa nhiệt thông thường không làm nóng các bộ phận khác:

Cấu hình XER mới sẽ không làm nóng máy nếu bạn sử dụng chốt bắn tia điện. Thay vào đó, nó đóng khóa liên động 24-Vôn khi báo Nguồn Điện Áp Thấp, và máy sẽ ngừng hoạt động. Nhưng đến khi khởi động lại máy sẽ báo lỗi E053. [Đây là một mã lỗi sai dẫn chiếu đến một vùng máy không hề có liên quan gì đến trắc thật sự.] Đó chính là điều tớ bất ngờ ở đó, cuối tòa nhà, và Weber và tớ đã chạy ngược chạy xuôi tìm hiểu nguyên do. Tất cả chỉ là vì có một chốt bị lỗi. Chúng tớ cuối cùng đã phải chạy máy lâu đến nỗi nó báo cả lỗi E053 kèm theo lỗi F066 và đến khi chúng tớ kiểm tra các chốt thì chúng tớ thấy một cái hoàn toàn không hoạt động... [Orr kể lại rằng lúc đó cả hai ngưng chơi một lúc.] Chuyện đó thật là buồn cười.

Những gã chơi bài kipbi trong phòng ăn trưa này đơn giản chỉ là đang nói chuyện công việc, như chúng ta vẫn thế. Một lỗi E053 dẫn lạc hướng có thể không có ý nghĩa gì nhiều trong thế giới của bạn, nhưng chắc chắn tất cả chúng ta đều có những chi tiết tương đương.

Tại sao mọi người lại nói chuyện công việc? Một phần lý do chỉ đơn giản là Tính Người 101 - chúng ta muốn trò chuyện với người khác về những thứ mà chúng ta có chung. Các thợ máy Xerox làm việc với máy photocopy, vì thế họ nói chuyện về chúng. Nhưng đó không phải là yếu tố duy nhất tồn tại ở đây. Chẳng hạn như, người kể chuyện phía trên kia lẽ ra đã có thể chia sẻ câu chuyện của mình một cách khái quát và không có bất kỳ chi tiết cụ thể nào: "Hôm nay tờ đã gặp phải một trục trặc cực lớn - tờ phải mất hàng giờ mới tìm ra căn nguyên đấy. Thật mừng là mọi thứ đã xong xuôi." Hoặc anh ta có thể nhảy thẳng đến câu chốt: "Sau nhiều giờ lẩn mẩn, tờ đã tìm ra căn nguyên của trục trặc là một cái chốt bị cháy mất. Buổi sáng của cậu thế nào?"

Thay vào đó, anh ta kể một câu chuyện thú vị hơn nhiều cho anh bạn ăn buổi trưa cùng mình nghe. Chất kịch tính được xây dựng - một mā lỗi dẫn sai hướng khiến hai gā thợ máy loay hoay đòn đáo tìm tận đầu tận đâu cho đến khi họ khám phá ra, sau những nỗ lực suy nghĩ và hành động, rằng trục trặc đó đơn giản hơn họ nghĩ lúc ban đầu nhiều. Tại sao định dạng câu chuyện như thế này lại thú vị hơn? Bởi vì nó cho phép những anh bạn cùng ngồi ăn buổi trưa nhập vai theo. Anh ta cung cấp cho họ đủ lượng thông tin để họ có thể tự kiểm nghiệm xem mình sẽ xử lý tình huống đó như thế nào. Những người trong phòng ăn vốn không biết gì về mā lỗi dẫn lạc hướng giờ đã xác định được rõ "hình dung E053." Trước đây, chỉ có một cách ứng phó với mā lỗi E053. Giờ thì, các anh thợ đã biết đè phòng kịch bản "đánh lạc hướng" của E053.

Nói cách khác, câu chuyện này vừa có giá trị giải trí, vừa có giá trị hướng dẫn. Trò chuyện chuyên môn chuyển tải những gợi ý quan trọng trong việc ứng phó với thế giới này. Nó dạy cho các cô y tá biết rằng đừng mù quáng tin vào những màn hình đo

nhip tim. Nó dạy cho những gã thợ sửa máy photocopy biết thận trọng tránh bị mã lỗi E053 dẫn đi sai đường.

Nhưng những câu chuyện trên đây không chỉ đơn thuần là hành động chuyển giao thông tin. Câu chuyện Xerox không hề tương đương về mặt chức năng với một bức thư điện tử gửi đi khắp công ty viết rằng “Hãy cẩn thận chú ý các mã lỗi E053 báo sai thực chất là do các chốt bị cháy.” Một cái gì đó sâu sắc hơn đang diễn ra ở đây. Ta cần phải bóc một lớp vỏ ngoài mới thấy được giá trị vượt trội mà những câu chuyện này mang lại.

Khán Giả Không-Bị-Động

Những câu chuyện thường được gắn rất chặt với tính chất giải trí - phim ảnh và sách báo và chương trình truyền hình và tạp chí. Khi bạn trẻ nói “Kể chuyện cho con nghe đi,” chúng muốn được giải trí, chứ không phải chúng muốn ngồi nghe bạn giảng bài.

Làm “khán giả” của một câu chuyện nghe có vẻ là một vai diễn bị động - dù sao thì các khán giả suốt ngày ngồi yên nghe kể chuyện trên tivi vẫn thường được gọi là “người nghiên tivi.” Nhưng “bị động” có thể là nói hơi quá. Khi chúng ta đọc sách, chúng ta có cảm giác bị cuốn vào thế giới của người viết. Khi bạn bè kể chuyện cho chúng ta nghe, theo bản năng chúng ta có thể đồng cảm với họ. Khi chúng ta xem phim, chúng ta thường đứng về phe những người thủ vai chính.

Nhưng nếu những câu chuyện lôi kéo chúng ta vào theo những lối tiếp cận mang ít màu sắc trực giác hơn, nhiều màu sắc kích tính hơn thì sao? Một đội nghiên cứu đã đưa ra một số chứng cứ thú vị cho thấy rằng sự違い giữa “khán giả” và “nhân vật chính” của một câu chuyện có thể vô cùng mong manh.

Ba nhà tâm lý học vốn quan tâm đến cách con người thấu hiểu những câu chuyện đã tạo vài câu chuyện cho các đối tượng tham gia nghiên cứu để đọc trên máy tính. Họ chia các đối tượng tham gia thành hai nhóm. Nhóm đầu tiên đọc một câu chuyện trong đó một món đồ vật quan trọng luôn đi liền với nhân vật chính - chẳng hạn như, "John mặc chiếc áo khoác của mình vào rồi chạy bộ." Nhóm thứ hai đọc một câu chuyện trong đó chính món đồ vật quan trọng ấy bị tách khỏi nhân vật chính: "John cởi bỏ chiếc áo khoác của mình ra trước khi chạy bộ."

Hai câu sau đó, câu chuyện có một câu nói đến cái áo khoác, và máy tính có thể kiểm tra được độc giả mắt bao lâu mới đọc hết được câu đó. Có một điều kỳ lạ đã xảy ra: Những người nghĩ rằng đã cởi áo trước khi chạy bộ *mắt nhiều thời gian đọc xong câu văn* hơn hẳn những người nghĩ rằng John vẫn đang mặc nó.

Kết quả này khá khó nhận thấy nhưng lại vô cùng lý thú. Nó ngầm nói rằng chúng ta luôn tạo ra một dạng mô phỏng địa lý từ mọi câu chuyện chúng ta nghe. Điều đó cũng giống như nói "Đọc truyện khiến chúng ta nhìn thấy những bức tranh hiện lên trong đầu mình." Chắc hẳn chúng ta đều sẽ nhận thấy câu nói này mang nhiều tính trực giác. Mọi chuyện sẽ hơi khác một chút nếu nói rằng John đã bỏ chiếc áo khoác của mình lại, anh ấy đã bỏ nó lại một căn nhà nằm ở một vùng hẻo lánh trong tâm trí chúng ta. Để điều đó thành sự thật, chúng ta không thể chỉ hình dung ra câu chuyện trên một màn hình phim chiếu trong đầu chúng ta được; chúng ta phải bằng một cách nào đó mô phỏng nó, hoàn thiện bằng một phép so sánh tương đương nào đó (dù không liên quan lắm) với các mối quan hệ không gian được miêu tả trong câu chuyện. Những nghiên cứu này cho thấy không có cái gì gọi là khán giả bị động cả. Khi chúng ta nghe một câu

chuyện, tâm trí chúng ta di chuyển từ căn phòng này sang căn phòng khác. Khi chúng ta nghe một câu chuyện, chúng ta mô phỏng nó. Nhưng mô phỏng thì có gì tốt?

Một nhóm sinh viên UCLA được yêu cầu nghĩ về một vấn đề đang hiện diện trong cuộc sống của họ, một vấn đề đang “khiến họ quá mệt mỏi” nhưng hoàn toàn có khả năng giải quyết được trong tương lai, chẳng hạn như một vấn đề ở trường hay trong một mối quan hệ nào đó.

Các sinh viên này được bảo rằng mục tiêu của thí nghiệm là để giúp họ giải quyết hiệu quả vấn đề của mình, và họ nhận được một số chỉ dẫn ngắn gọn về giải-quyết-vấn-đề: “Điều quan trọng là bạn cần nghĩ về vấn đề, tìm hiểu kỹ về vấn đề, nghĩ về điều bạn có thể làm, hãy đi từng bước xử lý nó... Giải quyết được nó có thể giúp bạn giảm stress, khiến bạn cảm thấy hài lòng vì đã xử lý nó xong xuôi, và giúp bạn lớn hơn bằng trải nghiệm.” Sau khi nhận được những chỉ dẫn đó, “nhóm điều khiển” này được yêu cầu trở về nhà và tưởng trình lại mọi việc sau đó một tuần.

Một nhóm sinh viên thứ hai, nhóm “mô-phỏng-sự-kiện”, được giữ lại trong phòng thí nghiệm. Họ được yêu cầu mô phỏng trong tâm trí xem vấn đề sẽ được giải quyết như thế nào:

Chúng tôi muốn bạn hình dung ra xem vấn đề này xuất hiện như thế nào. Hãy hình dung sự bắt đầu của vấn đề, đi sâu vào chi tiết của lần chạm trán đầu tiên... Hãy đi qua hết những lần chạm trán xảy ra từng bước một. Hãy hình dung ra những hành động mà bạn đã làm. Hãy nhớ lại những gì bạn đã nói, những gì bạn đã làm. Hãy

hình dung ra khung cảnh, ai đang ở quanh bạn, bạn đang ở đâu.

Những sinh viên tham gia mô-phỏng-sự-kiện phải hồi tưởng lại, từng bước một, những sự kiện dẫn tới vấn đề của họ. Có thể việc suy xét mối dây nhân quả có thể giúp các sinh viên nghĩ được cách sửa chữa trực trắc của mình, như những lập trình viên trong quá trình gỡ lỗi hệ thống vậy.

Một nhóm thứ ba, nhóm “mô-phỏng-kết-quả,” được yêu cầu mô phỏng trong tâm trí một kết quả tích cực đến từ vấn đề của họ:

Hãy hình dung vấn đề này bắt đầu được giải quyết, bạn đang thoát khỏi tình huống căng thẳng đó... Hãy hình dung ra sự nhẹ lòng mà bạn cảm thấy. Hãy tưởng tượng ra sự thỏa mãn mà bạn cảm thấy vì đã giải quyết xong vấn đề. Hãy hình dung ra sự tự tin của bạn về bản thân khi biết được rằng mình đã giải quyết thành công vấn đề đó.

Những sinh viên mô-phỏng-kết-quả tập trung vào kết quả mình mong muốn trong tương lai: Mọi chuyện sẽ thế nào khi vấn đề này bị bỏ lại phía sau mình?

Sau bài tập mở màn này, cả hai nhóm mô-phỏng sau đó được đưa về nhà. Cả hai nhóm được yêu cầu dành ra năm phút mỗi ngày lặp lại các mô phỏng của họ, và tưởng lại mọi việc sau đó một tuần.

Vậy là đã đến giờ chơi ở nhà: Hãy nhanh chóng đưa ra một dự báo xem nhóm sinh viên nào giải quyết được vấn đề của mình tốt nhất. (Gợi ý: Không phải nhóm điều khiển.)

Đây là câu trả lời: Nhóm mô-phỏng-sự-kiện - những người mô

phỏng các bước giải quyết vấn đề - làm tốt hơn trong gần như mọi phương diện. Mô phỏng những sự kiện đã xảy ra trong quá khứ hữu ích hơn nhiều so với mô phỏng những kết quả sẽ xảy ra trong tương lai. Thực tế cho thấy, khoảng cách giữa các nhóm bắt đầu mở ra ngay sau ca thí nghiệm đầu tiên. Trong đêm đầu tiên, những sinh viên mô-phỏng-sự-kiện đã có được một cú hích tinh thần tích cực vượt trội hơn hẳn so với hai nhóm còn lại.

Khi các nhóm quay lại phòng thí nghiệm một tuần sau đó, lợi thế của những sinh viên mô phỏng sự kiện đã lớn hơn rất nhiều. Họ có xu hướng sẵn sàng thực hiện những hành động cụ thể để giải quyết vấn đề của mình hơn. Họ tích cực tìm kiếm lời khuyên và ủng hộ từ những người khác. Họ có xu hướng tường trình lại rằng mình đã học được một điều gì đó và đã trưởng thành hơn.

Bạn có thể thấy các kết quả này hơi đi ngược lại trực giác một chút, bởi vì văn chương tâm-lý-học-phổ-thông toàn là những bậc thầy luôn miệng hối thúc bạn hãy hình dung ra thành công. Hóa ra một thái độ tinh thần tích cực vẫn là chưa đủ. Có lẽ những bậc thầy tài chính không nên bảo chúng ta tưởng tượng rằng chúng ta là những gã giàu sụ; thay vào đó, họ nên khuyên chúng ta nhớ lại những bước đã dẫn chúng ta đến cảnh nghèo khó này.

Tại sao phương pháp mô phỏng bằng tinh thần này mang lại hiệu quả? Nó mang lại hiệu quả bởi vì chúng ta không thể tưởng tượng ra các sự kiện và diễn biến mà không gợi nêu cùng những đơn vị não bộ luôn bị khơi gợi bởi các hoạt động thể chất thực tế. Các thí nghiệm chụp quét não bộ cho thấy khi mọi người tưởng tượng ra một tia sáng lóe lên, họ kích hoạt khu vực thị giác trong não mình; khi họ tưởng tượng ra có ai đó đang

chạm vào da họ, họ kích hoạt những vùng xúc giác trong não mình. Hoạt động mô phỏng tinh thần không bị giới hạn bên trong não bộ của chúng ta. Những người tưởng tượng ra những từ bắt đầu bằng b hay p không thể cưỡng lại những di chuyển mấp máy môi của mình, và những người tưởng tượng ra cảnh mình đang nhìn tháp Eiffel không thể cưỡng lại hành động ngược mắt lên cao. Hoạt động mô phỏng tinh thần thậm chí còn có thể thay đổi các phản ứng thể chất: Khi ai đó uống nước lọc mà lại tưởng tượng rằng đó là nước cam, họ sẽ tiết ra nhiều nước bọt hơn. Và điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là, khi họ uống nước cam mà lại tưởng tượng rằng đó chỉ là nước lọc, họ tiết nước bọt ít hơn hẳn.

Hoạt động mô phỏng tinh thần giúp chúng ta điều khiển các cảm xúc. Có một phương pháp trị liệu chuẩn cho những chứng sợ khác nhau - nhện, trình bày trước đám đông, đi máy bay, và những nỗi sợ khác. Bệnh nhân được giới thiệu một quy trình thư giãn nhằm kiềm chế sự lo lắng, và sau đó họ được yêu cầu hình dung ra mình đang phải đối mặt với nỗi sợ đó. Những hình dung đầu tiên thường bắt đầu ở ngoại vi nỗi sợ hãi. Chẳng hạn như, một người sợ đi máy bay có thể bắt đầu bằng cách nghĩ đến cảnh mình đang đi xe đến sân bay. Nhà trị liệu dẫn bệnh nhân đi qua một loạt các tưởng tượng để đến ngày càng gần hơn nỗi sợ hãi thực sự ("Giờ thì các động cơ máy bay đang khởi động trên đường băng, âm thanh ngày càng lớn hơn và lớn hơn..."). Mỗi khi những tưởng tượng này gây ra cảm giác lo lắng, người bệnh sẽ ngừng một lúc và sử dụng kỹ thuật thư giãn để lấy lại thăng bằng.

Lưu ý rằng những tưởng tượng này tập trung vào chính các sự kiện - quá trình, chứ không phải kết quả. Chưa có ai chưa khởi một chứng sợ hãi chỉ bằng cách tưởng tượng ra rằng mình sẽ hạnh phúc như thế nào khi nỗi sợ đó biến mất.

Hoạt động mô phỏng tinh thần giúp ích cho quá trình giải quyết-vấn-đề. Thậm chí trong những tình huống lên kế hoạch tràn trục nhất, mô phỏng tinh thần một sự kiện cũng giúp ta nghĩ đến những thứ mà lẽ ra ta đã bỏ qua mất. Tưởng tượng một chuyến đi đến cửa hàng tạp hóa nhắc chúng ta rằng chúng ta có thể đem đồ đi giặt khô ở gian hàng trong chính trung tâm mua sắm đó. Hoạt động mô phỏng tinh thần giúp chúng ta chuẩn bị các ứng phó phù hợp cho những tình huống trong tương lai. Việc hình dung ra một cuộc tranh cãi có khả năng sẽ xảy ra giữa mình và sếp, tưởng tượng ra bà ta sẽ nói gì, có thể dẫn đường cho chúng ta đưa ra được những ngôn từ thích hợp khi sự kiện đó xảy ra (và tránh được những ngôn từ không thích hợp). Nghiên cứu cho thấy diễn tập tinh thần có thể giúp ngăn con người không nhiễm lại những thói xấu cũ như hút thuốc, uống bia rượu quá độ, hay ăn quá nhiều. Một người có bột tật nghiện bia rượu sẽ khá hơn nhiều nếu anh ta diễn tập trước bằng tinh thần cách mình ứng phó khi chơi Bowling Chủ Nhật tới: Anh ta nên phản ứng thế nào khi có người mời anh một cốc bia?

Có lẽ điều đáng ngạc nhiên nhất là mô phỏng tinh thần còn có thể xây dựng các kỹ năng nữa. Một bản khảo sát ba-mươi-lăm nghiên cứu với 3.214 người tham gia cho thấy chỉ cần luyện tập tinh thần - ngồi yên một chỗ, không di chuyển, và hình dung ra mình đang thực hiện một nhiệm vụ nào đó trơn tru từ đầu đến đuôi - cũng có thể cải thiện thành tích đáng kể. Kết quả thu được sau một số lượng lớn các bài tập: Mô phỏng tinh thần giúp chúng ta hàn sắt tốt hơn và ném phi tiêu tốt hơn. Những người chơi kèn trom-bon cải thiện khả năng chơi kèn của mình, và những tay trượt tuyết cải thiện được khả năng trượt tuyết của mình. Không có gì đáng ngạc nhiên khi hoạt động luyện tập tinh thần sẽ hiệu quả hơn nếu bài tập đó mang nhiều yếu tố tinh thần

hơn (chẳng hạn như chơi kèm trom-bon) so với yếu tố thể chất (chẳng hạn như giữ thăng bằng), nhưng tầm vóc của những lợi ích đạt được nhờ luyện tập tinh thần xét trên trung bình là vô cùng lớn: Xét tổng thể, luyện tập tinh thần có thể mang lại khoảng *hai phần ba lợi ích có được nhờ luyện tập thể chất thực sự*.

Điều đúc rút được khá đơn giản: Mô phỏng tinh thần không thể tốt bằng thực sự làm điều đó trong thực tế, nhưng nó vẫn giành ngôi vị á quân. Và, quay trở lại nói về thế giới của những ý tưởng kết dính, điều chúng tôi muốn thể hiện là việc sử dụng một câu chuyện phù hợp chính là một phép mô phỏng hiệu quả. Những câu chuyện cũng giống như những mô hình tập bay cho não bộ vậy. Nghe kể câu chuyện màn hình đo nhịp tim của cô y tá không giống như việc bạn thực sự có mặt ở đó, nhưng thế đã là thứ tốt nhất có thể rồi.

Hoặc hãy nghĩ về câu chuyện mã lỗi E053 của Xerox. Tại sao nghe được câu chuyện này lại tốt hơn hẳn một lời cảnh báo về "các lỗi báo E053 gây lạc hướng" trong sách chỉ dẫn? Nó tốt hơn chính vì lý do khiến các mô hình tập bay tốt cho phi công hơn hẳn những tập thẻ hướng dẫn. Hoạt động huấn luyện càng mô phỏng chính xác các hành động chúng ta phải thực hiện trong thế giới này, hiệu quả của nó sẽ càng tăng cao.

Một câu chuyện mang trong mình sức mạnh to lớn vì nó đem lại bối cảnh mà những câu văn trừu tượng luôn thiếu mất. Nó đưa ta trở lại lý thuyết khóa dán Velcro của trí nhớ, ý tưởng cho rằng chúng ta càng đặt nhiều cái móc vào những ý tưởng của chúng ta thì chúng sẽ càng kết dính tốt hơn. Câu chuyện E053 xây dựng dựa trên xúc cảm - sự giận dữ vì không thể tìm ra cẩn nguyên vấn đề và vì bị dẫn đi sai đường bởi mã báo lỗi của máy. Nó xây dựng dựa trên nền tảng lịch sử - sự thay đổi gần đây trong "cấu hình máy XER" đã gây ra lỗi mới này. Cuối cùng, nó

đưa ra một bài học lớn: Bạn không nên tin tưởng hoàn toàn vào các mã báo lỗi. Sự "hoài nghi mã báo lỗi" này là một điều mà các thợ máy có thể áp dụng vào mọi công việc mà họ phải thực hiện trong tương lai.

Chuyện chữa trị chứng viêm ruột thừa sẽ trở nên vô cùng dễ dàng đối với bác sĩ một khi họ đã chẩn đoán ra nó, nhưng vấn đề nằm ở chỗ làm sao phân biệt được tình trạng ruột thừa bị viêm tấy với đau dạ dày hay ngộ độc thực phẩm hay lở loét. Hoặc hãy nghĩ đến những học sinh mới bắt đầu biết đến môn đại số, chúng có thể dễ dàng giải quyết những phương trình phức tạp nhưng lại hoàn toàn bó tay khi được giao một đề toán mà cách giải cũng chính là những phương trình đó. Vấn đề X không phải lúc nào cũng hiện ra trước mặt bạn là Vấn đề X.

Đây chính là vai trò của những câu chuyện - đặt kiến thức vào một khuôn khổ mang nhiều màu sắc của cuộc sống hơn, chân thực hơn đối với sự tồn tại thường nhật của chúng ta. Hãy nghĩ một mô hình tập bay. Vậy là rốt cuộc ngồi làm khán giả nghe kể chuyện cũng không quá bị động. Từ sâu bên trong, chúng ta đang lên dây cót sẵn sàng hành động.

THỰC TẬP LÂM SÀNG

XỬ LÝ CÁC SINH VIÊN HAY GÂY RỐI

TÌNH HUỐNG: Các giáo sư đại học thỉnh thoảng phải giải quyết một vài phiền toái trong lớp học - một sinh viên giận dữ, hung hăng hoặc va khêu khích. Phản ứng của nhiều giáo sư là ngạc nhiên và không biết phải xử lý tình huống như thế nào. Trong phần Thực Tập Lâm Sàng này chúng ta sẽ so sánh hai thông điệp khác nhau được xây dựng với mục đích chia sẻ các chiến lược xử lý những sinh viên này.

* * *

THÔNG ĐIỆP 1: Thông điệp đầu tiên được Đại học Indiana đưa ra để làm nguồn tham khảo cho các giảng viên.

- Hãy giữ bình tĩnh. Cố thở chậm và đều hơn. Đừng tỏ ra lo lắng hay đề phòng.
- Đừng phát lờ họ. Hãy cố khuếch tán cơn giận dữ của họ. Sắp xếp gấp họ vào giờ nghỉ hoặc sau khi tan học. Trong cuộc gấp, hãy tiếp nhận cảm xúc của sinh viên và lắng nghe. Hãy tỏ ra phong thái nhã nhặn và chuyên nghiệp

BÌNH LUẬN THÔNG ĐIỆP 1: Lưu ý rằng chẳng có gì bất ngờ ở đây cả - không có gì đi ngược lại tri thức thông thường cả. (Và nếu chuyện xử lý các sinh viên hay gây rối là tri thức thông thường, vậy thì sao chúng ta lại phải xuất bản những thủ thuật để đối phó với họ làm gì?) Hầu hết những lời khuyên trên - "Hãy giữ bình tĩnh"; "Đừng tỏ ra lo lắng hay đề phòng"; "Hãy cố khuếch tán cơn giận dữ của họ" - vừa quá trừu tượng lại vừa quá rõ ràng nên chẳng thể nào kết dính được. (Hiếm có giáo viên nào nghĩ rằng bạn nên nổi điên lên khi phải đối mặt với một cậu sinh viên gây rối.)

* * *

THÔNG ĐIỆP 2: Thông điệp này được đăng lên bản tin nội bộ bởi một giáo sư tên là Alyson Buckman, người muốn chia sẻ kinh nghiệm của mình với các giáo viên khác trong nhóm:

Lớp tôi có một sinh viên... cậu ta nói chuyện riêng rất to ở cuối lớp, thường là vào lúc tôi đang giảng. Tôi có thể nghe những lời bình luận của cậu ta ngay trước lớp, và cả lớp cũng thế. Cậu ta cũng luôn bất đồng ý kiến với mọi luận điểm mà tôi đưa ra, dù luận điểm đó méo hay tròn cậu ta cũng không quan tâm. Các sinh viên nhanh chóng phản nản về hành vi của cậu ta trong ghi chép hàng ngày và đề xuất nhiều biện pháp, đa số đều nhắm vào việc làm cậu ta bẽ mặt, xử lý cậu sinh viên này.

Từ đầu tôi đã cố thử làm vài thứ, rồi cuối cùng gọi cậu ta và người bạn tâm tình trong lớp của cậu ta lên gấp vào cuối một tiết học và xếp

lịch cho họ gặp tôi ở văn phòng. Tôi cũng đảm bảo được rằng mình có nhân chứng trong các cuộc gặp gỡ này - một trong những quyền lợi của việc dùng chung không gian văn phòng với người khác. Tôi tin rằng anh bạn tâm tình kia đã bị bẫy vào vai trò đó - cậu sinh viên đã sử dụng anh ta như một phương tiện để gây gỗ với người khác.

Khi tôi gặp cậu sinh viên hay bắt nạt bạn bè này, cậu ta đeo kính râm và lối cư xử thì vô cùng ngang ngạnh. Tôi bắt đầu hỏi "Tại sao em không cho cô biết điều gì đang xảy ra ở cuối lớp nhỉ..." và cậu ta đáp lại, "Tôi không đồng ý với cô." Tôi cố nói về chuyện này và đáp lại chỉ là sự im lặng.

Mãi cho đến khi tôi nói với cậu ta rằng những sinh viên khác đang phàn nàn và đề nghị phải có những cách thức xử lý tình huống này thì cậu ta mới lắng nghe. Ngôn ngữ cử chỉ của cậu ta hoàn toàn thay đổi, và thái độ của cậu ta cũng vậy. Từ đó trở đi tôi chẳng còn gặp vấn đề gì với cậu ta nữa cả. Hiểu biết của tôi về bài học bé nhỏ này là các sinh viên thể hiện thái độ coi thường giáo viên có thể lại chịu khuất phục trước những sinh viên khác. Dù gì đi nữa, cậu ta nghĩ rằng mình có khoe mẽ trước mặt họ và rồi nhận ra rằng họ không muốn nghe cũng không muốn thấy những thứ như thế.

BÌNH LUẬN VỀ THÔNG ĐIỆP 2: Câu chuyện này cho phép chúng ta mô phỏng lại quá trình xử lý một sinh viên gây rối. Chúng ta theo bước Buckman khi cô tìm cách giải quyết vấn đề. Lưu ý rằng các luận điểm gạch đầu dòng trong thông điệp một chi được liệt kê đơn thuần, chứ không phải được kể tuần tự như trong câu chuyện này. Người giảng viên nỗ lực "khuếch tán" con giận dữ của cậu sinh viên. Cô luôn giữ được sự bình tĩnh cần thiết.

GIẢI PHÁP đưa ra - về bản chất là sử dụng các sinh viên cùng trang lứa khác tạo áp lực đưa cậu sinh viên gây rối này vào vòng kiềm tỏa - vừa cụ thể vừa bất ngờ. Nó không phải một phạm trù tri thức thông thường. Chúng ta thấu cảm Buckman, và điều này khiến chúng ta quan tâm đến kết quả thu được. Việc quan tâm đến một ai đó sẽ dễ dàng hơn hẳn việc phải quan tâm đến một danh sách các chỉ dẫn gạch đầu dòng.

ĐÁNH GIÁ		
	Thông điệp 1	Thông điệp 2
Đơn giản	-	-
Bất ngờ	-	✓
Cụ thể	✓	✓
Đáng tin cậy	-	-
Gợi cảm xúc	-	✓
Câu chuyện	-	✓

CÂU CHỐT: Những câu chuyện như câu chuyện của giáo sư Buckman - sử dụng những mô phỏng định hướng nhằm đưa các sinh viên hay gây rối vào khuôn phép - sẽ mang lại sự thú vị và hiệu quả trong hoạt động đào tạo giảng viên hơn hẳn so với danh sách gạch đầu dòng ở Thông điệp 1. GIẢI PHÁP này không mang tính trực giác; hễ mười cơ quan đào tạo thì phải có đến chín cơ quan áp dụng Thông điệp 1. Chúng ta phải chiến đấu chống lại cảm đỗ muốn nhảy thẳng đến các "mánh khố" và bỏ qua mất câu chuyện.

Những Câu Chuyện Gây Cảm Hứng: Câu Chuyện Về Jared

Vào cuối những năm 1990, người khổng lồ trong lĩnh vực thức-ăn-nhanh Subway đã khởi động một chiến dịch quảng bá tính chất có lợi cho sức khỏe của một dòng xăng-đuých mới. Chiến dịch thực hiện dựa trên thống kê: Bảy cái bánh dưới sáu gram chất béo. Nếu đúng như thống kê thì quá tốt. Nhưng "7 Dưới 6" không kết dính được như chiến dịch tiếp sau đó của Subway, tập trung vào câu chuyện đặc biệt về một sinh viên đại học tên là Jared Fogle.

Jared gấp rắc rối lớn về vấn đề cân nặng. Mới năm đầu đại

học, cậu ta đã phát tướng lên tới 425 cân Anh. Cậu phải mặc những chiếc áo cỡ XXXXXL, cỡ lớn nhất có trong các cửa hàng quần áo cho những người cao to. Quần nào của cậu cũng có vòng eo tới 60 inch.

Bố của Jared, một bác sĩ đa khoa ở Indianapolis, đã cảnh báo con mình về cân nặng của cậu trong nhiều năm nhưng không thu được thành công nào đáng kể cả. Thế rồi, vào một ngày tháng Mười hai, bạn cùng phòng của Jared, cũng vừa đến tuổi vị thành niên, nhận thấy mắt cá của Jared đang sưng tấy. Người ta chẩn đoán chính xác đó là chứng phù, tình trạng cơ thể ứ đọng các chất dịch vì máu không thể vận chuyển đủ chất lỏng; nó thường dẫn tới bệnh tiểu đường, các vấn đề tim mạch, và thậm chí là nhồi máu cơ tim. Bố Jared nói với cậu rằng, với cân nặng và sức khỏe như thế, cậu khó lòng sống qua tuổi ba-mươi-lăm.

Vào kỳ nghỉ xuân sau lần đến bệnh viện vào tháng Mười hai, Jared quyết định giảm cân. Bị thuyết phục bởi chiến dịch "7 Dưới 6," cậu đã có câu lạc bộ gà tây đầu tiên của mình. Cậu thích xăng-đuých, và cuối cùng đã tự tạo ra cho mình một khẩu phần toàn đồ ăn của Subway: một bánh rau quả cho buổi trưa và một bánh gà tây cho buổi tối.

Sau ba tháng tuân theo "khẩu phần Subway" này, cậu bước lên cân. Kim dừng ở số 330. Cậu đã giảm được gần 100 cân sau ba tháng nhờ ăn đồ ăn ở Subway. Cậu tiếp tục giữ chế độ ăn uống này trong vài tháng kế tiếp, có lúc cậu giảm được tới một cân mỗi ngày. Ngay khi sức khỏe cho phép, Jared bắt đầu đi bộ nhiều hết mức có thể - không bắt xe buýt đến trường và thậm chí còn chọn đi thang bộ thay vì đi thang cuốn ở cửa hàng bách hóa.

Câu chuyện về khả năng giảm cân nhanh chóng của Jared đã trở thành một hiện tượng trên toàn nước Mỹ, xuất phát từ một

bài viết đăng trên tờ *Indiana Daily Student* tháng Tư năm 1999. Tác giả bài viết là Ryan Coleman, trước đây là bạn cùng ký túc xá với Jared. Coleman nhìn thấy Jared sau khi cậu đã giảm cân và gần như không thể nhận ra cậu ta. Anh viết rất cảm động về những gì Jared phải chịu khi bị béo phì:

Khi Fogle đăng ký một lớp học nào đó, cậu ấy không căn cứ vào giáo viên hay thời khóa biểu như hầu hết các sinh viên khác. Quyết định đăng ký của cậu dựa trên việc cậu có ngồi vừa các ghế ở lớp học đó hay không.

Trong khi hầu hết các sinh viên khác đều lo lắng không biết mình có xoay ra được một chỗ đỗ xe gần khuôn viên trường hay không, Fogle lại lo lắng không biết làm thế nào tìm ra được một chỗ đỗ xe mà chưa có xe nào đỗ bên cạnh - cậu ấy cần thêm chỗ mới có thể mở cửa xe để bước ra ngoài.

Bài báo kết thúc với câu nói của Jared: "Subway đã cứu sống tôi và giúp tôi bắt đầu lại cuộc sống của mình. Tôi không bao giờ có thể quên được điều đó." Đây có lẽ là lần đầu tiên một dòng sản phẩm thức-ăn-nhanh được tôn vinh vì đã làm thay đổi tích cực một cách toàn diện cuộc sống của một con người.

Về sau một phóng viên tạp chí *Sức khỏe Nam giới*, lúc đó đang viết bài "Những chương trình ăn kiêng điên rồ mang lại hiệu quả," tình cờ nhìn thấy bài báo trên tờ *Indiana Daily* viết về Jared, và ông ta đã viết thêm lời quảng cáo về một "chương trình ăn kiêng sử dụng bánh xăng-đuých ở ga tàu điện ngầm." Bài báo không đề cập đến cái tên Jared hay thậm chí là nơi cậu ấy mua bánh xăng-đuých; nó chỉ đơn giản là nói đến "bánh xăng-đuých ở ga tàu điện ngầm."

Mỗi liên kết trọng yếu trong dây xích này là một chủ cửa hiệu bán sản phẩm Subway tên là Bob Ocwieja, người đã nhìn thấy bài viết đó và nghĩ rằng nó có giá trị. Ông ta dành thời gian ngoài giờ tìm đến giám đốc sáng tạo ở văn phòng quảng cáo Chicago của Subway, một người đàn ông tên là Richard Coad, và đề nghị ông ta xem kỹ bài báo. Coad nói, "Lúc đầu tôi thấy thật buồn cười, nhưng rồi chúng tôi đã làm theo bài báo đó."

Jared là người anh hùng trong câu chuyện giảm-cân, nhưng Ocwieja và Coad là những người anh hùng trong câu chuyện ý tưởng của chúng tôi. Ocwieja là anh hùng vì ông đã nhận biết được giá trị tiềm năng của một câu chuyện, và Coad là anh hùng vì ông đã bỏ công sức theo đuổi nó.

Coad và Barry Krause, giám đốc văn phòng quảng cáo cho gọi Hal Riney, gửi một nhân viên thử việc tới Bloomington, Indiana, với những chỉ dẫn mơ hồ rằng cậu ta phải tìm ra gã bí ẩn trong câu chuyện khẩu-phàn-ăn-kiêng-xăng-đuých - và đồng thời tìm ra xem gã này đã ăn xăng-đuých ở đâu. Rất có thể hóa ra Jared lại ăn tối ở Cửa hàng Flo's Sub.

Cậu nhân viên thử việc không biết chắc mình phải làm gì. Ý định nảy ra là có mặt ở Bloomington, lướt qua hết các Trang Vàng, và bắt đầu ghé thăm các cửa hiệu subway²¹ của thị trấn. Thật may mắn cho cậu ta là hoạt động của cậu không đến mức phức tạp như thế. Cửa hiệu subway mà cậu đến đầu tiên là một cửa hiệu bán sản phẩm Subway gần khuôn viên trường học. Cậu ta bắt đầu liên thoáng miêu tả về nhân vật bí ẩn đó, và mới một câu thôi thì cô nhân viên đã nói, "Ồ, đó là Jared. Ngày nào cậu ấy cũng tới đây."

Cậu nhân viên thử việc chiến thắng trở về. Jared có thật, và

²¹ Tàu điện ngầm

gã này đã giảm được hàng kí lô nhờ ăn đồ ở Subway. Văn phòng quảng cáo tin rằng họ đã có một câu chuyện tuyệt đỉnh trong tay mình.

Và đó là lúc câu chuyện Jared chạm phải một rào cản khác. Chủ tịch văn phòng quảng cáo gọi cho giám đốc marketing của Subway để đề cập câu chuyện của Jared, nhưng ông giám đốc marketing này không tỏ ra hứng thú. Ông ta chỉ vừa bắt đầu công việc của mình ở Subway, trước đây ông làm việc cho một công ty thức-ăn-nhanh khác. "Tôi biết hết những thứ đó rồi," ông nói. "Thức ăn nhanh không thể nào là loại thực phẩm tốt cho sức khỏe được." Ông ta muốn mở một chiến dịch quảng cáo tập trung vào hương vị của xăng-đuých Subway.

Dù vậy, để làm vừa lòng Krause, ông giám đốc đưa chiến dịch Jared ra xin ý kiến của các luật sư ở Subway. Các luật sư này, chúng ta có thể đoán trước được, nói rằng một chiến dịch Jared kiểu như thế không thể thực hiện được. Nó sẽ trở thành một tuyên bố y khoa có thể tạo ra trách nhiệm pháp lý. Cách duy nhất tránh khỏi mọi trách nhiệm pháp lý là đưa ra các tuyên bố kiểu như "Chúng tôi không khuyến nghị bạn áp dụng chế độ ăn kiêng này. Hãy hỏi ý kiến bác sĩ của bạn trước."

Ý tưởng này có vẻ đã chết. Nhưng Krause và Coad không bỏ cuộc. Subway, cũng như các công ty hoạt động dựa trên hệ thống các cửa hiệu kinh doanh, thực hiện các chiến dịch quảng cáo ở hai cấp: quốc gia và địa phương. Trong khi văn phòng quốc gia Subway phủ quyết Jared, một số cửa hiệu Subway địa phương lại bày tỏ hứng thú với câu chuyện này và sẵn sàng thực hiện các quảng cáo bằng nguồn tiền địa phương.

Thế rồi lại xuất hiện một rào cản khác: Các cửa hiệu thường không trả tiền để thực hiện các quảng cáo thực sự, họ chỉ trả

tiền chạy quảng cáo trong khu vực của mình. Các quảng cáo thường được cấp vốn bởi văn phòng quốc gia. Vậy ai sẽ trả tiền cho các quảng cáo Jared bây giờ?

Krause quyết định thực hiện miễn phí. Ông nói, "Lần đầu tiên và cũng là lần duy nhất trong sự nghiệp của mình, tôi đồng ý quay một quảng cáo mà chúng tôi sẽ không được trả một đồng cắc nào."

Quảng cáo được chạy lần đầu tiên vào ngày 1 tháng Một năm 2000 - đúng thời điểm phong trào quyết tâm năm mới ăn kiêng diễn ra rầm rộ. Nó chiếu cảnh Jared đứng trước nhà. "Đây là Jared," giọng nói vang lên. "Trước đây cậu ấy nặng 425 cân" - chúng ta nhìn thấy tấm ảnh Jared trong chiếc quần có vòng eo 60-inch của mình - "nhưng giờ thì cậu ấy chỉ nặng có 180 cân nhờ cái mà cậu gọi là chế độ ăn kiêng Subway." Sau đó là lời miêu tả các bữa ăn của Jared, và rồi cuối cùng là lời kết luận, "Chế độ ăn đó, kết hợp với đi bộ thường xuyên, đã hiệu quả đối với Jared. Chúng tôi không nói rằng chế độ này áp dụng cho tất cả mọi người. Bạn nên xin ý kiến bác sĩ trước khi bắt đầu bất cứ một chương trình ăn kiêng nào. Nhưng nó đã hiệu quả với Jared."

Ngày hôm sau, Krause nói, các điện thoại bắt đầu reo liên tục cả buổi sáng không ngừng nghỉ. Từ *USA Today* gọi, ABC và Fox News gọi. Đến ngày thứ ba, Oprah gọi. "Tôi đã trò chuyện với rất nhiều người làm tiếp thị sau biết bao năm, những người luôn muốn giới truyền thông chú ý đến mình," Krause nói. "Chưa có ai làm được gì sau những cú gọi điện thuyết phục Oprah. Lần duy nhất mà tôi thành công trong sự nghiệp của mình với Oprah là bằng câu chuyện Jared, và Oprah đã gọi chúng tôi."

Vài ngày sau, văn phòng quốc gia Subway gọi Krause, hỏi xem quảng cáo này có thể được phát sóng trên toàn quốc hay

không. Năm 1999, doanh số của Subway đậm châm tại chỗ. Đến năm 2000, doanh số tăng lên 18%, và tăng thêm 16% nữa vào năm 2001. Vào thời điểm đó, những dòng sản phẩm xăng-đuých khác (nhỏ hơn nhiều) như Schlotzsky's và Quiznos chỉ tăng khoảng 7% mỗi năm.

* * *

Câu chuyện Jared mang trong mình một giá trị mô phỏng. Nó khiến ta dễ dàng tưởng tượng cảnh mình áp dụng chế độ ăn kiêng Subway - cả buổi trưa, cả buổi tối, xen vào đó là đi bộ thật nhiều. Nhưng câu chuyện này là một trò tán gẫu nhiều hơn là một mô hình tập bay. Gã béo phệ đó giảm được 245 cân bằng một chế độ ăn kiêng mà mình tự nghĩ ra! Ôi chao! Câu chuyện mang lại một động lực mạnh mẽ cho bất cứ ai đang cố gắng giảm nốt 10 cân cuối cùng.

Cũng như câu chuyện cô y tá ở đầu chương, câu chuyện này cũng mang sức mạnh cảm xúc cộng hưởng. Ngay cả những người già giờ xương vốn chẳng thiết tha gì các chế độ ăn kiêng cũng thu được cảm hứng từ câu chuyện của Jared. Gã này đã chiến đấu với những trở ngại to lớn và vượt qua nhờ sự bền chí của mình. Và đây chính là giá trị thứ hai mà những câu chuyện mang lại: cảm hứng. Cảm hứng giúp định hướng hành động, cũng giống như sự mô phỏng vậy.

Nhân tiện, hãy chú ý xem chiến dịch này hoạt động tốt hơn chiến dịch "7 Dưới 6" như thế nào. Cả hai chiến dịch đều tiếp cận cùng lĩnh vực - chúng đều nêu bật sự tồn tại của những loại bánh xăng-đuých ít-béo, nhiều chất dinh dưỡng. Chúng đều hứa hẹn giúp ta giảm cân. Nhưng một chiến dịch chỉ thu được thành công khiêm tốn và một chiến dịch trở thành nỗi xúc động của cả đất nước.

Điều chúng tôi tranh luận trong cuốn sách này - và chúng tôi hy vọng đến giờ thì bạn đã tin - là bạn có thể dự đoán trước rằng Jared sẽ là người chiến thắng trong hai chiến dịch này.

Hãy để ý xem câu chuyện Jared đáp ứng nguyên tắc SUCCESS tốt như thế nào:

- **Nó đơn giản:** Ăn bánh ở Subway và giảm cân (Thế này có hơi đơn giản hóa quá mức một chút, vì một cái bánh ở Subway mà chứa đầy thịt lại thêm cả sốt mayonnaise nữa thì chẳng thể giúp bạn giảm cân được đâu.)
- **Nó bất ngờ:** Một gã giảm được tận cả tấn chỉ bằng cách ăn thức ăn nhanh! Câu chuyện này xâm phạm vào hình dung của chúng ta về thức ăn nhanh, một hình dung có hình ảnh một gã Jared béo mập hơn là một chàng Jared gầy nhom.
- **Nó cụ thể:** Hãy nghĩ đến những chiếc quần ngoại cỡ, vòng eo nhỏ lại, chế độ ăn kiêng gồm toàn những loại xăng-đuých cụ thể. Nó giống một câu chuyện ngụ ngôn Aesop hơn là một khái niệm trừu tượng.
- **Nó đáng tin cậy:** Nó có cùng một giá trị đáng tin cậy phản-thẩm-quyền mà chúng ta đã thấy trong chiến dịch chống thuốc lá Pam Laffin. Một gã mặc quần vòng eo 60-inch đang đưa ra chúng ta lời khuyên về ăn kiêng!
- **Nó gợi cảm xúc:** Chúng ta quan tâm đến một cá nhân, Jared, hơn hẳn đến đám đông. Và nó chạm vào những vùng cao trong hệ thống thứ bậc của Maslow - nó nói về một cậu sinh viên đạt được thành công nhờ sự giúp đỡ của cửa hàng xăng-đuých.
- **Nó là một câu chuyện:** Nhân vật chính của chúng ta vượt

qua những trở ngại to lớn để đi đến thành công. Nó tạo cảm hứng cho chúng ta làm theo.

Trái lại, hãy đổi chiều chiến dịch “7 Dưới 6” theo sáu nguyên tắc trên. Nó đơn giản, nhưng hãy lưu ý rằng nó mang một thông điệp cốt lõi kém thuyết phục hơn nhiều. Thông điệp cốt lõi của nó là “Chúng tôi có một loạt các loại bánh xăng-đuých ít béo khác nhau,” trong khi đó của Jared là “Hãy ăn đồ ăn Subway, giảm cân, và thay đổi cuộc sống của bạn.” Thông điệp đầu tiên báu định khoan tường, thông điệp thứ hai nói cho bạn cách treo ảnh con mình lên tường.

“7 Dưới 6” ít bất ngờ hơn nhiều. Câu chuyện của Jared gây ngạc nhiên vì nó đi ngược lại hình dung truyền thống trong đầu chúng ta rằng thức ăn nhanh toàn là chất béo. Nếu “7 Dưới 6” cũng tấn công chính hình dung đó, đòn đánh của nó có vẻ trượt xa khỏi mục tiêu quá nhiều.

“7 Dưới 6” không cụ thể. Các con số không cụ thể. Nó đáng tin cậy chỉ bởi vì hạn mức nó đưa ra không phải là cao lăm - không mấy ai bối rối khi nghe nói rằng một cái bánh xăng-đuých chứa ít hơn 6 gram chất béo, vì thế chúng tôi cũng không cần trình bày gì nhiều. Nó không gợi cảm xúc, và nó không phải là một câu chuyện.

Bất cứ ai đọc cuốn sách này cũng có thể phân tích thiệt hơn giữa hai chiến dịch quảng cáo triệu-đô này và đưa ra lựa chọn tốt nhất, chỉ cần đặt chúng cạnh nhau theo nguyên tắc SUCCESs. (Dù sao cũng cần biết rằng những người không đọc cuốn sách này sẽ khó lòng có được khả năng đó. Một giám đốc quảng cáo quốc gia, người có kinh nghiệm cả đời cố gắng khiến những ý tưởng của mình kết dính, đã muốn quay bước phớt lờ câu chuyện Jared.)

Một khía cạnh thuyết phục khác của câu chuyện Jared là số người đã cố gắng hết sức biến nó thành sự thật. Hãy xem biết bao nhiêu sự kiện đã diễn ra nhằm giúp Jared xuất hiện trên TV: quản lý cửa hàng Subway đã phải tiên phong mang bài báo trên tạp chí lên trình ông giám đốc sáng tạo. (Liệu các nhân viên ở công ty bạn có làm thế không?) Ông giám đốc sáng tạo này phải hiểu biết lắm mới đầu tư biết bao nguồn lực vào một mục đích có thể sẽ không thu được kết quả gì. (Đây có thực sự là một mục đích với lợi ích thu được tương xứng với đầu tư chưa?) Chủ tịch văn phòng quảng cáo đã phải thực hiện miễn phí quảng cáo này bởi vì ông biết mình đang đầu tư cho một cái gì đó to lớn. (Miễn phí!) Đội tiếp thị địa phương phải dẹp sít diện sang một bên và thừa nhận rằng mình đã sai lầm khi không đón nhận Jared sớm hơn.

Đây không phải là những hành động vụn vặt. Hành vi này không hề mang tính lè thối thông thường. Bạn có biết có bao nhiêu ý tưởng vĩ đại đã bị dập tắt chỉ vì một ai đó ở giữa - một mối liên kết giữa nguồn ý tưởng và đầu ra cuối cùng của nó - lỡ làm rơi mất trái bóng không? Trong thế giới bình thường, một chủ cửa hiệu có lẽ sẽ thấy câu chuyện Jared thật thú vị. Ông ta sẽ đính nó lên bảng tin, trên tường dọc theo hành lang đi đến nhà vệ sinh, coi như là thứ giúp vui cho nhân viên của mình. Và lẽ ra đó hoàn toàn có thể là kết cục cao nhất mà câu chuyện Jared có thể đạt được.

Jared nhắc cho chúng ta nhớ rằng không phải lúc nào chúng ta cũng phải tạo ra những ý tưởng kết đính. Nhận ra chúng là việc dễ thực hiện và hữu ích hơn nhiều. Thế nếu các giáo viên lịch sử tích cực chia sẻ những phương pháp giáo dục có khả năng tiếp cận được học sinh một cách hoàn hảo nhất thì sao?

Nếu chúng ta có thể trống cậy vào tình nguyện viên của các tổ chức phi lợi nhuận để nhận ra các sự kiện mang tính biểu tượng hay các cuộc gặp bất ngờ có thể gây cảm hứng cho những thành viên khác trong tổ chức thì sao? Nếu chúng ta có thể tin tưởng vào khả năng các sếp sê đánh cuộc với các ý tưởng quan trọng thì sao? Bạn không cần phải mê mòn xăng-đuých Subway thì mới tán dương quá trình cho ra đời một ý tưởng lớn được.

Nghệ Thuật Nhận Biết

Làm sao để ta chắc chắn được rằng mình không để một ý tưởng xuất sắc, một Jared tiềm năng, trôi đi ngay trước mắt? Nhận biết không phải là chuyện khó, nhưng cũng không tự nhiên mà có. Các ý tưởng không thể tự động giương cờ để lôi kéo sự chú ý của chúng ta. Chúng ta buộc phải tự tìm ra những ý tưởng phù hợp. Vậy chính xác thì chúng ta cần tìm kiếm cái gì?

Ở phần mở đầu cuốn sách, chúng ta đã thảo luận xoay quanh một nghiên cứu cho thấy rằng những người được đào tạo sử dụng những khuôn mẫu quảng cáo kinh điển có thể tạo ra những mẫu quảng cáo có đẳng cấp cao hơn hẳn những mẫu do một nhóm không qua đào tạo phát triển. Đơn giản là vì có những khuôn mẫu quảng cáo đã được chứng minh tính hiệu quả, cho nên, cũng thế thôi, có những khuôn mẫu câu chuyện đã được chứng minh là mang lại hiệu quả cao. Học được các khuôn mẫu này có thể đem lại một bước phát triển nhảy vọt cho khả năng nhận biết của chúng ta.

Warren Buffett thích kể câu chuyện về Rose Blumkin, người phụ nữ quản lý một trong những công việc kinh doanh mà ông đầu tư vào. Blumkin là một phụ nữ đã lừa cả một đội lính biên

phòng để trốn sang Mỹ năm hai mươi ba tuổi. Cô không biết nói tiếng Anh và không được học ở một trường lớp chính thức nào.

Blumkin bắt đầu kinh doanh đồ nội thất vào năm 1937 với \$500 tiền tiết kiệm. Khoảng năm mươi năm sau, cửa hàng đồ nội thất của người phụ nữ này kiếm được \$100 triệu doanh thu mỗi năm. Ở tuổi một trăm, bà vẫn có mặt ở công ty bảy ngày một tuần. Đúng là bà đã hoãn tiệc sinh nhật thứ một trăm của mình tới tận buổi tối khi cửa hàng đóng cửa. Có thời điểm các đối thủ cạnh tranh đã kiện bà vì phạm hiệp ước mậu-dịch-công-bằng vì mức giá của cửa hàng bà thấp hơn họ quá nhiều. Buffett nói, “Bà trình bày trước tòa rằng bà hoàn toàn có thể kiếm lời bằng cách bán thảm ở mức đại hạ giá và bán cho thảm phán với giá \$1.400.”

Câu chuyện của Rose Blumkin không hề được trích từ sách *Chicken Soup for the Soul*, nhưng tầm vóc của nó cũng như vậy. Loạt truyện *Chicken Soup for the Soul* đã trở thành một hiện tượng trong ngành xuất bản, với hơn 4,3 triệu sách bán ra và ba-mươi-bảy đầu sách *Chicken Soup* được in ra, bao gồm *Chicken Soup for Father's Soul*, *Chicken Soup for Nurse's Soul*, *Chicken Soup for NASCAR Soul*.

Những cuốn *Chicken Soup* kể lại các câu chuyện đầy cảm hứng - những câu chuyện giúp ta lấy lại tinh thần, đem lại động lực và năng lượng cho ta. Ở khía cạnh đó, những câu chuyện này hoàn toàn trái ngược với những huyền thoại thành thị, vốn có xu hướng gia cố thêm một quan điểm hoài nghi, bi quan hay hoang tưởng về thế giới. (Những gã lạ mặt sẽ cắt trộm quả thận của bạn! Snapple theo phe KKK! McDonald's nhét đầy sâu vào bánh hamburger của họ!)

Điều đáng kinh ngạc về những câu chuyện này là các tác giả

không hề sáng tác ra chúng - họ đơn giản chỉ nhận thấy và rồi tập hợp chúng lại. Chúng tôi muốn hiểu điều gì đã khiến những câu chuyện này gây nhiều cảm hứng đến thế. Chúng tôi đã xem xét tỉ mỉ những câu chuyện gây nhiều cảm hứng - hàng trăm truyện, cả trong *Chicken Soup* lẫn những nguồn khác - để tìm ra những điểm tương đồng nằm ẩn sâu bên trong.

Aristotle tin rằng có bốn cốt truyện mang kịch tính chủ đạo: Bi kịch Đơn giản, Bất hạnh Đơn giản, Bi kịch Phức hợp, và Bất hạnh Phức hợp. Robert McKee, bậc thầy trong nghề viết kịch bản, liệt kê hai-mươi-lăm thể loại truyện trong cuốn sách của mình: sử thi hiện đại, chuyện về sự vỡ mộng, vân vân. Khi chúng tôi hoàn tất việc phân loại những câu chuyện gợi nhiều cảm hứng, chúng tôi đã đi đến kết luận rằng có ba cốt truyện cơ bản: cốt truyện Thách Thức, cốt truyện Kết Nối, và cốt truyện Sáng Tạo.

Ba cốt truyện cơ bản này có thể dùng để phân loại hơn 80% truyện xuất hiện trong bộ sưu tập *Chicken Soup* ban đầu. Có lẽ bạn còn ngạc nhiên hơn khi thấy chúng còn có thể dùng để phân loại hơn 60% những câu chuyện đăng trên tạp chí *People* viết về những người không nổi tiếng. Nếu một người bình thường xuất hiện trên *People*, nhiều khả năng là anh ta hoặc cô ta có một câu chuyện gây cảm hứng mạnh đối với chúng ta. Nếu mục tiêu của chúng ta là tiếp sinh lực và gợi cảm hứng cho người khác, ba cốt truyện này chính là nơi thích hợp để bắt đầu. (Nhân tiện, nếu bạn là kiểu người luôn phải làm việc quá sức và bạn nhận thấy những câu chuyện *Chicken Soup* ủy mị đến khó ưa chứ không gợi cảm hứng chút nào, bạn vẫn sẽ tìm thấy giá trị trong ba khuôn mẫu cốt truyện này. Lúc nào bạn cũng có thể vặn nhỏ cồng đồ các cốt truyện đó xuống một chút.)

CỐT TRUYỆN THÁCH THỨC

Câu chuyện về David và Goliath là một cốt truyện Thách Thức kinh điển. Nhân vật chính vượt qua một thử thách khủng khiếp và thành công. David hạ gục một gã khổng lồ bằng cái súng cao su tự chế của mình. Có khá nhiều biến thể của cốt truyện Thách Thức mà tất cả chúng ta đều dễ dàng nhận thấy: câu chuyện về một người luôn bị lép vế, câu chuyện về những người từ nghèo rách trở thành giàu sang, về chiến thắng của sức mạnh ý chí trong nghịch cảnh.

Yếu tố then chốt của một cốt truyện Thách Thức là những trở ngại có vẻ như sẽ làm nhân vật chính nản lòng. Việc Jared giảm cân xuống chỉ còn 180 cân là một cốt truyện Thách Thức. Chuyện người hàng xóm nặng 210-cân của Jared giảm được một inch vòng eo thì không phải. Tất cả chúng ta đều có trong đầu mình một kho lớn những câu chuyện mang cốt truyện Thách Thức. Đội khúc côn cầu Hoa Kỳ đánh bại những người Nga hùng mạnh trong Thế vận hội 1980. Alamo. Những chuyện kể về Horatio Alger. Cách Mạng Mỹ. Seabiscuit²². Bộ phim Chiến Tranh giữa các Vì Sao. Lance Armstrong. Rosa Parks.

Các cốt truyện Thách Thức gây cảm hứng ngay cả khi chúng mang ít giá trị kịch tính và lịch sử hơn hẳn những ví dụ trên. Câu chuyện Rose Blumkin không có sự góp mặt của một nhân vật nổi tiếng nào cả. Các cốt truyện thách thức gợi cảm hứng theo một cách xác định. Chúng truyền cảm hứng cho chúng ta bằng cách tác động vào sự bền chí và lòng can đảm của chúng ta. Chúng khiến chúng ta muôn nỗ lực nhiều hơn, dám đương

²² Tên một chú ngựa đua đã từng giành giải vô địch tại Hoa Kỳ. Từ chối chỉ là một ngôi sao mờ nhạt, Seabiscuit đã trở thành nhà vô địch một cách bất ngờ và trở thành biểu tượng hy vọng cho nhân dân Mỹ trong suốt thời kỳ Đại Suy Thoái.

đầu với những thử thách mới và vượt qua mọi trở ngại. Bằng một cách nào đó, sau khi bạn nghe câu chuyện về Rose Blumkin trì hoãn buổi tiệc sinh nhật thứ mốt-trăm-linh-một của mình đến tận tối khi cửa hàng đóng cửa, chuyện đơn dẹp ga-ra xe sẽ trở nên dễ dàng hơn. Những cốt truyện Thách Thức gợi cảm hứng cho chúng ta hành động.

CỐT TRUYỆN KẾT NỐI

Ngày nay cụm từ “người Samaria tốt bụng” được dùng để chỉ những người luôn giúp đỡ người khác trong cơn hoạn nạn. Nguồn gốc cụm từ này trong Kinh Thánh tất nhiên là rất nhất quán với định nghĩa này, nhưng thậm chí nó còn sâu sắc hơn nhiều.

Câu chuyện bắt đầu với hình ảnh một luật sư tiến lại gần Chúa Giê-xu và hỏi cách lên thiên đường. Gã luật sư muốn thử Chúa hơn là muốn biết câu trả lời. Khi Chúa Giê-xu hỏi gã xem gã nghĩ câu trả lời là gì, gã luật sư đưa ra lời đáp trong đó có đoạn “Con phải yêu người hàng xóm như chính bản thân mình.” Chúa Giê-xu đồng tình với câu trả lời đó. Thế rồi gã luật sư (có lẽ muốn giới hạn số người mình buộc phải yêu thương) nói, “Và ai là hàng xóm của con hả Chúa?”

Đáp lại, Chúa Giê-xu kể một câu chuyện:

“Một người đàn ông đang đi từ Jerusalem đến Jericho thì rơi vào tay bọn cướp. Chúng lột trần anh ta, đánh đập anh ta rồi bỏ đi, mặc cho anh ta sống dở chết dở.

“Một linh mục tình cờ đi qua con đường đó, và khi ông ta nhìn thấy người đàn ông, ông ta vẫn nhiên tránh sang một bên rồi bước đi. Cũng như thế, khi một người Lê-vi²³

²³ Người thuộc một dòng Do Thái chuyên làm việc tư lễ ở giáo đường

tình cờ đi qua con đường đó và nhìn thấy anh ta, hắn cũng thản nhiên tránh sang một bên rồi bước tiếp.

“Nhưng một người Samaria, trên đường đi của mình, đến đúng chỗ người đàn ông xấu số kia đang nằm; và khi nhìn thấy anh ta, người Samaria ấy cảm thấy mủi lòng trước tình cảnh đáng thương. Anh bước đến và băng bó vết thương cho anh ta, bôi dầu và rượu lên. Rồi anh đặt người đàn ông lên trên con lừa của mình, đưa anh ta vào một nhà nghỉ và chăm sóc anh ta. Ngày hôm sau anh lấy ra hai đồng tiền bạc rồi đưa cho chủ nhà trọ. ‘Hãy chăm sóc anh ta,’ anh nói, ‘và khi tôi trở lại, tôi sẽ trả cho ông mọi phí tổn khác phát sinh thêm.’

Ngươi nghĩ trong ba người này thì ai là hàng xóm của người đàn ông bị rơi vào tay bọn cướp?”

Gã luật sư trả lời, “Người đã làm phúc cho anh ta.”

Giê-xu nói, “Vậy thì ngươi hãy làm như thế.”

Điều còn thiếu trong câu chuyện này, đối với các độc giả thời hiện đại, là một chút bối cảnh cụ thể. Người Samaria trong câu chuyện không chỉ là một gã tử tế. Anh ấy là một người tốt vượt qua cả một vực thẳm xã hội và giúp đỡ người đàn ông bị thương. Vào thời điểm đó, có một sự thù địch khủng khiếp giữa người Samaria và người Do Thái (tất cả những nhân vật chính khác trong câu chuyện). Hình ảnh tương đương trong thời đại ngày nay cho tình trạng lạc lõng của anh chàng người Samaria nói trên có thể là “thành viên một nhóm đua xe vô thần.” Bài học của câu chuyện vô cùng rõ ràng: Những người láng giềng tốt thể hiện lòng nhân từ và trắc ẩn, và không chỉ cho những người trong nhóm của mình.

Đây là tất cả về một cốt truyện Kết Nối. Đây là câu chuyện về những người xây dựng một mối quan hệ giúp bắc cầu ngang qua một hố sâu nào đó - chủng tộc, giai cấp, dân tộc, nhân khẩu, và cả những yếu tố khác. Cốt truyện Kết Nối không phải lúc nào cũng giải quyết những tình huống sống-và-chết kiểu Người Samaria Tốt Bụng. Mỗi liên kết có thể chỉ tầm thường như một chai Coca mà thôi. Hắn bạn còn nhớ quảng cáo nổi tiếng Joe Greene Keo Kiệt. Một người hâm mộ da trắng gầy còm chạm trán một vận động viên da màu nổi tiếng to con. Một chai Coca nối họ với nhau. Đó không phải câu chuyện về Người Samaria Tốt Bụng, nhưng nó rõ ràng là một cốt truyện Kết Nối.

Các cốt truyện Kết Nối còn được thể hiện rõ trong những câu chuyện tình lãng mạn - hãy nghĩ tới Romeo và Juliet hay Titanic. Mọi cốt truyện kết nối đều gây cảm hứng cho chúng ta theo chiều hướng hòa đồng. Chúng muốn ta giúp đỡ người khác, bao dung hơn đối với người khác, hợp tác với người khác, yêu quý người khác. Cốt truyện Kết Nối là loại cốt truyện phổ biến nhất trong loạt sách *Chicken Soup*.

Trong khi các cốt truyện Thách Thức nói đến việc vượt qua những thử thách, các cốt truyện Kết Nối lại nói về những mối quan hệ của chúng ta với người khác. Nếu bạn phải kể một câu chuyện tại buổi tiệc Giáng sinh của công ty, có lẽ tốt nhất là bạn nên sử dụng cốt truyện Kết Nối. Còn nếu bạn phải kể một câu chuyện tại bữa tiệc mở màn một dự án mới, cốt truyện Thách Thức chính là thứ bạn cần.

CỐT TRUYỆN SÁNG TẠO

Loại thứ ba là cốt truyện Sáng Tạo. Nguyên mẫu của nó có lẽ là câu chuyện quả táo rơi trúng đầu Newton, tạo cảm hứng cho lý

thuyết về lực hấp dẫn của ông. Cốt truyện Sáng Tạo luôn có hình ảnh một ai đó tạo ra được một bước đột phá về tinh thần, giải được một bài toán đã tồn tại từ lâu, hay xử lý một vấn đề nào đó đầy sáng tạo. Đó chính là câu chuyện về MacGyver.

Ingersoll-Rand là một công ty lớn chuyên sản xuất những sản phẩm thiếu trầm trọng tính hấp dẫn, chẳng hạn như các loại máy nghiên công nghiệp, được các cửa hàng bán ô-tô dùng để nghiên xác xe. Ingersoll-Rand vốn nổi tiếng chậm chạp trong việc đưa sản phẩm mới ra thị trường. Một nhân viên, bực mình với vòng đời sản phẩm kéo dài trung bình bốn năm của công ty, nói, "Chuyện giới thiệu sản phẩm mới ở công ty chúng ta thậm chí còn mất nhiều thời gian hơn thời gian chúng ta chiến đấu trong Thế chiến thứ II."

Ingersoll-Rand quyết định phải làm một điều gì đó để thay đổi vòng phát triển trì trệ này. Công ty thành lập một đội dự án với mục tiêu sản xuất ra được một loại máy nghiên mới mỗi năm - chỉ bằng một phần tư thời gian bình thường. Các lý thuyết tiêu chuẩn của văn hóa công ty có lẽ sẽ dự báo cơ may thành công là rất thấp. Tuy nhiên, đội dự án này đã làm rất nhiều điều hợp lý, trong đó có việc sử dụng những câu chuyện để nhấn mạnh thái độ và tư tưởng mới của nhóm. Chẳng hạn như một câu chuyện trong đó có một quyết định quan trọng về việc nên chế tạo vỏ máy bằng chất dẻo hay kim loại. Chất dẻo sẽ khiến người dùng cảm thấy dễ sử dụng hơn, nhưng liệu nó có chịu đựng được tốt như kim loại hay không?

Phương pháp truyền thống của Ingersoll-Rand trong việc giải quyết vấn đề này thường là tiến hành các nghiên cứu cẩn trọng và kéo dài về sức căng và sức nén của hai loại nguyên liệu trên. Nhưng đây là Đội Máy Nghiên. Họ cần phải hành động nhanh

chóng. Vài thành viên trong đội đưa ra một quy trình kiểm tra ít mang tính chính quy hơn. Trong khi thực hiện một chuyến thi sát khách hàng, các thành viên trong đội buộc mău của từng loại nguyên liệu vào cái hăm xung sau chiếc xe họ thuê, rồi lái quanh băi đỗ xe và kéo lê những mău nguyên liệu này theo sau. Họ cứ đi như thế cho tới tận khi cảnh sát đến và yêu cầu họ gđ chung ra. Lời tuyên án đưa ra là nguyên liệu chất dẻo tổng hợp mới cũng có sức chịu đựng tốt y như nguyên liệu kim loại truyền thống. Quyết định được thực hiện.

Trong lịch sử của Đội Máy Nghiền, câu chuyện này đã trở nên nổi tiếng với cái tên Bài Kiểm Tra Kéo Lê. Bài Kiểm Tra Kéo Lê là một cốt truyện Sáng Tạo đã giúp củng cố ý tưởng mới của đội. Nó ngầm nói lên rằng, "Chúng ta vẫn cần có những dữ liệu chuẩn xác để thực hiện được các quyết định. Điều chúng ta cần làm là phải làm nhanh hơn nữa rất nhiều."

Nhà thám hiểm lừng danh Ernest Shackleton đã phải đối mặt với rất nhiều trở ngại to lớn trong các cuộc thám hiểm của mình (rõ ràng là một cốt truyện Thách Thức kinh điển) đến nỗi sự chung lòng thống nhất của những người đi cùng ông trở thành một nhiệm vụ trọng yếu. Bất kỳ một sự biến nào cũng sẽ khiến mọi người bỏ mạng. Shackleton đi đến một GIẢI PHÁP sáng tạo nhằm xử lý những đối tượng hay kêu ca phàn nàn. Ông phân cho họ ngủ cùng lều với mình. Khi mọi người chia nhau thành nhiều nhóm làm những phần việc riêng, ông nhóm những đối tượng này cùng mình. Bằng sự có mặt thường xuyên của mình, ông giảm thiểu tác động tiêu cực của họ. Những cốt truyện Sáng Tạo khiến chúng ta muốn làm điều gì đó khác biệt, muốn trở nên sáng tạo, muốn thí nghiệm những phương pháp mới.

Mục tiêu của việc xem xét các cốt truyện này không phải là để giúp bạn sáng tác truyện. Trừ khi bạn viết tiểu thuyết hư cấu hay quảng cáo, chúng sẽ không giúp gì được nhiều cho bạn. Mục tiêu ở đây là để học được cách nhận biết những câu chuyện có tiềm năng.

Khi bài báo về Jared có mặt trên bàn làm việc của chúng tôi, chúng tôi muốn nhìn thấy những yếu tố then chốt ngay lập tức. Gã này đối mặt với những thử thách to lớn và vượt qua nó - đó là một cốt truyện Thách Thức. Những cốt truyện Thách Thức tạo cảm hứng cho chúng ta đón nhận thử thách và nỗ lực nhiều hơn. Nếu cảm giác đó khớp với mục tiêu mà bạn muốn đạt được, hãy đi theo câu chuyện; đừng ghim nó lên bảng tin làm gì cả.

Nếu bạn đang quản lý Đội Máy Nghiền, và bạn đang cố thay đổi tư duy của công ty, vậy thì bạn cần phải tìm kiếm những cốt truyện Sáng Tạo. Khi bạn nghe nói một vài thành viên trong đội của bạn đã kéo lê kim loại chạy quanh một bãi đỗ xe, thế nghĩa là bạn đã khám phá ra một điều gì đó.

Hãy biết mình đang tìm kiếm cái gì. Bạn không cần phải dựng chuyện này nọ, bạn không cần phải phóng đại hay phải thống thiết như những câu chuyện *Chicken Soup*. (Bài Kiểm Tra Kéo Lê không hề thống thiết một chút nào.) Bạn chỉ cần nhận ra được thời điểm cuộc sống trao một món quà cho bạn.

Những Câu Chuyện Ở Ngân Hàng Thế Giới

Năm 1996, Stephen Denning làm việc cho Ngân hàng Thế giới, một tổ chức quốc tế chuyên cho các nước đang phát triển vay tiền thực hiện các dự án cơ sở hạ tầng như xây dựng trường học, đường xá, và các công trình thủy lợi. Vào thời điểm đó, anh phu

trách hoạt động của ngân hàng tại châu Phi - địa bàn lớn thứ ba của nó - và có chiều hướng thăng tiến rất nhanh đến những vị trí cao của tổ chức này.

Thế rồi một trong hai cố vấn của anh nghỉ hưu và người kia thì thôi việc. Không lâu sau đó anh được yêu cầu bước ra khỏi vị trí ở châu Phi của mình và phải "nghiên cứu về vấn đề thông tin." Cấp trên đề nghị anh khảo sát tỉ mỉ lĩnh vực quản lý tri thức. Denning nói, "Giờ thì đây là một ngân hàng chỉ quan tâm đến các dòng chảy tiền tệ, chứ không phải là thông tin. Sự bổ nhiệm mới này chẳng khác nào bị gửi đến Siberia cả."

Lúc ban đầu nhiệm vụ này không chỉ kém hấp dẫn không thôi, nó còn khiến người ta phải nản lòng thoái chí nữa. Ngân hàng Thế giới biết rất nhiều về cách đạt kết quả ở các nước đang phát triển, nhưng lượng thông tin đó được gieo rải rác khắp tổ chức này. Ngân hàng Thế giới thực hiện các dự án ở hàng chục nước trên khắp thế giới - và trong khi có một bộ máy hành chính công kênh ở trung tâm, còn đa số bí quyết hoạt động đều nằm ở cấp địa phương. Ở một khía cạnh nào đó, mỗi dự án là một vũ trụ của riêng mình. Một bậc thầy về vấn đề xử-lý-nước ở Zambia có thể đã tìm ra một cách rất tuyệt trong việc ứng phó với các cuộc thương lượng chính trị địa phương, nhưng ông ta khó lòng có cơ hội chia sẻ bí quyết đó với một bậc thầy về xây dựng đường-cao-tốc ở Bangladesh. Cả hai đều không biết đến sự tồn tại của người kia, trừ khi họ tình cờ cùng nằm trong một nhóm bạn bè hoặc đồng nghiệp cũ.

Một tháng sau khi chấp nhận sự cất cử này, Denning dùng bữa trưa cùng một đồng nghiệp vừa trở về từ Zambia. Đồng nghiệp này lúc đó đang làm việc cho một dự án cải thiện vấn đề chăm sóc sức khỏe, đặc biệt là đối với bà mẹ và trẻ em. Khi ở

Zambia anh ta đã gặp một nhân viên y tế tại Kamana - một thị trấn cách thủ đô Zambia 360 dặm - đang vất vả tìm cách loại trừ dịch sốt rét trong cộng đồng và cố thu thập thông tin về cách chống lại căn bệnh. Anh nhân viên này đã tìm ra một cách truy cập vào Internet và đã tìm ra những câu trả lời mình cần trên trang web của Trung tâm Kiểm soát Dịch bệnh (CDC) ở Atlanta. (Hãy nhớ rằng thời điểm này là vào năm 1996, khi Internet không phải là ưu tiên hàng đầu của một người đang tìm kiếm thông tin, đặc biệt là ở châu Phi.)

Denning nói rằng lúc đó anh không thích câu chuyện này lắm; nó chỉ là một giai thoại thú vị về tài xoay xở của một gã đồng nghiệp mà thôi. Về sau, anh nhận ra rằng câu chuyện Zambia là một ví dụ hoàn hảo về quản lý tri thức. Một ai đó phụ trách một hoạt động có liên quan đến mạng sống con người đang cần một số thông tin. Anh ta bắt đầu tìm kiếm, rồi anh ta tìm thấy, và kết quả là anh ta có thể hành động hiệu quả hơn. Đó chính là hình ảnh của quản lý tri thức - ngoại trừ việc nhân viên y tế này lẽ ra không nên thực hiện một màn tìm kiếm may rủi, với điểm dừng chân là trang web của CDC. Lẽ ra anh ta nên được cho phép tận dụng kho kiến thức của Ngân hàng Thế giới.

Denning bắt đầu đưa câu chuyện này vào những cuộc đối thoại với đồng nghiệp, nhấn mạnh lý do tại sao Ngân hàng Thế giới nên biến quản lý tri thức thành một ưu tiên trọng yếu. Vài tuần sau, anh có cơ hội trình bày trước một ủy ban quản lý cấp cao. Theo lịch trình nghị sự thì anh chỉ có chừng mươi đến mươi hai phút. Lúc đó điều anh sẽ phải làm là giới thiệu một chiến lược tổ chức hoàn toàn mới và giành được sự tán thành của ủy ban. Một nhiệm vụ quá khó khăn.

Đầu tiên, Denning đưa ra vấn đề: Những khó khăn mà Ngân hàng Thế giới đã gặp phải trong việc truyền đạt kiến thức của

mình và tình trạng thảm hại của các hệ thống thông tin. Sau đó, thay vì làm điều mà người khác vẫn thường làm - xào nấu nguyên tắc quản lý tri thức và trích dẫn lời vài người có uy tín về tầm quan trọng của quản lý tri thức trong thế kỷ hai-mươi-một - Denning làm một việc hoàn toàn khác. Anh kể câu chuyện Zambia.

Ngay lập tức sau bài trình bày, hai chuyên viên điều hành lao lên chỗ Denning và liên tục trút xuống đầu anh tất cả những việc anh cần làm để chương trình có thể được thực hiện. Denning nghĩ, "Đây quả là một cuộc đàm luận vô cùng kỳ lạ. Chỉ mới mười phút trước, những người này còn chẳng muốn dành cho tôi tí thời gian nào, thế mà giờ tôi còn không thể xoay trở kịp để triển khai ý tưởng của họ. Thật là khủng khiếp! Họ đã ăn cắp ý tưởng của tôi!" Và rồi anh có một ý nghĩ vui vẻ hơn. "Thật tuyệt vời! Họ đã ăn cắp ý tưởng của tôi. Nó đã trở thành ý tưởng của họ!"

Vài năm sau, sau khi Denning rời khỏi Ngân hàng Thế giới, anh bắt đầu dành thời gian và tâm huyết truyền bá những bài học mà anh đã học được về kể chuyện. Năm 2001, anh viết một cuốn sách vô cùng sâu sắc có tên là *The Springboard* (Bàn Đạp). Denning định nghĩa câu chuyện bàn đạp là một câu chuyện cho phép khán giả nhìn thấy một vấn đề đang vướng mắc có thể thay đổi như thế nào. Những câu chuyện bàn đạp kể cho khán giả nghe về những khả năng.

Một lợi thế chủ đạo của những câu chuyện bàn đạp là chúng đánh bại mọi sự hoài nghi và tạo ra sự đón nhận. Denning nói rằng ý tưởng kể chuyện ban đầu đã xâm phạm vào trực giác của anh. Trước đây anh luôn tin vào giá trị của sự thẳng thắn, trực

tiếp và không quanh co dài dòng, anh lo sợ rằng những câu chuyện có thể là hơi mơ hồ, ngoài lề, và mang tính giải trí. Anh nghĩ rằng, “Tại sao lại không nói thẳng thông điệp của mình ra? Sao lại mua lấy rắc rối và khó khăn của việc cố khơi gợi tư duy người nghe một cách gián tiếp, trong khi mọi chuyện sẽ đơn giản hơn nhiều nếu ta đứng thẳng trước mặt họ và nói luôn một chỉ dẫn trừu tượng? Sao lại không đánh ngay giữa mặt khán giả chứ?”

Vấn đề là khi bạn đấm ngay giữa mặt khán giả, họ sẽ phản ứng bằng cách đánh trả. Cách bạn chuyển một thông điệp đến họ là một gợi ý cho cách họ phải phản ứng lại. Nếu bạn đưa ra một luận điểm, bạn ngầm yêu cầu họ đánh giá luận điểm của bạn - hãy đánh giá nó, tranh luận về nó, chỉ trích nó - và rồi phản biện lại, ít nhất là trong tâm trí của họ. Nhưng với một câu chuyện, Denning nói, bạn lôi kéo khán giả - bạn đưa họ vào trong ý tưởng của bạn, yêu cầu họ tham gia cùng bạn.

Denning nói về chuyện lôi kéo “giọng nói thì thầm trong đầu,” giọng nói thường luôn thốt lên những lời tranh cãi với các luận điểm của diễn giả. “Quan điểm truyền thống về truyền đạt thông tin là phớt lờ giọng nói thì thầm trong đầu và hy vọng nó sẽ giữ yên lặng và rồi thông điệp sẽ bằng một cách nào đó đi vào tâm trí người nghe,” Denning nói. Nhưng anh đưa ra một lời khuyên khác hẳn: “Đừng tảng lờ giọng nói bé nhỏ đó... Thay vào đó, hãy cùng hòa hợp với nó. Hãy lôi kéo nó bằng cách giao cho nó một việc gì đó để làm. Hãy kể một câu chuyện sao cho có thể gợi nên một câu chuyện thứ hai từ giọng nói thì thầm trong đầu ấy.”

Ngoài việc tạo ra sự đón nhận, những câu chuyện bàn đạp còn khuyến khích mọi người hành động. Chúng hướng mọi người tập trung vào những GIẢI PHÁP tiềm năng. Kể chuyện với các mục tiêu và trở ngại nhìn thấy được sẽ đưa khán giả vào một

phương thức giải-quyết-vấn-đề. Rõ ràng khối lượng “giải-quyết-vấn-đề” mà chúng ta thực hiện thay đổi tùy theo các câu chuyện. Khó có chuyện chúng ta xem phim Titanic và bắt đầu suy nghĩ tìm ra cách cải thiện hệ thống nhận biết những tảng băng trôi. Nhưng chúng ta thực sự đồng cảm với những nhân vật chính và bắt đầu cổ vũ cho họ khi họ phải đối mặt với các vấn đề: “Coi chừng phía sau kia!” “Bảo hắn cút đi!” “Đừng mở cánh cửa đó!”

Nhưng những câu chuyện bàn đạp không chỉ dừng lại ở chỗ khiến chúng ta cùng giải-quyết-vấn-đề với nhân vật chính. Một câu chuyện bàn đạp giúp ta giải quyết các vấn đề của chính mình. Một câu chuyện bàn đạp là một kiểu cá nhân hóa tổng thể - mỗi khán giả sử dụng câu chuyện như chiếc bàn đạp để đi đến những cái đích tương đối khác nhau.

Sau khi Denning kể câu chuyện Zambia, một chuyên viên điều hành có mặt tại cuộc họp đã trình bày ý tưởng về quản lý tri thức này với giám đốc Ngân hàng Thế giới, tranh luận rằng đó chính là tương lai của tổ chức này. Denning được mời trình bày các ý tưởng của mình cho những người lãnh đạo cấp cao ở ngân hàng, kể cả chủ tịch. Khoảng cuối năm đó, ông chủ tịch tuyên bố quản lý tri thức là một trong những ưu tiên hàng đầu của ngân hàng.

Sách Truyện Hội Nghị

Chúng ta đã bắt đầu chương này bằng câu chuyện về một cô y tá, xuất phát từ nghiên cứu của Gary Klein. Klein cũng kể một câu chuyện khác có thể là một bản tóm tắt chỉn chu cho những gì mà chúng ta đã tìm hiểu.

Đơn vị tổ chức một hội nghị đã từng yêu cầu công ty của Klein tóm lược lại các kết quả của hội nghị đó. Họ muốn có một bản tóm tắt hữu dụng nội dung của hội nghị - cô đọng hơn một bản ghi chép và mạch lạc hơn một tuyển tập gồm các slide trình diễn PowerPoint của những người thuyết trình.

Công ty Klein cử một người giám sát mỗi dây của hội nghị (gồm năm dây song song nhau.) Những người giám sát này có mặt ở khu vực của mình, và mỗi lần có ai kể câu chuyện nào đó, họ nhanh chóng ghi lại. Cuối hội nghị, những người giám sát này so sánh ghi chép của họ với nhau và phát hiện rằng, theo lời Klein nói, họ đã thu thập được một loạt truyện “hài hước, và bi kịch, và kích thích.” Cả nhóm sắp xếp và tổ chức những câu chuyện này rồi gửi chúng đến cho người tổ chức hội nghị.

Cô ta thích đến phát điên lên. Cô thấy chúng sống động và hữu dụng hơn bất cứ thứ gì một hội nghị tiêu biểu có thể mang lại: một loạt các khái niệm trừu tượng khô khốc và chứa đầy biệt ngữ. Thậm chí cô còn yêu cầu tổ chức của mình gây quỹ để lấy kinh phí chuyển những ghi chép đó thành một cuốn sách. Trong khi đó, cô lịch sự gửi những ghi chú tóm tắt này đến tất cả những người trình bày ở hội nghị.

Họ vô cùng giận dữ. Họ thấy mình bị xúc phạm khi người ta lôi những câu chuyện ra khỏi cấu trúc tổng thể của họ - họ không muốn người ta nhớ đến họ như một gã vớ vẩn kể một lô lốc chuyện đời và giai thoại. Họ nghĩ rằng mình đã đầu tư nhiều giờ đồng hồ vào việc biến những kinh nghiệm của mình thành một xê-ri lời khuyên bổ ích. Trên thực tế, những khái niệm trừu tượng mà họ đưa ra chứa khá nhiều sự thông thái, như kiểu “Hãy giữ các tuyến giao tiếp rộng mở” và “Đừng đợi quá lâu trong khi các vấn đề vẫn đang chồng chất.”

Klein nói, “Chúng tôi muốn giải thích cho họ thấy những slogan này vô nghĩa như thế nào nếu đem so với các câu chuyện, chẳng hạn như câu chuyện cho thấy họ đã giữ các tuyến giao tiếp như thế nào trong suốt một thời kỳ khó khăn khi một nhà máy phải đóng cửa.” Nhưng những nhà hùng biện này vô cùng cứng rắn, và dự án đã bị bỏ sang một bên.

Đây là một trong những câu chuyện mà chúng tôi yêu thích nhất trong cuốn sách này, bởi vì các giá trị động lực ở đây vô cùng rõ ràng. Chúng tôi không có ý muốn đóng khung những diễn giả ở trên là những người xấu suốt ngày chỉ biết đi ghét bỏ các ý tưởng. Hãy đặt mình vào vị trí của họ. Bạn đã cất công thực hiện bài trình bày xuất sắc này, tổng kết nhiều năm lao động vất vả của bạn, và mục tiêu của bạn là giúp mọi người hiểu rõ một cấu trúc phức tạp mà bạn đã bỏ nhiều năm trời xây dựng. Bạn đã dựng nên một dinh thự tri thức nga tráng lệ! Thế rồi đội của Klein tiến đến dinh thự của bạn, lấy một vài viên gạch ra khỏi tường, và cố chứng minh rằng những viên gạch ấy là tổng kết tất cả sức lao động của bạn. Thật to gan!

Tất nhiên vấn đề nằm ở chỗ không ai có thể truyền đạt cả một dinh thự chỉ trong một bài trình bày chín-mươi-phút. Điều tốt nhất bạn có thể làm là chuyển tải một vài viên gạch mà thôi. Nhưng bạn không thể lấy những viên ở phần mái nhà, đó chính là việc bạn làm với một lời khuyên kiểu như “Hãy giữ các tuyến giao tiếp rộng mở.”

Giả sử bạn là một tay quản lý ở Nordstrom, trình bày trước một hội nghị đầy những người như bạn. Slide cuối cùng trong bài trình bày của bạn như sau, “Những bài học từ Nordstrom: Trong lĩnh vực bán lẻ, dịch vụ khách hàng vượt trội là một nguồn lợi thế cạnh tranh chủ đạo.” Trong khi thảo luận về slide

thứ tư bạn đã đề cập, chỉ như một câu chuyện hài hước ngoài lề, về một nhân viên Nordie gói quà cho một món hàng mua ở Macy's. Những gã thích đùa ở công ty Klein muốn giữ câu chuyện gói-quà của bạn lại nhưng bỏ câu chót của bạn đi. Và họ chẳng làm gì sai cả.

Trong hai chương "Đơn Giản" và "Bất Ngờ," chúng tôi đã nói rằng các thông điệp tốt phải chuyển từ tri thức thông thường sang chỗ đi ngược lại tri thức thông thường. Trái lại, chẳng có gì ngoài tri thức thông thường trong những lời khuyên kiểu như "Hãy giữ các tuyến giao tiếp rộng mở" và "Đừng đợi quá lâu trong khi các vấn đề vẫn đang chồng chất" cả. (Klein bình luận rằng những bài học này có lẽ được dành riêng cho những người có xu hướng muốn khóa mọi tuyến giao tiếp và ngồi yên một chỗ khi gặp phải một vấn đề nào đó làm họ nản lòng.)

Một lần nữa, Lời Nguyên của Kiến Thức đã ếm bùa lên những người trình bày này. Khi họ chia sẻ những bài học của mình - "Hãy giữ các tuyến giao tiếp rộng mở" - họ nghe thấy một bài hát, chứa đầy đam mê và tình cảm, trong đầu mình. Họ nhớ lại những kinh nghiệm đã dạy họ những bài học đó - những cuộc tranh đấu, những trận chiến chính trị, những nước cờ sai lầm, nỗi đau đớn. Họ đang gõ nhịp. Nhưng họ quên mất rằng khán giả không thể nghe thấy giai điệu mà họ đang nghe.

Những câu chuyện có thể gần như đơn thương độc mã đánh bại Lời Nguyên của Kiến Thức. Trên thực tế, bản thân chúng vốn đã chứa đựng hầu hết các yếu tố trong nguyên tắc SUCCESs. Những câu chuyện lúc nào cũng Cụ thể. Hầu hết đều Gợi cảm xúc và Gây bất ngờ. Phần khó nhất trong việc sử dụng hiệu quả những câu chuyện là phải bảo đảm được rằng chúng Đơn giản - rằng chúng phản ánh thông điệp cốt lõi của bạn. Kể một câu

chuyện xuất sắc thôi vẫn chưa đủ; câu chuyện phải phản ánh vấn đề của bạn. Chẳng ai thích một vị tướng chỉnh đốn hàng ngũ cả binh đội của mình trước trận đấu chỉ để kể một câu chuyện Kết Nối.

Những câu chuyện mang sức mạnh nhân đôi, vừa mô phỏng lại vừa truyền cảm hứng. Và hầu như chúng ta chẳng bao giờ cần phải viễn tưởng sáng tạo để điều khiển những nguồn lực này - chúng ta chỉ cần sẵn sàng nhận biết những ý tưởng xuất sắc mà cuộc sống tạo ra mỗi ngày.

PHẦN KẾT

CÁI GIÌ KẾT DÍNH

Dôi khi các ý tưởng vẫn tự động kết dính bắt kể chúng ta có cố gắng ngăn cản chúng đến đâu đi chăng nữa. Năm 1946, Leo Durocher là huấn luyện viên trưởng đội Dodgers. Câu lạc bộ của ông lúc đó đang dẫn đầu Liên đoàn Quốc gia, trong khi đội thủ truyền thống của họ, New York Giants, lờ đờ ở cuối bảng xếp hạng.

Trong một trận đấu giữa hai đội Dodgers và Giants, Durocher đã chế nhạo đội Giants trước một nhóm các phóng viên thể thao. Một trong số các phóng viên này khiêu khích Durocher, “Sao ông không thay đổi một chút để trở thành một gã tử tế nhỉ?” Durocher chỉ vào hàng ghế huấn luyện viên và cầu thủ dự bị của đội Giants và nói, “Những gã tử tế! Nhìn ra kia mà xem. Cậu có biết gã nào tử tế hơn [quản lý đội Giants] Mel Ott không? Hoặc tử tế hơn những cầu thủ khác trong đội Giants chẳng hạn? Vì sao, họ là những gã tử tế nhất trên thế giới! Và họ đứng ở đâu? Vì trí thứ bảy!”

Theo lời kể lại của Ralph Keyes trong cuốn sách ông ghi lại những câu trích dẫn sai, *Những Gã Tử Tế Xếp Hàng Bảy*, dị bản câu trích dẫn của Durocher bắt đầu xuất hiện một năm sau đó.

Đội *Baseball Digest* trích lời Durocher và nói, “Những gã tử tế xếp chót trong đội dự bị.” Trong một thời gian ngắn, khi lời châm biếm này được truyền miệng từ người này sang người khác, nó tiến hóa, dần trở nên đơn giản hơn và bao quát hơn, cho đến khi nó trở thành một châm ngôn hoài nghi về cuộc sống: “Những gã tử tế về đích cuối cùng.” Không còn ai nhắc đến đội Giants, không còn lời dẫn chiếu nào đến vị trí thứ bảy - trên thực tế, không còn ai nói tới bóng bầu dục gì hết. Những gã tử tế về đích cuối cùng.

Lối trích dẫn này, bị đánh bóng liên tục trong thế giới ý tưởng, khiến Durocher khó chịu. Trong nhiều năm, ông cố gắng phủ nhận việc đã nói câu nói đó (và tất nhiên là ông thật lòng), nhưng cuối cùng ông phải bỏ cuộc. *Những Gã Tử Tế Về Đích Cuối Cùng* là tựa đề cuốn tự truyện của ông.

Một trong những lời trích dẫn sai nổi tiếng nhất mọi thời đại thuộc về nhân vật thám tử hư cấu Sherlock Holmes. Holmes không bao giờ nói, “Cơ bản thôi, Watson thân mến của tôi ơi.” Điều này nghe thật khó tin - câu trích dẫn này hoàn toàn phù hợp với hình dung của chúng ta về Holmes. Trên thực tế, nếu bạn bảo ai đó kể ra một câu trích dẫn của Holmes, họ sẽ nói “Cơ bản thôi, Watson thân mến của tôi ơi.” Câu trích dẫn nổi tiếng nhất của Holmes lại là câu mà anh ta chưa bao giờ nói.

Tại sao câu trích dẫn không hề tồn tại này lại kết dính? Không khó hình dung chuyện đã xảy ra. Holmes thường nói, “Watson thân mến của tôi,” và anh ta thường nói, “Cơ bản thôi.” Một lối tự nhiên, đối với những người muốn đưa ra trích dẫn từ một vụ án bí ẩn của Holmes, sẽ là kết hợp cả hai câu nói này. Và, như một đột biến sinh học thích ứng, câu trích dẫn mới trở nên hoàn

thiện đến nỗi nó nhanh chóng được lan truyền. Dù sao thì câu nói này cũng mang trong mình sự tinh túy của Holmes: nhà thám tử tài năng không bao giờ quá bận rộn đến độ không thể chiêu cỗ người cộng sự trung thành của mình.

Trong chương “Đơn Giản”, chúng tôi đã kể câu chuyện về chiến dịch Clinton 1992 và câu cách ngôn nổi tiếng của Carville, “Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc ạ.” Chúng tôi đã đề cập rằng câu cách ngôn này là một trong ba cụm từ Carville đã viết lên một tấm bảng trắng. Câu hỏi vặt vãnh đặt ra là: Hai cụm từ còn lại là gì?

Hai cụm từ còn lại là “Thay đổi và Tăng cường thêm những gì sẵn có” và “Đừng quên vấn đề chăm sóc sức khỏe.” Hai cụm từ này không hề kết dính. Vậy Carville có nên cảm thấy hài lòng với thành công của ý tưởng “Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc ạ” hay không? Một mặt, cụm từ này tạo ra tiếng vang mạnh mẽ đến nỗi nó đã trở thành công cụ trọng yếu trong việc định hình cuộc bầu cử. Nhưng nhìn ở phương diện khác, ông ta chỉ khiến một phần ba thông điệp của mình đến được với người khác!

Chúng tôi đưa ra những ví dụ này bởi vì, trong quá trình khiến các ý tưởng trở nên kết dính, khán giả nắm trong tay một phiếu bầu. Khán giả có thể thay đổi ý nghĩa ý tưởng của bạn, như điều đã xảy ra với Durocher. Khán giả có thể tia tốt cho ý tưởng của bạn, như trường hợp Sherlock Holmes. Hoặc khán giả có thể giữ lại một ý tưởng nào đó của bạn và vứt sạch những ý tưởng còn lại, như câu chuyện Carville. Tất cả chúng ta đều có xu hướng sở hữu một niềm “tự hào ý tưởng” mạnh mẽ. Chúng ta muốn thông điệp của mình trường tồn trong chúng hình dáng mà chúng ta đã tạo ra. Phản ứng của Durocher, khi khán giả

nhào nặn ý tưởng của ông, là phủ nhận, phủ nhận, phủ nhận... và rồi cuối cùng vẫn phải chấp nhận.

Câu hỏi chúng ta cần phải tự hỏi chính mình trong mọi tình huống là: Phiên bản khán giả tạo ra từ thông điệp của tôi có giữ được giá trị cốt lõi hay không? Trong Chương 1 ("Đơn Giản"), chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của việc tập trung vào các ý tưởng cốt lõi - mà giữa những sự thật quan trọng nhất mà chúng ta cần truyền đạt. Nếu thế giới túm lấy các ý tưởng của chúng ta và thay đổi chúng - hoặc chấp nhận cái này và vứt bỏ cái kia - tất cả những gì chúng ta cần làm rõ là liệu các phiên bản đột biến gien đó có giữ được giá trị cốt lõi hay không. Nếu có - như trường hợp "Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc ạ" - thì tốt hơn hết là chúng ta nên nhún nhường mà đón nhận phán quyết của khán giả. Suy cho cùng, bài kiểm tra đánh giá thành công trong việc sáng tạo ý tưởng của chúng ta không phải dựa trên việc mọi người bắt chước chính xác mọi ngôn từ của chúng ta, mà là việc chúng ta có đạt được những mục tiêu của mình hay không.

Sức Mạnh Của Khả Năng Nhận Biết

Carville, Durocher, và Arthur Conan Doyle đều là những bậc thầy sáng tạo ý tưởng. Họ dựng nên các ý tưởng từ hai bàn tay trắng. Nhưng chúng ta cũng đừng quên rằng việc nhận biết các ý tưởng kết dính cũng hiệu quả không thua kém gì việc tạo ra chúng.

Hãy nghĩ đến Nordstrom. Bạn không thể tạo ra từ hai bàn tay trắng một loạt câu chuyện về các nhân viên bán hàng sẵn lòng gói quà cho những món hàng mua ở Macy's. Nhưng khi bạn bắt gặp một câu chuyện có thật như thế, bạn phải nhận ra được

tiềm năng của ý tưởng đó. Và điều này nghe thì dễ chứ thực hiện lại khó hơn nhiều.

Rào cản ngăn trở khả năng nhận biết ý tưởng là việc chúng ta có xu hướng xử lý các giai thoại khác với các khái niệm trừu tượng. Nếu một quản lý ở Nordstrom phải đổi mới với một khái niệm trừu tượng, như “Tăng mức hài lòng của khách hàng lên 10% trong quý này,” khái niệm trừu tượng đó tấn công vào tâm lý điều hành: Chúng ta phải làm sao để đi từ đây đến đó? Nhưng câu chuyện về một cô nhân viên đổi dây chuyền cho khách, hay làm ấm xe vào mùa đông cho khách, tạo nên một lối tư duy khác. Nó rất dễ phân loại như các tin tức cá nhân thường nhật khác - thú vị nhưng hoàn toàn vụn vặt, chỉ như việc John Robison vừa cạo trọc đầu hay James Schlueter đi làm trễ bảy ngày liên tiếp. Ở một khía cạnh nào đó, có một bức tường trong tâm trí của chúng ta ngăn bức tranh nhỏ - chẳng hạn như những câu chuyện - ra khỏi bức tranh lớn. Nghệ thuật nhận biết đòi hỏi chúng ta phải đánh sập bức tường đó.

Vậy chúng ta đánh sập bức tường đó như thế nào? Sử dụng một phép so sánh hơi thô kệch một chút, hãy nghĩ về cách chúng ta mua quà tặng cho những người mình yêu quý. Nếu chúng ta biết rằng Giáng sinh hoặc ngày sinh nhật của ai đó đang đến gần, một quá trình đắn đo sẽ diễn ra trong đầu chúng ta, nhắc nhở chúng ta rằng “Bố rất mê các loại máy móc cải tiến, vì thế hãy để ý đến những loại máy móc cải tiến hay ho một chút.” Điều này hoàn toàn dễ hiểu, nhưng nếu chúng ta tình cờ bắt gặp một chiếc Đèn-Laser-Roto thu nhỏ được, nhiều khả năng là chúng ta sẽ ngay lập tức nghĩ rằng đó là một món quà phù hợp với Bố.

Phép so sánh này duy trì chiều hướng vốn có của thông điệp cốt lõi mà chúng ta muốn truyền đạt. Cũng như khi chúng ta

đeo cặp mắt kính Quà Tặng Bố lên, chúng ta sẽ nhìn các món hàng bằng con mắt của ông, chúng ta cũng có thể đeo cặp mắt kính Ý Tưởng Cốt Lõi lên, nó sẽ giúp chúng ta sàng lọc các ý tưởng trên cơ sở đó. Nếu bạn là quản lý ở Nordstrom, luôn bị ám ảnh bởi việc phải cải thiện dịch vụ khách hàng, hệ thống lọc này sẽ giúp bạn nhận ra câu chuyện sưởi-ấm-xe-của-khách là một biểu trưng cho sự hoàn hảo, chứ không phải chỉ là một giai thoại thú vị mà thôi.

Trong phần Mở Đầu, chúng tôi đã vạch trần quan điểm cho rằng bạn cần phải có tài năng sáng tạo bẩm sinh thì mới tạo ra một ý tưởng vĩ đại được. Hoàn toàn không phải. Nhưng, còn xa hơn thế, điều quan trọng là bạn phải nhận ra rằng sự sáng tạo, đứng một mình, là hoàn toàn không cần thiết. Hãy nghĩ đến những ý tưởng trong cuốn sách này, những ý tưởng được nhận biết chứ không phải sáng tạo: Những gã Nordie. Jared. Bí ẩn vòng xuyến Sao Thổ. Pam Laffin, người nghiện thuốc phản-thẩm-quyền. Cô y tá hoàn toàn phớt lờ màn hình đo nhịp tim, chỉ lắng nghe cái ống nghe của mình, và đã cứu sống một đứa trẻ. Nếu bạn là một người nhận biết xuất sắc, bạn sẽ hoàn toàn đánh bại những gã sáng tạo xuất sắc. Bởi vì thế giới sẽ luôn luôn tạo ra nhiều ý tưởng xuất sắc hơn bất cứ một cá nhân nào, dù là người sáng tạo thiên tài nhất.

Những Nhà Hùng Biện và Những Người Kết Dính

Mỗi năm, trong khóa thứ hai của lớp học “Khiến Các Ý Tưởng Kết Dính” do Chip giảng dạy, các sinh viên đều tham gia vào một bài tập, một kiểu tín thư kiểm nghiệm được cho thấy những loại thông điệp nào kết dính và những loại nào thì không. Các sinh viên được cung cấp một số dữ liệu từ một nguồn của chính

phủ về các mẫu tội phạm ở Hoa Kỳ. Một nửa trong số họ được yêu cầu thực hiện một bài trình bày ấn tượng kéo dài một phút thuyết phục được cả lớp tin rằng tội phạm phi bạo lực là một vấn đề nghiêm trọng ở đất nước này. Nửa còn lại được yêu cầu trình bày trên quan điểm rằng đây không phải là một vấn đề nghiêm trọng.

Các sinh viên Stanford, như bạn vẫn biết, rất thông minh. Họ còn có xu hướng là những người nhanh nhạy và những nhà hùng biện xuất sắc. Chưa từng có ai trong lớp thực hiện một màn hùng biện đáng phàn nàn cả.

Các sinh viên chia thành nhiều nhóm nhỏ và mỗi nhóm thực hiện một bài hùng biện một-phút trong khi các nhóm còn lại ngồi nghe. Sau mỗi phần trình bày, khán giả sẽ đánh giá người hùng biện: Những điều anh ta truyền tải ấn tượng đến mức nào? Thuyết phục đến mức nào?

Kết quả là, lúc nào cũng thế, những nhà hùng biện chỉn chu nhất nhận được các đánh giá cao nhất. Những sinh viên đĩnh đạc, mềm dẻo, và lôi cuốn được xếp ở top đầu. Chẳng có gì ngạc nhiên, đúng không? Những nhà hùng biện xuất sắc tất nhiên phải ghi được điểm cao trong các cuộc thi hùng biện.

Sự ngạc nhiên đến ngay sau đó. Bài tập xem như đã kết thúc; trên thực tế, Chip thường chiếu một đoạn clip *Monty Python* ngắn để giết thời gian và khiến các sinh viên mất tập trung. Sau đó, cậu ấy sẽ đột ngột yêu cầu các sinh viên lấy giấy ra và viết lại, đối với mỗi phần trình bày mà họ đã nghe, mọi ý tưởng mà mình nhớ được.

Các sinh viên rất sững sờ khi thấy họ nhớ được quá ít. Hãy nhớ rằng chỉ mới mười phút trôi qua kể từ khi các màn hùng biện được thực hiện. Lượng thông tin thì cũng không lớn một

chút nào - tối đa họ cũng chỉ nghe có tám bài hùng biện, mỗi bài kéo dài một phút, mà thôi. Vậy mà may mắn lắm thì các sinh viên cũng chỉ nhớ được một hay hai ý tưởng của mỗi phần trình bài. Nhiều người còn để trống - họ không thể nhớ được một khái niệm nào hết, dù là duy nhất.

Trung bình trong mỗi bài hùng biện một phút, một sinh viên tiêu biểu sử dụng 2,5 số liệu thống kê. Chỉ một phần mười số sinh viên kể chuyện. Đó là những số liệu thống kê được dùng trong phần hùng biện. Nhưng khi phải nhớ lại, bức tranh hiện ra hoàn toàn trái ngược: Khi các sinh viên được yêu cầu nhắc lại những bài hùng biện, 63% nhớ được các câu chuyện. Chỉ có 5% nhớ được một con số thống kê cụ thể nào đó.

Vả lại, gần như không có tương quan nào giữa “tài năng hùng biện” và khả năng khiến các ý tưởng kết dính. Những nhà hùng biện cuốn hút nhất cũng chẳng làm tốt hơn người khác là bao trong việc khiến các ý tưởng của mình kết dính. Du học sinh - những người mà vốn tiếng Anh kém tia tót thường đẩy họ xuống vị trí dưới thấp trong bảng xếp hạng hùng biện - đột nhiên cũng đứng ngang tầm với những người bản xứ nói tiếng Anh. Các ngôi sao nổi bật trong khả năng kết dính là những sinh viên trình bày bằng cách kể chuyện, hoặc đánh vào cảm xúc khán giả, hoặc nhấn mạnh vào một luận điểm chứ không phải mười. Chắc chắn một đấu thủ gian lận - một sinh viên đã đọc cuốn sách này trước khi tham gia bài tập - sẽ đánh bại mọi sinh viên khác. Một lưu học sinh mà tiếng Anh chỉ là ngôn ngữ thứ hai có thể dễ dàng vượt mặt những sinh viên tốt nghiệp Stanford nhưng lại chưa có chút khái niệm gì về vấn đề kết dính.

Tại sao những nhà hùng biện thông minh và đầy tài năng này lại không thể khiến các ý tưởng của mình kết dính? Đó chính là do sự dính líu của một số kẻ xấu trong cuốn sách này. Kẻ xấu

thứ nhất là xu hướng tự nhiên muốn chôn vùi mối dẫn chính - để rồi đi lạc đường giữa một đại dương thông tin. Một trong những điều tồi tệ nhất của việc biết quá nhiều, hoặc tiếp cận với quá nhiều thông tin, là chúng ta như bị cảm dỗ muốn chia sẻ tất cả những thông tin đó. Các giáo viên trung học sẽ nói cho bạn biết rằng khi học sinh thực hiện các bài nghiên cứu, chúng cảm thấy mình buộc phải đưa vào đó tất cả mọi thứ, cứ như thể giá trị nằm ở khối lượng dữ liệu đồ sộ chứ không phải mục đích làm sáng tỏ vấn đề vậy. Lột trần mọi thông tin, để có thể tập trung vào cái cốt lõi, không phải là một hành vi mang tính bản năng.

Kẻ xấu thứ hai là xu hướng muốn tập trung vào bài trình bày hơn là vào thông điệp. Một cách tự nhiên, các nhà hùng biện luôn muốn thể hiện cho mọi người thấy trong bài diễn thuyết của mình sự đìem đạm, lôi cuốn, và gây ảnh hưởng. Và, dĩ nhiên, sức lôi cuốn sẽ giúp một thông điệp được thiết kế chấn chu kết dính tốt hơn. Nhưng tất cả sự lôi cuốn trên thế giới này cũng không thể cứu nỗi một bài diễn thuyết chùng chít chữ và thiếu tính tập trung, như bài học đau đớn mà một số sinh viên Stanford đã học được.

Thêm Nhiều Kẻ Xấu

Còn có hai kẻ xấu quan trọng khác trong cuốn sách này mà các sinh viên Stanford không phải vật lộn. Đầu tiên là chứng tê liệt không để đưa ra quyết định - sự băn khoăn và khó chịu xảy ra khi có thừa tùy chọn hoặc các tình huống quá mơ hồ. Hãy nghĩ đến những sinh viên bỏ lỡ cả bài nói chuyện tuyệt vời và một bộ phim đỉnh cao vì họ không thể quyết định được cái nào là tốt hơn, và Jeff Hawkins, phụ trách nhóm phát triển Palm Pilot, đã

gặp khó khăn như thế nào trong việc khiến đội mình tập trung vào một số vấn đề nhất định thay vì quá nhiều vấn đề.

Để đánh bại chứng tê liệt không thể đưa ra quyết định, những người truyền đạt phải thực hiện một công việc vô cùng khó khăn là tìm ra cái cốt lõi. Các luật sư phải nhấn mạnh chỉ một hoặc hai điểm trong các tranh luận cuối cùng của mình, chứ không phải mười. Giáo án của một giáo viên có thể có đến năm mươi khái niệm cần chia sẻ với học sinh, nhưng để hiệu quả cô phải dồn hết tâm sức để khiến một hay hai khái niệm quan trọng kết dính mà thôi. Các giám đốc cần chia sẻ những cách ngôn - "Những cái tên, những cái tên, và những cái tên" hay "HÀNG hàng không giá rẻ" - nhằm giúp nhân viên quyết định được mình cần làm gì trong những tình huống không rõ ràng.

Đối thủ truyền kiếp của các ý tưởng kết dính, như giờ bạn đã biết, là Lời Nguyễn của Kiến thức. Các sinh viên Stanford đã không phải chạm trán Lời Nguyễn của Kiến Thức vì những dữ liệu về tội phạm là hoàn toàn mới đối với họ - họ gần giống với những phóng viên cố gắng né tránh chôn vùi manh mối chính của một bài viết đưa tin hơn là giống các chuyên gia quên mất khi không biết một điều gì đó thì như thế nào.

Lời Nguyễn của Kiến Thức là một đối thủ xứng tầm, vì ở một phương diện nào đó nó là điều không thể tránh khỏi. Quá trình truyền đạt thông điệp có hai giai đoạn: Giai đoạn Câu Trả Lời và giai đoạn Nói Với Người Khác. Các giám đốc kinh doanh có thể cân nhắc hàng tháng trời để đến được với Câu Trả Lời.

Đây chính là vấn đề: Cùng các yếu tố giúp bạn trong giai đoạn Câu Trả Lời sẽ quay sang chống lại bạn trong suốt giai đoạn Nói Với Người Khác. Để có được Câu Trả Lời, bạn cần có chuyên môn, nhưng bạn không thể tách chuyên môn ra khỏi Lời Nguyễn

của Kiến Thức. Bạn biết những điều mà người khác không biết, và bạn không thể nhớ được nếu không biết những điều đó như thế nào. Vì thế khi đi đến giai đoạn chia sẻ Câu Trả Lời, bạn sẽ có xu hướng diễn đạt như thể khán giả chính là bạn.

Bạn sẽ nhấn mạnh các khối lượng khổng lồ và số liệu thống kê chi tiết có ý nghĩa nồng cốt trong việc đi đến Câu Trả Lời - và, cũng như những sinh viên Stanford, bạn sẽ nhận thấy rằng sau đó chẳng ai nhớ chúng cả. Bạn sẽ chia sẻ CÂU CHỐT - sự thật đúc rút sau nhiều tháng nghiên cứu và phân tích - và, cũng như vị giám đốc điều hành cổ nhấn mạnh việc “tối đa hóa giá trị cổ động” với các nhân viên chủ chốt, chẳng ai biết được cái CÂU CHỐT của bạn có liên quan gì đến công việc phải làm hằng ngày.

Có một sự khác biệt kỳ lạ giữa lượng thời gian chúng ta đầu tư để dạy người khác cách đạt đến Câu Trả Lời và lượng thời gian chúng ta đầu tư để dạy họ cách Nói Với Người Khác. Rất dễ tốt nghiệp trường y hay một chương trình thạc sỹ mà không cần theo một lớp dạy giao tiếp nào cả. Các giáo sư đại học theo học hàng chục khóa về các lĩnh vực chuyên môn nhưng lại chẳng theo một khóa phương pháp sư phạm nào. Không ít kỹ sư sẽ chế giễu một chương trình đào tạo về phương pháp Nói Với Người Khác.

Có vẻ như các giám đốc kinh doanh tin rằng, một khi họ đã nhấp chuột qua hết các slide trong bài trình bày PowerPoint thể hiện những kết luận của mình, thế nghĩa là họ đã truyền đạt thành công tất cả những ý tưởng cần truyền đạt. Điều họ làm là chia sẻ dữ liệu. Nếu họ là những nhà hùng biện tài ba, họ thậm chí còn có thể tạo ra một ý thức mở rộng hơn, đối với các nhân viên hay những bạn bè họ, rằng các dữ liệu đó mang tính “quyết định” hay “kiểm soát” hay “thúc đẩy.” Nhưng, cũng như

những sinh viên Stanford, sự ngạc nhiên sẽ ập đến khi họ nhận ra rằng chẳng có thứ gì mình nói gây được hiệu quả cả. Họ đã chia sẻ dữ liệu, nhưng họ không tạo ra được các ý tưởng hữu dụng và trường tồn. Chẳng có gì kết dính hết.

Khiến Một Ý Tưởng Kết Dính: Khung Giao Tiếp

Để kết dính, để trở nên hữu dụng và có giá trị lâu dài, một ý tưởng phải khiến khán giả:

1. Chú ý
2. Hiểu và nhớ
3. Đồng Tình/ Tin
4. Quan tâm
5. Có thể hành động

Cuốn sách này lê ra có thể được sắp xếp theo nǎm bước này thôi, nhưng có một lý do khiến chúng bị giữ lại ở phần kết luân này. Lời Nguyễn của Kiến thức có thể dễ dàng khiến khung giao tiếp này trở nên vô dụng. Khi một chuyên gia tự hỏi, "Liệu họ có hiểu ý tưởng của mình không nhỉ?", câu trả lời của cô ta sẽ là Có, bởi vì bản thân cô ta đã hiểu. ("Tất nhiên nhân viên của mình phải hiểu 'tối đa hóa giá trị cổ động' là gì chứ!") Khi một chuyên gia tự hỏi, "Liệu họ có quan tâm ý tưởng của mình không nhỉ?", câu trả lời của cô ta sẽ là Có, bởi vì bản thân cô ta rất quan tâm. Hãy nghĩ đến những người chơi Dương Cầm Đôi Murray Dranoff, họ nói, "Chúng tôi tồn tại để bảo vệ, giữ gìn và phát triển âm nhạc của dương cầm đôi." Họ đã rất sốc khi tuyên bố này không gợi được niềm say mê từ những người khác như nó đã làm với họ.

Danh sách SUCCEss là một công cụ thay thế cho khung giao tiếp bên trên, và ưu điểm của nó là nó cụ thể hơn và ít bị tác động bởi Lời Nguyễn của Kiến Thức hơn. Trên thực tế, nếu bạn nhớ lại tất cả những chương vừa đọc, bạn sẽ nhận thấy khung giao tiếp trên kết hợp rất hài hòa:

1. Chú ý:	BẮT NGỜ
2. Hiểu và nhớ:	CỤ THỂ
3. Đồng Tình/ Tin:	ĐÁNG TIN CẬY
4. Quan tâm:	GỢI CẢM XÚC
5. Có thể hành động:	CÂU CHUYÊN

Vì thế, thay vì phỏng đoán liệu người nghe có hiểu được các ý tưởng của chúng ta hay không, chúng ta nên hỏi, “Nó có cụ thể không?” Thay vì suy xét xem người nghe có quan tâm hay không, chúng ta nên hỏi, “Nó có gợi cảm xúc không?” Nó có vượt ra khỏi tầng hầm của Maslow hay không? Liệu nó sẽ khiến mọi người đội chiếc mũ phân tích vào hay sẽ khiến họ đồng cảm?” (Nhân tiện, “Đơn giản” không nằm trong danh sách vì nó chủ yếu nằm ở giai đoạn Trả Lời - mà giữa cái cốt lõi trong thông điệp của bạn và khiến nó càng cô đọng càng tốt. Nhưng các thông điệp đơn giản có giá trị hữu dụng xuyên suốt cả quá trình, đặc biệt là trong việc khiến người nghe thấu hiểu và hành động.)

Do vậy nguyên tắc SUCCEss là một công cụ ý tưởng nhằm giải quyết các vấn đề giao tiếp. Chúng ta hãy xem xét một số triệu chứng phổ biến của các vấn đề giao tiếp và chúng ta nên xử lý chúng như thế nào.

TRIỆU CHỨNG & GIẢI PHÁP

Vấn đề khiến người nghe chú ý đến một thông điệp

TRIỆU CHỨNG: "Không ai lắng nghe tôi cả" hay "Họ có vẻ chán rồi - họ nghe mấy thứ này suốt ngày."

GIẢI PHÁP: Hãy khiến họ ngạc nhiên bằng cách phá vỡ cỗ máy đoán biết của họ - nói cho họ một điều gì đó không phải tri thức thông thường. (Mối dẫn chính là, Không phải đến trường thứ Năm tới! Những gã Nordie gói quà cho hàng mua ở Macy's!)

TRIỆU CHỨNG: "Tôi lạc mất họ giữa chừng" hay "Càng về cuối họ càng mất tập trung."

GIẢI PHÁP: Hãy tạo ra các lỗ hổng hiểu kỳ - hãy kể đủ thông tin để họ nhận ra phần còn thiếu trong kiến thức của họ. (Hãy nhớ những đoạn giới thiệu của Roone Arledge trước mỗi trận bóng liên trường đại học, tạo nên bối cảnh của cuộc đối đầu.) Hoặc tạo ra những bí ẩn hay câu đố hóc búa dần được làm sáng tỏ sau một quá trình truyền đạt. (Như vị giáo sư bắt đầu mỗi giờ học bằng một bí ẩn, chẳng hạn như bí ẩn về những vòng xuyến Sao Thổ.)

Vấn đề khiến người nghe hiểu và nhớ

TRIỆU CHỨNG: "Họ luôn gật đầu hưởng ứng khi tôi giải thích, nhưng chẳng bao giờ họ biến nó thành hành động cả."

GIẢI PHÁP: Khiến thông điệp trở nên đơn giản hơn và sử dụng ngôn ngữ cụ thể. Sử dụng những gì mọi người đã biết là một cách khiến các ý định của bạn trở nên rõ ràng, chẳng hạn như bằng một phép so sánh phái sinh chẳng hạn (như lời ẩn dụ "dàn diễn viên" của Disney). Hoặc sử dụng những ví dụ cụ thể, người thật việc thật. Đừng nói về "quản lý kiến thức"; hãy kể câu chuyện về một nhân viên y tế ở Zambia kiếm được thông tin về sốt rét trên mạng Internet.

TRIỆU CHỨNG: "Chúng tôi có khi gặp phải những cuộc họp mà mọi người có vẻ như đều nói chuyện cao siêu hơn hẳn đối phương" hay "Trình độ kiến thức của họ khác nhau nhiều đến nỗi khó lòng giảng giải cho họ."

GIẢI PHÁP: Tạo ra một mảnh đất vô cùng cụ thể nơi mọi người có thể áp dụng kiến thức của mình. (Hãy nghĩ đến bài trình bày đề nghị đầu tư cho một loại máy tính xách tay trong đó một gã đã ném tập hồ sơ lên bàn, khởi động cho cả một phiên động não.) Hãy để mọi người tiếp cận các ví dụ hay trường hợp cụ thể thay vì các khái niệm.

Các vấn đề trong việc khiến người khác tin hoặc đồng tình với bạn

TRIỆU CHỨNG: "Họ không chịu tin."

GIẢI PHÁP: Hãy tìm ra những chi tiết biết nói cho thông điệp của bạn - những thứ tương tự như người đàn ông bảy-mươi-ba-tuổi nhảy múa, hay nhà máy sản xuất thân thiện với môi trường đến độ nước đi qua quy trình sản xuất của nhà máy còn được lọc sạch hơn. Hạn chế sử dụng các thế lực thẩm-quyền và tăng cường sử dụng các thế lực phản-thẩm-quyền.

TRIỆU CHỨNG: "Họ phản đối mọi điều tôi nói" hay "Tôi phải bỏ cả buổi tranh cãi với họ về vấn đề này."

GIẢI PHÁP: Hãy dập tắt những hoài nghi của khán giả bằng cách sử dụng một câu chuyện bàn đạp, chuyển chúng sang vai trò sáng tạo. Tránh xa khỏi những số liệu thống kê và sự kiện để hướng tới các ví dụ mang nhiều ý nghĩa. Hãy sử dụng một giai thoại vượt qua được Bài Kiểm tra Sinatra.

Các vấn đề trong việc khiến người khác quan tâm

TRIỆU CHỨNG: "Họ quá thờ ơ" hay "Có vẻ chẳng ai hứng thú với chuyện này cả."

GIẢI PHÁP: Hãy nhớ hiệu ứng Mẹ Teresa - người ta quan tâm nhiều đến các cá nhân cụ thể hơn là những mục tiêu trừu tượng. Hãy kể cho họ một cốt truyện Thách Thức hoặc Sáng Tạo. Hãy chạm vào ý thức về bản thân của họ, như quảng cáo "Đừng Đùa với Texas", quảng cáo thể hiện rằng không xả rác là việc mà những người Texas thực thụ luôn làm.

TRIỆU CHỨNG: "Những thứ vốn thường khiến mọi người hứng thú giờ không còn giữ như vậy được nữa."

GIẢI PHÁP: Thoát ra khỏi tầng hầm của Maslow và thử nhắm đến các dạng lợi ích cá nhân sâu sắc hơn.

Các vấn đề trong việc khiến người khác hành động

TRIỆU CHỨNG: "Ai cũng gật đầu và rồi chẳng có gì xảy ra."

GIẢI PHÁP: Gợi cảm hứng cho họ bằng một cốt truyện Thách Thức (Jared, David và Goliath) hoặc lôi kéo họ bằng cách sử dụng một câu chuyện bàn đạp (Ngân hàng Thế giới). Hãy đảm bảo rằng thông điệp của bạn dù đơn giản và cụ thể để trở nên hữu dụng - hãy biến nó thành một câu cách ngôn ("Những cái tên, những cái tên, và những cái tên").

John F. Kennedy và Floyd Lee

"Tôi tin rằng đất nước này cần phải quyết tâm đạt được mục tiêu đưa một người lên mặt trăng rồi đưa anh ta trở lại trái đất an toàn trước khi thập kỷ này kết thúc." Đó là lời của John F. Kennedy vào tháng Năm năm 1961. Một thông điệp đầy cảm hứng cho một nhiệm vụ cũng đầy cảm hứng. Một ý tưởng đơn nhất đã thúc đẩy hành động của cả một dân tộc trong một thập kỷ - và một thành công cuối cùng, mang tính trọng đại lịch sử và không thể nào quên.

Nhưng vấn đề nằm ở chỗ: Bạn không phải JFK.

Và chúng tôi cũng vậy. Chúng ta không có được một gram uy tín hay quyền lực nào như ông ấy. Chẳng hạn như chúng ta không bận tâm đến chuyện lên mặt trăng bằng chuyện nhớ được mình để ví ở đâu khi ra khỏi nhà vào buổi sáng. Vậy thì, nếu việc trở thành JFK là điều duy nhất cần thiết để khiến một ý tưởng trở nên kết dính, quyển sách này sẽ hóa ra vô ích và chán ngắt.

JFK không phải là tiêu chuẩn. Trên thực tế, ông ta chỉ là một

ngoại lệ đặc biệt. Hãy ghi nhớ rằng chính trong chương chúng ta lần đầu tiên đề cập đến bài phát biểu “Người đàn ông trên Mặt Trăng” đã có một dẫn chiếu đến Chuột Rán Kentucky. Đầu óc chúng ta không phải toàn ở trên mây trên gió.

Các ý tưởng kết dính có những điểm chung, và trong cuốn sách này chúng ta đã tháo rời ra và nghiên cứu chúng. Chúng ta đã nghiên cứu các ý tưởng phi lố bịch: những kẻ trộm thận và bồn tắm đầy nước đá. Chúng ta đã nghiên cứu các ý tưởng xuất sắc: Viêm loét là do vi khuẩn gây ra. Chúng ta đã nghiên cứu các ý tưởng vốn nhảm chán được làm cho trở nên thú vị hơn: báo cáo an toàn chuyến bay. Chúng ta đã nghiên cứu các ý tưởng vốn thú vị nhưng bị làm cho nhảm chán: nước muối tái cấp nước bằng đường miệng có thể cứu sống hàng nghìn trẻ em. Chúng ta đã thấy các ý tưởng có liên quan đến báo chí, kiểm toán, chiến tranh hạt nhân, dây an toàn, phân tử bụi, rác, bóng bầu dục, AIDS, vận tải, và hamburger.

Và điều chúng tôi thấy được là các ý tưởng - dù sâu sắc hay mờ nhạt, dù nghiêm túc hay ngô nghê - chia sẻ cùng những thuộc tính giống nhau. Chúng tôi hy vọng rằng, một khi bạn đã hiểu được các thuộc tính này, bạn sẽ có thể áp dụng chúng cho các ý tưởng của chính bạn. *Họ cười nhạo khi bạn chia sẻ một câu chuyện thay vì một số liệu thống kê. Nhưng khi ý tưởng đã kết dính thì...*

Nguyên tắc SUCCESS được xây dựng để trở thành một công cụ mang tính thực tiễn cao. Không phải ngẫu nhiên mà nó là một danh sách chứ không phải một phương trình. Nó không hề khó, và nó chẳng phải khoa học tên lửa gì hết. Nhưng nó cũng không mang tính tự nhiên hay bản năng. Nó đòi hỏi sự siêng năng và nó đòi hỏi sự nhận biết.

Cuốn sách này kể ra rất nhiều những con người bình thường đối mặt với những vấn đề bình thường trong cuộc sống nhưng họ đã làm được những điều đáng kinh ngạc bằng cách áp dụng những nguyên tắc trên (thậm chí dù họ không hề nhận biết được điều đó). Những người này bình thường đến nỗi bạn không thể nhận ra họ là ai khi gặp mặt. Những cái tên của họ thì không, nhưng những câu chuyện của họ đã thực sự kết dính.

Đó là Art Silverman. Người đã ngăn cả một quốc gia không ăn bông ngô ở rạp phim trông hấp dẫn nhưng vô cùng có hại cho sức khỏe nữa. Anh đã trưng bày lượng thức ăn béo ngậy của cả ngày gần một túi bông ngô vào nói, "Đây chính là lượng chất béo bão hòa trong gói bông ngô này." Một người bình thường với một công việc bình thường đã tạo nên một sự khác biệt.

Đó là thầy giáo dạy báo chí của Ephron. Thật tội nghiệp, thậm chí chúng tôi còn chẳng đề cập gì đến tên ông. Ông đã nói với cả lớp rằng, "Mỗi dân chính là 'Không phải đến trường thứ Năm tới.'" Và bằng câu nói đó ông đã vẽ lại hình dung của học sinh về báo chí. Ông đã tạo cảm hứng cho Ephron - và chắc chắn là nhiều người khác nữa - trở thành nhà báo. Một người bình thường với một công việc bình thường đã tạo nên một sự khác biệt.

Thế còn Bob Ocieja thì sao? Xác suất bạn nhớ được tên ông ta gần như bằng không. Ông ta là chủ một cửa hàng Subway hằng ngày phục vụ món xăng-đuých cho một gã thừa cân và tinh mắt nhận thấy một câu chuyện có giá trị. Nhờ có Ocieja mà chiến dịch thành công vang dội mang tên chiến dịch Jared đã được xây dựng và phát động. Một người bình thường với một công việc bình thường đã tạo nên một sự khác biệt.

Rồi đến Floyd Lee, phụ trách bếp ăn tập thể Pegasus ở Iraq. Ông xác định vai trò của mình là đem lại nhuệ khí cho quân

lính, chứ không phải cung cấp thức ăn. Ông có cùng một nguồn cung cấp như những người khác, nhưng các binh sĩ chỉ tụ tập trong lều ăn của ông và cô đầu bếp lo món bánh còn miêu tả món tráng miệng mình làm bằng chữ “gợi cảm.” Một người bình thường với một công việc bình thường đã tạo nên một sự khác biệt.

Và sau đó là Jane Elliott. Lớp học mô phỏng định kiến chủng tộc của cô vẫn in sâu trong tâm trí học trò sau hơn hai mươi năm. Không phải quá khi nói rằng cô đã tạo ra một ý tưởng ngăn ngừa được thói định kiến, như một liều vắc-xin hiệu nghiệm vậy. Một người bình thường với một công việc bình thường đã tạo nên một sự khác biệt.

Tất cả những người này đứng nổi bật vượt bên trên những đám đông bằng cách tạo ra các ý tưởng có khả năng đem lại một sự khác biệt. Họ không có quyền lực hay danh tiếng hay các công ty PR hay hàng triệu đô la quảng cáo hay những người xoay chuyển tình thế. Tất cả những gì họ có là các ý tưởng.

Và đó chính là điều tuyệt vời về thế giới của các ý tưởng này-bất kỳ ai trong chúng ta, nếu có một kiến thức xác đáng và một thông điệp xác đáng, cũng có thể tạo ra một ý tưởng kết dính.

KHIẾN CÁC Ý TƯỞNG KẾT DÍNH: BẢNG CHỈ DẪN THAM CHIẾU ĐƠN GIẢN

Cái Gi Kết Dính?

Vụ Trộm Thận. Kẹo Halloween. Bóng ngô ở rạp phim.

Kết dính = dễ hiểu, dễ nhớ, và có tác động thay đổi suy nghĩ và hành vi con người.

SÁU NGUYÊN TẮC: SUCCESS.

NHỮNG CÂU CHUYỆN GỌI CẢM XÚC ĐÁNG TIN CẬY CỤ THỂ BÁT NGỜ VÀ ĐƠN GIẢN

(Simple Unexpected Concrete Credible Emotional Stories)

KÈ XÁU: *Lời nguyễn của Kiến thức. Làm người gõ nhịp không dễ chút nào. Sự sáng tạo bắt đầu từ những khuôn mẫu định sẵn: Đánh bại Lời Nguyễn bằng nguyên tắc SUCCESS.*

1. Đơn giản

TÌM RA CÁI CỐT LÕI.

Mục Đích của Người Chỉ Huy. Quyết định đâu là điều quan trọng đơn nhất: "HÃNG hàng không giá rẻ." Kim tự tháp ngược: Đừng chôn vùi mồi dẫn chính. Cơn đau của chúng tê liệt không thể đưa ra quyết định. Đánh bại chứng tê liệt không thể đưa ra quyết định bằng cách ưu tiên hóa và loại trừ thẳng tay: "Vẫn đè là nền kinh tế, đồ ngốc a." Thực tập lâm sàng: Phơi trần ra dưới nắng. Những cái tên, những cái tên, những cái tên.

CHIA SẺ CÁI CỐT LƠI.

Đơn giản = cốt lõi + cô đọng. *Tục ngữ: ngắn gọn nhưng sâu sắc.* *Tục ngữ gợi hình: mộc bản Palm Pilot.* Cách gói ghém nhiều thông tin trong một lời truyền đạt cô đọng: (1) *Sử dụng những thứ sẵn có: Chạm vào những hình dung tồn tại từ trước. Quả pomelo.* (2) *Tạo ra một cường độ khái niệm cao: "Chiến Đầu Đèn Cùng²⁴ trên xe buýt."* (3) *Sử dụng phép so sánh phái sinh: "dàn diễn viên" của Disney.*

2. Bất ngờ

THU HÚT CHÚ Ý: LÀM ĐỒI PHƯƠNG NGẠC NHIÊN.

Thông báo thành công tinh an toàn của chuyến bay. Phá vỡ một khuôn mẫu! Phá vỡ cỗ máy đoán biết của người khác (về một vấn đề cốt lõi). *Vàng trán ngạc nhiên: khung lai để thu nhận thông tin. Tránh trò gây ngạc nhiên theo kiểu lừa phỉnh - hãy làm nó trở nên dễ hiểu sau khi tiếp nhận.* "Người Nordie đã..." "Không phải đến trường thứ Năm tới." Thực tập lâm sàng: Viện trợ nước ngoài quá nhiều?

DUY TRÌ SỰ CHÚ Ý: KHIẾN ĐỒI PHƯƠNG HỨNG THÚ.

Tạo ra một bí ẩn: Những vòng xuyên Sao Thổ được tạo ra do đâu? Kịch bản phim là những kiểu mẫu cho kỹ năng gây ra sự tò mò. Lý Thuyết Lỗ Hổng của Sự Hiếu Kỳ: Nêu bật một lỗ hổng kiến thức. *Sử dụng phương pháp đưa-tin-đùa-cợt: "Nhà hàng địa phương nào có nhớt sên trong tủ đá?"* Thực tập lâm sàng: Gây-quỹ. *Nhồi đầy chỗ hổng: Roone Arledge đã làm cách nào để khiến giải bóng bầu dục NCAA trở nên lý thú ngay cả với những người không hâm mộ môn thể thao này. Duy trì sự hứng thú lâu dài: một chiếc "radio bỏ túi" và một "người đàn ông trên mặt trăng."*

²⁴ Die Hard, một bộ phim hành động nổi tiếng với những pha gay cấn đến nghẹt thở do Bruce Willis thủ vai chính

3. Cụ thể

GIÚP NGƯỜI NGHE HIỂU VÀ NHỚ.

Hãy viết với sự cụ thể của một câu chuyện ngữ ngôn. (Nhớ chua.) Khiến những thứ trùu tượng trở nên cụ thể: Các quang cảnh của Trung tâm Bảo tồn Tự nhiên với tư cách những thực thể sinh thái nổi tiếng. Đem lại một bối cảnh cụ thể: phương pháp dạy Toán của các giáo viên châu Á. Đặt người nghe vào câu chuyện: lớp học kê toàn và vở kịch truyền hình. Sử dụng lý thuyết Velcro của trí nhớ: Càng có nhiều cái móc trong ý tưởng của bạn càng tốt. Mắt nâu, mắt xanh: một phép mô phỏng giúp "chữa trị" chứng định kiến phân biệt chủng tộc.

MỞ ĐƯỜNG CHO KHẢ NĂNG PHỐI HỢP.

Kỹ sư và Thợ máy: Tìm ra điểm chung trong mức độ hiểu biết. Đề ra các mục tiêu chung bằng những thuật ngữ hữu hình: Máy bay của chúng ta sẽ đáp xuống Đường băng 422. Biến thành sự thật: Gia đình Ferrari đến Thế giới Disney. Tại sao sự cụ thể lại có giá trị: những thứ màu trắng và những thứ màu trắng trong tủ lạnh nhà bạn. Tạo ra một mảnh đất nơi mọi người có thể đem kiến thức của họ ra sử dụng: cái cắp hò sơ màu nâu sẫm. Thực tập lâm sàng: Liệu Pháp Tái Cấp Nước Bằng Đường Miệng. Hãy nói về con người, thay vì dữ liệu: những chuyên thị sát tại gia của Hamburger Helper và câu chuyện "Saddleback Sam."

4. Đáng Tin Cậy

GIÚP NGƯỜI KHẮC TIN TƯỞNG.

Phát kiên về bệnh viêm loét giành giải Nobel mà lúc đầu không có ai tin. Những quả chuối ăn thịt.

UY TÍN BÊN NGOÀI.

Thẩm quyền và phản thẩm quyền. Pam Laffin, người nghiên cứu.

UY TÍN BÊN TRONG.

Sử dụng những chi tiết thuyết phục. *Bồi thẩm đoàn và Bàn Chải Đánh Răng Darth Vader. Người đàn ông bảy-mươi-ba tuổi vẫn nhảy múa.*

Khiến các số liệu thống kê trở nên dễ hiểu. *Đầu đạn hạt nhân là BBs. Nguyên tắc phạm vi Con người. Stephen Covey ví nơi làm việc với một đội bóng đá.*

Thực tập lâm sàng: *Chứng kích động sợ bị cá mập tấn công. Tìm ra một ví dụ vượt qua bài kiểm tra Sinatra. "Nếu bạn đèn được đó, bạn có thể đèn bắt kỳ đâu." Du nhập điện ảnh Bollywood: "Chúng tôi đã lo chuyện Harry Potter và cả những kỳ thi tốt nghiệp của trường em trai ngài đang học." Một nhà môi trường học thân thiện với các doanh nghiệp và một nhà máy sản xuất vải tinh lọc toàn bộ lượng nước dầu vào - và vải sợi thành phẩm có thể ăn được.*

Sử dụng những tin chứng có thể kiểm tra được. *"Hãy thử trước khi mua." Thịt bò đâu? Snapple ủng hộ KKK?! Huấn luyện: Phá bỏ dễ hơn gây dựng rất nhiều: Lắp đầy Bể Cảm Xúc. Định dưỡng tân binh NBA: "Những người phụ nữ này đều nhiễm AIDS."*

5. Gợi Cảm Xúc

KHIẾN MỌI NGƯỜI QUAN TÂM.

Nguyên tắc của Mẹ Teresa: Nếu tôi nhìn vào cá thể đó, tôi sẽ hành động. Mọi người quyên góp cho Rokia nhiều hơn cả một vùng Phi Châu rộng lớn. Chiến dịch chống thuốc lá Sư Thật: Điều khiến bạn trẻ quan tâm không phải các vấn đề sức khỏe mà lại sự nổi loạn chống đối đoàn thể.

SỬ DỤNG SỨC MẠNH CỦA LIÊN TƯỞNG.

Nhu cầu cần chống lại sự gián nghĩa: ngữ nghĩa mờ nhạt của từ "tương đối" và tại sao "độc đáo" không còn là độc đáo nữa. Biến "tinh thần thương vong" thành "tôn trọng cuộc chơi."

ĐÁNH VÀO LỢI-ÍCH-CÀ-NHÂN (VÀ KHÔNG CHỈ LỢI-ÍCH-CÀ-NHÂN CẤP THẤP).

Những quảng cáo đặt hàng qua thư - "Họ cười lớn khi tôi ngồi xuống chỗ cây đàn dương cầm..." WIIFY. Truyền hình cáp ở Tempe: Hình dung ra xem nó có thể làm được gì cho bạn.

Tránh tầng hầm của Maslow: Niềm tin sai lầm của chúng ta rằng người khác luôn thô lậu hơn chúng ta. Floyd Lee và phòng ăn tập thể ở Iraq: "Tôi chịu trách nhiệm về nhuệ khí của binh lính."

ĐÁNH VÀO BẢN THỂ.

Linh cứu hỏa từ chối máy làm nổ bóng ngô. Hiểu rõ hơn về vấn đề con người đưa ra quyết định dựa trên bản thể. (Mình là ai? Tình huống là thế nào? Và những người giống mình sẽ làm gì trong tình huống này?) Thực tập lâm sàng: Tại sao phải học môn đại số? Đừng đùa với Texas: Người Texas không xả rác bao giờ. Đừng quên Lời Nguyễn của Kiên Thức - đừng mặc định, như những người biện hộ cho trò đánh piano đôi, rằng người khác cũng quan tâm ở một mức độ giống như bạn

6. Những Câu Chuyện

KHIẾN MỌI NGƯỜI HÀNH ĐỘNG.

NHỮNG CÂU CHUYỆN MÔ PHỎNG (NÓI CHO MỌI NGƯỜI BIẾT CÁCH HÀNH ĐỘNG).

Ngày màn hình đo nhịp tim báo sai kết quả: cô y tá xử lý như thế nào. Cuộc chuyện trò công việc ở Xerox: anh thợ máy hành động như thế nào. Tưởng tượng "làm sao tôi lại đèn được

đây": mô phỏng các rắc rối để giải quyết chúng. Sử dụng các câu chuyện như những máy mô phỏng chuyên bay. Thực tập lâm sàng: Giải quyết các sinh viên gây rối.

NHỮNG CÂU CHUYỆN GỌI CẢM HỨNG (ĐEM LẠI CHO CON NGƯỜI NGUỒN NĂNG LƯỢNG ĐỂ HÀNH ĐỘNG).

Jared, người ăn thức-ăn-nhanh năng 425-cân-Anh. Cách nhận biết những câu chuyện truyền được cảm hứng. Tìm kiếm ba cốt truyện chủ chốt: Thách Thức (để vượt qua trở ngại), Kết Nối (để hòa hợp và tái kết nối), Sáng Tạo (để gợi cảm hứng cho một lối suy nghĩ mới). Kể một câu chuyện bàn đạp: một câu chuyện giúp người nghe thấy được một vấn đề hiện tại có thể thay đổi như thế nào. Stephen Denning ở Ngân hàng Thế giới: một nhân viên y tế ở Zambia. Bạn có thể rút ra được bài học từ một câu chuyện, nhưng bạn không thể rút ra được một câu chuyện từ một bài học. Tại sao các diễn giả lại nối diễn khi người ta dúc rút những bài diễn thuyết của họ thành những câu chuyện.

Cái gì kết định.

SỬ DỤNG NHỮNG THỨ KẾT ĐỊNH.

Những gã tử tế về đích cuối cùng. Cơ bản thôi, Watson thân mến của tôi ơi. Vấn đề là nền kinh tế, đồ ngốc ạ. Sức mạnh của khả năng nhận biết. Tại sao những kỹ năng diễn thuyết xuất sắc lại không nhất thiết phải là những kỹ năng kết định xuất sắc: Sinh viên Stanford và bài tập hùng biện. Lời cảnh báo cuối cùng về Lời Nguyễn của Kiến Thức.

Hãy nhớ cách nguyên tắc SUCCESs giúp chúng ta:

Chú ý	Bất ngờ
Hiểu và Nhớ	Cụ thể
Tin và đồng tình	Đáng tin cậy

Quan tâm
Hành động

Gợi cảm xúc
Những câu chuyện

Tính giản đơn giúp bạn ở rất nhiều công đoạn. Quan trọng nhất là nó cho bạn biết mình nên nói gì.

Triệu chứng và giải pháp.

John F. Kennedy và Floyd Lee: Phương pháp giúp những người bình thường, trong những tình huống bình thường, có thể tạo nên một sự khác biệt lớn lao bằng những ý tưởng kết dính của mình.

LỜI CẢM ƠN

Nhiều người bạn đã đóng góp ý kiến phản hồi về bản thảo ban đầu của chúng tôi, chúng tôi biết điều này đòi hỏi rất nhiều công sức. Chúng tôi muốn cảm ơn họ vì đã giúp chúng tôi tạo ra một tư liệu đủ thuyết phục để có thể vượt qua bài kiểm tra quan trọng đầu tiên. Họ là Doug Crandall, James Dailey, Ben Ellis, John Lin, Tom Prehn, Chloe Sladden, và Craig Yee.

Khi chúng tôi hoàn thành nửa đầu cuốn sách này, chúng tôi vô cùng háo hức và nóng lòng muốn nhận được một phản hồi nào đó từ phía người đọc. Vì thế chúng tôi đã gửi chúng đến một số bạn hữu và đồng nghiệp, thế rồi họ trêu chúng tôi và gửi lại những lời phản hồi được viết vô cùng cụ thể. Họ cũng đã cứu bạn, độc giả, khỏi vô số những giao thoại nhảm chán và thiếu tính thuyết phục, chẳng hạn như chuyện về Vòng xuyến Sao thổ chẳng hạn, vậy nên có lẽ bạn cũng cần biết ơn họ. Tôi muốn nêu tên những người tử tế đó: Daryl Anderson, E. Joseph Arias, Deena Bahri, Amy Bryant, Mark và Chelsea Dinsmore, Julie Balovich, Danny Fitelson, Alfred Edmond, Michael Erisman, Chris Ertel, Erika Faust, Craig Fox, Emmet Gaffney, Lisa Gansky, Liz Gerber, Julio Gonzalez, Eric Guenther, Steven Guerrero, Susanna Hamner và Byron Penstock, Tod và Susan Hays, Fred và Brenda Heath, Ian Hill, Joe Lassiter, Alex Kazaks, Brian Kelly,

Paul Marshall, George Miller, Shara Morales, Michael Morris, Derek Newton, Justin Osofsky, Jeff Pfeffer, Bill Sahlman, Andrew và Katie Solomon, Melissa Studzinski, Mark Schlueter, Paul Schumann, Steven Slon, Amy và Walter Surdacki, Bob Sutton, Mike Sweeney, Anthony Trendl, Ed Uyeshima, Steve và Trae Vassallo, Rachel Ward, Keith Yamashita. Cảm ơn tất cả các bạn - các bạn đã đóng góp những lời phản hồi vô cùng có ý nghĩa khi chúng tôi cần chúng nhất.

Còn đây là những lời cảm ơn dành cho những người đặc biệt đã giúp đỡ chúng tôi bằng những cách đặc biệt. Cảm ơn Noah Weiss, người đã bỏ hàng giờ đồng hồ lần tìm từ các nguồn tư liệu lộn xộn để chọn ra những ví dụ thú vị trong các giai đoạn đầu tiên, và cảm ơn Maggie Cong-Huyen vì đã nhiệt tình đảm nhận vai trò này khi ông không làm nữa. Những lời cảm ơn đặc biệt nhất được dành cho Jeff Saunders vì đã chỉ ra Mục Đích của Người Chỉ Huy. Cảm ơn các sinh viên của Chip học ở các lớp OB 368, những người đã giúp hoàn thiện và kiểm nghiệm khuôn khổ tổng quát của cuốn sách. Cảm ơn các cộng sự của Chip vì những đóng góp to lớn của họ trong việc sáng tạo ra nhiều ý tưởng chủ đạo cho cuốn sách này: Adrian Bangerter, Chris Bell, Jonah Berger, Sanford Devoe, Nate Fast, Alison Fragale, Emily Sternberg, Scott Wiltermuth. Cảm ơn những người bạn đã đọc cuốn sách của chúng tôi và giúp thu thập các ví dụ từ các ấn bản quốc tế: Eugine Chong, Hide Doi, Atsuko Jenks, Hyun Kim, Motoki Korenaga, Andreas Kornstaedt, và Noriko Masuda.

Giờ là đến đoạn dành cho những người mà các tác phẩm của họ đã mang lại nguồn cảm hứng cho chúng tôi. Tuy không trực tiếp nhưng đóng góp của họ cho cuốn sách này là không thể thiếu. Chúng tôi muốn viết một lá thư hâm mộ gửi đến: Edward Tufte, Don Norman, Malcolm Gladwell, James Carville, Stephen

Denning, Robert McKee, Andy Goodman, Jim Thompson, Steven Tomlinson, Edward Burger, George Wolfe, David Placek, Keith Yamashita, Jacob Goldenberg, George Loewenstein, Robert Cialdini, Mark Schaller, David Rubin, Jan Brunvand, và rất nhiều người khác nữa.

Gửi các cộng sự của chúng tôi là Don Lamm và Christy Fletcher, chúng tôi vô cùng biết ơn hai bạn vì đã biến trải nghiệm này trở thành sự thật. Và cảm ơn Mark Fortier, vì đã giúp cuốn sách này đến được với nhiều người hơn.

Việc cảm ơn nhà xuất bản là điều bắt buộc. Theo như những gì chúng tôi nghe được từ các tác giả khác, thường thì bạn phải nghiên răng nói những lời cảm ơn này. Đây là cuốn sách đầu tiên của chúng tôi, và trong quá trình chuẩn bị quảng bá cuốn sách, chúng tôi lẽ ra đã tích lũy được vô số câu chuyện rùng rợn về nhà xuất bản. Chúng tôi lẽ ra phải cảm thấy mình không được xem trọng đúng mức và không được hỗ trợ đúng mức. Nhưng mọi chuyện không diễn ra như vậy ở Random House. Làm việc với các nhân vật ở Random House vô cùng thú vị, họ tử tế và tốt bụng một cách không thể tưởng được, đến nỗi chúng tôi không biết phải bắt đầu như thế nào cả. Cảm ơn Debbie Aroff, Avideh Bashirrad, Rachel Bernstein, Nicole Bond, Evan Camfield, Gina Centrello, Kristin Fassler, Jennifer Hershey, Stephanie Huntwork, Jennifer Huwer, London King, Sally Marvin, Dan Menaker, Jack Perry, Tom Perry, Kelle Ruden, Robbin Schiff, và Carol Schneider. Và Sanyu Dillon, Chúa ơi, làm sao chúng tôi có thể diễn tả hết lòng biết ơn đối với những gì mà bạn đã làm? Không thể tin được.

Và một lời cảm ơn khổ lớn được viết theo kiểu thư pháp, đính bạc, khắc chữ tỉ mỉ và cầu kỳ dành cho biên tập viên tuyệt vời

của chúng tôi, Ben Loehnen. Bố mẹ chúng tôi sẽ đọc cuốn sách này một lần nào đó đọc, nếu chúng tôi may mắn. (Chuyện ngoài lề: Bố chúng tôi có một Nguyên tắc Văn chương theo Số lượng, nguyên tắc này nói rằng đọc một cuốn sách ngắn hơn 400 trang thì thật là không đáng. Chúng tôi hoàn toàn chỉ biết dựa vào mối quan hệ bố con để khiến ông đọc cuốn sách của chúng tôi một lần.) Trong khi đó, Ben đã đọc cái thứ này đến hàng chục lần liền mạch mà không hề bỏ xuống, ít nhất là khi có mặt chúng tôi ở đó. Ben, với sự kiên nhẫn, chín chắn, hiểu biết và lòng nhiệt tình giúp đỡ bất tận. Được rồi, bắt đầu nghe có vẻ như chúng tôi đang ký tên mình lên lưu bút của anh ấy rồi thì phải. (Bình tĩnh nào!) Nhưng, thật sự, chúng tôi biết chúng tôi đôi lúc đã khiến anh vô cùng khó chịu. Như chiến dịch băng ống dẫn của chúng tôi chẳng hạn.

Giờ là dành cho gia đình, những người đã cố gắng chịu đựng chúng tôi. Chúng con nợ cả nhà một lời biết ơn chân thành nhất, không phải vì bất cứ thứ gì trong cuốn sách này mà là vì cả nhà vẫn luôn ủng hộ chúng con trong tất cả mọi việc mà chúng con làm. Đoạn này là cơ hội lớn để chúng con viết chúng ra rõ ràng trên giấy trắng mực đen. Cảm ơn, bố và mẹ, vì đã mang đến cho chúng con người đồng tác giả cùng viết cuốn sách. Cảm ơn, Susan. Cảm ơn, Emory. Cảm ơn, chị Susan. Cảm ơn, Tod, Hunter, và Darby.

Chúng tôi hy vọng bạn thấy thú vị khi đọc cuốn sách này. Chúng tôi đã thấy rất vui khi viết nó.

TẠO RA THÔNG ĐIỆP KẾT DÍNH

CHIP HEATH & DAN HEATH

Võ Công Hùng dịch

Chủ trách nhiệm xuất bản:
Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:
Thành Nam

Bìa:
Bùi Nam

Sửa bản in:
Thanh Bình

Kỹ thuật vi tính:
Vũ Phượng

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội
ĐT & Fax (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 14,5 x 20,5cm. Số: 768-2008/CXB/02-119/Tre. Quyết định xuất bản số: 548A/QĐ - Tre, ngày 3 tháng 9 năm 2008. In 3.000 cuốn, tại Xí nghiệp In Nguyễn Minh Hoàng. Địa chỉ: 100 Lê Đại Hành, P.7, Q.11, TP HCM. ĐT: 8555812. In xong và nộp lưu chiểu tháng 9 năm 2008.