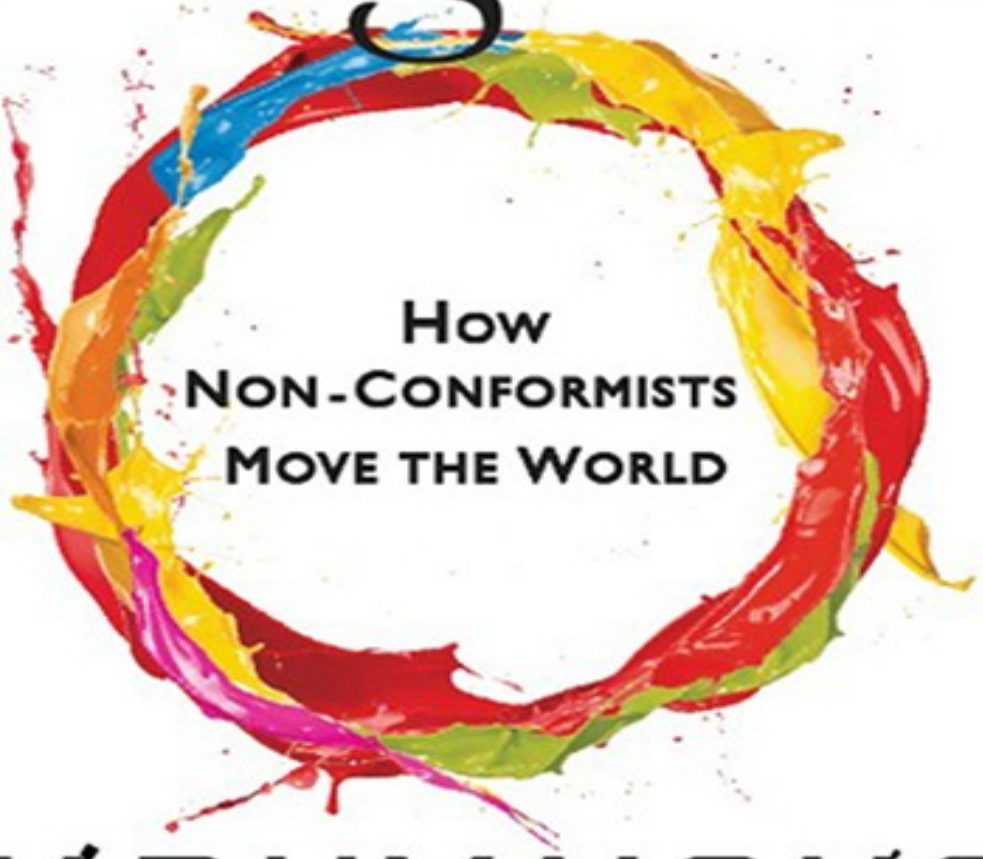
1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

Originals



TƯ DUY NGƯỢC
DỊCH CHUYỂN THẾ GIỚI

Adam Grant

New York Times bestselling author of
Give and Take

Lê Quang Minh *dịch*
Vương Bảo Long *hiệu đính*

First News

THÔNG TIN EBOOK

Tên sách

TƯ DUY NGƯỢC DỊCH CHUYỂN THẾ GIỚI

Nguyên tác

ORIGINALS

Tác giả

Adam Grant

Dịch giả

Lê Quang Minh

Thể loại

Ky Nang

Phát hành

FIRST NEWS

Nhà Xuất Bản

NXB TP HCM

Ebook

2021 kindlekobovn

THANK YOU FOR YOUR SUPPORT

VỚI MONG MUỐN TRẢI NGHIỆM ĐỌC SÁCH ĐIỆN TỬ PHẢI LÀ THÚ VỊ VÀ TỐT NHẤT, DỰ ÁN SƯU TẦM VÀ CHỈNH SỬA SÁCH EBOOK VỀ ĐỊNH DẠNG CHUẨN, VÀ ĐẸP ĐÃ ĐƯỢC SHIBA BẮT ĐẦU TỪ 2018. HY VỌNG NHỮNG LY CAFE YÊU THƯƠNG CỦA CÁC BẠN CÙNG VỚI SỰ VUI VẺ, ĐAM MÊ CỦA SHIBA SẼ ĐỂ LẠI CHO THẾ HỆ SAU NÀY 1 KHO SÁCH HAY ĐẸP VÀ HỮU ÍCH

MỤC LỤC | TABLE OF CONTENTS

Hội yêu đọc sách Kindle Việt Nam

Lời giới thiệu
1. Sự phá hủy mang tính sáng tạo
2. Nhà đầu tư sáng suốt và nhà đầu tư mù quáng
3. Chấp nhận rủi ro
4. Sự nhiệt tình ngu ngốc
5. Goldilocks hợm hĩnh và chú ngựa thành Troy
6. Những kẻ nổi loạn khác biệt
7. Tư duy lại về tư duy tập thể
8. Lắc nhưng không lật thuyền
Những hành động mang tính ảnh hưởng

Lời giới thiệu

Adam Grant chính là lựa chọn hoàn hảo để viết cuốn sách này.

Adam luôn say mê theo đuổi ngành khoa học nghiên cứu các động lực thúc đẩy con người, vén màn những bí ẩn và khám phá những sự thật quanh chúng. Anh là người lạc quan thức thời và sẵn sàng chia sẻ những tư tưởng, lời khuyên sâu sắc cho bất kỳ ai – từ trong nhà cho đến công ty, hay cộng đồng – để làm cho thế giới này trở nên tốt đẹp hơn. Anh cũng là người bạn tận tâm và là người truyền cảm hứng để tôi tự tin vào bản thân, giúp tôi hiểu ra cách để bảo vệ ý tưởng của mình một cách hiệu quả.

Adam là một trong số những người có ảnh hưởng lớn nhất đến cuộc đời tôi. Tôi tin rằng qua những trang sách tuyệt vời này, anh ấy cũng sẽ khai sáng, truyền cảm hứng và hỗ trợ cho bạn trong cuộc hành trình của chính mình.

NGƯỜI VÉN MÀN BÍ ẨN

Người ta thường cho rằng chỉ ít người có khả năng sáng tạo bẩm sinh, trong khi đa số còn lại ít khi có được những ý tưởng độc đáo. Một vài người được sinh ra để làm lãnh đạo, trong khi đa số chỉ là những kẻ đi theo. Chỉ ít người có thể tạo sức ảnh hưởng thực sự, còn phần lớn thì không.

Qua tác phẩm này, Adam đã phá tan tất cả các giả thiết đó và chứng minh rằng bất kỳ ai trong chúng ta cũng đều có thể nâng tầm khả năng sáng tạo của mình. Adam bật mí cho chúng ta cách xác định những ý tưởng thật

sự độc đáo và có thể thực hiện. Đồng thời, anh ấy chia sẻ cho chúng ta biết khi nào nên tin tưởng vào trực giác của bản thân và khi nào nên dựa vào người khác. Anh ấy còn chỉ cho chúng ta thấy làm thế nào để có thể trở thành các bậc phụ huynh tốt hơn khi biết cách nuôi dưỡng tính sáng tạo ở con trẻ, và trở thành những nhà quản lý giỏi hơn khi biết thúc đẩy những ý tưởng độc đáo thay vì áp dụng kiểu tư duy nguyên tắc và cứng nhắc.

Qua từng trang sách, tôi học được rằng các nhà sáng tạo vĩ đại không nhất thiết phải có chuyên môn sâu nhất mà cần phải nhìn thấy những triển vọng rõ ràng nhất. Tôi nhận ra thành công thường không đến khi ta đi trước người khác, mà thành công sẽ đến khi ta kiên nhẫn chờ đợi đúng thời điểm để hành động. Và tôi thật kinh ngạc khi nghe tác giả nói rằng chần chừ lại có thể là điều tốt. Bất kỳ ai từng cộng tác với tôi đều biết tôi cực kỳ ghét kiểu làm việc "nước đến chân mới nhảy"; với tôi, cái gì có thể làm là phải thực hiện ngay lập tức. Mark Zuckerberg và nhiều người khác chắc sẽ hài lòng nếu như tôi có thể giải tỏa thứ áp lực liên tục khi tự ép bản thân phải hoàn thành sớm mọi việc. Nhưng Adam nghĩ khác, anh ấy cho rằng thói quen trì hoãn có thể giúp tôi và đội ngũ của mình đạt được kết quả tốt hơn.

NGƯỜI LẠC QUAN

Mỗi ngày, tất cả chúng ta đều gặp những điều ưa thích và những thứ cần phải thay đổi. Điều thứ nhất mang đến cho chúng ta niềm vui. Điều thứ hai là nguồn động lực thúc đẩy khát khao thay đổi thế giới, làm cho thế giới trở nên lý tưởng hơn so với cách chúng ta thường thấy. Nhưng thay đổi các hành vi và niềm tin thâm căn cố đế quả là chuyện không dễ dàng. Chúng ta an phận chấp nhận nguyên trạng bởi vì thay đổi thực tại hầu như là không thể. Nhưng rồi chúng ta tự hỏi: "Liệu một con én có làm nên mùa xuân?". Và trong khoảnh khắc can đảm nhất, chúng ta hỏi rằng: "Liệu

người đó có thể là mình không?". Câu trả lời vô cùng mạnh mẽ của Adam là: "Có". Cuốn sách này sẽ chứng minh rằng bất kỳ ai trong chúng ta đều có thể nghĩ ra những ý tưởng thiên tài nhất để cải thiện thế giới quanh ta.

NGƯỜI BẠN TẬN TÂM

Tôi gặp Adam khi cuốn sách đầu tiên của anh ấy, **Give and Take** [1] đang gây tiếng vang lớn ở Silicon Valley. Tôi đọc nó và ngay lập tức bắt đầu trích dẫn nội dung của nó cho bất kỳ ai muốn nghe. Adam không chỉ là nhà nghiên cứu tài năng mà còn là giáo viên và là người kể chuyện thiên phú. Anh có thể giải thích những ý tưởng phức tạp theo cách vô cùng đơn giản và dễ hiểu.

[1] *Tác phẩm đã được First News – Trí Việt xuất bản với nhan đề Cho & Nhận*.

Sau đó, chồng tôi mời Adam nói chuyện với đội ngũ của mình tại công ty và chúng tôi cùng nhau đi ăn tối. Adam ngoài đời giống hệt với con người anh trên những trang giấy. Vốn kiến thức của anh phong phú như cuốn bách khoa toàn thư và năng lượng tích cực từ anh lan tỏa đến mọi người. Adam và tôi nói chuyện với nhau về việc làm sao dùng nghiên cứu của anh để làm sáng tỏ cuộc tranh luận về giới tính, và chúng tôi bắt đầu cộng tác với nhau từ đó. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu và viết một loạt tác phẩm về phụ nữ và công việc. LeanIn.Org được hưởng lợi rất nhiều từ các phân tích và cam kết vượt trội của anh về bình đẳng giới.

Mỗi năm một lần, Facebook họp mặt toàn cầu đội ngũ của mình; và vào năm 2015, tôi đã mời Adam làm diễn giả chính. Mọi người đều vô cùng ấn tượng bởi trí tuệ và óc hài hước của anh. Nhiều tháng sau, mọi người vẫn còn nói về những tư tưởng sâu sắc của Adam và áp dụng lời khuyên của anh vào hành động.

Theo thời gian, Adam và tôi trở thành bạn bè. Khi bi kịch ập đến và chồng tôi đột ngột qua đời, Adam đã hành động như một người bạn thật sự. Anh bước vào cuộc đời tôi trong khoảng thời gian tồi tệ nhất của tôi giống như anh từng giải quyết mọi vấn đề khác bằng khả năng thấu hiểu tâm lý độc đáo cùng sự rộng lượng vô tận của mình. Khi tôi nghĩ rằng mình sẽ không thể nào cảm thấy khá hơn được, Adam đã bay xuyên nước Mỹ đến gặp tôi chỉ để giải thích những điều tôi có thể làm để xây dựng lại tâm thế của mình. Khi tôi không tìm được cách xử lý một tình huống vô cùng đau lòng, anh đã giúp tôi tìm ra những câu trả lời mà tôi không nghĩ là có trên đời. Khi tôi cần một bờ vai để khóc, Adam luôn sẵn sàng làm chỗ dựa cho tôi.

Theo định nghĩa sâu xa nhất trên đời, bạn bè là người nhìn thấy tiềm năng của bạn nhiều hơn bạn nhìn thấy ở chính mình. Đó là người giúp bạn trở thành phiên bản hoàn hảo của chính bạn. Điều kỳ diệu của cuốn sách này là Adam sẽ trở thành một người bạn như thế với người đọc. Anh mang đến rất nhiều lời khuyên để vượt qua sự nghi kỵ và sợ hãi, cách lên tiếng và đưa ra ý tưởng, tìm kiếm đồng minh ở những nơi tưởng như không thể. Anh đưa ra những hướng dẫn thực tế về phương pháp kiểm soát sự lo lắng, cơn giận dữ, cách tìm ra điểm mạnh trong điểm yếu, con đường vượt qua trở ngại và cách để trao hy vọng cho người khác.

Đây là một trong những cuốn sách quan trọng và cuốn hút nhất mà tôi từng đọc, đầy những ý tưởng đáng kinh ngạc và vô cùng mạnh mẽ. Cuốn sách này không chỉ thay đổi cách bạn nhìn thế giới mà còn có thể thay đổi cuộc đời bạn. Cuốn sách cũng có thể truyền cảm hứng cho bạn thay đổi cả thế giới này.

Sheryl Sandberg

COO của Facebook và nhà sáng lập LeanIn.Org

1
Sự phá hủy mang tính sáng tạo

Mạo hiểm đi ngược dòng

"Người biết lý lẽ dễ thích ứng với thế giới, người không biết lý lẽ khăng khăng muốn thế giới thích ứng với mình. Vì thế, mọi tiến bộ đều tùy thuộc vào người không biết lý lẽ."

- George Bernard Shaw

Vào một tối mùa Thu mát mẻ năm 2008, có bốn chàng sinh viên đặt mục tiêu làm một cuộc cách mạng trong một ngành kinh doanh nọ. Chìm ngập trong nợ nần cùng những đôi mắt kính mất tròng gãy gọng, họ vò đầu bứt tóc nghĩ cách kiếm tiền để thay kính. Một trong số họ đã đeo cặp kính hỏng trong suốt năm năm – cậu dùng kẹp giấy để gắn gọng kính lại. Dù bác sĩ nhãn khoa đã hai lần đề nghị cậu thay kính, nhưng cậu vẫn không muốn trả tiền để thay những tròng kính mới vốn rất đắt tiền.

Luxottica, người khổng lồ thống trị ngành công nghiệp mắt kính, đang nắm giữ hơn 80% thị phần ngành này. Để cho ra đời những chiếc mắt kính với giá cả phải chăng, các sinh viên cần phải lật đổ gã khổng lồ ấy. Gần đây, khi nhìn thấy công ty bán lẻ giày dép lớn nhất Hoa Kỳ Zappos thay đổi hình thức kinh doanh của họ bằng việc bán hàng trực tuyến, các chàng

trai tự hỏi liệu họ có thể thực hiện mô hình kinh doanh tương tự với sản phẩm mắt kính hay không?

Mỗi khi đề cập ý tưởng này với những người xung quanh, họ liên tiếp nhận được những lời chỉ trích gay gắt, rằng không ai đi mua mắt kính qua mạng cả. Người ta phải đo mắt và thử kính chứ! Đúng là Zappos đã thành công với ý tưởng này khi kinh doanh giày dép trực tuyến, nhưng với kính đeo mắt thì khác. Họ nhất quyết kiểu như "Nếu đây là một ý tưởng lớn, khối người đã làm trước các anh rồi!".

Không ai trong số các sinh viên này có kiến thức nền tảng về thương mại điện tử và công nghệ, chứ đừng nói gì đến ngành bán lẻ, thời trang, hay quần áo nói chung. Mặc dù bị cho đó là ý tưởng điên rồ, nhưng họ vẫn bỏ qua những lời mời việc làm hấp dẫn khác để thành lập công ty. Họ sẽ bán ra những cặp kính thường được bán với giá 500 đô-la tại các cửa hiệu truyền thống với giá 95 đô-la trên trang web bán hàng trực tuyến, tặng thêm một cặp kính nữa cho bất kỳ khách hàng nào từ các nước đang phát triển.

Mô hình kinh doanh này phụ thuộc vào tính năng thương mại điện tử của website. Không có một trang web như thế, khách hàng sẽ không thể xem hay mua sản phẩm. Sau một thời gian vật vã xây dựng website, cuối cùng họ cho ra đời một trang web chính thức lúc bốn giờ sáng trước ngày khai trương công ty của họ, tháng Hai năm 2010. Công ty đó lấy tên là Warby Parker, một sự kết hợp tên của hai nhân vật trong tiểu thuyết của Jack Kerouac, những người đã truyền cảm hứng để họ dũng cảm phá bỏ xiềng xích và sức ép xã hội để dấn thân vào cuộc phiêu lưu của mình. Họ đã đưa tinh thần ấy vào văn hóa công ty họ. Và nỗ lực của họ đã được đền đáp.

Ban đầu, các sinh viên kỳ vọng sẽ bán được một hoặc hai cặp kính mỗi ngày. Nhưng khi tạp chí GQ[1] gọi họ là "Netflix[2] ngành kính đeo mắt", họ đã đạt mục tiêu doanh số năm đầu chỉ trong vòng chưa đầy một tháng. Sức bán nhanh đến nỗi có đến hai mươi ngàn khách hàng trong danh sách chờ. Họ phải mất chín tháng mới có đủ hàng để giao.

[1] *GQ: một tạp chí về mọi thứ từ thời trang, ẩm thực cho đến phong cách sống của quý ông.*

[2] *Netflix là dịch vụ xem phim trực tuyến có thu phí nổi tiếng của Mỹ, phổ biến ở Mỹ và nhiều nước khác trên thế giới.*

Không lâu sau đó, khi tạp chí *Fast Company* công bố danh sách các công ty sáng tạo nhất thế giới năm 2015, Warby Parker không chỉ có mặt trong danh sách này mà còn đứng ở vị trí dẫn đầu. Những công ty từng dẫn đầu trước đó là Google, Nike và Apple đều có số lượng nhân viên hơn năm mươi ngàn người, trong khi Warby Parker chỉ là một công ty khởi nghiệp mới trình làng với vỏn vẹn năm trăm nhân viên. Trong khoảng thời gian năm năm, bốn người bạn sinh viên đã tạo dựng nên một trong những thương hiệu thời trang hàng đầu trên hành tinh và trao tặng đến hơn một triệu cặp kính cho những người cần dùng. Hằng năm, hãng đạt doanh thu 100 triệu đô-la và thương hiệu này được định giá hơn 1 tỷ đô-la.

Nhớ lại năm 2009, một trong những nhà sáng lập công ty trình bày ý tưởng kinh doanh mắt kính trực tuyến với tôi và mong muốn tôi đầu tư vào Warby Parker. Nhưng tôi đã từ chối. Đó là một trong những quyết định tài chính tồi tệ nhất mà tôi từng đưa ra, và tôi cần biết sai lầm của mình nằm ở đâu.

Tôi muốn nói đến từ "original".

Orginal (tính từ): nghĩa là nguồn gốc hay sự khởi đầu của một sự vật, sự việc nào đó; là nơi bắt nguồn, phát sinh hay chuyển hóa.

Original (danh từ): nghĩa là một thứ duy nhất, độc đáo nhất, hay độc nhất vô nhị; một người khác biệt so với những người khác một cách hấp dẫn và thú vị; một người có năng lực tạo ra những phát minh, sáng kiến hoàn toàn mới.

Cách đây nhiều năm, các nhà tâm lý học đã khám phá rằng có hai con đường đạt đến thành tựu: rập khuôn (conformity) và mới lạ độc đáo (originality). Rập khuôn là làm theo số đông, hay đi theo lối truyền thống và duy trì nguyên trạng. Mới lạ là dấn bước trên những con đường ít ai đi, tiên phong với những ý tưởng mới mẻ thách thức nguyên trạng và làm cho mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn.

Tất nhiên, không có gì là hoàn toàn mới lạ (original), xét theo nghĩa tất cả các ý tưởng của chúng ta đều chịu ảnh hưởng bởi những gì chúng ta học được từ thế giới xung quanh. Chúng ta không ngừng vay mượn ý nghĩ, dù là vô tình hay hữu ý. Chúng ta cũng dễ bị nhiễm tính "ăn cắp trong vô thức"[3], tức là vô tình ghi nhớ và biến ý tưởng của người khác thành của mình. Vì thế, tôi muốn định nghĩa sự mới lạ là việc đưa ra và phát triển các ý tưởng có phần bất thường trong một lĩnh vực nào đó, nhưng có khả năng trở thành hiện thực.

[3] *Kleptomnesia: chứng rối loạn tâm lý ở những người lấy cắp đồ vật mà không hề nhớ rằng mình đã làm điều đó.*

Tính mới lạ bắt nguồn từ sự sáng tạo: tạo ra ý tưởng mới và hữu ích, nhưng không chỉ dừng lại ở đó mà còn là việc đưa ra các sáng kiến để khiến tầm nhìn trở thành hiện thực. Các nhà sáng lập Warby Parker đã đột phá với ước mơ về một phương thức bán hàng độc đáo – bán kính đeo mắt qua mạng và trở thành những người tiên phong khi thiết lập được kênh bán hàng trực tuyến dễ tiếp cận và trong khả năng chi trả của nhiều người.

Cuốn sách này nói về cách làm thế nào chúng ta trở nên độc đáo hơn. Thực ra có một manh mối đáng kinh ngạc ngay trong các trình duyệt web mà bạn thường sử dụng để truy cập Internet hằng ngày.

Phát hiện lỗ hổng trong các thiết kế mặc định

Cách đây không lâu, nhà kinh tế học Michael Housman đã dẫn dắt một dự án tìm hiểu nguyên nhân tại sao một số công ty dịch vụ khách hàng tồn tại lâu hơn so với những công ty khác. Với dữ liệu thu thập được khi gọi điện đến hơn ba mươi ngàn nhân viên từ các ngân hàng, các hãng hàng không và các công ty kinh doanh điện thoại di động, ông nghi ngờ rằng lịch sử tuyển dụng của họ chứa đầy những dấu hiệu về mức độ cam kết. Ông cho rằng người có lịch sử nhảy việc nhiều hơn có khuynh hướng nghỉ việc sớm hơn, nhưng trên thực tế không phải vậy: Ý định nhảy việc của những nhân viên từng thay đổi năm chỗ làm trong năm năm không cao hơn so với những người làm cùng một công việc trong năm năm.

Khi tìm kiếm những dấu hiệu khác, ông để ý thấy nhóm của ông có ghi nhận thông tin về trình duyệt Internet mà người tìm việc sử dụng. Bất chợt, ông nảy ra ý định kiểm tra xem liệu việc chọn lựa một trình duyệt khi tìm việc có liên quan gì đến quyết định nghỉ việc hay không. Ông không mong đợi tìm ra sự liên quan giữa chúng và giả định rằng việc tùy chọn trình duyệt hoàn toàn là vấn đề liên quan đến sở thích hay thị hiếu. Nhưng khi nhìn vào kết quả thu được, ông đã rất kinh ngạc: Những nhân viên sử dụng Firefox hay Chrome trong quá trình tìm việc có xu hướng duy trì công việc lâu hơn 15% so với các nhân viên sử dụng trình duyệt Internet Explorer hay Safari.

Cho rằng đó chỉ là sự trùng hợp ngẫu nhiên, Housman đã thực hiện phân tích tương tự trên các nhân viên đã nghỉ việc. Ông thu được mẫu kết

quả tương tự: những người dùng Firefox và Chrome ít có khả năng mất việc hơn 19% so với những người dùng Internet Explorer và Safari.

Sau đó, ông thực hiện một nghiên cứu đánh giá hiệu suất. Nhóm của ông đã tiến hành thu thập gần ba triệu điểm dữ liệu về doanh số bán hàng, độ hài lòng của khách hàng và độ dài trung bình các cuộc gọi. Kết quả cho thấy những người dùng Firefox và Chrome đạt doanh số bán hàng cao hơn đáng kể và có thời gian thực hiện cuộc gọi khách hàng ngắn hơn. Khách hàng của họ cũng hài lòng hơn. Những người dùng Firefox và Chrome đạt mức độ hài lòng của khách hàng nhanh hơn, chỉ sau chín mươi ngày làm việc, trong khi người dùng Internet Explorer và Safari phải mất đến một trăm hai mươi ngày.

Bản thân các trình duyệt không phải là nguyên nhân khiến người dùng chọn lựa, tin cậy và đạt được thành công. Đúng hơn đó là tín hiệu ưu tiên sử dụng trình duyệt theo thói quen. Tại sao người dùng Firefox và Chrome lại là những người có mức độ cam kết và thực hiện công việc tốt hơn trên mỗi thước đo của họ?

Câu trả lời rõ ràng là họ am hiểu nhiều hơn về công nghệ, vì thế tôi hỏi Housman rằng ông có nhận ra điều đó không. Các nhân viên tham gia tất cả các bài kiểm tra năng lực nhằm đánh giá khả năng sử dụng phím tắt bàn phím, các phần mềm và phần cứng, kể cả tốc độ đánh máy. Kết quả cho thấy nhóm người sử dụng Firefox và Chrome không phải là những người có khả năng sử dụng máy tính tốt hơn và họ cũng không phải là những người đánh máy nhanh hơn, chính xác hơn. Thậm chí sau khi đánh giá điểm số các bài kiểm tra, hiệu ứng trình duyệt đối với họ vẫn không hề thay đổi. Kiến thức và kỹ năng vi tính không phải là nguyên nhân giải thích lợi thế của họ.

Điều đã tạo ra sự khác biệt đó là *cách* mà người dùng chọn lựa trình duyệt. Nếu bạn đang sở hữu một chiếc máy tính để bàn của Microsoft thì trình duyệt Internet Explorer được cài đặt mặc định kèm theo hệ điều hành Windows. Nếu bạn dùng máy của Apple thì đó là trình duyệt mặc định Safari. Hầu hết hai phần ba công ty chăm sóc khách hàng sử dụng hệ thống trình duyệt mặc định, và không bao giờ tự hỏi liệu có phần mềm nào tốt hơn không.

Để cài đặt Firefox hay Chrome, bạn phải có chút hiểu biết và tải về một trình duyệt khác. Thay vì chấp nhận trình duyệt mặc định, bạn tìm tòi khám phá một lựa chọn tốt hơn. Và hành động sáng tạo đó, tuy nhỏ, lại là một cánh cửa đưa bạn tới những kết quả khác biệt.

Các công ty dịch vụ khách hàng dùng trình duyệt mặc định Internet Explorer và Safari thường sử dụng các mô típ có sẵn trong các cuộc gọi bán hàng và tuân theo quy trình hoạt động tiêu chuẩn để xử lý các khiếu nại hay phàn nàn của khách hàng. Họ làm theo những quy tắc cố định trong bảng mô tả công việc, vì thế khi không hài lòng với công việc của mình, họ bắt đầu nghỉ việc một số ngày, thậm chí là bỏ việc.

Những nhân viên thích áp dụng sáng kiến đổi trình duyệt mặc định thành trình duyệt Firefox hay Chrome lại có cách tiếp cận công việc rất khác biệt. Họ tìm kiếm các phương thức bán hàng mới và xử lý các than phiền của khách hàng một cách chủ động hơn. Khi phải đối mặt với các tình huống không hay, họ tập trung giải quyết vấn đề. Vì chủ động giải quyết vấn đề nên họ có rất ít lý do để từ bỏ công việc. Họ tạo ra công việc theo ý muốn. Họ tạo ra các ngoại lệ chứ không bị bó buộc bởi bất kỳ quy tắc nào.

Chúng ta đang sống trong thời đại của trình duyệt Internet Explorer. Như hầu hết hai phần ba nhân viên chăm sóc khách hàng sử dụng trình

duyệt cài đặt sẵn này, rất nhiều người trong chúng ta chấp nhận những mặc định tồn tại trong cuộc sống của mình. Trong một loạt nghiên cứu gây chú ý, một nhóm dẫn đầu bởi nhà tâm lý học chính trị John Jost đã khảo sát phản ứng của con người đối với các điều kiện mặc định không mong muốn. So với người Mỹ gốc Âu, người Mỹ gốc Phi kém hài lòng hơn với hoàn cảnh kinh tế của mình nhưng lại nhận thức rằng sự bất bình đẳng kinh tế là hợp pháp và công bằng hơn so với nhận thức của người Mỹ gốc Âu. So với những người thuộc nhóm đóng thuế thu nhập cá nhân cao nhất, những người thuộc nhóm đóng thuế thấp nhất xem sự bất bình đẳng về kinh tế là có thể chấp nhận, mức độ đồng ý của họ cao hơn đến 17% so với nhóm đóng thuế cao. Khi được hỏi liệu họ có ủng hộ việc luật pháp giới hạn quyền công dân và việc báo chí chỉ trích chính phủ nếu chính phủ ban hành những điều luật như vậy là cần thiết để giải quyết các vấn đề quốc gia hay không, có nhiều hơn gấp hai lần số người thuộc nhóm thu nhập thấp sẵn sàng từ bỏ quyền tự do ngôn luận so với số người trong nhóm có thu nhập cao. Sau khi nhận thấy nhóm bất lợi khăng khăng ủng hộ việc giữ nguyên hiện trạng nhiều hơn so với nhóm có lợi thế, Jost và các đồng nghiệp của ông kết luận: "Có một nghịch lý là những người chịu tổn thất nhiều nhất từ một chế định nào đó thường ít khi đặt câu hỏi, thách thức, bác bỏ hay thay đổi nó nhất".

Để lý giải cho hiện tượng kỳ lạ này, nhóm của Jost đã phát triển một lý thuyết về tính hợp lý của hệ thống (theory of system justification). Ý tưởng cốt lõi của lý thuyết này là con người có xu hướng xem nguyên trạng (the status quo) là hợp lý, thậm chí ngay cả khi nguyên trạng đi ngược lại các lợi ích của họ. Trong một nghiên cứu, họ theo dõi các ứng cử viên của Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa trước cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 2000. Khi George W. Bush thắng nhiều phiếu, Đảng Cộng hòa đánh giá

ông là người được ưa thích hơn, và điều lạ là những người thuộc Đảng Dân chủ cũng đồng ý như vậy khi họ chuẩn bị sẵn lời giải thích cho kết quả đó. Điều tương tự cũng xảy ra khi khả năng thành công của Al Gore ngày càng tăng: Cả những người thuộc Đảng Cộng hòa và Dân chủ đều đánh giá ông có ưu thế hơn. Bất chấp ý thức hệ chính trị, khi một ứng cử viên đang trên đà chiến thắng, người ta sẽ ưa thích anh ta nhiều hơn. Khi khả năng thành công của anh ta giảm xuống, họ ít ưa thích anh ta hơn.

Việc lý giải bằng các hệ thống mặc định có tác dụng xoa dịu. Đó là một phương thuốc giảm đau về cảm xúc: Nếu điều gì đó vốn dĩ là vậy, chúng ta không cần phải bất mãn với nó. Tất nhiên, sự chấp nhận kiểu ấy cũng cướp đi dũng khí của mỗi chúng ta để đứng lên chống lại những điều bất công và ý chí sáng tạo để tìm kiếm những lựa chọn khác có thể hiệu quả hơn.

* * *

Dấu hiệu nhận biết sự mới lạ (originality) là từ chối mặc định và khám phá ra những lựa chọn tốt hơn. Tôi đã có hơn một thập niên nghiên cứu vấn đề này, và hóa ra nó không quá khó như tôi dự đoán.

Điểm xuất phát là sự tò mò: Hãy tự hỏi tại sao những mặc định như vậy lại tồn tại ngay từ ban đầu. Chúng ta sẽ đặt câu hỏi về các mặc định khi chúng ta trải nghiệm hiện tượng *vuja de*, hiện tượng trái ngược với *déjà vu*. *Déjà vu* xảy ra khi chúng ta bắt gặp một điều gì đó mới mẻ, nhưng dường như chúng ta đã nhìn thấy nó trước đó rồi. *Vuja de* thì ngược lại, chúng ta đối diện với một điều gì đó rất quen thuộc, nhưng với cái nhìn khác giúp chúng ta có những ý tưởng mới mẻ trước các vấn đề cũ.

Nếu không có một biến cố *vuja de,* Warby Parker đã không tồn tại. Khi các nhà sáng lập ngồi trong phòng máy tính hàng đêm lên ý tưởng thành lập công ty, họ đã trải qua tổng cộng sáu mươi năm đeo kính, những chiếc kính luôn luôn đắt một cách vô lý, nhưng họ vẫn chấp nhận hiện trạng đó như một lẽ đương nhiên mà không bao giờ thắc mắc, cho đến khi công ty họ ra đời. "Suy nghĩ đó chưa bao giờ tồn tại trong tâm trí tôi", đồng sáng lập Dave Gilboa nói. "Tôi luôn xem chúng là những vụ mua bán có liên quan đến sức khỏe. Một khi bác sĩ bán kính cho tôi, tôi tin rằng giá cả đã được xem xét hợp lý."

Cho đến gần đây, khi đứng trong dòng người xếp hàng trước cửa hàng Apple để mua điện thoại iPhone, Dave bỗng thấy mình đang so sánh hai sản phẩm. Mắt kính đã trở thành sản phẩm quen thuộc trong đời sống con người từ cách đây gần một ngàn năm, và chúng hầu như không thay đổi gì nhiều từ thời cụ kỵ của anh sử dụng chúng. Lần đầu tiên, Dave tự hỏi tại sao một chiếc mắt kính lại có giá đắt đến vậy. Tại sao một sản phẩm mắt kính đơn giản như thế lại đắt hơn một chiếc điện thoại đời mới phức tạp?

Bất kỳ ai cũng có thể tự hỏi như thế và tìm được câu trả lời giống như nhóm Warby Parker đã có. Một khi họ thắc mắc tại sao lại có mức giá không hợp lý như thế, họ bắt đầu tiến hành các nghiên cứu về nền công nghiệp mắt kính. Và họ biết được rằng đó là vì nền công nghiệp mắt kính chịu sự thống trị của Luxottica, một công ty châu Âu đã thu về hơn 7 tỷ đô-la vào năm trước. Dave cho biết: "Chúng tôi hiểu rằng Luxottica sở hữu các nhãn hiệu Lens-Crafters và Pearle Vision, Ray-Ban và Oakley, họ nhượng quyền kinh doanh kính mát và kính thuốc cho Chanel và Prada – bỗng nhiên những điều này gợi lên trong tôi ý nghĩ tại sao các loại kính đó lại mắc đến vậy. Chi phí sản xuất không thể đẩy giá kính lên cao như vậy!". Tận dụng lợi thế độc quyền của mình, Luxottica đã đặt giá sản phẩm cao

gấp hai mươi lần so với chi phí sản xuất. Sự mặc định đó vốn không hợp pháp; đó là sự lựa chọn được thực hiện bởi một nhóm người trong công ty. Và điều này có nghĩa là một nhóm khác có thể đưa ra các lựa chọn thay thế. Dave đột nhiên hiểu ra vấn đề: "Chúng ta có thể tạo nên sự khác biệt. Nếu chúng ta có thể làm chủ số mệnh của mình thì chúng ta có thể kiểm soát giá cả của riêng chúng ta".

Khi chúng ta tò mò về những mặc định đáng chán trong thế giới này, chúng ta bắt đầu nhận ra rằng hầu hết chúng ta đều có cùng nguồn gốc xã hội: những luật lệ và hệ thống do con người đặt ra. Nhận thức đó cho chúng ta dũng khí đi tìm cách thức thay đổi chúng. Trước khi phụ nữ giành được quyền bầu cử ở Mỹ, rất nhiều người trong số họ "trước đó chưa bao giờ xem xét đến sự bất bình đẳng này mà chỉ nghĩ đó là một lẽ tự nhiên", nhà sử học Jean Baker nói. Khi quyền bầu cử của phụ nữ lớn mạnh hơn, "một số lượng ngày càng nhiều phụ nữ bắt đầu nhận ra rằng những phong tục, quy tắc tôn giáo và luật lệ kỳ thực đều do con người tạo ra, và vì vậy chúng có thể bị đảo ngược hoặc thay đổi".

Hai mặt của tham vọng

Sức ép phải chấp nhận các mặc định thường xuất hiện sớm hơn chúng ta tưởng. Nếu xem các cá nhân là những người trưởng thành và để lại dấu ấn trong vũ trụ, nhóm đầu tiên phải nhắc đến là những đứa trẻ thần đồng. Những thiên tài này biết đọc từ năm hai tuổi, chơi nhạc Bach khi lên bốn, học toán khi lên sáu và có thể nói lưu loát bảy thứ tiếng khi lên tám. Bạn học của chúng trở nên ghen tỵ, nhưng cha mẹ chúng thì vui mừng như trúng số độc đắc. Tuy nhiên, theo nhà phê bình văn học T. S. Eliot, chúng thường có xu hướng kết thúc sự nghiệp trong đau buồn, chứ không phải vinh quang.

Những đứa trẻ thiên tài hóa ra được sinh ra không phải để thay đổi thế giới. Khi các nhà tâm lý học nghiên cứu về những người xuất chúng và có tầm ảnh hưởng nhất trong lịch sử, họ khám phá ra rằng rất nhiều người trong số đó không phải là những thiên tài lúc nhỏ. Và nếu bạn tập hợp một nhóm lớn những đứa trẻ thần đồng và theo dõi cuộc sống của chúng, bạn sẽ thấy rằng chúng không hề tỏa sáng hơn những bạn bè đồng trang lứa xuất thân từ những gia đình trung bình.

Bằng trực giác, chúng tôi nhận thấy điều này có lý. Chúng tôi cho rằng những đứa trẻ thiên tài rất thông thuộc kiến thức sách vở nhưng lại thiếu kỹ năng thực tế. Trong khi có trí thông minh nổi trội, chúng lại thiếu đi những kỹ năng xã hội, cảm xúc và kỹ năng thực tiễn trong cuộc sống. Tuy nhiên, khi nhìn vào các chứng cứ, lời giải thích này dường như không có căn cứ, vì có ít hơn 25% trẻ thiên tài chịu tổn hại từ những vấn đề cảm xúc và xã hội. Đa số chúng thích nghi tốt về mặt xã hội, chẳng hạn như chúng vô cùng hứng thú với cuộc thi đánh vần tại một bữa tiệc cocktail.

Mặc dù những đứa trẻ thần đồng thường giàu có cả về tài năng và hoài bão, nhưng điều kìm hãm chúng không thể thay đổi cả thế giới là chúng không biết cách trở nên độc đáo, khác biệt. Cho nên, khi chúng biểu diễn tại Sảnh đường Carnegie, giành chiến thắng trong các kỳ thi Olympic khoa học, trở thành nhà vô địch cờ vua, thì bi kịch lại xảy ra. Đó là, việc tập luyện giúp chúng trở nên hoàn hảo hơn, nhưng lại không tạo ra những điều mới mẻ. Chúng được học những giai điệu lấp lánh của Mozart và các bản giao hưởng tuyệt đẹp của Beethoven, nhưng bản thân chúng không bao giờ có thể tự sáng tác được những bản nhạc độc đáo. Chúng tập trung năng lượng để tiếp thu những kiến thức khoa học có sẵn, nhưng không sáng tạo ra những khái niệm mới. Chúng thích nghi với những quy tắc hệ thống hóa các trò chơi đã được lập trình sẵn, thay vì sáng tạo nên những luật chơi

mới. Trên đường đời, chúng nỗ lực để nhận được sự hài lòng của cha mẹ và sự khen ngợi của thầy cô.

Các nghiên cứu đã chứng minh rằng những đứa trẻ sáng tạo nhất là những đứa trẻ ít có khả năng trở thành học trò cưng của các giáo viên. Trong một nghiên cứu, các giáo viên tiểu học liệt kê những học sinh họ ưa thích nhất và ít ưa thích nhất, sau đó đánh giá hai nhóm qua một danh mục các tính cách. Các học sinh thuộc nhóm ít được ưa thích nhất là những trẻ không vâng lời, chúng tự tạo ra quy tắc cho chính chúng. Các giáo viên có khuynh hướng phân biệt đối xử hơn với những học sinh có tính sáng tạo cao, gắn mác chúng là những đứa trẻ rắc rối. Để "tồn tại" trong lớp, những đứa trẻ đó nhanh chóng học cách thích ứng với chương trình học giáo viên đề ra, nhưng vẫn giữ những ý tưởng độc đáo của riêng mình. Nói theo William Deresiewicz, chúng sẽ trở thành những chú cừu xuất sắc nhất hành tinh.

Ở giai đoạn trưởng thành, rất nhiều thần đồng trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình, cũng như trở thành lãnh đạo trong tổ chức của họ. Tuy nhiên, "chỉ có một vài trong số những đứa trẻ thiên tài đó trở thành những nhà sáng tạo thực sự", nhà tâm lý học Ellen Winner than vãn. "Chúng phải chịu đựng một quá trình chuyển đổi đau đớn (từ một đứa trẻ) học nhanh và dễ dàng trong một môi trường đã được thiết lập sẵn sang một người trưởng thành có khả năng tạo dựng sự nghiệp của riêng mình."

Hầu hết các thần đồng không bao giờ tạo nên được những bước nhảy vọt đó. Họ áp dụng khả năng siêu phàm của mình theo những cách thông thường, thực hiện công việc mà không đặt ra nghi vấn về những gì đang có hay được mặc định, hoặc không tạo ra làn sóng mới nào. Trong mỗi lĩnh vực họ tham gia, họ đều giữ mức độ an toàn nhất định bằng cách tuân theo những lộ trình thông thường để đi đến thành công. Họ trở thành những bác

sĩ chữa bệnh thông thường mà không hề nỗ lực sửa đổi hệ thống chăm sóc sức khỏe chưa hoàn thiện đang ngăn cản nhiều bệnh nhân chi trả cho các dịch vụ chăm sóc sức khỏe vốn đã khiếm khuyết ngay từ đầu. Họ trở thành những luật sư biện hộ cho khách hàng do vi phạm những luật lệ lỗi thời mà không cố gắng thay đổi luật lệ. Họ trở thành những giáo viên soạn ra những giáo án mà không hề tự hỏi học sinh của họ học để làm gì. Mặc dù chúng ta dựa vào họ để giúp thế giới vận hành nhịp nhàng, nhưng họ lại khiến chúng ta hoạt động như đang đi trên chiếc máy chạy bộ.

Thần đồng thường thiếu sự thúc đẩy để đạt thành tựu. Để thành công, họ phải chịu trách nhiệm tạo ra những thành tựu vĩ đại nhất thế giới. Khi đã quyết tâm vượt trội, chúng ta được tiếp thêm động lực để làm việc chăm chỉ hơn, bền bỉ hơn và thông minh hơn. Nhưng khi nền văn hóa được lấp đầy bởi một số lượng đáng kể các thành tựu, sự độc đáo lại thể hiện ở một vài đặc trưng khác.

Tuy nhiên, sự thôi thúc phải đạt thành tựu ở mức rất cao có thể lấn át sự độc đáo: càng mong muốn đạt thành tựu, bạn càng sợ thất bại. Thay vì nhắm đến những thành tựu có một không hai, mong muốn mãnh liệt đạt thành công làm chúng ta bằng lòng với những kết quả an toàn và tất nhiên không có gì nổi bật. Hai nhà tâm lý học Todd Lubart và Robert Sternberg cho biết: "Một khi con người vượt qua ngưỡng nhu cầu bậc trung, tức nhu cầu đạt được thành tựu, họ sẽ trở nên ít sáng tạo hơn".

Động lực vươn đến thành công song hành cùng nỗi sợ thất bại đã ngăn trở sự xuất hiện của những nhà sáng tạo vĩ đại nhất và những tác nhân thay đổi trong lịch sử. Quan tâm đến việc duy trì sự ổn định và đạt được những thành tựu thông thường, họ không mong muốn theo đuổi sự độc đáo. Thay vì phải chuẩn bị đầy đủ để đảm bảo cho hành trang phía trước, họ bị lôi kéo, thuyết phục, và buộc phải tạo cho mình một chỗ đứng riêng. Trong khi

dường như sở hữu những tố chất của một nhà lãnh đạo thiên bẩm, họ lại nhờ đến những người đi cùng và những đồng nghiệp nâng đỡ, theo nghĩa đen, và đôi khi là nghĩa bóng. Nếu một cơ số người không bị thuyết phục để thực hiện những hành vi độc đáo, nước Mỹ có lẽ sẽ không tồn tại, phong trào dân quyền chỉ có thể là một giấc mơ, Nhà nguyện Sistine có lẽ sẽ trần trụi chẳng có bức vẽ nào, chúng ta vẫn có thể tin rằng mặt trời xoay quanh trái đất, và máy tính cá nhân có lẽ không bao giờ được phổ biến trên toàn thế giới.

Từ quan điểm của chúng tôi ngày nay, *Tuyên ngôn Độc lập* dường như là thứ chắc chắn phải có, nhưng nó gần như không xảy ra do sự miễn cưỡng của những cuộc cách mạng quan trọng. Nhà sử học Jack Rakove đoạt giải Pulitzer kể lại: "Những người giữ vai trò chỉ huy trong cuộc Cách mạng Mỹ không giống như những nhà cách mạng mà là những người có trí tưởng tượng phong phú. Họ chỉ trở thành những nhà cách mạng hy sinh thân mình cho đến sau này". Trong những năm lãnh đạo cuộc chiến, John Adams sợ sự trả thù của người Anh và do dự không muốn từ bỏ sự nghiệp ngành luật vừa chớm nở của mình; ông chỉ bắt đầu tham gia sau khi được bầu làm đại biểu Đệ nhất Quốc hội Lục địa (First Continental Congress). George Washington tập trung vào việc quản lý các doanh nghiệp lúa mì, bột mì, cá, và ngựa giống của mình. Ông chỉ tham gia vào việc tranh tụng sau khi Adams đề cử ông làm tổng tư lệnh quân đội. "Tôi đã nỗ lực hết sức mình để tránh tham gia những cuộc chiến", Washington viết.

Gần hai thế kỷ sau đó, Martin Luther King, Jr., lo lắng về việc dẫn dắt phong trào dân quyền; ông chỉ mơ ước trở thành mục sư và hiệu trưởng trường đại học. Năm 1955, phong trào đột ngột khởi phát sau khi một phụ nữ da đen, Rosa Parks, bị bắt giữ vì từ chối nhường chỗ trên xe buýt cho một người đàn ông da trắng theo quy định của Luật Jim Crow. Họ đồng ý

thành lập Hiệp hội Cải thiện Nhân quyền Montgomery và khởi động phong trào tẩy chay xe buýt, và một trong những người tham dự đã đề cử King vào vị trí chủ tịch hội. King cho hay: "Việc đó diễn ra quá nhanh, đến nỗi tôi thậm chí không kịp suy nghĩ gì. Tôi nghĩ nếu có thời gian suy nghĩ, có lẽ tôi đã từ chối". Mới ba tuần trước đó, King và vợ ông đã "nhất trí rằng tôi không nên đảm nhận bất cứ trách nhiệm cộng đồng nặng nề nào, vì tôi phải hoàn thành luận án của mình, và cần phải đặt trọng tâm nhiều hơn vào công việc của hội thánh". Ông đã được bầu nặc danh trở thành người lãnh đạo cuộc tẩy chay xe buýt. Khi đối mặt với nhiệm vụ phát biểu trước cộng đồng vào buổi tối hôm đó, ông nói: "Tôi thực sự bị ám ảnh bởi nỗi sợ hãi". Nhưng King sớm vượt qua những lo lắng đó để vào năm 1963, giọng nói đanh thép của ông đã giúp thống nhất một quốc gia với tầm nhìn tự do. Nhưng điều đó chỉ xảy ra khi một đồng nghiệp của King đề xuất rằng ông phải là người có bài diễn văn kết thúc trong cuộc tuần hành đến Washington và tập hợp một liên minh các nhà lãnh đạo vận động cho ông.

Khi Giáo hoàng La Mã đề nghị Michelangelo vẽ một bức bích họa trên trần Nhà nguyện Sistine, Michelangelo không mấy quan tâm, bởi ông tự coi mình là một nhà điêu khắc, không phải là một họa sĩ, và thấy rằng công việc này làm ông ngột ngạt đến mức phải chạy sang Florence. Phải mất đến hai năm Michelangelo mới hoàn thành bức vẽ này trong sự kiên định của Giáo hoàng. Và ngành thiên văn học trì trệ trong nhiều thập niên là vì Nicolaus Copernicus từ chối công bố phát hiện ban đầu của mình rằng trái đất xoay quanh mặt trời. Do lo sợ bị từ chối và bị chế giễu, ông đã giấu kín bí mật ấy trong suốt hai mươi hai năm và chỉ chia sẻ phát hiện ấy với bạn bè của mình. Cuối cùng, một vị hồng y có uy tín biết được công trình của ông và đã viết một lá thư khuyến khích Copernicus xuất bản nó. Thậm chí sau đó, Copernicus còn trì hoãn thêm bốn năm nữa. Kiệt tác của ông chỉ

được một ánh sáng le lói chiếu sáng vào một ngày sau khi có vị giáo sư toán học trẻ tuổi đích thân phụ trách vụ việc, đưa lý thuyết của Copernicus viết thành sách và công bố dưới tên ông.

Gần nửa thiên niên kỷ sau, một nhà đầu tư thiên thần[4] đề xuất với Steve Jobs và Steve Wozniak rằng ông ấy sẽ rót 250 ngàn đô-la Mỹ vào Apple trong năm 1977, nhưng kèm một tối hậu thư: Wozniak phải rời khỏi hãng máy tính Hewlett-Packard. Wozniak từ chối: "Tôi sẽ làm việc suốt đời cho Hewlett-Packard, thực sự là tôi không muốn mở công ty riêng, tôi lo lắm!", anh thừa nhận. Nhưng Wozniak đã thay đổi suy nghĩ sau khi nhận được sự khuyến khích từ Steve Jobs cùng rất nhiều bạn bè và cha mẹ mình.

[4] *Angel investor: nhà đầu tư thiên thần, là những nhà đầu tư sẵn sàng đầu tư cho công ty đang trong giai đoạn phát triển ban đầu một số tiền khoảng 10 ngàn đến 500 ngàn đô-la.*

Bạn có thể tưởng tượng đã có bao nhiêu Wozniak, Michelangelo và King từ bỏ việc theo đuổi, công khai, hoặc thúc đẩy những ý tưởng độc đáo ban đầu, vì đó không phải là tầm nhìn của họ. Mặc dù tất cả chúng ta có thể không mong muốn mở một công ty cho chính mình, tạo nên một kiệt tác, thay đổi tư duy phương Tây, hoặc lãnh đạo một phong trào dân quyền, nhưng chúng ta hoàn toàn có thể đưa ra những ý tưởng để cải thiện môi trường làm việc, trường học và cộng đồng. Đáng buồn thay, nhiều người trong chúng ta ngần ngại hành động để đẩy mạnh những ý tưởng mới này. Theo quan sát của nhà kinh tế học nổi tiếng Joseph Schumpeter, sự độc đáo (originality) là hành động phá hủy mang tính sáng tạo (an act of creative destruction). Việc ủng hộ các hệ thống mới thường đòi hỏi phải phá vỡ cách làm việc lỗi thời, và phá bỏ nỗi sợ phiêu lưu trên con thuyền mới. Trong số gần một ngàn nhà khoa học tại Cơ quan Quản lý Thực phẩm và

Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA), có hơn 40% lo sợ rằng họ sẽ phải đối mặt với sự trả đũa nếu họ lên tiếng công khai về các vấn đề an toàn thuốc và vệ sinh thực phẩm. Trong số hơn bốn mươi ngàn nhân viên tại một công ty công nghệ, một nửa trong số họ cảm thấy không an toàn khi đưa ra ý kiến bất đồng trong công việc. Khi phỏng vấn nhân viên trong các công ty tư vấn, dịch vụ tài chính, truyền thông, dược phẩm và các công ty quảng cáo, 85% chọn cách im lặng về những mối quan ngại thay vì báo cáo lên cấp trên của họ.

Lần gần đây nhất khi bạn nghĩ ra một ý tưởng độc đáo, bạn đã làm gì với nó? Mặc dù nước Mỹ là mảnh đất tôn thờ chủ nghĩa cá nhân và tự thể hiện mình theo phong cách riêng, nhưng để tìm kiếm sự hoàn hảo và trong nỗi sợ thất bại, hầu hết chúng ta lựa chọn cách thích ứng, thay vì thể hiện sự nổi trội. Thomas Jefferson khuyên rằng: "Về vấn đề phong cách cá nhân, hãy thể hiện tự nhiên, nhưng về các vấn đề nguyên tắc, hãy vững vàng như một tảng đá". Áp lực trở nên hoàn hảo khiến chúng ta làm điều ngược lại. Chúng ta thể hiện sự độc đáo qua bình diện bên ngoài – thắt nơ bướm, mang đôi giày màu đỏ tươi – mà không dám đón nhận những rủi ro của sự độc đáo thực sự. Khi xuất hiện những ý tưởng mạnh mẽ và các giá trị cốt lõi trong tâm trí, chúng ta đang kiểm duyệt chính mình. Vị giám đốc cấp cao nổi tiếng Mellody Hobson cho biết: "Hiện tồn tại rất ít sự độc đáo trong cuộc sống", bởi vì con người sợ "lên tiếng và sợ trở nên nổi bật". Vậy những thói quen nào của con người giúp họ vượt qua những sự độc đáo hào nhoáng bề ngoài để đi đến sự độc đáo thực sự bên trong?

Điều đúng đắn

Để trở nên độc đáo, bạn cần chấp nhận những rủi ro mang tính đột phá. Niềm tin này khắc sâu trong tinh thần văn hóa của chúng ta đến mức hiếm khi ta dừng lại để suy nghĩ về nó. Chúng ta khâm phục các phi hành gia

như Neil Armstrong và Sally Ride vì "những điều đúng đắn" – vì họ can đảm rời khỏi hành tinh duy nhất con người đang sống và mạo hiểm bay vào không gian. Chúng ta hoan nghênh những anh hùng như Mahatma Gandhi và Martin Luther King, Jr., những người mang niềm tin mạnh mẽ để mạo hiểm chính cuộc sống của mình vì các nguyên tắc đạo đức đáng quý trọng. Chúng ta thần tượng hóa những biểu tượng như Steve Jobs và Bill Gates vì dám từ bỏ việc học đại học, trải qua nhiều lần phá sản, sống trong ga-ra xe để quyết chí biến tầm nhìn công nghệ của mình thành hiện thực.

Khi ngạc nhiên trước những cá nhân độc đáo đã tìm đến sự sáng tạo và tạo động lực cho những thay đổi trên thế giới, chúng ta có xu hướng cho rằng họ rất khác biệt. Điều đó cũng giống như cho rằng một số người may mắn được sinh ra với những đột biến gien khiến họ có khả năng kháng cự lại các bệnh như ung thư, béo phì, và HIV, thế là chúng ta tin rằng những nhà sáng tạo vĩ đại được sinh ra với một khả năng miễn dịch sinh học với rủi ro. Họ được cho là người nắm lấy những điều không chắc chắn và phớt lờ sự chấp thuận của xã hội; đơn giản là họ không lo lắng về hậu quả của việc không tuân theo số đông. Họ được lập trình để phá vỡ những tín ngưỡng, nổi loạn, tạo nên các cuộc cách mạng, gây rối, hoạt động độc lập, là những người đi ngược với xu hướng, không bị ảnh hưởng bởi sự sợ hãi, khước từ hay nhạo báng.

Từ "doanh nhân" (entrepreneur), được đưa ra bởi nhà kinh tế học Richard Cantillon, theo nghĩa đen có nghĩa là "người chấp nhận rủi ro". Khi chúng ta đọc câu chuyện về sự trỗi dậy nhanh chóng của Warby Parker, vấn đề này trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết. Giống như tất cả những nhà sáng tạo, cải tiến tuyệt vời khác, bộ tứ này đã làm thay đổi thế giới vì họ

sẵn sàng thực hiện bước nhảy vọt của niềm tin. Sau tất cả, nếu không nhảy qua hàng rào, bạn không thể vào nhà.

Phải không nào?

* * *

Sáu tháng trước khi Warby Parker được trình làng, một trong những nhà sáng lập ngồi trong lớp học của tôi tại trường Wharton. Với vóc dáng cao, gương mặt niềm nở cùng mái tóc xoăn đen và một thần thái bình tĩnh, Neil Blumenthal đạt được những thành tích này là nhờ những gì anh làm xuất phát từ mục đích phi lợi nhuận, anh thực sự khao khát tạo nên một thế giới tốt đẹp hơn. Khi anh trình bày ý tưởng của công ty trước tôi, cũng giống như nhiều kẻ đa nghi khác, tôi nói với anh rằng đó là một ý tưởng thú vị, nhưng thật khó để hình dung mọi người sẽ đặt mua kính qua mạng.

Là một người tiêu dùng hoài nghi từ trước tới giờ, tôi biết rằng cần một nỗ lực rất phi thường để gây dựng công ty từ con số không. Nhưng khi tôi biết Neil và bạn bè của cậu đã dành trọn thời gian chuẩn bị cho buổi ra mắt, mọi suy nghĩ trong tôi về sự bất thành của họ hoàn toàn biến mất.

Phản đối đầu tiên của tôi chống lại họ là khi tôi nói chuyện với Neil. Nếu họ thực sự tin tưởng vào thành công của Warby Parker, họ hẳn đã phải từ bỏ việc học để tập trung toàn bộ thời gian biến ý tưởng thành hiện thực.

Neil đáp lại: "Chúng tôi muốn đi nước đôi. Chúng tôi không chắc đó có phải là một ý tưởng tốt hay không và cũng không có dấu hiệu gì cho sự thành công đó, do đó chúng tôi đã dành toàn bộ thời gian rảnh rỗi trong suốt các năm học để nghiên cứu chúng. Chúng tôi đã từng là bốn người bạn trước khi bắt đầu, và thống nhất rằng việc trao đổi công việc thẳng

thắn với nhau còn quan trọng hơn sự thành công. Nhưng đến mùa hè, Jeff được cho phép tập trung toàn thời gian vào công việc".

Vậy ba người còn lại thì sao? Neil thừa nhận: "Chúng tôi đều được nhận thực tập. Tôi vào vị trí tư vấn, Andy tham gia vào lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, và Dave thực hiện công việc chăm sóc sức khỏe".

Do thời gian hạn hẹp và sự tập trung bị chi phối, họ vẫn chưa thể hoàn thiện được website công ty, và phải mất đến sáu tháng để thống nhất tên công ty. Hai điểm! Tôi đã bật một thẻ vàng hoài nghi thứ hai dành cho họ.

Tuy nhiên, trước khi hoàn toàn từ chối tham gia dự án này, tôi nhớ ra họ đều sẽ tốt nghiệp vào cuối năm, điều đó có nghĩa là cuối cùng họ cũng có thể dành toàn bộ thời gian để cống hiến và đồng hành cùng nhau trong dự án kinh doanh này. Neil thay đổi quan điểm: "Vâng, nhưng điều đó là không cần thiết. Chúng tôi vẫn duy trì trạng thái trung lập. Chỉ khi dự án này không thể hoạt động, chúng tôi mới chấp nhận một công việc toàn thời gian sau khi đã tốt nghiệp. Jeff cũng vậy. Và để đảm bảo rằng mình sẽ có nhiều lựa chọn, Dave đã làm hai công việc thực tập khác nhau trong suốt mùa Hè, và trình bày với người chủ về khả năng sẽ quay trở lại với công việc sau này".

Vụ phản đối thứ ba. Họ rút lui và tôi cũng thế.

Tôi từ chối đầu tư vào Warby Parker vì Neil và bạn bè của anh cũng có quá nhiều vấn đề giống như tôi. Tôi trở thành giáo sư vì tôi đam mê khám phá những tư tưởng mới, chia sẻ kiến thức và truyền dạy cho các thế hệ sinh viên kế tiếp. Nhưng trong những khoảnh khắc chân thực nhất của đời mình, tôi cũng khao khát thoát ra khỏi vùng an toàn của công việc hiện tại. Tôi không bao giờ có được tự tin để bắt đầu một doanh nghiệp ở tuổi hai mươi. Nếu có cơ hội, tôi chắc chắn sẽ ở lại trường và nhận một công việc liên quan đến kiến thức nền tảng của mình.

Khi tôi so sánh con đường của Warby Parker với hình ảnh của các doanh nhân thành công trong đầu, tôi thấy chúng không khớp nhau. Neil và các cộng sự của anh thiếu can đảm để dấn thân vào con đường ấy với niềm tin cháy bỏng, khiến tôi nghi ngờ về niềm tin và sự cam kết của họ. Họ không mấy nghiêm túc về việc sẽ trở thành những doanh nhân thành công: Họ không đủ tinh thần chấp nhận rủi ro cho một cuộc chiến. Trong tâm trí tôi, họ sẽ đi đến thất bại vì đã chơi quá an toàn thay vì dám đánh cược trọn vẹn vào dự án. Nhưng trên thực tế, đây chính là lý do khiến họ thành công.

Tôi muốn bóc trần lối tư duy tưởng tượng cho rằng sự độc đáo đòi hỏi phải chấp nhận rủi ro tột cùng và thuyết phục bạn rằng sự độc đáo thực sự còn vượt xa hơn những gì ta nhận thấy. Trong mọi lĩnh vực, từ kinh doanh, chính trị đến khoa học nghệ thuật, những người góp phần đưa thế giới tiến về phía trước bằng những ý tưởng độc đáo của mình hiếm khi là những hình mẫu của niềm tin và sự cam kết. Khi họ thách thức truyền thống và nguyên trạng, họ thể hiện sự táo bạo và tự tin ra bên ngoài. Nhưng khi bỏ đi lớp vỏ đó, sự thật là họ cũng đang phải vật lộn với nỗi sợ hãi, những mâu thuẫn và sự tự nghi ngờ bản thân. Chúng tôi xem họ là những kẻ khởi đầu, nhưng những nỗ lực của họ thường bị thúc đẩy và đôi khi chịu ép buộc bởi những người khác. Và khi càng tỏ ý muốn chấp nhận rủi ro, họ thực sự càng muốn né tránh nó.

* * *

Trong một nghiên cứu thú vị, hai nhà nghiên cứu về quản trị Joseph Raffiee và Jie Feng đã đưa ra một câu hỏi đơn giản: “Khi khởi nghiệp, bạn nên duy trì hay từ bỏ công việc hằng ngày?”. Từ năm 1994 cho đến năm

2008, họ đã theo dõi một nhóm khảo sát trên phạm vi toàn quốc gồm hơn năm ngàn người Mỹ trong độ tuổi hai mươi, ba mươi, bốn mươi, năm mươi, những người đã trở thành doanh nhân. Kết quả cho thấy, dù duy trì hay từ bỏ công việc hằng ngày, các nhà sáng lập này không bị những nhu cầu tài chính chi phối; các cá nhân có thu nhập gia đình cao hoặc mức lương cao ít có khả năng nghỉ việc để trở thành doanh nhân toàn thời gian. Một cuộc khảo sát cho thấy rằng người liều lĩnh nhất là người chấp nhận rủi ro với sự tự tin cao nhất. Các doanh nhân duy trì tình trạng trung lập bằng cách khởi nghiệp trong khi vẫn làm công việc hằng ngày là những người chống lại rủi ro và sự không chắc chắn về bản thân mình.

Nếu bạn nghĩ giống hầu hết mọi người, bạn sẽ dự đoán lợi thế rõ ràng thuộc về những người dám chấp nhận rủi ro với mức tự tin cao nhất. Tuy nhiên, nghiên cứu đã cho thấy một cách chính xác điều ngược lại: Các doanh nhân duy trì công việc hằng ngày của mình có tỷ lệ thất bại thấp hơn 33% so với những người nghỉ việc hẳn để tập trung vào doanh nghiệp khởi nghiệp của chính mình.

Nếu bạn là người chống lại những rủi ro nhưng lại nghi ngờ tính khả thi trong ý tưởng của mình, hãy để việc khởi nghiệp được thực hiện sau cùng. Nếu bạn là một con bạc phóng túng, việc khởi nghiệp sẽ mong manh hơn rất nhiều.

Cũng giống như ban lãnh đạo của Warby Parker, các doanh nhân có công ty đứng đầu danh sách sáng tạo nhất gần đây của tạp chí *Fast Company* vẫn duy trì công việc hằng ngày, ngay cả sau khi công ty ra đời. Cựu ngôi sao Phil Knight đã bắt đầu công việc bán giày chạy bộ để trong cốp xe hơi của mình vào năm 1964, nhưng vẫn giữ công việc kế toán cho đến tận năm 1969. Sau khi phát minh ra máy tính Apple I phiên bản đầu tiên, Steve Wozniak bắt tay thành lập công ty với Steve Jobs vào năm 1976,

nhưng ông vẫn tiếp tục làm việc toàn thời gian tại hãng Hewlett-Packard cho đến năm 1977. Và mặc dù người sáng lập Google là Larry Page và Sergey Brin đã tìm ra cách thức cải thiện đáng kể các trình duyệt tìm kiếm Internet vào năm 1996, nhưng họ vẫn không từ bỏ việc nghiên cứu sau đại học tại trường Stanford cho đến năm 1998. Page cho biết: "Chúng tôi gần như chưa bắt đầu làm gì với Google, vì quá lo lắng mình sẽ bỏ dở chương trình tiến sĩ". Vào năm 1997, vì lo ngại công cụ tìm kiếm non yếu của họ sẽ khiến họ xao nhãng khỏi việc nghiên cứu, họ đã cố gắng bán Google với giá thấp hơn 2 triệu đô-la tiền mặt và cổ phiếu. May mắn thay, những người mua tiềm năng đã từ chối đề nghị đó.

Thói quen duy trì công việc hằng ngày không giới hạn sự thành công của các doanh nghiệp. Nhiều bộ óc sáng tạo có sức ảnh hưởng vẫn duy trì công việc toàn thời gian hoặc theo đuổi việc học, ngay cả sau khi đã có thu nhập từ các dự án lớn. Giám đốc của phim *Selma* , Ava DuVernay đã sản xuất ba bộ phim đầu tiên của mình trong khi vẫn còn làm việc như một nhà báo, bà chỉ theo đuổi nghiệp làm phim toàn thời gian sau khi đã làm phim được bốn năm và đạt được nhiều giải thưởng. Brian May đang trong giai đoạn nghiên cứu tiến sĩ ngành vật lý thiên văn khi ông bắt đầu chơi guitar trong một ban nhạc mới, nhưng ông đã không từ bỏ công việc nghiên cứu đó cho đến vài năm sau để dành toàn bộ sự nghiệp cho ban nhạc rock Queen. Không lâu sau, ông đã viết bản nhạc *We Will Rock You* . Người chiến thắng giải Grammy John Legend đã phát hành album đầu tiên của mình vào năm 2000, nhưng vẫn luôn làm việc với vai trò tư vấn quản lý cho đến năm 2002. Ông vẫn luôn chuẩn bị các bài thuyết trình trên PowerPoint vào ban ngày và biểu diễn vào buổi tối. Nhà văn viết truyện kinh dị Stephen King từng là một giáo viên, người gác cổng, và nhân viên bơm xăng trong suốt bảy năm sau khi viết cuốn truyện đầu tiên của mình,

và ông chỉ nghỉ việc sau khi cuốn tiểu thuyết đầu tay *Carrie* xuất bản được một năm. Tác giả của loạt truyện tranh hài hước *Dilbert* , Scott Adams đã làm việc tại công ty Pacific Bell suốt bảy năm sau khi mục truyện tranh đầu tiên đăng báo gây được tiếng vang lớn.

Tại sao tất cả những hình tượng nổi trội về sự độc đáo kể trên vẫn giữ sự an toàn trong sự nghiệp của mình thay vì chấp nhận mạo hiểm?

Rủi ro giống như các danh mục đầu tư chứng khoán

Nửa thế kỷ trước, nhà tâm lý học Clyde Coombs thuộc trường Đại học Michigan đã phát triển một học thuyết mang tính đột phá về rủi ro. Trong thị trường chứng khoán, nếu bạn dự định bước vào một thương vụ đầu tư mạo hiểm, bạn sẽ tự bảo vệ mình bằng cách duy trì sự an toàn ở các khoản đầu tư khác. Coombs cho rằng trong cuộc sống hằng ngày, những người thành công đối mặt với rủi ro theo cách tương tự thông qua việc cân bằng giữa các danh mục đầu tư. Khi chúng ta nhận lấy nguy cơ trong một khu vực, nhìn chung chúng ta sẽ có xu hướng bù đắp những rủi ro đó qua việc thận trọng hơn ở những lĩnh vực khác. Nếu bạn dự định đặt rất nhiều tiền vào một ván bài, bạn sẽ lái xe với tốc độ chậm hơn trên đường tới sòng bạc.

Danh mục rủi ro giải thích tại sao chúng ta thường trở nên độc đáo ở một lĩnh vực, trong khi khá bình thường ở những lĩnh vực khác trong cuộc sống. Ông bầu bóng chày Branch Rickey đã ký hợp đồng đưa Jackie Robinson vào đội của mình nhằm phá vỡ rào cản phân biệt chủng tộc, nhưng lại từ chối đến sân bóng chày vào Chủ nhật, không có những hành động báng bổ, và không đụng đến bất cứ giọt rượu nào. Tác phẩm tạo nên bước ngoặt trong sự nghiệp của T. S. Eliot, *The Waste Land,* được ca ngợi là một trong những bài thơ có sức ảnh hưởng nhất thế kỷ hai mươi, nhưng sau khi nó được xuất bản vào năm 1922, Eliot vẫn tiếp tục công việc của

mình tại ngân hàng London cho đến tận năm 1925 vì ông từ chối nhận lấy những rủi ro nghềnghiệp. Tiểu thuyết gia Aldous Huxley đã ghi chú lại sau một lần ghé thăm văn phòng của Eliot: "Eliot là nhân viên sáng giá nhất trong tất cả các nhân viên ngân hàng tại đây". Khi chính thức rời khỏi công việc ở ngân hàng, Eliot vẫn không từ bỏ công việc hằng ngày. Ông đã trải qua bốn mươi năm tiếp theo làm việc cho một nhà xuất bản để ổn định cuộc sống, mặt khác ông vẫn tiếp tục sáng tác thơ. Người sáng lập Polaroid, Edwin Land từng nhận xét: "Không ai có thể trở nên độc đáo trong một lĩnh vực mà họ không có được sự ổn định vềmặt cảm xúc và xã hội ở tất cả các lĩnh vực khác".

Nhưng liệu công việc hằng ngày có khiến chúng ta bị xao nhãng để thực hiện công việc độc đáo một cách tốt nhất? Quan điểm chung đều cho rằng những thành tựu sáng tạo không thể nảy nở nếu thiếu đi sự tập trung thời gian và năng lượng cao độ, và các công ty sẽ không thể phát triển tốt nếu thiếu đi những nỗ lực mạnh mẽ. Những giả định đó đã xem nhẹ lợi ích cốt lõi của hệ thống cân bằng rủi ro: nhu cầu được an toàn trong một lĩnh vực sẽ giúp mang lại sự tự do để trở nên độc đáo trong một lĩnh vực khác. Bằng cách sở hữu một cơ sở tài chính vững vàng, chúng ta có thể thoát khỏi áp lực xuất bản sách chưa chín muồi, bán các tác phẩm nghệ thuật kém chất lượng, hoặc cho ra đời những phương thức kinh doanh chưa được kiểm nghiệm. Khi Pierre Omidyar xây dựng eBay, đó đơn giản chỉ là một sở thích; ông vẫn tiếp tục làm lập trình viên trong chín tháng tiếp theo, và chỉ từ bỏ công việc lập trình khi ông nhận được mức thu nhập cao hơn từ eBay. Các doanh nhân xuất sắc không phải là những người tối đa hóa rủi ro, Linda Rottenberg của Endeavor, đồng sáng lập kiêm Giám đốc điều hành đã nhận ra điều này dựa trên kinh nghiệm đào tạo các doanh nhân lớn

nhất thế giới qua nhiều thập niên: Họ loại bỏ rủi ro ra khỏi việc chấp nhận rủi ro.

Quản lý danh mục cân bằng rủi ro không có nghĩa là cứ mãi "lơ lửng giữa dòng" bằng việc chấp nhận những rủi ro vừa phải. Thay vào đó, sự thành công độc đáo là chấp nhận mạo hiểm tối đa ở phạm vi này và thận trọng hơn ở những phạm vi khác. Ở tuổi hai mươi bảy, Sara Blakely đưa ra sáng kiến tạo ra loại quần ngố ống bó sát, cô chấp nhận rủi ro lớn khi đầu tư toàn bộ số tiền tiết kiệm 5 ngàn đô-la của mình. Để cân bằng danh mục rủi ro, cô duy trì công việc bán máy fax toàn thời gian trong hai năm sau đó, rồi dành thời gian buổi tối và cuối tuần để thiết kế các nguyên mẫu, tiết kiệm tiền bằng cách tự viết đơn xin cấp bằng sáng chế thay vì thuê luật sư. Cuối cùng, sau khi thành lập Spanx, cô trở thành nữ tỷ phú tự thân trẻ nhất thế giới. Một thế kỷ trước đó, Henry Ford bắt đầu xây dựng đế chế ô tô của mình trong khi vẫn đang làm việc với vai trò kỹ sư trưởng cho Thomas Edison, công việc giúp ông có được những đảm bảo cần thiết để bắt tay thử nghiệm các phát minh xe hơi đời mới. Ông tiếp tục làm việc dưới quyền Edison trong hai năm sau khi xây dựng xong bộ chế hòa khí và một năm sau khi nhận được bằng sáng chế cho nó.

Còn Bill Gates thì sao, chẳng phải ông nổi tiếng vì từ bỏ trường đại học danh tiếng Harvard để khởi sự đế chế Microsoft? Gates bán chương trình phần mềm đầu tiên khi còn là sinh viên năm hai, ông đã phải chờ đợi cả một năm trước khi rời trường. Thậm chí sau đó, ông không nghỉ học hẳn mà đã cân bằng danh mục rủi ro của mình bằng cách xin bảo lưu chương trình học. Doanh nhân Rick Smith lưu ý: "Thay vì là một trong những người chấp nhận rủi ro lớn nhất trên thế giới, chính xác hơn, Bill Gates được xem là một trong những người giảm thiểu những rủi ro đó".

Mô hình giảm thiểu rủi ro trên đã tạo nên bước đột phá cho Warby Parker. Hai trong số những nhà đồng sáng lập, Neil Blumenthal và Dave Gilboa, trở thành đồng CEO của công ty. Họ bác bỏ lời khuyên phải tuân theo tiêu chuẩn lựa chọn một lãnh đạo duy nhất, và tin rằng sẽ an toàn hơn nếu có hai người ở vị trí lãnh đạo, chính mô hình đồng CEO này đã tạo nên những phản ứng tích cực trên thị trường và làm tăng giá trị của công ty. Ngay từ ban đầu, ưu tiên số một phải là giảm thiểu các rủi ro. Dave cho biết: "Warby Parker không phải là chiếc giỏ mà tôi muốn đặt toàn bộ số trứng của mình vào đó". Sau khi thành lập công ty, ông tiếp tục khám phá các cơ hội kinh doanh khác thông qua việc theo dõi các khám phá khoa học trong phạm vi trường học để đánh giá xem liệu chúng có tiềm năng thương mại hay không. Việc đưa ra những phương án dự phòng đã giúp những nhà sáng lập có thêm can đảm đặt niềm tin kinh doanh vào một giả định chưa được chứng minh, liệu rằng người ta có sẵn sàng mua mắt kính qua mạng hay không. Thay vì chỉ thừa nhận những điều không chắc chắn đó, họ tích cực làm việc để giảm thiểu những rủi ro. "Chúng tôi đã không ngừng bàn thảo các phương án để giảm thiểu những rủi ro trong kinh doanh", Neil nói. "Toàn bộ cuộc hành trình này là một loạt các quyết định nên và không nên. Trên mỗi chặng đường, chúng tôi tiến hành kiểm tra và cân bằng mọi thứ."

Bốn người bạn cùng tham gia vào một lớp học kinh doanh và dành nhiều tháng gọt giũa kế hoạch kinh doanh của mình để giảm thiểu rủi ro. Để giúp khách hàng cảm thấy thoải mái hơn với phương thức bán hàng lạ lẫm là mua mắt kính qua Internet, họ đã quyết định cung cấp dịch vụ trả hàng miễn phí. Nhưng các cuộc khảo sát cá nhân và khảo sát nhóm cho thấy mọi người vẫn còn do dự khi đặt mua kính qua mạng. Neil nhớ lại: "Có rất nhiều người không đặt hàng. Điều đó thực sự khiến chúng tôi hoài nghi về toàn bộ kế hoạch kinh doanh này. Đó là khoảnh khắc chúng tôi mất

niềm tin trầm trọng. Điều đó đã đưa chúng tôi trở lại với bản kế hoạch ban đầu".

Sau khi thảo luận chi tiết các vấn đề trong một khoảng thời gian dài, nhóm nghiên cứu đã đưa ra hướng giải quyết – thực hiện chương trình thử mắt kính miễn phí tại nhà. Khách hàng có thể đặt hàng các mẫu gọng kính mà không cần thực hiện bất kỳ cam kết tài chính nào, chỉ cần gửi trả lại nếu họ không thích. Kế hoạch này thực ra sẽ ít tốn kém hơn việc trả hàng miễn phí trước đây. Nếu trước đây, một khách hàng mua gọng kính với tròng kính và sau đó gửi trả lại, Warby Parker sẽ mất rất nhiều tiền, vì tròng kính được thiết kế riêng cho mỗi gọng kính. Nhưng, nếu khách hàng chỉ thử trên các mẫu gọng kính và gửi trả về, công ty có thể tái sử dụng chúng. Giờ đây, Dave đã có thể tự tin và cam kết: "Vào thời gian chúng tôi sẵn sàng tung ra sản phẩm, tôi đã quyết định rằng chúng tôi phải chuẩn bị dành toàn bộ thời gian cho công việc này, đó không phải là một kiểu mạo hiểm. Nó không giống như tôi đang thực hiện một bước nhảy vọt lớn của niềm tin". Chương trình thử mắt kính miễn phí tại nhà đắt khách đến nỗi Warby Parker đã phải tạm ngừng chương trình trong vòng bốn mươi tám giờ khi ra mắt.

Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy các doanh nhân không thích rủi ro như hầu hết phần lớn chúng ta – và đó là kết luận hiếm có mà tất cả các nhà kinh tế học, xã hội học, tâm lý học đã thực sự đi đến nhất trí. Trong một nghiên cứu khảo sát hơn tám trăm người Mỹ, các doanh nhân và người trưởng thành có việc làm được yêu cầu chọn một trong ba danh mục đầu tư mong muốn như sau:

(A) Một danh mục tạo ra lợi nhuận 5 triệu đô-la Mỹ, với 20% cơ hội thành công;

(B) Một danh mục tạo ra lợi nhuận 2 triệu đô-la Mỹ, với 50% cơ hội thành công;

(C) Một danh mục tạo ra lợi nhuận 1,25 triệu đô-la Mỹ, với 80% cơ hội thành công.

Nhiều khả năng các doanh nhân sẽ lựa chọn phương án cuối cùng, là lựa chọn an toàn nhất. Điều này hoàn toàn đúng bất kể thu nhập, độ giàu có, tuổi tác, giới tính, trải nghiệm kinh doanh, tình trạng hôn nhân, giáo dục, quy mô hộ gia đình, và sự kỳ vọng các doanh nghiệp khác sẽ hoạt động tốt như thế nào. Người viết kết luận: "Chúng tôi thấy rằng các doanh nhân lo sợ rủi ro hơn so với số đông".

Đây chỉ là kết quả tùy chọn dựa trên một cuộc khảo sát, nhưng khi theo dõi hành vi thực tế của các doanh nhân, bạn sẽ nhận thấy họ né tránh những rủi ro nguy hiểm đến cỡ nào. Các nhà kinh tế học nhận thấy rằng từ khi còn niên thiếu, các doanh nhân thành công đã phá vỡ những quy tắc và sự cấm cản nhiều gấp ba lần bạn bè cùng trang lứa. Tuy nhiên, khi bạn nhìn sâu hơn vào các hành vi cụ thể có liên quan đến việc kinh doanh của họ, khi thành lập các công ty sản xuất, các thanh thiếu niên ấy chỉ chấp nhận những rủi ro có thể tính toán. Khi các nhà tâm lý học nghiên cứu cặp sinh đôi người Mỹ và các công dân Thụy Điển, nghiên cứu này cũng đưa ra kết quả tương tự.

Thông qua ba nghiên cứu trên, những người trở thành doanh nhân thành đạt thường có giai đoạn thời niên thiếu bất chấp lời khuyên răn của cha mẹ, đi chơi với bạn bè bất chấp lệnh giới nghiêm, trốn học, ăn cắp, cờ bạc, uống rượu và hút cần sa. Tuy nhiên, họ không tham gia vào các hoạt động nguy hiểm như lái xe khi đang say rượu, mua ma túy bất hợp pháp, hay ăn cắp những đồ vật có giá trị. Tất cả đều đúng khi xem xét tình trạng kinh tế xã hội hay thu nhập gia đình của cha mẹ họ.

Sự độc đáo thể hiện trong thái độ hướng tới rủi ro. Một số kẻ say mê nhảy dù, trong khi những kẻ khác lại vô cùng sợ hãi. Để trở nên độc đáo, bạn cần phải thử những cái mới, cũng có nghĩa là chấp nhận một số rủi ro. Nhưng sự độc đáo thành công nhất không đến từ những kẻ không biết sợ là gì, chỉ biết nhảy trước khi nhìn. Họ là những kẻ miễn cưỡng nhón gót chân trên mép vách đá, tính toán độ dốc, kiểm tra đi kiểm tra lại dù của họ đến ba lần, và tạo lập một mạng lưới an toàn phía dưới điểm rơi trong bất cứ tình huống nào. Như Malcolm Gladwell đã viết trên tờ *New Yorker:* "Rất nhiều doanh nhân chấp nhận rủi ro nhưng phần lớn họ đều thất bại, họ không phải là những câu chuyện thành công".

Việc xem nhẹ những đồng thuận xã hội không phải là điểm khác biệt để tạo nên những con người đi vào con đường độc đáo. Trong một phân tích toàn diện dựa trên sáu mươi nghiên cứu trên hơn mười lăm ngàn doanh nhân, những người ít quan tâm đến việc làm hài lòng người khác, thường không có khả năng trở thành doanh nhân, hoặc tạo ra những bước đột phá cho công ty của mình. Chúng ta có thể nhìn thấy mô hình tương tự trong chính trị. Khi hàng trăm nhà sử học, nhà tâm lý học, và các nhà khoa học chính trị nhận xét về các tổng thống Mỹ, họ cho rằng những nhà lãnh đạo yếu kém nhất là những người đi theo ý muốn của người dân và những tiền lệ được thiết lập bởi người tiền nhiệm. Những tổng thống vĩ đại nhất là những người dám thách thức hiện tại và đem đến những thay đổi nhanh chóng nhằm cải thiện nhiều vấn đề của đất nước. Thế nhưng những hành vi này hoàn toàn không liên quan đến việc họ có mối quan tâm sâu sắc đến sự tán thành của cộng đồng và sự hòa hợp xã hội hay không.

Abraham Lincoln thường được biết đến là vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Khi các chuyên gia đánh giá tổng thống dựa trên mong muốn làm hài lòng người khác và tránh xung đột, Lincoln được đánh

giá cao nhất trong danh sách. Ông dành ra bốn giờ một ngày xử lý công việc văn phòng với người dân và những người đào ngũ được ân xá trong cuộc nội chiến. Trước khi ký Tuyên ngôn Giải phóng Nô lệ, Lincoln khắc khoải trong hơn sáu tháng suy nghĩ về việc có nên giải phóng nô lệ hay không. Ông tự hỏi liệu mình có trong tay quyền hiến định đó hay không; ông lo lắng rằng các quyết định ông đưa ra có thể đánh mất sự ủng hộ của các bang biên giới phía nam, tạo thêm chiến tranh và tàn phá đất nước.

Sự độc đáo không phải là một đặc tính cố định. Nó là một sự chọn lựa tự do. Lincoln không mang trong mình tính cách độc đáo bẩm sinh. Vì thế, việc tham gia vào các cuộc tranh luận không được lập trình sẵn trong gien của ông, mà là một hành động của ý thức. Nhà tư tưởng lớn W. E. B. DuBois viết: "Ông ấy cũng giống như một trong số chúng ta và ông đã trở thành Abraham Lincoln".

Thông thường, khả năng kiểm soát bị mất đi từ trong chính công việc và cuộc sống hằng ngày của chúng ta. Một vài năm trước đây, Google đề nghị Amy Wrzesniewski, một giáo sư tài năng của trường Đại học Yale, làm giúp một loạt các công việc hành chính và bán hàng, những công việc mà người thực hiện nó không có được sự tự do nhận thức, tình trạng, hoặc cơ hội tham gia vào những dự án tuyệt vời như các kỹ sư trong công ty. Tôi đã cùng với cô ấy và một cộng sự khác, Justin Berg, đồng hành trên chuyến đi đến California, New York, Dublin và London để tìm kiếm giải pháp.

Có rất nhiều nhân viên tận tâm với Google đến nỗi họ tiết lộ rằng họ chấp nhận công việc của mình như một mặc định. Bởi họ cho rằng công việc cùng sự tương tác với người khác trong công việc đã tạo được cơ sở vững vàng, mà họ không tự hỏi rằng liệu có cần điều chỉnh chúng hay không.

Để mở khóa tư duy đó, chúng tôi đã hợp tác với Jennifer Kurkoski và Brian Welle, hai nhà sáng tạo đứng sau công việc phân tích con người của Google. Chúng tôi thiết kế một hội thảo cho hàng trăm nhân viên với mong muốn chia sẻ rằng công việc không phải là một tác phẩm điêu khắc tĩnh, mà là một khối lắp ráp linh hoạt. Chúng tôi đưa ra các ví dụ về những người trở thành kiến trúc sư trong chính công việc riêng của mình, tùy chỉnh nhiệm vụ và các mối quan hệ của mình để phù hợp hơn với lợi ích, kỹ năng, và các giá trị – giống như một nhân viên bán hàng đầy tính nghệ sĩ tình nguyện thiết kế một logo mới và một nhà phân tích tài chính giao tiếp với khách hàng thông qua video chat thay vì email. Sau cùng, họ nhìn vào công việc quen thuộc của họ theo một hướng hoàn toàn mới: *vuja de* (đối diện với điều quen thuộc trong một viễn cảnh mới). Họ đưa ra những cách nhìn mới và lý tưởng hơn về vai trò của mình nhưng vẫn bám sát thực tế.

Các nhà quản lý và cộng sự đánh giá hiệu suất, mức độ hạnh phúc của mỗi nhân viên trước buổi hội thảo, rồi sau đó nhiều tuần và nhiều tháng. Toàn bộ quá trình trải nghiệm chỉ kéo dài chín mươi phút, nên chúng tôi không chắc rằng chúng có đủ tạo nên sự khác biệt nào hay không. Tuy nhiên, sau sáu tuần, các nhân viên Google được chọn ngẫu nhiên để bày tỏ suy nghĩ về công việc của mình đã cho thấy dấu hiệu của hạnh phúc và hiệu suất làm việc. Sau khi xem xét các phương thức điều chỉnh công việc, họ ngay lập tức hành động để cải thiện chúng. Các nhân viên trong nhóm đối chứng không tham dự các buổi hội thảo không cho thấy bất kỳ thay đổi nào về mức độ hạnh phúc hay hiệu suất. Khi chúng tôi thêm vào một yếu tố nhằm khuyến khích nhân viên nhìn nhận các kỹ năng và công việc của mình một cách linh hoạt hơn, kết quả đạt được kéo dài ít nhất sáu tháng. Thay vì chỉ sử dụng năng lực hiện có của mình, họ đã đưa ra các sáng kiến để phát triển những khả năng nhằm tạo ra công việc sáng tạo và mang đặc

tính cá nhân. Kết quả là, họ có khả năng đạt được mức độ thăng tiến cao hơn 70% so với các đồng nghiệp khác, hoặc được chuyển đổi sang vai trò mới khiến nhiều người thèm muốn. Bằng cách từ chối gắn bó với những công việc và những kỹ năng đã được mặc định, họ trở nên hạnh phúc và làm việc hiệu quả hơn – và nâng cấp chính mình để phù hợp hơn với vai trò mới. Rồi từng bước họ nhận ra và khắc phục những hạn chế của bản thân.

* * *

Sau khi tiết lộ rằng sự độc đáo đạt được thành công thường bắt đầu với việc đặt câu hỏi về những mặc định có trong cuộc sống và danh mục đầu tư cân bằng rủi ro, phần còn lại của cuốn sách sẽ trình bày về sự thu hẹp khoảng cách giữa nhận thức và hành động. Khi bạn có một ý tưởng mới, làm sao để bạn đấu tranh biến nó trở thành kết quả? Là nhà tâm lý học về tổ chức tại Wharton, tôi đã trải qua hơn một thập niên nghiên cứu về sự độc đáo trong một loạt hệ thống thiết lập, từ các công ty công nghệ và ngân hàng cho đến các trường học, bệnh viện và văn phòng chính phủ. Tôi cũng đã tìm ra một số trường hợp thể hiện sự độc đáo vượt bậc của thời đại này, và muốn chia sẻ câu chuyện của những con người thông thái ấy để mỗi người trong chúng ta trở nên độc đáo hơn mà không gây ảnh hưởng đến các mối quan hệ, danh tiếng và sự nghiệp của mình. Tôi hy vọng những phát hiện này sẽ giúp các bạn phát triển lòng can đảm và chiến lược để theo đuổi sự độc đáo, cung cấp kiến thức lãnh đạo cần thiết để tạo nên văn hóa độc đáo trong đội nhóm và tổ chức của mình.

Sử dụng các nghiên cứu và những câu chuyện khắp mọi lĩnh vực từ kinh doanh, chính trị, đến thể thao và vui chơi giải trí, tôi sẽ tập trung vào

những hạt giống của sự thay đổi mang tính sáng tạo, đạo đức, và mang tính tổ chức – cùng những rào cản cản trở sự tiến bộ.

Phần đầu của cuốn sách này tập trung vào việc quản lý các rủi ro liên quan đến đề xuất, nhận biết và bày tỏ những ý tưởng ban đầu. Theo định nghĩa, những ý tưởng mới chứa đầy sự bất ổn, và những chứng cứ mạnh mẽ mô tả cách thức chúng ta trau dồi kỹ năng trong việc tách lúa mì ra khỏi vỏ, để tránh những rủi ro khi đặt cược vào những ý tưởng không hay và bỏ qua những ý tưởng tốt. Sau khi bạn nghĩ ra một ý tưởng tiềm năng, bước tiếp theo bạn phải trình bày được hiệu quả của nó. Tôi sẽ chia sẻ một số bài tập tốt nhất để làm sáng tỏ cách thức bạn chọn lựa những thông điệp và những người nào bạn cần tham vấn để có thể được lắng nghe nhiều hơn và ít bị chỉ trích hơn. Xuyên suốt hành trình, bạn sẽ tìm ra lý do tại sao chương trình truyền hình nổi tiếng nhất mọi thời đại suýt bị cắt bỏ, lý do tại sao một doanh nhân chia sẻ câu chuyện khởi nghiệp của mình bằng việc làm nổi bật những lý do khiến không ai đầu tư vào họ, làm thế nào một nhà phân tích CIA thuyết phục được cộng đồng tình báo của mình ngừng việc giữ bí mật, và làm thế nào một người phụ nữ thấp hơn ba cấp tại Apple thách thức Steve Jobs và chiến thắng.

Phần thứ hai của cuốn sách đề cập đến những lựa chọn nhằm đem đến sự độc đáo. Tôi sẽ bắt đầu từ yếu tố thời gian. Hãy thận trọng khi là người tiên phong, vì hành động sớm thường gặp rủi ro nhiều hơn. Thật bất ngờ, một số thành tựu sáng tạo vĩ đại nhất và các sáng kiến thay đổi lịch sử bắt nguồn từ sự chần chừ. Xu hướng chậm trễ và trì hoãn đã giúp các doanh nhân xây dựng được những công ty tồn tại lâu dài, các nhà lãnh đạo đi đầu trong những nỗ lực chuyển đổi, và các nhà sáng tạo duy trì tính độc đáo của họ. Sau đó, tôi sẽ quay lại với những thách thức xây dựng liên minh, điều tra cách thức gia tăng sự ủng hộ cho một ý tưởng độc đáo và giảm thiểu rủi

ro bị từ chối. Những người hùng thầm lặng trong phong trào giành quyền bầu cử cho phụ nữ sẽ minh chứng cho lý do tại sao kẻ thù tạo nên các đồng minh tốt hơn so với những kẻ vừa là bạn vừa là thù, và các giá trị chung có thể bị phân chia hơn là được hợp nhất. Một nhà sáng lập đã giấu nhân viên sứ mệnh công ty của mình và một đạo diễn Hollywood đã chuyển thể các bộ phim hoạt hình của Disney sẽ trình bày việc làm thế nào để tuyển dụng những cộng sự bằng cách cân bằng lý tưởng với chủ nghĩa thực dụng và pha trộn những điều quen thuộc với những điều mới mẻ.

Phần thứ ba của cuốn sách liên quan đến việc mở ra và duy trì sự độc đáo, cả trong đời sống lẫn trong công việc. Tôi sẽ nghiên cứu cách nuôi dưỡng tính độc đáo ở trẻ em, giải thích cách cha mẹ, anh chị em, và mô hình vai trò định hình nên xu hướng nổi loạn ở trẻ như thế nào. Bạn sẽ biết được tại sao số bàn thắng mà các cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp cướp được có nguồn gốc từ thứ tự sinh của họ; các diễn viên hài tuyệt vời nhất nước Mỹ đều có điểm chung về nền tảng gia đình; những người mạo hiểm chính cuộc sống của mình để thực hiện những cuộc giải cứu đầy dũng cảm trong cuộc thảm sát bằng lò sát sinh của phát xít Đức từng nhận được sự kỷ luật khắt khe từ cha mẹ; sự đổi mới và tốc độ tăng trưởng kinh tế của một quốc gia có thể bắt nguồn từ những cuốn sách chúng ta đọc cho con cái mình. Từ đó, tôi sẽ xem xét lý do tại sao một số nền văn hóa tôn thờ tín ngưỡng, và làm thế nào các nhà lãnh đạo khuyến khích nhân viên nói lên ý kiến bất đồng, cho phép sự độc đáo và khác biệt nảy nở. Bạn sẽ học hỏi được nhiều điều từ một tỷ phú tài chính tuyệt vời, người đã sa thải nhân viên vì đã không chỉ trích ông, một nhà phát minh đấu tranh để truyền bá thành tựu của mình, và một chuyên gia đã giúp thay đổi các chuẩn mực chưa được lên tiếng tại NASA sau khi tàu con thoi *Columbia* nổ tung.

Tôi sẽ khép lại bằng những suy ngẫm về mặt cảm xúc ngăn trở chúng ta theo đuổi sự độc đáo. Bạn sẽ có được cái nhìn sâu sắc về việc chế ngự nỗi sợ hãi và sự thờ ơ từ một nhóm người ngoài hai mươi tuổi đã tranh đấu lật đổ một bạo chúa và một luật sư đã đấu tranh cho sự biến đổi khí hậu khi bơi ở Bắc Cực. Những điển hình đó chứng minh rằng sự im lặng không phải là cách tốt nhất để chế ngự lo lắng, mà còn gây phản tác dụng khi ta tức giận, và rằng sự bi quan đôi khi còn mang đến năng lượng nhiều hơn so với sự lạc quan.

Cuối cùng, chính những người dám thách thức sự độc đáo là những người thúc đẩy thế giới phát triển. Sau nhiều năm nghiên cứu và tương tác với họ, tôi nhận thấy những trải nghiệm nội tâm của họ không có gì khác biệt với chúng ta. Họ cảm nhận cùng nỗi sợ hãi, những nghi ngờ như hầu hết chúng ta. Điều khiến họ trở nên khác biệt là họ hành động bằng mọi cách. Từ trong tâm khảm của mình, họ nhận thức rằng dù thất bại, thì họ cũng ít hối tiếc hơn là không dám thử gì cả.

2
Nhà đầu tư sáng suốt và nhà đầu tư mù quáng

Nghệ thuật và khoa học trong việc nhận biết những ý tưởng độc đáo

"Sáng tạo cho phép ta mắc sai lầm. Nghệ thuật là biết giữ lại những gì trong số đó."

- Scott Adams

Vào thời khắc chuyển giao giữa hai thế kỷ, bỗng xuất hiện một phát minh gây bão tại Silicon Valley. Steve Jobs gọi nó là mảnh ghép công nghệ tuyệt vời nhất kể từ khi máy tính cá nhân ra đời. Thích thú với phát minh ấy, Jobs đã đề nghị đầu tư 63 triệu đô-la Mỹ để sở hữu 10% công ty. Khi bị nhà phát minh từ chối, Jobs đã làm một việc bất thường so với tính cách của ông: Ông đề nghị tư vấn miễn phí cho nhà phát minh trong vòng sáu tháng tiếp theo. Nhà sáng lập Amazon, Jeff Bezos đã xem xét sản phẩm và ngay lập tức bị cuốn hút: "Anh đang sở hữu một sản phẩm mang tính cách mạng! Anh sẽ không gặp vấn đề khi bán phát minh này". John Doerr, nhà đầu tư huyền thoại, người đặt cược thành công vào Google và nhiều công ty khởi nghiệp khác, đã rót 80 triệu đô-la vào thương vụ này, dự đoán đây sẽ là công ty đạt được 1 tỷ đô-la nhanh nhất từ trước đến nay và "có sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn cả Internet".

Bản thân nhà phát minh được mô tả như là một Thomas Edison thời hiện đại sở hữu một danh sách những phát minh đột phá đáng nể. Máy lọc thận cầm tay của ông được bình chọn là sản phẩm y tế của năm, máy bơm truyền dịch cầm tay giúp giảm thiểu thời gian bệnh nhân phải ở lại lâu trong bệnh viện, và phát minh ống stent mạch vành (dùng điều trị một loại bệnh tim gọi là bệnh xơ vữa động mạch vành) đã được sử dụng để nối thẳng đến tim của Phó Tổng thống Mỹ Dick Cheney. Ông đã tích lũy hàng trăm bằng sáng chế và nhận được vinh dự cao quý nhất của Mỹ trong lĩnh vực phát minh sáng chế, Huân chương Quốc gia về Công nghệ và Đổi mới Sáng tạo, từ Tổng thống Bill Clinton.

Nhà phát minh dự đoán rằng trong vòng một năm, sức bán sản phẩm mới nhất của ông sẽ đạt mười ngàn sản phẩm mỗi tuần. Tuy nhiên, sáu năm sau đó, họ chỉ bán được tổng cộng khoảng ba mươi ngàn đơn vị. Hơn một thập niên trôi qua, công ty vẫn chưa sinh lời. Tuy được đánh giá là sản phẩm mang lại những thay đổi sâu sắc cho con người và các thành phố, nhưng cho đến nay chúng chỉ được sử dụng ở một số thị trường ngách[1].

[1] *Niche market: phân khúc thị trường chuyên biệt, thường nhỏ và không đại trà.*

Sản phẩm đó là Segway, một phương tiện di chuyển hai bánh dành cho cá nhân, hoạt động trên cơ chế tự cân bằng. Thời báo Time gọi nó là một trong mười sản phẩm công nghệ thất bại nhất thập niên. Doerr thừa nhận vào năm 2013: "Segway là một khoản đầu tư thất bại, không cần bàn đến. Tôi đã sai khi thực hiện một số dự đoán có phần táo bạo về Segway". Tại sao những đầu óc kinh doanh đầy hiểu biết lại có thể bỏ qua những dấu hiệu thất bại nhỉ?

Một vài năm trước đó, có hai nghệ sĩ đã cùng nhau sản xuất một chương trình truyền hình đặc biệt dài chín mươi phút. Do không có kinh

nghiệm viết chương trình và nhanh chóng cạn kiệt nguồn lực, họ chuyển sang ý tưởng làm một chương trình biểu diễn ba mươi phút hằng tuần. Khi họ nộp kịch bản, hầu hết các nhà đài đều không thích hoặc không nhận. Một trong những diễn viên tham gia chương trình mô tả chúng như là một "mớ hỗn độn vui nhộn".

Họ ghi hình thử, đến lượt khán giả đánh giá. Một trăm khán giả đã tập hợp tại Los Angeles để thảo luận về những điểm mạnh và điểm yếu của chương trình. Họ đã bác bỏ và xem chương trình như là một thất bại thảm hại. Một khán giả tuyên bố thẳng thừng: "Anh ta chỉ là một kẻ thua cuộc, ai muốn xem anh ta biểu diễn chứ?". Sau khi chương trình được trình chiếu cho khoảng sáu trăm khán giả khác tại bốn thành phố khác nhau, họ có báo cáo tóm tắt như sau: "Không có khán giả nào háo hức xem chương trình này một lần nữa". Phần trình diễn được đánh giá là quá yếu kém.

Các tập phát thử tiếp theo lên sóng, và đúng như dự đoán, chúng không tạo được cú hích nào. Qua hiệu ứng chương trình và những đánh giá tiêu cực của khán giả, chương trình thực sự gặp rắc rối. Nhưng một nhà đài đã khích lệ người làm phim tiếp tục thực hiện thêm bốn tập nữa. Chương trình đã không lên sóng trực tiếp cho đến gần một năm sau ngày phát thử, và một lần nữa, họ thất bại trong việc thu hút những người ủng hộ nhiệt thành. Vào phút chót, nhà đài đã sắp xếp chiếu nửa tập phim này thay thế cho một chương trình bị hủy bỏ, nhưng sau đó một trong những người viết kịch bản lại nghĩ đến chuyện từ bỏ: họ không còn ý tưởng nào nữa.

Nhưng tin tốt là sau đó ông ấy đã đổi ý và viết tiếp kịch bản. Trong những thập niên tiếp theo, chương trình trở thành chuyên mục thống trị trên các bảng xếp hạng Nielsen và mang lại doanh thu hơn 1 tỷ đô-la. Chương trình đã trở thành loạt phim truyền hình nổi tiếng nhất nước Mỹ, và được TV Guide vinh danh là chương trình vĩ đại nhất mọi thời đại.

Nếu bạn đã từng phàn nàn về một người nói chuyện quá gần mình, bắt bẻ một người dự tiệc khi anh ta nhúng một miếng khoai tây hai lần vào tô súp dùng chung, và thốt ra lời khuyến cáo: "Không phải là không có vấn đề gì khi anh làm vậy đâu", hoặc từ chối một ai đó khi nói rằng: "Không còn súp cho anh nữa", ấy là lúc bạn đang sử dụng những cụm từ của chương trình Seinfeld. Vậy tại sao các ông chủ của các kênh truyền hình ấy lại đặt rất ít niềm tin vào Seinfeld như vậy?

Khi chúng ta than vãn về sự thiếu độc đáo trên đời này, chúng ta thường đổ lỗi do thiếu vắng sự sáng tạo. Chỉ khi nghĩ ra nhiều ý tưởng mới lạ, chúng ta mới có thể mong muốn mọi thứ tốt đẹp hơn. Nhưng trong thực tế, rào cản lớn nhất đối với sự độc đáo không phải là việc đưa ra ý tưởng, mà là chọn lọc các ý tưởng. Trong một phân tích nọ, có hơn hai trăm người hình dung hơn một ngàn ý tưởng cho các dự án và sản phẩm mới, trong số đó có 87% ý tưởng rất độc đáo. Các công ty, cộng đồng, và các quốc gia không hẳn là túng thiếu ý tưởng, chỉ là họ thiếu hụt những người xuất sắc có thể lựa chọn các ý tưởng mới một cách đúng đắn. Segway là trường hợp điển hình cho tình trạng dương tính giả: Đó là khi ý tưởng được dự báo là sẽ tạo nên cú hích nhưng hóa ra không phải vậy. Seinfeld phản ánh cho tình trạng âm tính giả: được dự đoán là sẽ thất bại nhưng cuối cùng lại thành công rực rỡ.

Chương này sẽ trình bày về các rào cản và phương pháp thực hành tốt nhất trong việc lựa chọn ý tưởng. Để giảm thiểu việc đặt cược vào những ý tưởng không tốt, tôi đã tìm ra những nhà dự báo lành nghề, những người đã học cách tránh những rủi ro dương tính giả và âm tính giả. Bạn sẽ có cơ hội gặp gỡ hai nhà đầu tư mạo hiểm đã từng dự đoán về thất bại của Segway, và giám đốc cấp cao của NBC, người thậm chí không làm việc trong lĩnh vực hài kịch nhưng lại ủng hộ và tài trợ nhiệt tình cho các bộ

phim của Seinfeld. Phương pháp của họ là nghiên cứu tầm quan trọng tương đối của trực giác và phân tích việc đánh giá các ý tưởng, cũng như cách thức đánh giá độ đam mê ở những người đứng sau các ý tưởng này. Bạn sẽ hiểu tại sao các nhà quản lý và khán giả khó đánh giá chính xác những ý tưởng mới, và làm thế nào chúng ta ra những quyết định đúng đắn hơn khi muốn nắm bắt một cơ hội nào đó.

Bước đi ngẫu nhiên trên sợi dây xiếc sáng tạo

Người phát minh ra Segway là một chuyên gia về công nghệ tên là Dean Kamen, người mà tủ quần áo của anh ta chỉ có một kiểu trang phục: áo sơ mi denim, quần jean và đôi giày bốt đi làm. Khi tôi đề nghị các nhà đầu tư mạo hiểm mô tả về Kamen, phản ứng phổ biến nhất của họ là "Người dơi". Năm mười sáu tuổi, anh tự mình nhận thiết kế lại hệ thống ánh sáng cho một bảo tàng, và kêu gọi sự phê duyệt của vị chủ tịch để thực hiện nó. Vào thập niên 1970, anh đã phát minh ra máy bơm truyền dịch, thu về lợi nhuận đủ để tậu cho mình một máy bay phản lực, máy bay trực thăng và một căn biệt thự ở New Hampshire, hoàn thiện một cửa hàng máy tính, một phòng thí nghiệm thiết bị điện tử, và một sân bóng chày. Trong những năm 1980, máy lọc thận cầm tay của anh đã đạt được thành công vang dội.

Trong những năm 1990, Kamen đã thiết kế ra iBOT, một chiếc xe lăn có thể leo cầu thang. Nhận thấy khả năng ứng dụng rộng rãi của công nghệ này, anh và nhóm của mình đã sáng tạo ra Segway. Mục đích của thiết kế này là chế tạo một chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu và an toàn nhằm ngăn ngừa ô nhiễm và giúp các cá nhân di chuyển tại các thành phố đông đúc. Do chiếc xe khá nhỏ, trọng lượng nhẹ và có khả năng tự cân bằng, nó không chỉ phù hợp với những người đưa thư, cảnh sát và người chơi golf, mà còn có khả năng làm thay đổi cơ bản cách thức con người di chuyển hằng ngày. Segway là công nghệ tuyệt vời nhất Kamen từng tạo ra và ông dự đoán

rằng: "Sự cạnh tranh của Segway với ô tô sẽ tương tự như sự cạnh tranh của ô tô với xe ngựa".

Nhưng có phải những người sáng tạo có thể đã từng là mục tiêu để những người khác đánh giá chính ý tưởng sáng tạo của họ hay không? Một trong những cựu học sinh của tôi, Justin Berg, hiện là giáo sư tài năng tại trường Đại học Stanford, đã nghiên cứu vấn đề này suốt nhiều năm. Berg chuyên về dự báo sáng tạo, nghệ thuật dự đoán sự thành công của những ý tưởng mới lạ. Trong một nghiên cứu, anh đã trình chiếu video biểu diễn xiếc cho những nhóm người khác nhau xem và yêu cầu họ dự đoán mỗi màn trình diễn hay đến mức nào. Những nghệ sĩ xiếc đến từ Cirque du Soleil và các đoàn xiếc khác đưa ra dự đoán về mức độ nổi tiếng của các video quay họ. Các quản lý rạp xiếc cũng xem video và đưa ra dự đoán của mình.

Để kiểm tra tính chính xác của các dự đoán, Berg đã đo lường mức độ thành công trên thực tế của từng màn biểu diễn thông qua việc theo dõi số lượng khán giả thích, chia sẻ và tài trợ cho video. Anh đã mời hơn mười ba ngàn người tham gia đánh giá video; họ cũng có cơ hội chia sẻ video thông qua Facebook, Twitter, Google+, email và nhận được số tiền thưởng 10 cent, sau đó có thể dành tặng cho những người trình diễn.

Những người sáng tạo đã cảm thấy rất tệ khi biết được những đánh giá của khán giả dành cho màn trình diễn của mình. Trung bình, khi xếp hạng video của mình so với màn trình diễn của chín nghệ sĩ xiếc khác, họ đã đặt mình ở vị trí quá cao. Các nhà quản lý thì thực tế hơn: Họ giữ khoảng cách với các màn trình diễn và nhìn nhận một cách trung lập hơn.

Những nhà khoa học xã hội từ lâu đã biết rằng con người có xu hướng tự tin thái quá khi đánh giá chính mình. Dưới đây là một số điểm nổi bật của những phát hiện đó:

• Học sinh trung học cuối cấp: 70% cho biết họ có kỹ năng lãnh đạo "trên mức trung bình", so với 2% "dưới trung bình"; về khả năng hợp tác với người khác, 25% đánh giá mình nằm trong 1% đứng đầu, và 60% cho rằng mình nằm trong 10% đứng đầu.

• Giáo sư các trường Cao đẳng: 94% tự đánh giá mình thực hiện công việc trên mức trung bình.

• Kỹ sư: Tại hai công ty khác nhau, 32% và 42% tự đánh giá bản thân nằm trong top 5% những nhân viên giỏi nhất.

• Doanh nhân: Khi ba ngàn chủ doanh nghiệp nhỏ đánh giá xác suất thành công của các công ty khác nhau, trung bình họ đánh giá triển vọng của doanh nghiệp mình là 8,1/10 nhưng chỉ đánh giá doanh nghiệp kinh doanh tương tự ở mức 5,9/10.

* * *

Quá tự tin có thể là một khuynh hướng đặc biệt khó vượt qua trong lĩnh vực sáng tạo. Khi bạn đưa ra một ý tưởng mới, theo định nghĩa thì nó là độc nhất, bạn bỏ qua tất cả phản hồi trong quá khứ về những ý tưởng trước đó. Thậm chí ngay cả khi những ý tưởng trước đó của bạn đổ vỡ, bạn cũng cho rằng ý tưởng này thì khác.

Khi phát triển một ý tưởng, chúng ta thường quá chú trọng đến thị hiếu của mình mà quên đi thị hiếu của khán giả để đưa ra những đánh giá thật chính xác. Chúng ta ngây ngất trong khoảnh khắc eureka! hoặc niềm vui chiến thắng của việc vượt qua chướng ngại. Brandon Tartikoff, Chủ tịch cấp cao phụ trách mảng giải trí của kênh NBC, thường xuyên nhắc nhở các nhà sản xuất của mình: "Không ai bước vào đây với ý tưởng tồi cả". Ở một mức độ nào đó, các doanh nhân và những người phát minh phải thật sự

tin tưởng vào tỷ lệ thành công của những ý tưởng của họ, không thì họ sẽ không có đủ động lực để theo đuổi chúng. Nhưng ngay cả khi đã tìm hiểu về thị hiếu của khán giả, họ vẫn dễ dàng có khả năng trở thành nạn nhân của thứ mà các nhà tâm lý học gọi là khuynh hướng xác nhận: tập trung vào điểm mạnh của các ý tưởng, bỏ qua hoặc coi nhẹ những hạn chế của chúng.

Sau khi trải qua sự nghiệp nghiên cứu về năng suất sáng tạo, nhà tâm lý học Dean Simonton nhận thấy rằng ngay cả các thiên tài cũng gặp rắc rối về sự công nhận khi họ đã đạt được những thành công vang dội. Trong lĩnh vực âm nhạc, Beethoven được biết đến như là một nhà tự phê bình nhận thức, tuy nhiên theo nhận xét của Simonton, "sở thích của Beethoven là những bản giao hưởng, sonata, và tứ tấu của ông không phải là những bản thường xuyên được biểu diễn nhất và được ghi lại bởi hậu thế". Trong một phân tích, nhà tâm lý học Aaron Kozbelt mải mê nghiên cứu những lá thư trong đó Beethoven đánh giá bảy mươi tác phẩm của ông và so sánh chúng với đánh giá của các nhà chuyên môn về các tác phẩm này. Trong bảy mươi tác phẩm ấy, Beethoven xác nhận có mười lăm tác phẩm thuộc dương tính giả, tức là tuy chúng được mong đợi sẽ trở nên vĩ đại, hóa ra các tác phẩm ấy lại không mấy thành công, và có tám tác phẩm thuộc âm tính giả, tức là những tác phẩm bị chỉ trích lại trở thành những tác phẩm xuất sắc. Tỷ lệ sai sót 33% này xảy ra bất chấp thực tế rằng Beethoven đã thực hiện nhiều đánh giá sau khi nhận được thông tin phản hồi của khán giả.

Nếu các nhà sáng tạo biết được thời điểm nào họ đang bước trên con đường tạo nên những kiệt tác, tác phẩm của họ sẽ chỉ tiến về phía trước: Họ sẽ dừng các nỗ lực tạo ra ý tưởng khi biết mình thành công. Nhưng theo thời gian, Simonton thấy rằng họ sẽ quay về và lặp lại những gì mình đã sớm vứt bỏ khi chưa hoàn thiện. Trong tác phẩm nổi tiếng nhất của

Beethoven, Bản giao hưởng số 5, ông bỏ qua đoạn kết của phần đầu tiên vì thấy nó quá ngắn, và chỉ sử dụng lại sau này. Nếu Beethoven có thể phân biệt được chi tiết tuyệt diệu từ một tác phẩm bình thường, ông sẽ ngay lập tức biết được bản nhạc này của mình sẽ là một thành công. Khi Picasso vẽ bức Guernica nổi tiếng để phản đối chủ nghĩa phát xít, ông đã vẽ bảy mươi chín bản khác nhau. Nhiều bức trong số đó được dựa trên phác thảo đầu tiên của ông, mà không phải là những biến thể sau này. "Các phác thảo về sau đã chứng minh bản thân chúng là những 'con hẻm cụt' mà trong khi sáng tạo, người nghệ sĩ không hề biết trước rằng mình đang đi sai đường", Simonton giải thích. Nếu Picasso có thể đánh giá những sáng tạo của mình khi vẽ chúng, ông sẽ "có nhiều năng lượng hơn" và sử dụng chúng cho những bản vẽ kế tiếp. Nhưng trong thực tế, ông ấy thường trở nên "lạnh lùng hơn và chán nản hơn".

Muốn tìm ra hoàng tử, phải hôn nhiều chú ếch

Nếu sự độc đáo không phải là những đánh giá tin cậy về chất lượng các ý tưởng, làm thế nào để chúng ta tối đa hóa cơ hội tạo ra một kiệt tác? Simonton thấy rằng, trung bình, các thiên tài sáng tạo không phải là người đạt chất lượng tốt hơn trong lĩnh vực của mình so với các đồng nghiệp. Họ chỉ đơn giản là tạo ra được một khối lượng công việc lớn hơn, giúp họ có được những thay đổi và cơ hội cao hơn để trở nên độc đáo. Simonton ghi lại: "Tỷ lệ tạo ra một ý tưởng gây ảnh hưởng hay thành công là một hàm số dương trên tổng số các ý tưởng được tạo ra".

Hãy nhìn Shakespeare xem, hầu hết chúng ta đã quen thuộc với số lượng nhỏ các tác phẩm kinh điển của ông, mà quên rằng trong suốt thời gian hai thập niên, ông đã viết đến ba mươi bảy vở diễn và một trăm năm mươi bốn bài thơ sonnet. Simonton đã lần theo các vở kịch phổ biến của Shakespeare, đo lường mức độ chúng được trình diễn thường xuyên và ca

ngợi sự rộng rãi của các chuyên gia và nhà phê bình. Trong vòng năm năm, Shakespeare đã sáng tác ra ba trong số năm tác phẩm nổi tiếng nhất của ông – *Macbeth, King Lear* và *Othello* – ông cũng cho ra đời các tác phẩm hạng trung như *Timon of Athens* và *All's Well That Ends Well*, cả hai đều được xếp hạng là hai trong những vở kịch tệ nhất của ông và bị chỉ trích gay gắt vì giọng văn thiếu trau chuốt, cốt truyện chưa hoàn thiện và phát triển nhân vật không đầy đủ.

Trong mọi lĩnh vực, thậm chí những người sáng tạo nổi tiếng nhất cũng thường tạo ra một số lượng lớn các sản phẩm dường như tốt về mặt kỹ thuật nhưng không được các chuyên gia và khách hàng đánh giá cao. Khi Dàn nhạc Giao hưởng London chọn ra năm mươi tác phẩm âm nhạc cổ điển vĩ đại nhất, trong đó có sáu tác phẩm của Mozart, năm tác phẩm của Beethoven và ba tác phẩm của Bach. Để tạo ra một số rất ít kiệt tác của mình, Mozart đã soạn hơn sáu trăm tác phẩm trước khi qua đời ở tuổi ba mươi lăm; Beethoven đã soạn đến sáu trăm năm mươi tác phẩm trong suốt cuộc đời mình; và Bach đã viết hơn một ngàn tác phẩm. Trong một nghiên cứu trên hơn mười lăm ngàn tác phẩm âm nhạc cổ điển, nếu một nhà soạn nhạc càng soạn được nhiều tác phẩm trong quãng thời gian năm năm, khả năng tạo nên những tác phẩm thành công của họ càng cao.

Sự nghiệp nghệ thuật của Picasso bao gồm hơn một ngàn tám trăm bức tranh, một ngàn hai trăm tác phẩm điêu khắc, hai ngàn tám trăm sản phẩm đồ gốm, và mười hai ngàn bản vẽ, không tính đến các bản in, thảm sàn và tranh thêu, nhưng chỉ một phần nhỏ trong số đó nhận được sự đón nhận của công chúng. Trong thơ ca, khi chúng ta đọc bài thơ kinh điển của *Maya Angelou Still I Rise,* chúng ta có xu hướng quên rằng bà đã viết đến một trăm sáu mươi lăm bài thơ khác; chúng ta nhớ đến cuốn hồi ký cảm động *I Know Why the Caged Bird Sings* mà ít quan tâm đến sáu cuốn tự truyện

khác của bà. Trong lĩnh vực khoa học, Einstein đã viết các bản phác thảo mang tính tương đối tổng quát và đặc thù đã làm thay đổi ngành vật lý, nhưng rất nhiều trong số hai trăm bốn mươi tám công trình từng được xuất bản của ông có rất ít ảnh hưởng. Ira Glass, nhà sản xuất của *This American Life* và chương trình phát thanh qua Internet Serial cho biết: "Nếu muốn trở nên độc đáo, điều quan trọng nhất là hãy tạo ra thật nhiều tác phẩm. Hãy cho ra đời một khối lượng tác phẩm khổng lồ".

Trên khắp các lĩnh vực, Simonton còn cho biết những người viết nhiều nhất không chỉ mang tính độc đáo cao nhất, mà còn tạo nên các tác phẩm độc đáo nhất trong suốt thời kỳ sản xuất ra số lượng lớn nhất[2]. Ở độ tuổi ba mươi và ba mươi lăm, Edison đã đi tiên phong trong việc sáng chế ra bóng đèn, máy hát đĩa và điện thoại carbon. Nhưng trong suốt thời gian đó, ông đã nộp hơn một trăm bằng sáng chế cho các phát minh khác nhau như bút điện stencil, kỹ thuật bảo quản trái cây, cách sử dụng nam châm để khai thác quặng sắt – và thiết kế loại búp bê biết nói đáng sợ. "Các giai đoạn xuất hiện những sản phẩm nhỏ nhất cũng là thời kỳ xuất hiện những công trình lớn nhất", Simonton lưu ý. "Bất kể có đến 1.093 bằng sáng chế, nhưng số lượng các thành tựu được xem là sáng tạo bậc nhất của Edison có lẽ chỉ đếm trên đầu ngón tay".

[2] *Đây là một trong những lý do tại sao đàn ông thường tạo ra những thành tựu sáng tạo có sức ảnh hưởng nhiều hơn phụ nữ. Trong lịch sử, cánh cửa cho sự nghiệp sáng tạo của phụ nữ thường bị đóng lại. Họ chủ yếu là những người chăm sóc trẻ em cả ngày. Kết quả là, người đàn ông tạo ra nhiều sản phẩm hơn so với phụ nữ, và mang đến cơ hội cao hơn về sự độc đáo. Với sự bình đẳng hơn về cơ hội ngày nay, những khác biệt giới tính trong các sản phẩm sáng tạo dần biến mất, và thậm chí có thể được đảo ngược. Berg thấy rằng nhìn chung, phụ nữ đưa ra dự báo sáng*

tạo tốt hơn nam giới: Họ cởi mở hơn với những ý tưởng mới, khiến họ ít thiên về âm tính giả.(Adam Grant)

Giả sử có sự cân bằng giữa số lượng và chất lượng – nếu bạn muốn tạo ra một sản phẩm tốt hơn, bạn phải làm ít hơn – nhưng điều này hóa ra là sai lầm. Trong thực tế, khi nói đến việc đưa ra ý tưởng, số lượng là cách thức để dự đoán tốt nhất về chất lượng. Robert Sutton, Giáo sư trường Đại học Stanford lưu ý: "Nhà tư tưởng độc đáo sẽ nảy ra nhiều ý tưởng hoán đổi lạ lùng, những ngõ cụt, và những thất bại hoàn toàn. Nhưng những cái giá phải trả đó hoàn toàn xứng đáng vì họ tạo ra được một số lượng lớn các ý tưởng, đặc biệt là những ý tưởng mới lạ".

Nhiều người không đạt được sự độc đáo vì họ đưa ra quá ít ý tưởng và sau đó bị ám ảnh về việc tinh chỉnh chúng trở nên hoàn thiện. Tại Upworthy, một công ty chuyên đưa các nội dung chương trình chất lượng thành làn sóng lớn, có hai nhân viên khác nhau viết tiêu đề cho một đoạn video về phản ứng của loài khỉ khi nhận được phần thưởng là dưa chuột hoặc nho. Tám ngàn người đã theo dõi video có tiêu đề *"Remember Planet of the Apes?* It's Closer to Reality than You Think" (tạm dịch: "Có nhớ *Hành tinh khỉ không?* Nó gần với thực tế hơn là bạn nghĩ đấy"). Nhưng tiêu đề của người kia thu hút gần năm trăm ngàn người xem, gấp năm mươi chín lần người thứ nhất, đó là: "2 Monkeys Were Paid Unequally; See What Happens Next" (tạm dịch: "Hai con khỉ được trả công không công bằng, hãy xem chuyện gì sẽ xảy ra"). Quy định tại Upworthy là cần đưa ra ít nhất hai mươi lăm ý tưởng tiêu đề để tìm ra tiêu đề sáng giá nhất. Các nghiên cứu trước cho rằng những người tài năng đôi khi đưa ra những ý tưởng mới sớm hơn trong quá trình sáng tạo. Nhưng đối với phần lớn chúng ta, ý tưởng đầu tiên hầu hết là những ý tưởng bình thường, dựa trên những mặc định đã và đang tồn tại. Nhóm Upworthy viết: "Một khi bạn bắt

đều tuyệt vọng, bạn sẽ suy nghĩ khác đi. Ý tưởng thứ hai mươi bốn vẫn chẳng là gì, nhưng ý tưởng thứ hai mươi lăm sẽ là một món quà từ vị thần nắm giữ tiêu đề và nó sẽ làm bạn trở thành một huyền thoại".

Khi làm việc với Segway, Dean Kamen nhận thấy các sản phẩm biến thể mù quáng của mình là những sản phẩm đánh dấu tiến trình sáng tạo. Với hơn bốn trăm bốn mươi bằng sáng chế ghi tên mình, ông đã trải qua nhiều thất bại cũng như thành công. Ông thường chia sẻ: "Để tìm ra vị hoàng tử của đời mình, bạn sẽ phải hôn rất nhiều chú ếch". Trong thực tế, câu chuyện hôn ếch là một trong những câu thần chú của ông: Ông khuyến khích các kỹ sư của ông cố gắng đưa ra nhiều phương án khác nhau nhằm gia tăng cơ hội tìm phương án đúng nhất. Nhưng ông lại tiến hành thực hiện Segway trước khi xem xét ý tưởng về các phương tiện di chuyển khác, đánh mất tầm nhìn trên thực tế rằng những người phát minh nhất thiết phải đấu tranh mạnh mẽ mới đánh giá được các sáng tạo của họ cuối cùng là chú ếch hay hoàng tử.

Cách tốt nhất để đánh giá ý tưởng đúng đắn hơn là thu thập thông tin phản hồi. Chia sẻ các ý tưởng và xem xét ý tưởng nào được khách hàng mục tiêu khen ngợi và chấp nhận. Sau nhiều thập niên sản xuất phim hài, nhà đồng sáng tạo chương trình truyền hình The Daily Show Lizz Winstead vẫn không biết điều gì sẽ khiến khán giả cười. Cô nhớ lại rằng cô "đã tuyệt vọng như thế nào trong việc cố gắng tìm ra những câu chuyện cười, viết chúng ra và trình diễn chúng trên sân khấu". Một số chúng chỉ khiến khán giả bàn luận đôi chút, một số khác lại gây tiếng vang lớn. Hiện nay, với sự hỗ trợ của truyền thông xã hội, cô đã tiếp cận một cơ chế phản hồi nhanh chóng hơn. Khi nghĩ ra một câu chuyện cười nào đó, cô đăng lên Twitter, khi viết một câu chuyện dài hơn, cô đăng nó lên Facebook. Khi nhận được ít nhất hai mươi lăm phản hồi trên Twitter trong chưa đầy một

phút, hoặc một lượng lớn người chia sẻ bài viết của cô trên Facebook, cô sẽ lưu lại những ý kiến đó. Vào cuối ngày, cô phát triển những bài viết được xem là có nhiều độc giả ghi nhận trước đó. Winstead chia sẻ: "Twitter và Facebook đã giúp tôi rất nhiều trong việc biết được điều mà mọi người quan tâm".

Khi phát triển Segway, Dean Kamen đã không sử dụng loại hình thông tin phản hồi này. Vì quá quan tâm đến việc người khác sẽ đánh cắp ý tưởng của mình, hoặc những thông tin cơ bản được công bố quá sớm, ông duy trì nguyên tắc giữ bí mật nghiêm ngặt. Rất nhiều nhân viên không được phép tiếp cận khu vực thiết kế phát triển Segway; chỉ một nhóm các nhà đầu tư tiềm năng có cơ hội nhận biết nó. Khi xây dựng Segway, đội của ông đã đưa ra rất nhiều ý tưởng, nhưng lại thiếu đi những đánh giá từ khách hàng để đưa ra những lựa chọn đúng đắn nhất cho sản phẩm cuối cùng. Một thiết bị phải vượt qua ba hoặc bốn bước thử nghiệm lặp đi lặp lại trước khi đến tay khách hàng[3]. Niềm tin vào các ý tưởng hết sức nguy hiểm vì nó không chỉ khiến chúng ta dễ rơi vào trạng thái dương tính giả, mà còn ngăn cản việc tạo ra sự đa dạng cần thiết nhằm đạt được tiềm năng sáng tạo.

[3] *Bài học ở đây không phải là hỏi xem khách hàng muốn gì. Có một câu nói nổi tiếng của Henry Ford là: "Nếu tôi hỏi khách hàng của mình mong muốn điều gì, câu trả lời sẽ là họ cần một con ngựa nhanh hơn". Thay vào đó, các nhà sáng tạo sẽ tiến hành thiết kế, lắp ráp một chiếc xe và dự đoán khả năng sử dụng mẫu xe đó của khách hàng. Điều đó có nghĩa là cần xác định nhu cầu tiềm năng, phải thiết kế nên The Lean Startup, Eric Ries gọi đó là một sản phẩm hữu hiệu tối thiểu, thử nghiệm các phiên bản khác nhau và thu thập thông tin phản hồi. (Adam Grant)*

Nhưng Kamen và nhóm của ông không phải là những người duy nhất quá lạc quan về Segway. Những bậc thầy như Steve Jobs, Jeff Bezos và John Doerr đã sai lầm ở đâu trong việc đánh giá thiết bị này? Lý do gì khiến các nhà điều hành và khán thính giả trong cuộc kiểm nghiệm thất bại trong việc nhận định tiềm năng của Seinfeld?

Tù nhân của nguyên mẫu và sự ưa thích thiển cận

Khi kịch bản Seinfeld đầu tiên được gửi đến kênh NBC, các nhà điều hành không biết phải xử lý kịch bản này như thế nào. Nó "thực sự độc đáo", Warren Littlefield, nhà điều hành NBC, cho biết: "Nó không giống với bất cứ chương trình truyền hình nào khác. Một kịch bản chưa từng có tiền lệ trong lịch sử".

Trong nghiên cứu của Justin Berg về lĩnh vực biểu diễn xiếc, mặc dù các nhà quản lý xiếc dự báo chính xác hơn so với các nghệ sĩ, nhưng họ vẫn không phải là người dự báo thực sự xuất sắc, đặc biệt liên quan đến các hành vi sáng tạo. Các nhà quản lý có xu hướng e ngại rủi ro: Họ tập trung chi phí đầu tư vào những ý tưởng không tốt hơn là xem xét những lợi ích của việc thử nghiệm những ý tưởng tốt, việc này có thể đưa họ đến với tình trạng âm tính giả. Tác giả của báo cáo đầu tiên về việc thí điểm Seinfeld nhận thấy chương trình nằm trên ranh giới giữa "yếu" và "vừa phải". Ông đã nghiêng về sự vừa phải, nhưng sếp ông đã bác bỏ ý kiến ấy và đánh giá nó thuộc phần yếu.

Loại âm tính giả này khá phổ biến trong ngành công nghiệp giải trí. Các giám đốc của nhiều hãng phim đã từng bỏ qua các tác phẩm sau đó mang lại tiếng vang lớn, từ Star Wars đến E.T., rồi đến Pulp Fiction. Trong lĩnh vực xuất bản, các nhà quản lý đã từng từ chối các tác phẩm như T*he Chronicles of Narnia, The Diary of Anne Frank, Gone with the Wind, Lord of the Flies và Harry Potter.* Năm 2015, chỉ riêng cuốn Harry Potter của J.

K. Rowling đã thu về hơn 25 tỷ đô-la và bán ra nhiều bản hơn bất kỳ series sách nào khác. Những câu chuyện về các nhà quản lý yêu cầu nhân viên ngừng làm các dự án mà sau này đạt được những thành công vang dội đã được ghi chép lại trong biên niên sử về sự sáng tạo của các công ty, từ phát minh đèn LED của Nichia cho tới xe hơi Fiero của Pontiac, đến các dòng sản phẩm hiển thị tĩnh điện của thương hiệu HP. Xbox gần như bị vùi dập ở Microsoft; máy in laser gần như bị hủy bỏ ở Xerox vì tốn kém và không thực tế.

Khi đối mặt với điều không chắc chắn, bản năng đầu tiên của chúng ta là từ chối những thứ mới mẻ và tìm lý do tại sao những thứ đó có thể thất bại. Khi các nhà quản lý xem xét lại các ý tưởng mới, có nghĩa là họ đang đánh giá chúng. Để tự bảo vệ mình chống lại những rủi ro phải chấp nhận một vụ đánh cược tồi tệ, họ so sánh các khái niệm mới với các mẫu ý tưởng đã thành công trong quá khứ. Khi ban điều hành nhà xuất bản từ chối cuốn Harry Potter, họ cho biết nó quá dài đối với thể loại sách thiếu nhi; khi Brandon Tartikoff xem Seinfeld, anh thấy nó "quá Do Thái" và "quá New York" để có thể thu hút được một lượng lớn khán giả.

Giáo sư Erik Dane thấy rằng càng đạt được nhiều kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm bao nhiêu, con người càng trở nên đặc biệt trong cách nhìn nhận thế giới bấy nhiêu. Ông chỉ ra trong một nghiên cứu về những tay chơi bài chuyên nghiệp, rằng họ phải chiến đấu nhiều hơn người mới để thích ứng khi các luật lệ thay đổi, và các kế toán chuyên môn cao thường tệ hơn so với những người mới vào nghề trong việc áp dụng các luật thuế mới. Khi chúng ta đạt đến độ hiểu biết nào đó, chúng ta thường trở thành tù nhân trong chính những nguyên mẫu của mình.

Nói chung, khán giả thường là những người cởi mở đón nhận những điều mới mẻ hơn so với các nhà làm phim. Họ không có sự mù quáng liên

quan đến chuyên môn và không phải chịu nhiều mất mát khi xem xét một mô hình lần đầu tiên và khi phải bày tỏ thái độ nhiệt thành cho một ý tưởng độc đáo. Tuy nhiên, trong thực tế, Justin Berg thấy rằng những khán giả trong cuộc kiểm nghiệm không dự đoán được mức độ thành công của những ý tưởng mới tốt hơn so với các nhà quản lý.

Khi xem một chương trình trong phòng khách, bạn đang chìm vào câu chuyện. Nếu bạn cười suốt chương trình, có nghĩa là bạn thấy câu chuyện đó buồn cười. Tuy nhiên, khi bạn xem chúng cùng một nhóm, bạn không phản ứng với chương trình theo cách tương tự. Bạn ý thức một thực tế rằng mình đang ở đó để đánh giá chúng, chứ không phải để trải nghiệm, vì vậy bạn đánh giá chương trình ngay từ khi bắt đầu. Do đang cố gắng tìm hiểu xem liệu mọi người có xem nó hay không, theo tự nhiên bạn đánh giá nó chống lại các ý tưởng vốn được thiết lập để thực hiện một chương trình như vậy. Khi những khán giả kiểm định xem chương trình thí điểm Seinfeld, họ cho rằng nó thiếu tính cộng đồng như của Cheers, thiếu không khí năng động mang tính gia đình của The Cosby Show, và thiếu tính tường thuật như của ALF. Chung quy là quá dễ dàng để phát hiện ra những lỗ hổng của một chương trình chẳng có điểm gì nổi bật.

Warren Littlefield nhận xét: "Sự thật là, hầu hết các tập phim chiếu thử nghiệm không được đánh giá đúng vì khán giả xem thử không phản hồi tích cực với những ý tưởng mới hoặc khác biệt". Khán giả không có đủ kinh nghiệm: Đơn giản vì họ không có cơ hội thấy rất nhiều ý tưởng mới được đưa ra trong phòng xử lý kịch bản trước đó. Diễn viên hài Paul Reiser cho biết: "Các thử nghiệm Seinfeld đặt dấu chấm hết cho tất cả các cuộc đối thoại về thử nghiệm. Xin đừng bảo tôi rằng chương trình này sẽ phục vụ cho hai mươi người ở Sherman Oaks. Tôi chưa bao giờ thấy bất kỳ thử nghiệm nào ở đó mà đạt kết quả tốt cả".

Do đó, cả khán giả kiểm nghiệm lẫn các nhà quản lý đều không phải là những người đánh giá lý tưởng đối với các ý tưởng sáng tạo. Họ quá dễ bị thiên lệch theo hướng âm tính giả; họ tập trung quá nhiều vào những lý do để từ chối một ý tưởng và gắn chặt chúng với nguyên mẫu hiện có. Chúng ta thấy rằng chính những người sáng tạo cũng phải đấu tranh, bởi vì họ thường quá lạc quan về ý tưởng của chính mình. Nhưng có một nhóm các nhà dự báo có vẻ chiếm ưu thế: Nhóm những người sáng tạo đánh giá ý tưởng của những người sáng tạo kia. Trong nghiên cứu của Berg về những tiết mục xiếc của các nghệ sĩ, những người dự đoán chính xác nhất video nào được yêu thích, chia sẻ và được tài trợ, là các đồng nghiệp của họ.

Khi người nghệ sĩ đánh giá màn trình diễn của người khác, họ đạt được độ chính xác cao gấp hai lần so với các nhà quản lý và khán giả kiểm định trong việc dự đoán mức độ chia sẻ thường xuyên của các video. So với các nhà sáng tạo thì các nhà quản lý và khán giả kiểm nghiệm có 56% và 55% dự đoán dễ bị nhiễm âm tính giả hơn, khi đánh giá thấp một màn trình diễn mới và vượt trội, xếp chúng ở vị trí thứ năm hoặc thấp hơn trong tổng số mười chương trình đã xem.

Chúng ta thường bàn về sự khôn ngoan của đám đông, nhưng cần phải xem xét cẩn trọng đó là đám đông nào. Tính trung bình, các dự báo kết hợp của trên một trăm hai mươi nhà quản lý xiếc không khá hơn so với dự đoán của một người nghệ sĩ trình diễn xiếc. Các nhà quản lý và khán giả kiểm định có xu hướng gắn chặt với thể loại hoạt động mình ưa thích và bác bỏ những hoạt động còn lại. Người sáng tạo là người cởi mở hơn với các loại hình biểu diễn khác nhau. Họ không những nhìn thấy tiềm năng của các đồng nghiệp, những người không chỉ nhào lộn trên không và mặt đất, mà đó còn là những nghệ sĩ múa rối và kịch câm đầy tài năng[4].

[4] *Có một loại hình xiếc không được các nhà quản lý, khán giả kiểm định và người sáng tạo đón nhận trên toàn cầu: những chú hề. Không phải là sự trùng hợp ngẫu nhiên khi một tập phim Seinfeld xoay quanh chủ đề những chú hề gieo nỗi sợ hãi vào trái tim người lớn cũng như trẻ em. (Adam Grant)*

Thay vì cố gắng đánh giá tính độc đáo của mình hay tìm kiếm thông tin phản hồi từ các nhà quản lý, chúng ta cần phải thường xuyên tìm đến chính những đồng nghiệp của mình. Họ không có sự e ngại về rủi ro của một nhà quản lý và những khán giả kiểm định; họ cởi mở để nhìn thấy tiềm năng trong những khả năng khác thường, điều này tránh cho họ mắc phải tình trạng âm tính giả. Đồng thời, họ không có khoản đầu tư đáng kể nào vào những ý tưởng của chúng ta, điều này giúp họ giữ được một khoảng cách để đưa ra những đánh giá khách quan và bảo vệ họ chống lại tình trạng dương tính giả.

Minh chứng trên giúp lý giải tại sao nhiều nghệ sĩ nhận được sự tán dương của khán giả nhưng lại thèm muốn sự ngưỡng mộ từ các đồng nghiệp. Các diễn viên hài thường nói rằng huy hiệu danh dự cao nhất là khiến cho các đồng nghiệp của mình cười; nhà ảo thuật rất thích đánh lừa khán giả nhưng họ sống để đánh bại những người anh em trong nghề. Lời giải thích thông thường cho sự ưa thích này là sự phấn đấu: Chúng ta ao ước đồng nghiệp thừa nhận mình. Nhưng nghiên cứu của Berg cho thấy rằng chúng ta nhờ cậy đến các đánh giá của đồng nghiệp bởi vì đó là những đánh giá đáng tin cậy nhất.

Khi chúng ta đánh giá những ý tưởng mới, chúng ta có thể tránh tình trạng âm tính giả tốt hơn bằng cách tư duy giống như người sáng tạo. Trong một loạt các thí nghiệm, Berg đã thăm dò ý kiến hơn một ngàn người lớn về sự thành công của những sản phẩm mới trên thị trường. Một

số sản phẩm dựa trên những ý tưởng hữu ích – một máy chiếu 3D, một hệ thống sàn mô phỏng mặt đất tự nhiên và máy trải drap giường tự động. Những sản phẩm khác ít thực tiễn hơn, chẳng hạn như một tấm khăn trải bàn được cho nhiễm điện để ngăn kiến bu vào thức ăn trong một chuyến dã ngoại. Những sản phẩm còn lại là những ý tưởng thông thường với những tính năng hữu dụng khác nhau, từ một container di động để hấp thực phẩm trong lò vi sóng cho đến một hệ thống đựng khăn không tay cầm.

Berg muốn tăng cơ hội mọi người xếp hạng chính xác một ý tưởng mới mẻ và hữu ích ngay từ đầu, trái ngược với những ý tưởng thông thường được ưa thích. Ông phân chia ngẫu nhiên nửa số người tham gia có suy nghĩ như các nhà quản lý lên danh sách ba tiêu chí đánh giá thành công những sản phẩm mới trong sáu phút. Nhóm này sau đó đã đặt cược cho những ý tưởng mới mẻ và hữu ích chính xác đến 51%. Nhưng nhóm những người tham gia khác lại chính xác hơn nhiều, tỷ lệ chọn lựa được ý tưởng hứa hẹn nhất lên đến hơn 77%. Họ đã trải qua sáu phút đầu tiên khá khác biệt: thay vì áp dụng tư duy quản lý để đánh giá ý tưởng, họ đã sử dụng lối tư duy sáng tạo qua việc tạo ra những ý tưởng của chính họ. Chỉ cần trải qua sáu phút phát triển những ý tưởng độc đáo đã khiến họ trở nên cởi mở hơn đối với sự mới mẻ, cải thiện việc nhìn thấy tiềm năng ở những điều không bình thường hay độc đáo.

Từ những phát hiện đó, bạn nghĩ rằng chúng ta có thể cải thiện việc lựa chọn ý tưởng đơn giản chỉ bằng cách đảm bảo rằng những nhà quản lý cần có một số trải nghiệm như nhà sáng tạo. Nhưng trong dữ liệu thuộc lĩnh vực xiếc của Berg, những cựu nghệ sĩ trở thành nhà quản lý lại không có những đánh giá tốt hơn đáng kể so với các nhà quản lý thông thường; những nghệ sĩ thuần túy vẫn là những nhà dự báo tốt nhất. Một khi bạn thực hiện vai trò quản lý, thật khó tránh khỏi tư duy đánh giá xâm nhập vào

não bộ gây ra phán đoán âm tính giả. Berg đã chứng minh điều này trong một thí nghiệm bằng cách yêu cầu mọi người đưa ra ý tưởng sản phẩm và sau đó đưa ra một danh sách tiêu chí đánh giá, rồi đo lường mức độ thành công của các ý tưởng từ ý kiến của những khán giả thực sự. Tư duy như những nhà sáng tạo nhưng lại đội chiếc mũ quản lý đã làm giảm độ chính xác của các dự báo đến tận 41%.

Khi Berg đảo ngược thứ tự thực hiện, lập danh sách các tiêu chí đánh giá đầu tiên, rồi sau đó tạo ra các ý tưởng, độ chính xác đã tăng lên đến 65%. Nếu muốn tăng tỷ lệ đặt cược vào những ý tưởng độc đáo tốt nhất, chúng ta phải ngay lập tức tạo ra những ý tưởng riêng của mình trước khi sàng lọc ý kiến của người khác. Và điều này giúp giải thích tại sao Seinfeld đã nhìn thấy ánh sáng trên con đường mình chọn.

Con dao hai lưỡi của sự từng trải

Khi khán giả chỉ trích gay gắt chương trình thí điểm Seinfeld, Warren Littlefield nói: "Điều đó giống như một con dao cắm thẳng vào tim tôi. Chúng tôi sợ phải tiến lên phía trước bởi chương trình của chúng tôi đang bị từ chối kịch liệt". Mặc dù người ta đã trao cơ hội chương trình cho những nhà viết hài kịch, nhưng lúc đó vẫn không có ai muốn viết kịch bản cả. Thế nhưng Rick Ludwin, người khiến chương trình này cuối cùng cũng diễn ra, lại là người gặt hái thành công rực rỡ.

Ludwin sau này ghi dấu ấn của mình khi thay mặt Jay Leno đấu tranh cho hài kịch gia Conan O'Brien, và chiến đấu để tái thiết lập một chương trình đã không nhận được đủ sự quan tâm ban đầu từ khán giả: The Office. Nhưng đóng góp lớn nhất của ông trong lĩnh vực truyền hình là tiến hành chương trình thí điểm *Seinfeld*.

Tại thời điểm đó trong sự nghiệp của mình, Rick Ludwin thậm chí còn không làm việc ở bộ phận phim hài, nhưng có khả năng xử lý đa dạng vấn

đề và những vấn đề riêng biệt. Khi buổi trình diễn thử nghiệm Seinfeld không thành công, ông tiến hành cho những người làm chương trình một cơ hội khác ngay lập tức. Ông nhận thấy còn vài giờ trống trong lịch trình của mình, nên đã phân những khoảng thời gian đó thành từng nửa giờ một và lấy tiền từ ngân sách riêng để đặt thêm nhiều tập phim nữa. Ludwin chia sẻ: "Theo chúng tôi biết, đối với một chương trình truyền hình, chương trình của chúng tôi có số tập quay ít nhất từ trước đến nay". Jerry Seinfeld nhấn mạnh rằng một chương trình có sáu tập "giống như một cái tát vào mặt" những người thực hiện vì nó quá ngắn. Vậy mà NBC chỉ đặt có bốn tập.

Steve Jobs cho biết vào năm 1982: "Nếu mong muốn tạo ra những kết nối mang tính sáng tạo, bạn không cần phải trải qua những kinh nghiệm tương tự những người khác". Làm việc ngoài bộ phận sản xuất phim hài có thể là lợi thế tuyệt vời nhất của Rick Ludwin. Ludwin nhớ lại: "Larry [David] và Jerry chưa bao giờ viết một bộ phim hài sitcom nào và bộ phận của tôi cũng chưa bao giờ phát triển một bộ phim hài nào, nhưng chúng tôi phối hợp khá ăn ý bởi vì chúng tôi không biết luật lệ nào mà chúng tôi không được phá vỡ". Cái nhìn của một người ngoài cuộc đã giúp ông đủ tỉnh táo để suy xét một cách độc lập từ định dạng chuẩn của một bộ phim hài sitcom cho đến việc tạo nên một điều gì đó khác biệt. Hầu hết các bộ phim sitcom ghi lại những cảnh quay liên tiếp trong một tập phim gói gọn trong hai mươi hai phút; thì Seinfeld thường để lại những mâu thuẫn chưa được giải quyết và có đến hai mươi cảnh quay khác nhau được lồng ghép trong phim. Điều này thực sự gây khó chịu nếu bạn đã quen làm việc với thế giới phim sitcom, nhưng là hoàn toàn thoải mái đối với người thực hiện kiểu sắp xếp khác biệt trong mỗi bộ phim đặc biệt.

Đồng thời, Ludwin đã có những kinh nghiệm cần thiết trong việc sản xuất phim hài. Khi còn là nhà sản xuất vào những năm 1970, ông đã viết những mẩu chuyện cười và bán chúng cho Bob Hope, và sau đó sản xuất các phân đoạn cho một chương trình tạp kỹ ban ngày, từ các phân đoạn này một bộ phim hài được lên ý tưởng. Ông nhớ lại: "Môi trường của những nhà viết hài kịch giống như một trại bóng chày tưởng tượng. Bạn nghĩ rằng mình thực sự giỏi, cho đến khi bước vào trận đấu. Không chỉ không thể đánh bóng mà bạn thậm chí còn không thể nhìn thấy quả bóng. Tôi biết chúng tôi không phải là những cầu thủ bóng chày, nhưng ít nhất chúng tôi có cùng một ngôn ngữ với họ".

Đó là khi những người có chuyên môn tầm trung trong một lĩnh vực cụ thể cởi mở với những ý tưởng sáng tạo triệt để. Kinh nghiệm sâu sắc của Ludwin trong bộ phim hài đã mang đến cho ông sự hài hước cần thiết; kinh nghiệm rộng lớn ngoài lĩnh vực phim hài sitcom đã giúp ông tránh khỏi những mù quáng chống lại những phương thức làm phim thay thế. Thay vì rà soát sít sao xem điều gì khiến một bộ phim hài sitcom trở thành cú hích, ông có cách nhìn bao quát hơn trong việc tìm hiểu điều gì khiến một bộ phim hài trở nên thành công:

Bạn không bao giờ biết được cú hích lớn tiếp theo đến từ đâu. Nó có thể đến từ lĩnh vực tay trái. Nếu bạn nghĩ rằng: "Điều đó có thể không xảy ra vì các nhà sản xuất không có đủ kinh nghiệm, hoặc chẳng có manh mối nào cho thấy chúng đã từng xảy ra", nếu có những loại rào chắn này trong đầu mình, bạn sẽ bỏ lỡ một điều gì đó. Một trong những điều tốt nhất tôi đã làm cho mình là không bao giờ phát triển một bộ phim hài giờ vàng, nhưng tôi đã quen với những ý tưởng khác thường. Tôi có thể thấy những gì đã và chưa được thực hiện. Thời điểm tôi đọc kịch bản Saturday Night Live

đã giúp tôi cởi mở hơn với những cốt truyện khác thường, điều hiện tại đã trở thành huyền thoại về Seinfeld.

Sự kết hợp độc đáo của kinh nghiệm sâu rộng rất quan trọng cho sự sáng tạo. Trong một nghiên cứu gần đây khi so sánh các nhà khoa học đạt giải Nobel trong thời kỳ từ năm 1901 đến 2005 với những nhà khoa học tiêu biểu của cùng thời kỳ đó, cả hai nhóm này đều sở hữu chuyên môn rất mạnh trong các lĩnh vực nghiên cứu tương ứng. Nhưng những người đoạt giải Nobel nhiều khả năng có thiên hướng nghệ thuật hơn là các nhà khoa học có ít thành tựu hơn. Dưới đây là kết quả của một nhóm mười lăm nhà nghiên cứu tại trường Đại học Michigan, họ phát hiện ra sự gắn kết với nghệ thuật của những người đoạt giải Nobel so với các nhà khoa học bình thường:

Sở thích nghệ thuật	Tỷ lệ người đạt giải Nobel tương ứng so với các nhà khoa học tiêu biểu
Âm nhạc: chơi nhạc cụ, soạn nhạc, chỉ huy	Lớn hơn 2 lần
Nghệ thuật: vẽ, sơn, tranh in, điêu khắc	Lớn hơn 7 lần
Thủ công mỹ nghệ: làm đồ gỗ, cơ khí, điện tử, thổi thủy tinh	Lớn hơn 7,5 lần
Viết: thơ, kịch, tiểu thuyết, truyện ngắn, tiểu luận, sách phổ thông	Lớn hơn 12 lần
Trình diễn: diễn viên không chuyên, vũ công, nhà ảo thuật	Lớn hơn 22 lần

Một nghiên cứu đại diện thực hiện trên hàng ngàn doanh nhân và nhà phát minh người Mỹ cũng cho kết quả tương tự. Những người khởi nghiệp

và đóng góp các ứng dụng sáng chế có nhiều thú vui như hội họa, kiến trúc, điêu khắc và văn học trong thời gian rảnh hơn so với các đồng nghiệp của mình.

Mối quan tâm đến nghệ thuật của các doanh nhân, nhà phát minh và các nhà khoa học lỗi lạc phản ánh rõ ràng sự tò mò và năng lực của họ. Những người có cái nhìn cởi mở về khoa học và kinh doanh cũng có xu hướng bị thu hút bởi ý tưởng và cảm xúc thể hiện qua hình ảnh, âm thanh và từ ngữ[5]. Nhưng không chỉ một kiểu người độc đáo nhất định mới có thể tiếp xúc với nghệ thuật. Nghệ thuật cũng phục vụ lần lượt các đối tượng như một nguồn năng lượng sáng tạo độc đáo sâu thẳm từ bên trong.

[5] *Các đặc điểm cá tính gắn liền với mối quan tâm về nghệ thuật nhiều nhất được gọi là sự cởi mở, xu hướng tìm kiếm sự mới lạ và đa dạng khi theo đuổi trí tuệ, thẩm mỹ và cảm xúc. Khi nhà tâm lý học Robert McCrae phân tích bốn mươi câu hỏi soạn từ năm mươi mốt nền văn hóa khác nhau, một trong những chỉ số tốt nhất thể hiện sự cởi mở khớp với tuyên bố: "Đôi khi tôi đọc thơ hay tìm kiếm và nhìn ngắm một tác phẩm nghệ thuật, tôi cảm nhận một cơn ớn lạnh hay làn sóng phấn khích truyền qua thân thể tôi". Trên khắp thế giới, từ Mỹ tới Nhật Bản, hay từ Brazil đến Na Uy, những người có đầu óc cởi mở nhất là những người có những trải nghiệm thẩm mỹ đến run rẩy, rùng mình – và nổi da gà – khi đánh giá một tác phẩm nghệ thuật hay nghe một bản nhạc đẹp đẽ. "Tôi có một sự cảm thụ mạnh mẽ đối với âm nhạc", Charles Darwin từng viết, nên khi nghe một bài thánh ca, "thỉnh thoảng tôi sẽ rùng xương sống". (Adam Grant)*

Khi Galileo công bố những khám phá kinh ngạc về các dãy núi trên mặt trăng, kính viễn vọng của ông không thực sự có đủ khả năng khuếch đại để hỗ trợ việc tìm kiếm đó. Thay vào đó, ông nhận ra các đường zigzag chia rẽ các vùng sáng và tối của mặt trăng. Các nhà thiên văn khác cũng

quan sát qua kính thiên văn tương tự, nhưng chỉ Galileo "mới có khả năng đánh giá cao ý nghĩa của các vùng tối và sáng", Simonton nói. Ông có đủ kinh nghiệm cần thiết trong lĩnh vực vật lý và thiên văn học, đồng thời cũng có những kinh nghiệm trong hội họa. Nhờ học một kỹ thuật hội họa gọi là chiaroscuro (sự phối hợp màu sáng tối), ở đó tập trung vào việc thể hiện ánh sáng và bóng tối, Galileo đã phát hiện ra dãy núi, trong khi những người khác thì không.

Cũng như những nhà khoa học, các doanh nhân và những nhà phát minh thường khám phá những ý tưởng mới thông qua việc mở rộng kiến thức của mình về những lĩnh vực liên quan đến nghệ thuật, chúng ta cũng có thể có được sự phóng khoáng thông qua những khả năng văn hóa nghệ thuật của mình. Nghiên cứu trên những người lớn có khả năng sáng tạo cao cho thấy họ có xu hướng di chuyển đến các thành phố mới thường xuyên hơn so với những người đồng trang lứa vào thời ấu thơ, nơi đã giúp họ tiếp xúc với những nền văn hóa và những giá trị khác nhau, khuyến khích sự linh hoạt và khả năng thích ứng. Trong một nghiên cứu gần đây, một nhóm các nhà nghiên cứu dẫn đầu bởi Giáo sư chiến lược Frédéric Godart khám phá ra rằng sự sáng tạo của một người có thể chịu ảnh hưởng bởi thời gian người đó ở nước ngoài. Những nhà nghiên cứu này tập trung vào việc tìm hiểu ngành công nghiệp thời trang, theo dõi đánh giá của người mua và các nhà phê bình thời trang đối với sự sáng tạo của các bộ sưu tập từ hàng trăm công ty, nhà thiết kế thời trang suốt các mùa trong thế kỷ hai mươi mốt.

Các nhà nghiên cứu cũng đã tìm hiểu tiểu sử các giám đốc sáng tạo, theo dõi những trải nghiệm quốc tế của các biểu tượng ngành thời trang như Giorgio Armani, Donna Karan, Karl Lagerfeld, Donatella Versace và Vera Wang.

Phần lớn các bộ sưu tập thời trang sáng tạo nhất đến từ những thương hiệu có các giám đốc có kinh nghiệm sống nhiều nhất ở nước ngoài, thế nhưng có ba khuynh hướng chính. Thứ nhất, thời gian sống ở nước ngoài không quan trọng, mà là thời gian làm việc ở nước ngoài, được tham gia tích cực vào việc thiết kế ở nước ngoài. Những bộ sưu tập độc đáo nhất đến từ những giám đốc đã từng làm việc tại hai hoặc ba quốc gia khác nhau. Thứ hai, nền văn hóa nước ngoài càng khác biệt so với quê hương mình, sự sáng tạo của giám đốc đó càng phong phú hơn. Một người Mỹ có được rất ít sự độc đáo khi làm việc ở Canada, so với khi tham gia một dự án ở Hàn Quốc hay ở Nhật Bản. Nhưng làm việc ở nhiều quốc gia với các nền văn hóa khác nhau vẫn chưa đủ. Yếu tố thứ ba và quan trọng nhất là yếu tố chiều sâu – khoảng thời gian làm việc ở nước ngoài. Nếu chỉ ở nước ngoài trong một khoảng thời gian ngắn, các giám đốc sẽ không có đủ thời gian để hấp thụ những ý tưởng mới từ nền văn hóa nước ngoài và tổng hợp chúng với quan điểm văn hóa nước mình. Sự độc đáo lớn nhất chỉ xuất hiện khi các giám đốc có khoảng ba mươi lăm năm kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài.

Kinh nghiệm của Rick Ludwin phù hợp với mô hình này. Ông đã trải nghiệm sâu sắc công việc với các bản phác thảo của những bộ phim hài khác nhau trong hơn một thập niên. Ông có trải nghiệm bề rộng khi sống trong môi trường truyền hình khá tương đồng ở một vài quốc gia nước ngoài khác nhau: những chương trình đa dạng và chuyên biệt, những buổi talkshow ban ngày và đêm muộn. Sau khi đã trở nên thông thạo nhiều ngôn ngữ truyền hình, ông nhận thấy những khía cạnh hứa hẹn mà người khác nghi ngờ về sự thành công của chúng. Khi chương trình Seinfeld được duyệt, Ludwin tiếp tục giám sát chương trình cho toàn bộ những tập phim khác, và ông đặt niềm tin chương trình vào tay những người viết kịch bản

ở thế người trong cuộc - người ngoài cuộc[6] giống như ông trước đây. Hầu hết họ đều đến vào tối muộn, và trước Seinfeld, hầu như họ chưa bao giờ thực hiện một bộ phim hài sitcom nào, có nghĩa là "không bao giờ gặp phải vấn đề với những ý tưởng khác thường"[7].

[6] *Insider - Ousider: Mô hình người trong cuộc - người ngoài cuộc, mô hình phân biệt những người hiện đang làm việc trong một lĩnh vực cụ thể, gọi là những người trong cuộc, những người này được coi là có sức ảnh hưởng nào đó đối với thị trường, so với những người không có việc làm nhưng đang muốn làm việc, gọi là những người ngoài cuộc.*

[7] *Có phải các kinh nghiệm đa dạng thực sự đã tạo nên sự độc đáo, hay những người độc đáo tạo ra những kinh nghiệm đa dạng? Trong lĩnh vực thời trang, có lẽ những giám đốc sáng tạo nhất sẽ chọn việc trải mình trong những nền văn hóa mới với khoảng thời gian dài nhất. Điều này có thể là một phần của câu chuyện, nhưng có bằng chứng cho thấy nhiều trải nghiệm khác nhau có thể thúc đẩy sự sáng tạo. Khi đa dạng hóa các kiến thức cơ bản, chúng ta có nhiều khả năng thử nghiệm những ý tưởng và thu về những kiến thức độc đáo, mới lạ. Nghiên cứu cho thấy con người trở nên sáng tạo hơn khi nhắc đến thời gian họ sống trong một nền văn hóa nước ngoài, và những người nói hai ngôn ngữ có xu hướng sáng tạo hơn so với những người chỉ nói một ngôn ngữ. Và trong một thí nghiệm, khi người Mỹ gốc Âu xem một đoạn video dài bốn mươi lăm phút về văn hóa liên hợp Hoa Kỳ – Trung Quốc, họ đã viết nên những câu chuyện về đề tài Cinderella sáng tạo hơn cho trẻ em Thổ Nhĩ Kỳ so với các đồng nghiệp chỉ biết về văn hóa Mỹ hay Trung Quốc. (Adam Grant)*

Những nguy cơ về trực giác: Khi Steve Jobs sai lầm

Lần đầu khi Steve Jobs tiếp cận Segway, ông đã từ chối đồng hành cùng dự án này. Khi Dean Kamen trao cơ hội cho các nhà đầu tư tiềm năng

khác, Jobs đã thèm muốn và giành lại cơ hội ấy, nhưng lại sớm bỏ ngang. Jobs đã mời Kamen ăn tối. Với tư cách là một nhà báo, Steve Kemper đã chia sẻ rằng Jobs "nghĩ chiếc máy đó rất độc đáo và hấp dẫn không khác chiếc máy tính, và ông ấy cảm thấy mình cần phải tham gia dự án".

Steve Jobs nổi tiếng đặt niềm tin dựa trên trực giác chứ không phải qua phân tích hệ thống. Vậy tại sao ông vẫn thường đúng trong các quyết sách về phần mềm và phần cứng, nhưng lần này lại mắc sai lầm? Có ba yếu tố chính ở Jobs khiến ông đã tự tin thái quá khi đánh giá tiềm năng của Segway: sự thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực ông tham gia, tính ngạo mạn và lòng nhiệt tình.

Vấn đề đầu tiên phải kể đến là kinh nghiệm. Trong khi các nhà điều hành NBC có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực sitcom truyền thống mới có thể đánh giá cao được một sự đột phá không chính thống như Seinfeld, thì các nhà đầu tư đầu tiên của Segway đã gặp phải vấn đề đối lập hoàn toàn: Họ không nắm vững các vấn đề về giao thông vận tải. Jobs chuyên về lĩnh vực kỹ thuật số, Jeff Bezos là vua bán lẻ qua mạng, còn John Doerr đã thực hiện những vụ đầu tư vào các công ty phần mềm và Internet như Sun Microsystems, Netscape, Amazon và Google. Tất cả họ đều thể hiện sự độc đáo trong lĩnh vực chuyên môn tương ứng, nhưng là nhà sáng tạo trong một lĩnh vực cụ thể không có nghĩa là bạn sẽ trở thành một nhà dự báo tài ba ở những lĩnh vực khác. Để dự đoán chính xác sự thành công của một ý tưởng mới, tốt nhất phải là một nhà sáng tạo trong lĩnh vực bạn chuyên về nó.

Các nghiên cứu mới do Erik Dane dẫn dắt đã chỉ ra cho chúng ta lý do tại sao: trực giác chỉ chính xác trong các lĩnh vực mà chúng ta có nhiều kinh nghiệm. Trong một thí nghiệm, mọi người sẽ quan sát mười chiếc túi xách của các nhà thiết kế và đánh giá xem chúng là thật hay giả. Nửa số

người tham gia chỉ có năm giây để dự đoán, buộc họ phải dựa vào trực giác. Số người còn lại có ba mươi giây, khoảng thời gian này cho phép họ xem xét và phân tích các chức năng của túi xách. Nhóm của Dane cũng đánh giá những chiếc túi dựa trên kinh nghiệm về túi xách của họ – một số người trong nhóm đã có nhiều kinh nghiệm khi sở hữu hơn ba chiếc túi xách đến từ các thương hiệu nổi tiếng như Coach hay Louis Vuitton, trong khi những người khác chưa từng chạm đến bất kỳ mẫu thiết kế túi nào.

Nếu bạn hãnh diện là chủ sở hữu một vài mẫu thiết kế túi xách, thời gian kiểm chứng càng ít, thì độ chính xác bạn đạt được càng cao. Chủ sở hữu túi xách có nhiều kinh nghiệm đạt tỷ lệ chính xác hơn 22% khi họ chỉ có năm giây để đánh giá so với khi họ có đến ba mươi giây. Khi bạn đã dành nhiều năm nghiên cứu về túi xách, trực giác của bạn có thể đánh bại những phân tích, bởi tâm trí vô thức của bạn vượt trội trong việc nhận dạng mẫu. Nếu dừng lại và dành thời gian suy nghĩ, bạn sẽ dễ sa lầy vào việc chỉ thấy cây mà không thấy rừng – tức chỉ nhìn thấy cái chi tiết mà không thấy được toàn cảnh.

Tuy nhiên, nếu không có kiến thức về túi xách, trực giác sẽ không giúp gì được cho bạn. Khi làm việc với các sản phẩm không quen thuộc, bạn sẽ cần phải lùi lại một bước và đánh giá chúng. Người không chuyên thực hiện các đánh giá hợp lý hơn khi tiến hành phân tích kỹ lưỡng. Khi Steve Jobs có linh cảm rằng Segway sẽ làm thay đổi thế giới, ông đã bị quyến rũ bởi sự hấp dẫn bốc đồng của những cái mới lạ mà không kiểm tra cẩn thận về tính hữu ích của nó. Teresa Amabile, nhà tâm lý học của trường Đại học Harvard, một trong những cơ sở hàn lâm lớn nhất thế giới về tính sáng tạo, đã nhắc nhở chúng ta rằng để thành công với những điều độc đáo, các sáng tạo cần phải mới mẻ, nhưng nó cũng phải ứng dụng được. Trong thế giới kỹ thuật số bị chi phối bởi những đơn vị bit và byte vô hình, Jobs say

mê với khả năng rằng những đổi mới mang tính đột phá tiếp theo sẽ nằm trong ngành vận tải. Segway là một sản phẩm đáng kinh ngạc về kỹ thuật, mang đến cho người ta một cảm giác kỳ lạ. Bill Sahlman, Giáo sư kinh doanh thuộc trường Đại học Harvard, người giới thiệu Kamen với Doerr, cho biết: "Nó giống như một tấm thảm thần có khả năng chuyển đổi thành một sản phẩm, nhưng sản phẩm ấy không tạo ra giá trị, mà chính khách hàng mới tạo ra các giá trị đó".

Đối với một nhóm người không có kinh nghiệm trong lĩnh vực vận tải, sẽ có rất nhiều việc phải làm để dự đoán liệu rằng Segway đã thực sự thiết thực. Một trong số ít các nhà đầu tư thực sự có nhiều mối quan ngại trong lĩnh vực này là Aileen Lee, sau này trở thành đối tác liên kết với Doerr tại Kleiner Perkins. Trong các cuộc họp hội đồng quản trị, Lee đặt câu hỏi: "Segway sẽ được sử dụng như thế nào? Bạn sẽ khóa nó ra sao? Bạn chất hàng ở đâu?". Cô còn có một mối quan tâm thiết thực khác: giá cả. "Bởi vì 5 ngàn hoặc 8 ngàn đô-la là quá đắt đối với một người dân bình thường". Khi nhìn lại, cô chia sẻ: "Tôi nên đứng lên nói rằng: 'Chúng ta đã không nhận định hợp lý về sản phẩm này'".

Một người hoài nghi ngay từ đầu khác nữa là Randy Komisar, cựu doanh nhân, luật sư cấp cao của Apple, CEO của LucasArts Entertainment và là thành viên hội đồng quản trị sáng lập tại TiVo, nhớ lại: "Tôi nghĩ về nó như thể tôi đang ngồi với các doanh nhân. Tôi không nghĩ mình thông minh hơn so với những chàng trai đó, nhưng tôi nhận thấy một điều gì đó khác hơn so với họ. Tôi nghĩ rằng họ đã nhìn thấy một công nghệ tuyệt vời trong một ứng dụng cực kỳ mới lạ. Khi chúng tôi vận hành chiếc xe ngày hôm đó, đó là một trải nghiệm kỳ diệu trên một phương tiện hai bánh, tự cân bằng, và có khả năng di chuyển vòng quanh. Ấn tượng đầu tiên với tôi

đó là một trải nghiệm 'ly kỳ'. Còn bây giờ, không hiểu sao tôi lại không bị thuyết phục bởi nó nữa!".

Khi Komisar nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường, ông nhận thấy Segway không có khả năng thay thế xe hơi nhưng sẽ là lựa chọn thay thế cho người đi bộ hoặc xe đạp. Ông đã không xem nó như là sản phẩm tiêu dùng thông thường. Ông giải thích: "Nếu thay đổi phương tiện giao thông sang việc dùng xe này, ta sẽ tốn một khoản chi phí cao mà lại có những hạn chế, nhất là đối với người đi bộ". Ngay cả khi được cho phép sử dụng trên vỉa hè (tuy nhiên, vấn đề này vẫn còn đang được tranh luận) và có mức giá phải chăng đi chăng nữa, vẫn sẽ mất rất nhiều năm để mọi người có thể tin dùng sản phẩm này. Thay vào đó, ông đề nghị tập trung vào tính hữu dụng của thiết bị trên tại các sân golf, các dịch vụ bưu chính, sở cảnh sát, hay công viên Disney. "Bạn có thể thấy được sự cân bằng về giá trị và chi phí trong các ứng dụng đó, điều này có lẽ là lợi thế của chúng". Nhưng Komisar vẫn dè dặt:

Tôi vẫn xem chúng là sự thay đổi hành vi lớn về phương tiện giao thông với một chi phí đáng kể. Tôi chưa nhận thấy rõ sản phẩm này sẽ giúp cải thiện năng suất của người đưa thư, hoặc là mục tiêu của các dịch vụ bưu chính, chịu sức ép từ hàng loạt thỏa ước lao động của các nghiệp đoàn. Tại các sân golf, người ta sử dụng xe điện để di chuyển vòng quanh cả ngày dài. Vậy lý do nào khiến họ sử dụng sản phẩm thay thế này?

Trong khi đó, Jobs bị mắc kẹt vào trực giác của mình về đặc tính mới lạ: "Nếu có đủ người nhìn thấy chiếc máy này, bạn sẽ không cần phải thuyết phục người ta kiến thiết lại các thành phố khi có nó. Con người rất thông minh, việc kiến thiết đó rồi sẽ diễn ra".

Nhà tâm lý học đạt giải Nobel Daniel Kahneman và chuyên gia Gary Klein giải thích rằng trực giác chỉ đáng tin cậy khi người có kinh nghiệm

dựa trên những đánh giá trong một môi trường có thể dự đoán. Nếu bạn là một bác sĩ đang đối mặt với các triệu chứng của bệnh nhân hoặc một người lính cứu hỏa xông vào một tòa nhà đang cháy, thì kinh nghiệm sẽ giúp trực giác của bạn được chính xác hơn. Có mối liên hệ mạnh mẽ và ổn định tồn tại giữa các mô hình bạn đã thấy trước đây và những gì bạn thấy trong hiện tại. Nhưng nếu bạn là một người môi giới chứng khoán hoặc nhà dự báo chính trị, các sự kiện trong quá khứ không đưa ra tác động đáng tin cậy đến hiện tại. Kahneman và Klein xem xét bằng chứng cho thấy kinh nghiệm sẽ giúp ích cho các nhà vật lý, kế toán, các nhà phân tích bảo hiểm và kiện tướng cờ vua – những lĩnh vực có mối quan hệ nhân quả khá nhất quán. Nhưng các nhà tuyển sinh, thẩm phán tòa án, các nhà phân tích tình báo, bác sĩ tâm thần và người môi giới chứng khoán không hưởng lợi nhiều từ kinh nghiệm. Trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng, những bài học kinh nghiệm có thể dễ dàng hướng ta đi sai đường. Mặt khác, do tốc độ thay đổi ngày càng tăng nhanh, môi trường của chúng ta ngày càng trở nên khó đoán biết hơn. Điều đó khiến trực giác trở thành tiếng nói bên trong không thực sự đáng tin cậy đối với những ý tưởng mới và đặt ra yêu cầu ngày càng cao về việc thực hiện các phân tích khoa học.

Nếu cho rằng Jobs không tích lũy đủ những kinh nghiệm liên quan trong lĩnh vực giao thông vận tải, vậy tại sao ông lại quá tin tưởng vào trực giác của mình như vậy? Giả thuyết này sẽ đưa ta đến nhân tố thứ hai: "Thành công thường kèm theo sự ngạo mạn". Khi Steve Jobs đẩy lùi về sau những mối quan ngại của mình, ông đã nói rằng: "Chỉ là anh đã không nhận ra điều đó". Nghiên cứu trong lĩnh vực giao thông và hàng không khiến Komisar nhận ra vấn đề. Con người càng thành công trong quá khứ, họ càng làm việc tệ hơn khi bước vào một môi trường mới. Họ trở nên quá tự tin và ít có khả năng tìm kiếm các thông tin phản hồi quan trọng dù rằng

đang ở một bối cảnh hoàn toàn khác. Jobs là một trong những người mắc phải bẫy này. Với hồ sơ theo dõi và lịch sử chứng minh những người phản đối ông đã sai, ông không bận tâm đến việc kiểm tra trực giác của mình thông qua việc thu thập đầy đủ ý kiến từ các nhà sáng tạo có kinh nghiệm trong lĩnh vực mới này. Và chính trực giác đã khiến ông tiếp tục lạc lối khi đối mặt với phong cách trình bày dự án của Dean Kamen.

Những hiểm họa của lòng đam mê

Khi thuyết trình về Segway, Kamen say sưa nói về cách thức các quốc gia đang phát triển như Trung Quốc và Ấn Độ mỗi năm xây dựng vài thành phố với quy mô cỡ New York. Các trung tâm đô thị đang trở nên tắc nghẽn trong dòng xe cộ hết sức nguy hại cho môi trường, và Segway sẽ giúp giải quyết vấn đề này. Aileen Lee nhớ lại: "Anh ấy là một người có cá tính mạnh mẽ. Là một người có chuyên môn, có kinh nghiệm và đầy đam mê khi đề cập đến vấn đề này, anh ấy đã khiến tất cả chúng tôi sững sờ với ý tưởng ấy".

Trong một nghiên cứu do Giáo sư kinh doanh Cheryl Mitteness thuộc trường Đại học Northeastern thực hiện, có hơn năm tá nhà đầu tư thiên thần đã thực hiện hơn ba ngàn năm trăm đánh giá về các buổi đấu thầu của các nhà doanh nghiệp để xem có đưa ra quyết định tài trợ cho họ hay không. Các nhà đầu tư điền vào một bảng khảo sát đánh giá xem phong cách nhận xét của họ thiên về trực quan nhiều hơn hay là mang tính phân tích, đánh giá niềm đam mê và sự nhiệt tình của mỗi doanh nghiệp, và sau cùng đánh giá tiềm năng tài trợ cho mỗi công ty khởi nghiệp. Kết quả cho thấy các nhà đầu tư càng thiên về trực giác nhiều bao nhiêu, họ càng đánh cược lớn hơn vào niềm đam mê mà các doanh nhân thổi vào sản phẩm của mình.

Như Daniel Kahneman giải thích trong tác phẩm *Thinking, Fast and Slow,* trực giác hoạt động nhanh chóng dựa trên cảm xúc sôi nổi/hăng hái, trong khi lý trí là một quá trình chậm và tĩnh hơn. Các nhà đầu tư thiên về trực giác dễ sa vào sự nhiệt tình của doanh nhân; các nhà đầu tư dựa trên lý trí thường tập trung vào thực tế và thực hiện các đánh giá bình tĩnh hơn về khả năng sống còn của doanh nghiệp. Phong cách đánh giá bằng trực giác của Jobs dễ khiến ông bị cuốn vào những đam mê của Kamen và sự mới mẻ vốn là đặc điểm cố hữu của lĩnh vực công nghệ. Sự ngạo mạn và thiếu kinh nghiệm của mình trong lĩnh vực giao thông khiến Jobs dễ dàng tin tưởng vào những điều thực ra là dương tính giả.

Khi đánh giá triển vọng của một ý tưởng mới, ta thường rất dễ bị sự nhiệt thành của những người tạo ra nó cuốn hút. Theo lời Giám đốc điều hành Google, Eric Schmidt và Jonathan Rosenberg, "Những người thực sự đam mê không khoác lớp áo đam mê bên ngoài, mà chứa đựng chúng trong trái tim đầy nhiệt huyết của mình". Đam mê để thấy được một ý tưởng trở thành hiện thực không hiện hữu ở cảm xúc mà người ta thể hiện. Sự nhiệt tình mà chúng ta đưa vào trong lời nói, giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể không phải là manh mối cho niềm đam mê nội tại mà chúng ta có, nó chỉ đơn thuần phản ánh kỹ năng thuyết trình và cá tính của chúng ta. Chẳng hạn như, nghiên cứu cho thấy rằng người hướng ngoại có xu hướng biểu cảm hơn người hướng nội, tức là họ biểu lộ niềm đam mê nhiều hơn. Nhưng dù chúng ta có xu hướng hướng ngoại hay hướng nội hơn, về cơ bản điều đó không nói được chúng ta có thành công như các doanh nhân hay không. Bạn có thể yêu thích một ý tưởng và quyết tâm khiến nó thành công, nhưng vẫn có thể truyền đạt nó một cách dè dặt.

Nhưng như thế không có nghĩa là đam mê không liên quan đến thành công trong kinh doanh. Rất nhiều bằng chứng cho thấy các doanh nhân có

niềm đam mê mãnh liệt thường phát triển sự nghiệp kinh doanh của họ nhanh hơn và thành công hơn. Về phần mình, Kamen thiếu yếu tố đam mê để giúp phát triển ý tưởng từ các sáng kiến thành sản phẩm có tầm ảnh hưởng. Thay vì chìm đắm với niềm đam mê tạo nên Segway, các nhà đầu tư ban đầu nên đánh giá niềm đam mê của ông với việc xây dựng công ty và cho ra đời các sản phẩm thành công trên thị trường. Và để làm được điều đó, họ không phải chỉ nên chú ý đến những gì ông đã nói, mà còn cần kiểm tra những gì ông đã *làm*.

Sau khi nghiên cứu quá khứ của Kamen, Randy Komisar kết luận rằng ông là một nhà phát minh ấn tượng hơn là một doanh nhân. Trong quá khứ, các phát minh thành công nhất của Kamen là những sản phẩm giải quyết được các vấn đề của khách hàng. Vào những năm 1970, ông đã đưa ra ý tưởng thiết kế bơm tiêm truyền thuốc xách tay khi anh trai ông, cũng là một bác sĩ, than thở rằng các y tá phải liên tục tiêm truyền thuốc tại chỗ, mà lẽ ra chúng nên là loại tự động, và rất nhiều bệnh nhân chen chúc nhau ở bệnh viện thay vì họ có thể nhận thuốc tại nhà. Vào những năm 1980, Kamen đã phát triển máy chạy thận cầm tay sau khi Baxter Healthcare thuê công ty của ông lọc thận cho bệnh nhân tiểu đường. Ông đã rất xuất sắc trong việc tạo ra những giải pháp tuyệt vời để xử lý vấn đề của người khác, chứ không phải trong việc tìm đúng vấn đề cần giải quyết. Với Segway, ông bắt đầu bằng giải pháp và sau đó mới đi săn lùng vấn đề. Thay vì đáp lại nhu cầu thị trường, ông đã sai lầm khi khởi đầu với động lực về công nghệ.

Mặc dù Kamen có niềm đam mê dành cho Segway, nhưng ông đã không chuẩn bị đủ để khiến nó thành công. Nếu muốn cải thiện kỹ năng chọn lựa ý tưởng, chúng ta không nên tìm hiểu liệu người đó có thành công hay không. Chúng ta cần phải làn theo cách thức họ đã thành công. Aileen

Lee cho biết: "Nhìn Kamen, chúng tôi thấy ở anh hình ảnh một người sáng lập đáng tin cậy, với quá khứ phát minh ra các thiết bị y tế thành công, và những người anh đã từng hợp tác hiện vẫn đang đồng hành cùng anh. Nhưng đến lúc bắt đầu hiện thực hóa sản phẩm, việc tiến hành đầu đặn và tính toán chi phí sản xuất hiệu quả là rất quan trọng, thì Kamen lại không có kinh nghiệm đó". Bill Sahlman cho biết thêm: "Sự thành công không nằm ở ý tưởng, mà là ở việc hiện thực hóa những ý tưởng đó".

Nếu muốn dự báo liệu những người độc đáo có thực hiện được một ý tưởng mới thành công hay không, chúng ta cần nhìn xa hơn sự nhiệt tình khi họ trình bày ý tưởng và tập trung vào sự nhiệt tình khi họ thực hiện, chúng được biểu hiện thông qua hành động. Rick Ludwin đã không đặt cược vào Jerry Seinfeld và Larry David vì lúc đầu họ trông khá tâm huyết khi trình bày kịch bản của mình, hay thậm chí họ thực sự háo hức về ý tưởng của chương trình đó. Ông đã trao cho họ một cơ hội nữa vì muốn xem họ sẽ điều chỉnh ý tưởng và khả năng để thực hiện đúng các ý tưởng đó. "Họ sẽ ở trong phòng viết kịch bản và cố gắng bố trí tiết mục thứ hai vào lúc nửa đêm. Bạn sẽ thấy được Jerry tỉ mỉ như thế nào trong công việc của mình. Nếu đúng như thế thì đó mới chính là niềm đam mê mà bạn đang tìm kiếm."

Lăng kính hiệu chỉnh trong lựa chọn ý tưởng

Thất bại của cá nhân tôi đối với Warby Parker là do rơi vào tình trạng âm tính giả. Sau khi đọc qua các nghiên cứu về việc lựa chọn ý tưởng, tôi nhận ra một trong những hạn chế của mình: tôi không phải là một nhà sáng tạo trong lĩnh vực đó, cũng không phải là một khách hàng. Ban đầu, tôi bào chữa cho những dự báo sáng tạo nghèo nàn của mình là do thị lực 20/20 của mình. Nếu bạn chưa từng đeo mắt kính, bạn sẽ gặp khó khăn để đánh giá sở thích của những người đã và đang sử dụng chúng. Nhưng qua các

phản ánh, tôi nhận ra thứ mà tôi thực sự thiếu là kinh nghiệm bề rộng. Tôi đã trải qua hai năm làm nghiên cứu và tư vấn cho một công ty chăm sóc về mắt, nơi có nguồn doanh thu cơ bản đến từ việc bán mắt kính trong cửa hàng, sau khi các bác sĩ nhãn khoa cung cấp đơn thuốc và khách hàng đến thử kính. Tôi đã bị vướng vào lối suy nghĩ mặc định về cách thức mua và bán hàng truyền thống. Nếu tôi dành thời gian nghĩ ra những ý tưởng trước khi nghe người khác trình bày, hoặc nghiên cứu kỹ về cách thức bán hàng trực tuyến của các mặt hàng quần áo và phụ kiện, có thể tôi đã cởi mở hơn với các ý tưởng.

Bốn nhà sáng lập không gặp trở ngại bởi sự mù quáng trên: Họ có đủ chiều sâu và bề dày kinh nghiệm. Ba trong số họ đeo kính và có kinh nghiệm trong các lĩnh vực công nghệ sinh học, chăm sóc sức khỏe, tư vấn và ngân hàng. Một trong số họ, Dave, đã đánh mất kính khi đang đi du lịch nước ngoài vài tháng mà không có điện thoại. Khi trở về Hoa Kỳ, nhu cầu mua điện thoại và mắt kính cùng lúc đã mang đến cho anh một viễn cảnh tươi đẹp. Neil Blumenthal không đeo kính, nhưng anh đã trải qua năm năm làm việc tại một tổ chức phi lợi nhuận chuyên đào tạo phụ nữ khởi nghiệp tại châu Á, châu Phi và Mỹ Latinh. Sản phẩm được dùng trong việc giảng dạy khởi nghiệp là mắt kính. Chính điều đó đã cung cấp cho anh kiến thức sâu về ngành quang học. Anh biết rằng kính có thể được sản xuất, thiết kế, và được bán với mức giá thấp hơn. Và trải qua thời gian tìm hiểu về các kênh bán mắt kính thông thường, anh có đủ kinh nghiệm bề rộng để áp dụng một cách tiếp cận mới. Neil nói với tôi: “Sự độc đáo hiếm khi đến từ người trong cuộc, đặc biệt là khi họ đang cố thủ và thoải mái với những gì ngành công nghiệp quang học đang có”.

Nhờ kinh nghiệm đa dạng của mình, các doanh nhân của Warby Parker đã không bị các mô hình nguyên mẫu hiện có cản trở hoặc bị tư duy đánh

giá kìm hãm. Thay vì giả định rằng ý tưởng của mình sẽ hiệu quả và đi ngay vào mô hình bán hàng đầy nhiệt huyết như cách Kamen đã từng thực hiện, ngay từ lúc đầu, họ đã tìm kiếm phản hồi rộng rãi từ những nhà sáng tạo đồng nghiệp và những khách hàng tiềm năng. Bằng cách cắt giảm các trung gian bán lẻ, họ có thể bán cặp kính với mức giá 500 đô-la xuống còn 45 đô-la. Sau khi một chuyên gia tiếp thị cảnh báo họ rằng chi phí sẽ gia tăng – và mức giá 500 đô-la được xem là một dấu hiệu của chất lượng – họ thực hiện một cuộc khảo sát với các trang sản phẩm giả, gán ngẫu nhiên những mức giá khác nhau lên các khách hàng. Họ phát hiện ra rằng mức mua tăng lên đến mức giá khoảng 100 đô-la, sau đó duy trì và giảm ở mức giá cao hơn. Họ đã thử nghiệm các thiết kế trang web khác nhau cùng bạn bè để nhìn thấy những gì tạo ra không chỉ là cú nhấp chuột, mà còn là để có được một sự tin tưởng mạnh mẽ.

Kể từ khi các công ty khác có thể bán kính trực tuyến, những người sáng lập nhận ra rằng việc xây dựng thương hiệu là hết sức quan trọng đối với thành công của họ. Để đặt tên cho công ty, họ đã trải qua sáu tháng đưa ra các ý tưởng, lập một bảng biểu với hơn hai ngàn tên gọi tiềm năng. Họ đã khảo sát những cái tên ưa thích trong các cuộc khảo sát khách hàng và khảo sát nhóm, và phát hiện cái tên truyền cảm hứng Warby Parker nghe khá tinh tế và độc đáo, không gợi lên liên tưởng tiêu cực. Sau đó, họ tiến hành thực hiện niềm đam mê của mình.

Phần lớn thành công gần đây của Warby Parker đến từ cách họ đồng hành với các đồng nghiệp trong việc đánh giá các ý tưởng. Vào năm 2014, họ tạo ra một chương trình được gọi là Warbles, kêu gọi tất cả mọi người trong công ty đưa ra đề xuất và yêu cầu về các tính năng công nghệ mới bất cứ lúc nào. Trước khi Warbles được giới thiệu, họ đã nhận được mười đến hai mươi bản đề xuất ý tưởng trong mỗi quý. Với chương trình mới,

con số này tăng lên gần bốn trăm khi các nhân viên tin rằng quá trình chọn lựa ý tưởng thuộc chế độ tuyển chọn nhân tài. Trong số này có một đề xuất cho rằng công ty cần điều chỉnh lại phương thức quản lý bán lẻ; một đề xuất khác yêu cầu cần có một hệ thống sắp xếp lịch hẹn mới. Giám đốc phòng công nghệ Warby Parker, Lon Binder, cho hay: "Neil và Dave thực sự tuyệt vời, nhưng không cách nào họ có thể tuyệt vời bằng hai trăm người kết hợp lại".

Thay vì hạn chế quyền đóng góp ý tưởng và để các nhà quản lý quyết định ý tưởng nào đáng theo đuổi và thực hiện, Warby Parker đã để các đề xuất trong trạng thái mở và hoàn toàn minh bạch trong một tài liệu Google. Mọi người trong công ty đều có thể đọc, nhận xét trực tuyến và thảo luận về chúng trong một cuộc họp hai tuần mỗi lần. Điều này có nghĩa là, Justin Berg khuyến cáo, các ý tưởng không chỉ được đánh giá bởi các nhà quản lý, mà còn bởi những người sáng tạo, những người có xu hướng cởi mở hơn với những ý tưởng hoàn toàn mới lạ. Thời gian các nhân viên dành để nghĩ ra những ý tưởng giúp họ nhận biết tốt hơn những đề xuất nào từ các đồng nghiệp là có giá trị.

Đội ngũ công nghệ có toàn quyền quyết định lọc các đề xuất và thực hiện những đề xuất thu hút họ. Thế thì nghe có vẻ dân chủ quá, nhưng ở đây sẽ có một khuynh hướng: Để giúp những nhân viên nhận biết được đề xuất nào mang tính chiến lược cho công ty, các nhà quản lý sẽ bỏ phiếu thuận cho những đề xuất tốt và bác bỏ những đề xuất không tốt. Để tránh rơi vào tình trạng dương tính giả và âm tính giả, số phiếu không bị ràng buộc. Đội ngũ công nghệ có thể bác bỏ các nhà quản lý bằng cách chọn một đề xuất không nhận được nhiều phiếu bầu và tiến hành làm việc để chứng minh giá trị của nó. Chuyên gia tâm lý học ứng dụng Reb Rebele, người đã từng thực hiện một nghiên cứu tại Warby Parker cho biết: "Họ không chờ

đợi sự cho phép để bắt đầu xây dựng một điều gì đó, mà họ thu thập những phản hồi từ các đồng nghiệp trước khi đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Họ khởi đầu nhanh chóng và sau đó chậm dần".

Nếu Segway cũng trải qua một tiến trình như Warbles, có thể họ đã có rất nhiều phản hồi quan trọng được gửi đến giúp nhà sản xuất tạo nên một mẫu thiết kế hữu ích hơn. Trước khi quá muộn, Dean Kamen nên học cách tạo ra một sản phẩm có tính ứng dụng cao hơn hoặc cấp bản quyền công nghệ cho ai đó có khả năng hơn.

Tuy Segway thất bại, nhưng Kamen vẫn là một nhà phát minh tuyệt vời, Jeff Bezos vẫn là một doanh nhân có tầm nhìn xa, và John Doerr vẫn là một nhà đầu tư khôn ngoan. Cho dù bạn đang tạo ra hay đánh giá những ý tưởng mới, việc tốt nhất bạn cần làm là đo lường sự thành công dựa trên thang đo mà các vận động viên sử dụng trong bóng chày. Nói như Randy Komisar, "nếu hệ số đánh trung bình của tôi được trên ba trăm trong một mùa bóng, tôi là một thiên tài. Tương lai không thể đoán trước được. Bạn càng sớm biết về điều này, bạn càng trở nên xuất sắc hơn".

Dean Kamen đã chuyển sang công bố một loạt phát minh mới trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, nơi ông ghi lại những dấu ấn đầu tiên. Một cánh tay giả với công nghệ robot tiên tiến giúp người khuyết tật bị mất tay có thể giữ được quả nho, hay vận hành một mũi khoan tay, được đặt tên là "Luke" theo một cảnh trong bộ phim Star Wars mà ở đó Skywalker nhận được một cánh tay điện tử. Có một chiếc máy tiết kiệm nhiên liệu, vận hành êm ái, có thể tạo ra điện và đun sôi nước. Đó là máy lọc nước Slingshot, có thể chưng cất nước uống từ bất cứ nguồn nào, không cần bộ lọc và có thể sử dụng nguồn nhiên liệu làm từ phân bò. Kamen đã quay về điểm xuất phát khi ông trình bày ý tưởng Slingshot cho Komisar. Nhưng, một lần nữa, Komisar hoài nghi. Đã từng vác ba lô trên vai đi vòng quanh

các nước đang phát triển, ông nghĩ rằng chiếc máy quá phức tạp để lắp đặt ở những vùng chỉ cần sự đơn giản; khi máy ngừng hoạt động, nó sẽ trở thành một đống rác. Dù dự báo của Komisar đúng hay sai, chúng ta vẫn nhìn thấy những mặt tiêu cực trong phát minh của Kamen.

Là một nhà phát minh, tốt nhất là Kamen cứ tiếp tục tạo ra những ý tưởng mới một cách mù quáng và thu thập nhiều hơn những phản hồi từ các nhà sáng tạo đồng nghiệp để mài giũa tầm nhìn của ông về việc ý tưởng nào có thể chứng minh được tính hữu dụng của nó. Là một nhà đầu tư, bạn có thể nhìn thấy mọi thứ rõ ràng hơn, nhưng bạn cần chơi những ván bài may rủi. Thay vì chỉ tin cậy vào một ý tưởng độc nhất, bạn nên khôn ngoan đặt niềm tin vào toàn bộ những sáng tạo của Kamen.

Chỉ tính riêng trong năm 2013, Hoa Kỳ đã có trên ba trăm ngàn bằng sáng chế mới. Cơ hội để bất kỳ phát minh nào trong số những phát minh này có thể làm thay đổi thế giới là rất nhỏ. Các nhà sáng tạo cá nhân có triển vọng tốt trong suốt vòng đời ý tưởng. Khi đánh giá sự sáng tạo vĩ đại của ai đó, chúng ta không tập trung vào mức trung bình, mà tập trung vào đỉnh cao của họ.

3
Chấp nhận rủi ro

Bảo vệ chân lý trước quyền lực

"Người vĩ đại luôn vấp phải sự phản đối của những kẻ tầm thường."

- Albert Einstein

Vào đầu thập niên 1990, một nhà phân tích đầy tham vọng của CIA, Carmen Medina công du đến Tây Âu để thực hiên một nhiệm vụ trong thời gian ba năm. Khi trở về Hoa Kỳ, bà nhận ra rằng chính việc rời khỏi đất nước đã giúp bà tạo dựng lại sự nghiệp của mình. Sau khi nhận một công việc không phù hợp với kỹ năng và nguyện vọng của mình, bà đã tìm ra một cách khác để đóng góp cho cộng đồng. Bà bắt đầu tham gia các nhóm hoạt động về tương lai của ngành tình báo.

Trong suốt sự nghiệp của mình tại CIA, Medina nhận ra một vấn đề cơ bản về truyền thông trong cộng đồng tình báo. Hệ thống chia sẻ thông tin mặc định thông qua "các báo cáo tình báo hoàn thành sứ mạng" được phát hành một lần mỗi ngày và rất khó để điều phối giữa các cơ quan tình báo. Các nhà phân tích không có cách nào chia sẻ kịp thời những đúc kết quan trọng khi chúng xuất hiện qua các báo cáo. Vì thông tin phát triển liên tục nên phải mất rất nhiều thời gian để các thông tin quan trọng đến đúng người cần chúng. Để bảo đảm bình yên cuộc sống và an ninh quốc gia, mỗi

giây phút đầu trở nên quan trọng. Mỗi cơ quan tình báo cần tạo ra bản tin hằng ngày cho riêng mình một cách hiệu quả nhất, và Medina nhìn thấy nhu cầu cần có một hệ thống khác biệt đáng kể cho phép cập nhật tức thời tin tình báo và được chia sẻ ngay lập tức giữa các đơn vị. Để phá vỡ những cản trở tiêu cực giữa các bộ phận và gia tăng tốc độ truyền thông, bà đưa ra một đề nghị vô cùng phản văn hóa: Thay vì in các báo cáo trên giấy, các cơ quan tình báo cần cập nhật những phát hiện của họ ngay tức thời và lan truyền chúng trên Intelink, một mạng nội bộ chứa các thông tin đã được phân loại và được chia sẻ giữa các cơ quan tình báo.

Các đồng nghiệp của Medina nhanh chóng và thẳng thừng bác bỏ đề nghị của bà. Chưa từng có một kế hoạch nào giống như của Medina được thử nghiệm trước đây. Theo lập luận của họ, Internet là một mối đe dọa đối với an ninh quốc gia. Tình báo là một công việc bí mật nhắm tới mục đích tốt đẹp. Với hệ thống hiện tại, họ đảm bảo các tài liệu in ấn đến đúng tay người nhận được chỉ định; trong khi việc liên lạc điện tử dường như không an toàn theo cách đó. Nếu thông tin rơi vào tay kẻ xấu, tất cả chúng ta rơi vào hiểm họa.

Medina không chịu lùi bước. Nếu mục đích tận cùng của những cơ quan này là hướng tới một tương lai tốt đẹp, và bà không thể bảo vệ sự thật trước họ, vậy nơi nào bà mới có thể làm điều đó? Khi chứng kiến chiếc máy fax có khả năng chia sẻ thông tin hiệu quả hơn, bà đã bị thuyết phục rằng cuộc cách mạng kỹ thuật số cuối cùng sẽ làm rung chuyển thế giới tình báo. Bà tiếp tục vận động một nền tảng Internet cho phép CIA truyền tải thông tin tình báo qua lại với các cơ quan khác như FBI[1] và NSA[2].

[1] *1 FBI (Federal Bureau of Investigation): Cục Điều tra Liên bang Hoa Kỳ.*

[2] *NSA (National Security Agency): Cơ quan An ninh Quốc gia Hoa Kỳ.*

Medina kiên quyết bày tỏ ý kiến của mình, nhưng không một ai lắng nghe bà. Một đồng nghiệp cấp cao cảnh báo bà: "Hãy cẩn thận những gì cô đang nói với những nhóm này. Nếu cô quá trung thực, và nói ra những gì cô thực sự đang nghĩ, nó sẽ làm hỏng cả sự nghiệp của cô đấy". Sau đó không lâu, đến cả những người bạn tốt của bà cũng bắt đầu xa rời bà. Cuối cùng, quá chán nản với sự thiếu tôn trọng mình nhận được, Medina bắt đầu nổi nóng và la hét nhiều đến nỗi khiến bà bị ốm suốt ba ngày, và sau đó bắt đầu tìm một công việc mới.

Khi không thể tìm được việc làm bên ngoài, bà đã chấm dứt vị trí nhân viên mà ở đó bà đã không thể đứng lên hành động – nó không gì hơn chỉ là một công việc ở cơ quan tình báo. Bà lặng lẽ trong một thời gian, nhưng ba năm sau, bà quyết định lên tiếng một lần nữa trong việc hỗ trợ một hệ thống trực tuyến thực hiện các báo cáo liên tục và tức thời giữa các văn phòng của cơ quan tình báo Hoa Kỳ.

Chưa đến một thập niên sau đó, Carmen Medina đã giữ một vai trò không thể thiếu trong việc tạo ra một nền tảng gọi là Intellipedia, một "Wikipedia" nội bộ cho phép các cơ quan tình báo tiếp cận hệ thống dữ liệu của những cơ quan khác. Chúng hoàn toàn mâu thuẫn với tiêu chuẩn CIA ở chỗ, theo lời một nhà quan sát, "điều đó giống như việc yêu cầu phổ biến chuyện ăn chay ở Texas".

Đến năm 2008, Intellipedia trở thành nguồn tài nguyên dữ liệu quan trọng được các cơ quan tình báo sử dụng trước những thách thức to lớn như bảo vệ Thế vận hội Olympic Bắc Kinh và xác định những kẻ khủng bố đằng sau các vụ tấn công tại Mumbai. Trong vòng một vài năm, trang web sở hữu đến hơn nửa triệu người đăng ký trong cộng đồng tình báo, hơn một triệu trang, và sáu trăm ba mươi triệu lượt xem – và được tặng thưởng Huân chương Phụng sự Tổ quốc về An ninh. Một lãnh đạo cấp cao cho

hay: "Thật khó có thể phóng đại những gì họ đã làm được. Họ đã thực hiện một thay đổi lớn trong chốc lát mà không tốn xu nào trong khi các chương trình khác thất bại trong việc đạt được những kết quả này khi có đến hàng triệu đô-la tài trợ".

Vậy lý do nào đã khiến Medina thất bại trong nỗ lực trình bày ý tưởng của mình lần đầu tiên, và điều gì đã giúp bà được lắng nghe ở lần thứ hai? Trong khoảng thời gian đó, thế giới đã thay đổi: Internet được chấp nhận rộng rãi và cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng Chín đã gióng lên một hồi chuông cảnh báo khiến các cơ quan tình báo phải nghĩ tới việc hợp tác tốt hơn. Nhưng họ lại không có bất kỳ giải pháp trực tuyến nào cho đến khi Medina trở thành Phó Giám đốc CIA, nơi đã mang đến cho bà quyền hành để vực dậy Intellipedia. Để có được vị trí đó, bà đã phải học cách đối thoại khác đi: lên tiếng theo cách thức giành được sự tín nhiệm của mọi người thay vì đánh mất nó.

Một mặt, tất cả chúng ta đều ngại ngần khi bày tỏ một ý kiến thiểu số, phản đối một chính sách không có ý nghĩa, đấu tranh bảo vệ cho một cách làm việc mới, hoặc đứng về phía một cộng đồng chịu thiệt thòi. Chương này sẽ trình bày khi nào chúng ta cần bày tỏ quan điểm và làm thế nào có thể lên tiếng hiệu quả mà không gây rủi ro đến sự nghiệp và các mối quan hệ của chúng ta. Thời điểm nào là tốt nhất để lên tiếng, và chúng ta cần thực hiện những bước nào để ý kiến của mình được người khác lắng nghe? Cùng với việc giải mã những khám phá của Carmen Medina, bạn sẽ học hỏi từ một doanh nhân, người đã thuyết phục các nhà đầu tư rót vốn để gầy dựng công ty, và từ một nhà quản lý đảm nhận công việc của Steve Jobs. Bạn sẽ tìm thấy lý do tại sao các nhà quản lý có tinh thần hỗ trợ nhiều nhất thỉnh thoảng lại cung cấp sự hỗ trợ ít nhất, giới tính và chủng tộc ảnh hưởng như thế nào đến tiếng nói của họ, và lý do tại sao các bức ảnh chúng

ta thích lại đối lập với những gì bạn của chúng ta yêu quý. Mục đích là để giải thích làm thế nào tất cả chúng ta có thể giảm thiểu rủi ro khi lên tiếng về một vấn đề nào đó – và đạt được những lợi ích tiềm năng khi thực hiện điều đó.

Quyền lực không địa vị

Các lãnh đạo và quản lý đánh giá cao khi các nhân viên chủ động đưa ra sáng kiến hỗ trợ, xây dựng mạng lưới, thu thập kiến thức mới và tìm kiếm những phản hồi. Tuy nhiên, có loại sáng kiến lại bị trừng phạt: nêu ý kiến lên cấp trên. Trong một nghiên cứu trong các ngành sản xuất, dịch vụ, bán lẻ, các tổ chức phi lợi nhuận, các nhân viên càng thường xuyên đề xuất ý kiến và những mối quan tâm lên cấp trên, họ càng ít có khả năng được tăng lương và thăng tiến trong chu kỳ hai năm làm việc. Trong một thí nghiệm, khi các cá nhân lên tiếng phản đối nạn phân biệt chủng tộc, họ đã bị chỉ trích bởi những người thấy điều đó là sai nhưng không dám lên tiếng. Khi chúng ta càng lên cao trên các nấc thang đạo đức, chúng ta càng cô độc.

Để hiểu được những rào cản mà Carmen Medina phải đối mặt, chúng ta cần tách bạch hai khía cạnh cơ bản của hệ thống phân cấp xã hội vốn song hành với nhau: quyền lực và địa vị. Quyền lực liên quan đến việc kiểm soát hay ra lệnh cho người khác; địa vị là việc được tôn trọng và ngưỡng mộ. Trong một thí nghiệm do Giáo sư Alison Fragale của trường Đại học Bắc Carolina dẫn dắt, con người đã bị trừng phạt vì cố gắng thực thi quyền lực mà không có địa vị. Khi người ta tìm cách gây ảnh hưởng nhưng thiếu tôn trọng đối phương, họ bị nhìn nhận như là những kẻ khó chịu, cưỡng ép người khác và tư lợi cá nhân. Vì họ không giành được sự ngưỡng mộ của chúng ta, nên họ không có quyền bảo chúng ta phải làm gì, và chúng ta chống lại họ. Đây chính xác là những gì đã xảy ra với Carmen Medina;

những năm tháng ở nước ngoài đã làm giảm vị thế của bà. Bà không có cơ hội để chứng minh giá trị của mình với các đồng nghiệp, vì vậy họ không đặt bất kỳ niềm tin nào vào ý tưởng của bà. Khi mọi người bác bỏ mối quan tâm của bà, bà cảm thấy vô cùng thất vọng.

Khi chúng ta cố gắng gây ảnh hưởng đến người khác và nhận ra rằng họ không tôn trọng chúng ta, điều đó tạo ra vòng luẩn quẩn những oán giận liên tiếp. Trong nỗ lực khẳng định quyền lực của mình, chúng ta phản ứng bằng cách sử dụng đến những hành vi ngày càng thiếu tôn trọng. Những biểu hiện gây sốc nhất trong vòng luẩn quẩn này xảy ra khi các nhà nghiên cứu yêu cầu mọi người bắt cặp làm việc với nhau và yêu cầu người được trao quyền lực buộc người kia phải thực hiện một số nhiệm vụ để có thể giành được khoản tiền thưởng 50 đô-la. Khi những người được giao quyền lực một cách ngẫu nhiên biết rằng đồng nghiệp ngưỡng mộ và tôn trọng mình, hầu hết họ chọn được những bài toán rất hợp lý: Để có được 50 đô-la tiền thưởng, đồng nghiệp của họ sẽ phải kể một câu chuyện cười hay viết về những trải nghiệm ngày hôm trước của họ. Ngược lại, nếu người nắm giữ quyền lực biết rằng đồng nghiệp của họ xem thường mình, họ sẽ trả đũa bằng cách đưa ra một yêu cầu chủ ý làm nhục đồng nghiệp, chẳng hạn như bảo đồng nghiệp sủa như một con chó ba lần và nói "Tôi bẩn thỉu" năm lần, hoặc đếm ngược từ số năm trăm với khoảng cách bảy đơn vị. Chỉ cần thấy mình không được tôn trọng, người nắm giữ quyền lực sẽ gia tăng gần gấp đôi cơ hội hạ nhục người khác.

Carmen Medina không đi xa đến thế, nhưng khi bà tiếp tục lên tiếng, nỗ lực thực thi quyền lực mà không có địa vị tạo ra những phản ứng ngày càng tiêu cực đối với bà. Địa vị không thể được đòi hỏi hay thỉnh cầu; nó là thứ phải được giành lấy hay được thừa nhận.

Trong nỗ lực thứ hai của bà nhiều năm sau đó, Medina đã không đánh cược sự nghiệp của mình khi cố gắng tác động lên hệ thống từ vị trí nhân viên cấp dưới. Thay vào đó, bà nhắm đến việc củng cố địa vị bằng cách trở thành một phần của hệ thống để thay đổi nó từ bên trong. Như nhà làm phim biểu tượng Francis Ford Coppola đã nhận xét: "Cách đến gần với quyền lực không phải lúc nào cũng chỉ đơn thuần là thách thức tầng lớp lãnh đạo, mà trước hết nên tạo cho mình một chỗ đứng rồi tiến đến đương đầu và thuyết phục các tầng lớp lãnh đạo ấy". Khi Medina đưa ra một lựa chọn mạo hiểm là trình bày ý tưởng của mình một lần nữa, bà cố gắng hạn chế rủi ro mình sẽ gặp phải bằng cách nộp đơn ứng tuyển vào một công việc về an toàn thông tin. Vai trò chính của bà là bảo đảm hệ thống cơ sở dữ liệu được an toàn. Bà nhớ lại: "Đó là điều bình thường tôi không bao giờ làm – điều này quả thật rất bảo thủ".

Việc đảm bảo an toàn thông tin cho các báo cáo của chúng tôi không hề làm tôi thích thú. Nhưng cuối cùng tôi đã tìm ra cách nhẹ nhàng hơn để khiến những điều tôi muốn trở thành hiện thực. Đi đến tận cùng trách nhiệm nghĩa là phải khám phá ra những lựa chọn truyền tải thông tin kỹ thuật số cho những thứ chúng ta luôn cố giữ an toàn. Tôi luôn bảo thủ như thế. Đó là một danh mục cân bằng rủi ro.

Trước đó, trường hợp chia sẻ thông tin qua mạng Internet của bà tương tự như một mối đe dọa an ninh. Nhưng hiện tại, bà đã có thể định hình nó như một phần sứ mệnh của mình trong việc bảo vệ an toàn dữ liệu. "Mọi người nhìn thấy tôi ở đó đại diện cho một điều gì đấy, không phải để chống lại nguyên trạng. Tôi nghĩ rằng nếu tôi chứng minh được bản thân mình ở vị trí ấy, đó sẽ là cơ hội để tôi bắt đầu gieo trồng những hạt giống cho những thay đổi thậm chí còn lớn hơn."

Khi Medina đạt được sự tôn trọng cho những nỗ lực của mình, bà tích lũy được những gì mà nhà tâm lý học Edwin Hollander gọi là uy tín/sức ảnh hưởng theo phong cách cá nhân (idiosyncrasy credits), tức là phạm vi đi chệch khỏi sự kỳ vọng của nhóm. Uy tín/sức ảnh hưởng theo phong cách riêng được tích lũy từ sự tôn trọng, chứ không phải thứ hạng hay địa vị xã hội: Nó dựa trên những đóng góp cho tổ chức. Chúng ta chèn ép những người có địa vị thấp khi họ cố gắng thách thức nguyên trạng, nhưng lại chịu đựng và thậm chí còn tán dương sự quái dị của một ngôi sao ở địa vị cao.

Trong một thử nghiệm gần đây do Silvia Bellezza tiến hành, mọi người đánh giá cao hơn 14% đối với những nam giáo sư tại các trường đại học hàng đầu về địa vị và thẩm quyền khi mặc áo sơ mi,để râu so với những giáo sư thắt cà vạt, cạo râu sạch sẽ. Hầu hết các giáo sư đều ăn mặc chỉnh tề và từ chối tuân theo các chuẩn mực tốn quá nhiều chi phí. Những người này thành công trong việc nhận được sự tín nhiệm qua những tín hiệu ngầm thể hiện phong cách riêng của họ.

Sau khi Carmen Medina nhận công việc ở vị trí an ninh, bà đã dành nhiều năm tiếp theo để tạo nên những tiến bộ lớn trong lĩnh vực kỹ thuật số. Bằng cách làm việc để thúc đẩy sứ mạng của CIA, bà gây dựng được uy tín và ảnh hưởng theo phong cách cá nhân riêng để đấu tranh cho tầm nhìn của mình về việc chia sẻ kiến thức. Để từ đó, bà được thăng cấp lên vị trí điều hành. Năm 2005, Sean Dennehy và Don Burke, hai nhà phân tích CIA đến từ các bộ phận khác nhau của cơ quan, đã gia nhập lực lượng tạo ra Intellipedia, một phiên bản Wikipedia của giới tình báo. Nhiều nhà quản lý đã hoài nghi về giá trị của một trang wiki đối với việc chia sẻ thông tin chéo giữa các cơ quan. Dennehy thừa nhận: “Cố gắng hiện thực hóa những công cụ này trong cộng đồng tình báo về cơ bản cũng giống như nói với

cha mẹ rằng họ đã nuôi nấng bạn sai cách". Họ bị từ chối ở mọi giai đoạn cho đến khi gặp được Carmen Medina, người đã âm thầm xây dựng một mạng lưới những người chống đối trong CIA. Bà đã hỗ trợ họ với cương vị một lãnh đạo cấp cao cần thiết đối với những nỗ lực còn non trẻ của họ, đảm bảo một không gian để họ trình làng các khái niệm về mã nguồn mở đối với một văn hóa được xây dựng dựa trên sự bí mật.

Kể từ khi Medina nắm giữ quyền lực, bà không còn phải lo lắng về việc làm sao để nói lên ý tưởng của mình. Nhưng trên con đường ấy, để đạt được vị thế đã đưa mình đến với quyền lực, bà đã phải thay đổi cách thức lên tiếng. Sự chuyển biến trong chiến lược của bà cũng có điểm chung với việc trình bày ý tưởng khởi nghiệp kỳ lạ nhất mà bạn chưa từng thấy trước đây.

Đưa những hạn chế của bạn lên trước tiên: Hiệu ứng Sarick

Sau khi chào đón đứa con đầu tiên, Rufus Griscom và Alisa Volkman thật sự kinh hoàng bởi số lượng quảng cáo sai lệch và những lời khuyên tồi tệ được cung cấp về việc nuôi dạy con cái. Thế là họ bắt đầu thực hiện một tạp chí online và mạng lưới blog với tên gọi Babble để thách thức những lời khuyên dạy sáo rỗng khiến các bậc cha mẹ bị chi phối và giải quyết những vấn đề thật sự khó khăn với phong cách hài hước. Năm 2009, khi Griscom mang Babble trình bày dự án của họ trước các nhà đầu tư mạo hiểm, anh đã đi ngược những gì mà các doanh nghiệp đã và đang thực hiện: anh trình bày một danh sách liệt kê năm lý do hàng đầu để những nhà đầu tư không rót tiền vào doanh nghiệp của mình.

Điều đó có lẽ sẽ đặt dấu chấm hết cho công việc hiện tại của anh. Các nhà đầu tư đang tìm kiếm lý do để nói "Có", và ở đây anh lại cung cấp một danh sách các lý do để nói "Không". Các doanh nhân có nhiệm vụ phải thể hiện ra những mặt tích cực của công ty mình, chứ không phải là điểm yếu.

Nhưng cách tiếp cận khác thường của anh đã phát huy tác dụng. Năm đó, Babble kêu gọi được 3,3 triệu đô-la tiền tài trợ.

Hai năm sau, Griscom đã thực hiện một chuyến viếng thăm mang tính chất thương mại đến Disney để xem Disney có quan tâm đến việc mua lại Babble hay không. Trong cuộc mời chào này, anh không thể lại đưa ra những nhược điểm để đạt được mục tiêu. Bởi như thế sẽ thừa nhận rằng công ty khởi nghiệp của bạn đang gặp vấn đề, dù bạn có hứa hẹn sẽ sửa chữa các sai lầm ấy. Nhưng khi bạn đang muốn bán một công ty đã được thành lập, bạn có mọi động lực để nhấn mạnh rằng thời kỳ khó khăn nào cũng là con đường dẫn đến những ngày tươi sáng.

Kỳ lạ thay, mặc dù vậy, Griscom đã thực hiện điều đó một lần nữa. Tại một trong những slide trình bày, anh đã viết thế này: "Đây là lý do tại sao bạn không nên mua Babble".

Khi trình bày công việc của mình trước các công ty thành viên chuyên về kỹ thuật số tại Disney, anh giải thích rằng sự tham gia của người dùng đạt ít nhất dưới ba lượt xem mỗi lần viếng thăm trang web, thấp hơn so với kỳ vọng. Babble được cho là một trang web dành cho cha mẹ, nhưng 40% bài viết lại là về những người nổi tiếng. Và sự thất bại lần nữa là hồi chuông cảnh báo việc phải chỉnh sửa lại trang web của họ.

Disney đã kết thúc thương vụ mua lại Babble với giá 40 triệu đô-la.

Đây được gọi là hiệu ứng Sarick, được đặt theo tên của nhà khoa học xã hội Leslie Sarick.

Trong cả hai tình huống, Griscom đã trình bày ý tưởng cho những người nhiều quyền lực hơn mình và cố gắng thuyết phục họ đầu tư. Hầu hết chúng ta đều giả định rằng để có tính thuyết phục, chúng ta phải nhấn mạnh các điểm mạnh và giảm thiểu những điểm yếu của chính mình. Kiểu

truyền thông mạnh mẽ đó sẽ có ý nghĩa nếu nhận được sự hỗ trợ từ phía khán giả.

Nhưng khi bạn đang bày tỏ một ý tưởng mới lạ hay lên tiếng cho một gợi ý thay đổi, thông thường các đối tượng lắng nghe sẽ tỏ ra hoài nghi. Các nhà đầu tư sẽ tìm kiếm lỗ hổng trong lập luận của bạn; các nhà quản lý sẽ săn tìm lý do tại sao đề xuất của bạn sẽ không hiệu quả. Trong những trường hợp này, có ít nhất bốn lý do, điều này thực sự là hiệu quả đối với hình thức truyền thông thiếu quyền lực của Griscom bằng cách nhấn mạnh những sai sót trong ý tưởng của bạn.

Lợi thế đầu tiên là việc trình bày điểm yếu ngay từ đầu có thể làm tiêu tan sự nghi ngờ của độc giả. Các Giáo sư tiếp thị Marian Friestad và Peter Wright thấy rằng khi chúng ta nhận thức được ai đó đang cố gắng thuyết phục mình, theo lẽ tự nhiên chúng ta sẽ giơ tấm lá chắn tinh thần của mình lên. Sự tự tin quá khích của người thuyết phục là một lá cờ đỏ, một tín hiệu cần thiết giúp chúng ta cố gắng giữ mình khỏi sự tấn công của sức ảnh hưởng. Trong những ngày đầu, khi Griscom trình bày về Babble tại cuộc họp của hai hội đồng quản trị đầu tiên, anh đã nói chuyện về những thứ đang diễn ra đúng với một doanh nghiệp, hy vọng khiến ban giám đốc phấn khích về động lực và tiềm năng của công ty. "Mỗi lần tôi muốn nhấn mạnh đến những khía cạnh nổi trội bề mặt, tôi sẽ nhận được phản ứng hoài nghi", anh nhớ lại. "Sự lạc quan không kiểm soát cũng tương tự như nghệ thuật bán hàng; nó trông có vẻ không trung thực theo cách nào đó, và kết quả là tôi nhận lại những thái độ hoài nghi. Mọi người đều dị ứng với cảm giác đó, hoặc bị nghi ngờ là đang vướng vào một vụ buôn bán."

Ở thương vụ thứ ba, Griscom đảo ngược cách tiếp cận, anh thảo luận thẳng thắn về tất cả những sai lầm của công ty và những điều đã giữ vững tinh thần anh hằng đêm. Mặc dù chiến thuật này có lẽ quen thuộc trong một

cuộc tranh luận, nhưng lại rất độc đáo đối với một doanh nhân. Và, các thành viên hội đồng quản trị đã phản ứng theo chiều hướng tích cực hơn so với cuộc họp trước đó, chuyển sự chú ý của họ từ vị thế phòng vệ sang hướng giải quyết vấn đề. Griscom quyết định thử các phương pháp tương tự với các nhà đầu tư, và nhận thấy phản ứng tương tự: Họ không còn cảnh giác. "Khi tôi trình bày trên slide rằng: 'Đây là những lý do tại sao bạn không nên mua lại công ty này', phản ứng đầu tiên là tiếng cười. Sau đó, bạn có thể thấy người họ như giãn ra. Đó chính là sự chân thành; họ không còn có thể ngửi được, cảm nhận được, hay nhìn ra bất cứ điều gì giống như là bán hàng nữa. Đấy không phải là một vụ mua bán tầm thường."

Trong những nỗ lực lên tiếng đầu tiên của mình, Carmen Medina đã thất bại khi không thừa nhận những hạn chế trong ý tưởng của mình. Bà đã tuyên bố nó như là một sự thực rằng cộng đồng tình báo cần phải chia sẻ thông tin một cách cởi mở hơn, đưa ra một tranh luận mạo hiểm chỉ nhấn mạnh vào những lợi ích của sự minh bạch. Một người bạn tâm sự: "Carmen, bạn nói chuyện như thể bạn sẽ không thể hạnh phúc cho đến khi tất cả mọi người chấp nhận những điều này là sự thật". Trong lần trình bày quan điểm của mình lần thứ hai vài năm sau đó, bà đã tạo được thế cân bằng hơn trong các bài thuyết trình của mình, hướng đến việc bày tỏ "một chút nghi ngờ bằng cách nói rằng: 'Có thể tôi đã sai'".

Sau khi Medina được cất nhắc lên vị trí lãnh đạo, bà nhìn thấy chính bản thân mình khi tham dự các buổi tranh luận. Nếu mọi người chỉ trình bày những ưu điểm của các ý tưởng, bà nhanh chóng kết luận rằng "ý tưởng này có quá nhiều lỗ hổng; họ thực sự đã không suy nghĩ thấu đáo, và họ đã cố gắng chỉnh trang slide trình bày của họ để ngăn tôi khỏi việc nhìn ra những lỗ hổng. Khi mọi người trình bày những hạn chế hay bất lợi, tôi

sẽ lập tức trở thành một đồng minh. Thay vì bán ý tưởng cho tôi, họ đã mang đến cho tôi một vấn đề cần tôi giúp họ giải quyết".

Cùng với việc thay đổi hệ thống tương tác, việc thẳng thắn nhìn nhận lỗi lầm sẽ làm thay đổi cách đánh giá của người dùng. Trong một thí nghiệm khá thú vị, Teresa Amabile yêu cầu mọi người đánh giá trí thông minh và chuyên môn của những độc giả chia sẻ cảm nhận về sách. Cô tự hỏi không biết việc điều chỉnh giọng điệu đánh giá có làm thay đổi cái nhìn của những độc giả đối với các nhà phê bình không. Cô đã có những bài đánh giá sách được đăng trên tờ *New York Times* và biên tập lại chúng nên nội dung chúng khá giống nhau, chỉ có giọng điệu hoặc là tâng bốc hoặc là gay gắt mà thôi. Một nửa trong số những người tham gia được phân chia ngẫu nhiên để đọc một bài đánh giá tích cực:

Trong một trăm hai mươi tám trang viết đầy cảm hứng với tiểu thuyết đầu tay của mình, Alvin Harter đã thể hiện mình là một tác giả trẻ người Mỹ đầy năng lực. A Longer Dawn *là một tiểu thuyết ngắn – hay một bài thơ bằng văn xuôi, tùy thẩm mỹ của bạn – có sức ảnh hưởng lớn. Tác phẩm đề cập đến những điều rất cơ bản: cuộc sống, tình yêu, cái chết, và cứ thế mọi thứ diễn ra dồn dập giúp ngòi bút của Alvin đạt đến tầm cao mới trong từng trang viết*.

Một phiên bản khác đánh giá một cách khắc nghiệt hơn, ở đó Amabile giữ nguyên vẹn ngôn ngữ nhưng thay thế một số tính từ mang tính chê bai chứ không khen ngợi:

Qua một trăm hai mươi tám trang viết tẻ nhạt của cuốn tiểu thuyết đầu tay, Alvin Harter không cho thấy gì hơn ngoài một tác giả trẻ người Mỹ thực sự thiếu năng lực. Tác phẩm A Longer Dawn *là một bài thơ bằng văn xuôi, nếu bạn muốn cho là thế, chẳng gây được chút ảnh hưởng nào đáng kể. Nó đề cập đến những điều cơ bản: cuộc sống, tình yêu, cái chết, nhưng*

ở mức độ sơ khai đến mức chỉ đạt đến được chiều sâu của một ngòi bút tầm thường qua từng trang giấy.

Trong hai phiên bản trên, phiên bản nào được độc giả đánh giá cao hơn? Họ cần phải công bằng. Chất lượng tác phẩm trong mắt người đánh giá là không đổi. Các từ vựng có thể so sánh được, và cấu trúc ngữ pháp cũng vậy. Cần năng lực như nhau để có thể viết được cả hai phiên bản này. Nhưng người ta đánh giá những người đánh giá phiên bản mang tính phê bình thì thông minh hơn 14% và có óc thẩm định văn học tốt hơn đến 16%, so với những người đánh giá mang tính khen ngợi.

Chúng ta cho rằng một người nghiệp dư có thể đánh giá được về mặt nghệ thuật, nhưng để phê bình một tác phẩm thì họ cần đạt đến mức độ chuyên nghiệp. Chỉ thay đổi một số ít từ ngữ từ tích cực sang tiêu cực – từ "đầy cảm hứng" sang "tẻ nhạt", từ "đầy năng lực" sang "thiếu năng lực", từ "có sức ảnh hưởng lớn" sang "chẳng gây được chút ảnh hưởng nào đáng kể", từ "dồn dập" sang "mức độ sơ khai", và từ "tầm cao mới" sang "chiều sâu của một ngòi bút tầm thường" – là đủ hiệu quả để những người đánh giá theo khuynh hướng phê bình được xem là thông minh hơn. Amabile viết: "Các nhà tiên tri bi quan trông có vẻ khôn ngoan và sáng suốt hơn, trong khi những người đưa ra những lời tích cực lại được xem như là Pollyanna[3] ngây thơ".

[3] *Pollyanna: Tên một nhân vật nữ trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của nhà văn Eleanor H. Porter, chỉ những người lúc nào cũng lạc quan quá mức.*

Đây là lợi ích thứ hai của việc dẫn dắt từ những hạn chế của ý tưởng: Nó làm bạn trông có vẻ thông minh[4]. Rufus Griscom đã sớm phát hiện ra điều này trong sự nghiệp của mình, vốn xuất phát từ lĩnh vực xuất bản. "Không có gì đáng xấu hổ hơn khi viết một bài đánh giá chỉ toàn những lời

lẽ tích cực", anh nhận xét. Thậm chí nếu những người đánh giá yêu thích cuốn sách, họ cũng cảm thấy mình cần có nghĩa vụ phải viết thêm một đoạn ở phần cuối cho trọn vẹn. Theo triết lý của Griscom, "tôi không phải là một khúc gỗ vô tri vô giác; tôi không hoàn toàn bị đông cứng bởi tác giả này. Tôi có nhận thức riêng của tôi". Khi anh trình bày trước nhà đầu tư về những vấn đề của Babble, anh đã chứng minh rằng anh không bị đóng băng bởi những ý tưởng riêng của mình hoặc cố gắng để đóng băng chúng; anh là một thẩm phán sắc sảo đối với những thiếu sót của chính mình. Anh đủ thông minh để thực hiện những công việc còn thiếu sót và đoán trước những vấn đề mà các nhà đầu tư có thể nhìn thấy.

[4] *Như bạn có thể thấy trước được là sẽ không có hiệu quả nếu bạn bày một ý tưởng không hay. Nhà tâm lý học của trường Đại học Stanford, Zak Tormala, nhận thấy các khán giả sẽ bị thuyết phục hơn nếu các chuyên gia bày tỏ nỗi nghi ngờ hơn là chắc chắn, bởi các yếu tố bất ngờ. Chúng ta mong đợi một doanh nhân hay một tổ chức chắc chắn về ý tưởng của mình. Nhưng nếu không như vậy, chúng ta sẽ tò mò, và chú ý hơn đến những thông điệp – và điều này có nghĩa là chúng ta sẽ đồng hành nếu ý tưởng hấp dẫn. Hiệu ứng Sarick chỉ đúng khi bạn truyền đi một thông điệp có sức thuyết phục. (Adam Grant)*

Lợi ích thứ ba khi đối diện thẳng thắn với những nhược điểm trong các ý tưởng của bạn là các ý tưởng ấy sẽ khiến bạn trở nên đáng tin cậy hơn. Khi Rufus Griscom mô tả về các rào cản anh phải đối mặt trong việc kinh doanh của mình, anh không chỉ thể hiện kiến thức, mà còn cả sự trung thực và khiêm tốn. Tất nhiên, những điểm yếu rõ ràng nhất có thể phản tác dụng nếu khán giả không nhận ra chúng; nó có thể là mồi đạn để họ bắn hạ ý tưởng của bạn. Nhưng khán giả của Griscom vốn là những người hoài nghi và họ muốn tìm hiểu các vấn đề trong suốt quá trình khảo sát tính khả thi.

“Công việc của các nhà đầu tư là nhằm tìm ra những sai sót của công ty. Bằng việc cho họ biết những thiếu sót của các mô hình kinh doanh, tôi tạo dựng sự tin tưởng với họ”, Griscom giải thích. Và việc thẳng thắn nói lên những yếu kém của doanh nghiệp giúp anh trở nên đáng tin cậy hơn so với khi anh chỉ nói về những điểm mạnh. “Bạn cần sự tự tin để trở nên khiêm tốn, để đối diện với những điểm yếu của mình”, Griscom nói. “Nếu tôi sẵn lòng cho các nhà đầu tư biết được những sai sót đối với việc kinh doanh của mình, họ sẽ nghĩ rằng: ‘Thật kinh khủng lắm nếu điều đó là sự thật’”. Disney đã vô cùng tin tưởng Griscom đến mức sau khi mua Babble, họ đưa anh vào hội đồng quản trị để triển khai các dự án kinh doanh trong vòng hai năm với tư cách phó chủ tịch và tổng giám đốc, nơi đó anh đóng vai trò chủ chốt trong việc phát triển chiến lược kỹ thuật số Disney Interactive. Hiệu ứng Sarick đã quay trở lại.

Lợi thế thứ tư của cách tiếp cận này là nó giúp khán giả có thể tự đánh giá ý tưởng một cách thuận tiện hơn, bởi chúng ta có thể có sự thiên vị trong cách xử lý thông tin. Để chứng minh cho sự thiên vị này, tôi thường yêu cầu những nhà điều hành đánh giá xem họ hạnh phúc như thế nào sau khi nghĩ về những mặt tích cực trong cuộc sống của họ. Một nhóm được giao nhiệm vụ viết ra ba điều tốt đẹp trong cuộc sống của họ; một nhóm khác phải liệt kê đến mười hai điều tốt đẹp. Mọi người đều cho rằng nhóm viết mười hai điều hạnh phúc sẽ thấy hạnh phúc hơn: Bạn càng liệt kê được nhiều phước lành, bạn càng cảm thấy tốt hơn về hoàn cảnh của mình. Nhưng hầu như, điều ngược lại mới đúng. Chúng ta hạnh phúc hơn khi chỉ liệt kê ba điều tốt thay vì mười hai. Tại sao lại thế?

Nhà tâm lý học Norbert Schwarz chỉ ra rằng càng hay nghĩ về một điều gì đó, chúng ta càng cho rằng nó phổ biến và quan trọng hơn. Có một điều dường như chắc chắn đối với những nhà điều hành khi họ đưa ra ba điều

tốt đẹp về cuộc sống của họ. Họ ngay lập tức liệt kê tình yêu của họ dành cho con cái, vợ hoặc chồng, và công việc của họ. Vì đó chính là làn gió tạo ra những điều tích cực, nên họ cho rằng cuộc sống của họ như thế khá là ổn. Thật khó khăn để đưa ra những mười hai điều tốt đẹp về cuộc sống của họ. Sau gia đình và công việc, các nhà điều hành thường đề cập đến bạn bè và khi được yêu cầu, họ sẽ nêu tên từng người một. Sau khi vật vã nghĩ ra cả tá những điều tốt đẹp, họ rút ra kết luận rằng cuộc sống của họ không ổn chút nào[5].

[5] *Vì cảm thấy tội lỗi khi làm sai lệch những đánh giá về sự hài lòng trong cuộc sống của họ, nên tôi đã đưa ra những bài tập đối lập so với ban đầu bằng cách yêu cầu các giám đốc điều hành đặt tên cho ba hoặc mười hai điều tệ hại trong cuộc sống của họ. Việc gọi tên ba điều xấu khá là dễ dàng; nó khiến chúng ta suy nghĩ rằng cuộc sống không phải là quá tuyệt vời. Nhưng thực sự khá khó khăn để tìm ra tận một tá những điều tệ hại, vì điều đó có thể dẫn đến nhận thức rằng cuộc sống thực sự tồi tệ. Một cách khác để làm rõ vấn đề là yêu cầu người dân đánh giá một người nổi tiếng. Trong một thí nghiệm của nhà tâm lý học Geoffrey Haddock, người ta đã lập ra một danh sách gồm hai đến năm khía cạnh tiêu cực của Tony Blair. Sau khi tìm ra càng nhiều lý do để họ không thích ông ta, sau đó họ lại thích ông ấy nhiều hơn. Thật khó khăn để nghĩ ra nhiều khía cạnh tiêu cực, nên họ đã giả định ông ấy chắc hẳn là người không quá tệ. (Adam Grant)*

Đây là những gì đã xảy ra với các nhà đầu tư khi Rufus Griscom trích dẫn những điểm yếu của Babble. Bằng cách thừa nhận những vấn đề nghiêm trọng nhất của mình, anh đã khiến các nhà đầu tư khó mà nghĩ ra được điều gì khác đã xảy ra với công ty anh. Và khi họ không còn nhận ra có mối quan ngại nào khác, họ quyết định rằng những vấn đề của Babble không thực sự nghiêm trọng. Griscom đã nhận thấy điều này trong buổi

họp hội đồng Babble đầu tiên khi anh lần đầu tiên thử nghiệm cách tiếp cận đưa ra những điểm yếu của mình. "Khi tôi viện dẫn các yếu tố có thể giết chết công ty mình, phản ứng từ hội đồng quản trị hoàn toàn trái ngược: Ồ, những điều này không phải là quá tệ. Định luật thứ ba của Newton cũng có thể đúng đối với động lực của con người: Mỗi hành động đều có phản ứng ngang nhau và đối nghịch."

Nhưng, trớ trêu thay, việc trình bày các nhược điểm có thể khiến khán giả khó khăn hơn trong việc suy nghĩ và nói lên ý kiến riêng của họ một cách đúng đắn so với việc nhìn thấy những ưu điểm.

Sự quen thuộc tạo ra sự ưa thích

Hãy nhìn vào danh sách những bài hát quen thuộc sau. Chọn một trong số những bài hát ấy và gõ nhịp điệu của chúng lên mặt bàn:

- *Happy Birthday*
- *Mary Had a Little Lamb*
- *Jingle Bells*
- *Rock Around the Clock*
- *Twinkle, Twinkle Little Star*
- *Row, Row, Row Your Boat*

Bây giờ, bạn nghĩ sao nếu chỉ có một người bạn của bạn sẽ nhận ra bài hát bạn đang gõ nhịp?

Tôi đã thực hiện thử nghiệm này trong nhiều năm với các nhà lãnh đạo và sinh viên, tuy mang tính giáo dục nhưng nó lại rất vui nhộn trong các buổi tiệc tối. Bạn đoán thế nào? Nếu bạn nói không ai nhận ra bài hát mình đang gõ, bạn cần phải xem lại kỹ năng gõ nhịp điệu của mình hoặc bạn đang nghi ngờ nghiêm trọng khả năng nghe của bạn mình. Trong nghiên cứu ban đầu tại trường Đại học Stanford, người ta nghĩ rằng sẽ khá dễ dàng để người nghe đoán ra tên bài hát sau khi họ gõ nhịp: Họ dự đoán rằng bạn

bè mình sẽ đạt 50% khả năng nêu chính xác tên bài hát. Nhưng khi họ tiến đến và gõ nhịp những bài hát, chỉ có 2,5% thực sự đoán đúng tên bài hát. Trong tổng số một trăm hai mươi ca khúc được gõ, người ta mong đợi có sáu mươi bài hát được nhận ra. Nhưng thực tế chỉ có ba bài được nhận ra. Tôi từng nhận được kết quả tương tự ở nhiều tổ chức khác. Tại một sự kiện lãnh đạo cấp cao của JPMorgan Chase, Giám đốc điều hành Jamie Dimon dự đoán rằng các nhà điều hành ngồi cạnh ông có 100% cơ hội đoán chính xác. Ông ấy đã đúng, nhưng hầu như mọi lúc mọi nơi chúng ta quá tự tin vào những dự đoán của mình. Tại sao lại như vậy?

Thường thì chúng ta không thể gõ nhịp điệu một bài hát mà không nghe giai điệu của bài hát đó trong đầu. Điều đó khiến chúng ta không thể tưởng tượng được nhịp điệu chúng ta gõ là những âm thanh rời rạc đối với người nghe trong lúc họ không được nghe giai điệu đi kèm. Như Chip và Dan Heath viết trong cuốn sách *Made to Stick* , "những người nghe không thể nghe thấy giai điệu, những gì họ có thể nghe thấy là một loạt những âm thanh rời rạc, giống như một loại mã morse[6] kỳ lạ".

[6] *Mã morse là một loại mã hóa ký tự dùng để truyền các thông tin điện báo (điện tín) trong những năm 1870 – 1967.*

Đây là thách thức chính khi truyền đạt một ý tưởng mới lạ. Khi bạn trình bày một đề xuất mới, bạn không chỉ nghe thấy giai điệu trong tâm trí mình.

Bạn đang viết một bài hát.

Bạn đã dành hàng giờ, hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hoặc thậm chí nhiều năm suy nghĩ về ý tưởng. Bạn dự tính được các vấn đề, xây dựng các giải pháp, và xem xét lại tầm nhìn. Bạn nắm rõ lời bài hát và giai điệu của ý tưởng trong đầu mình. Vào thời điểm đó, bạn không còn có thể

tưởng tượng ra được bài hát sẽ như thế nào đối với một khán giả lần đầu tiên được lắng nghe.

Điều này giải thích lý do tại sao chúng ta ít khi truyền đạt cởi mở các ý tưởng của mình. Chúng quá quen thuộc với chúng ta đến nỗi khiến chúng ta đánh giá thấp việc các khán giả cần tiếp xúc với các ý tưởng đó nhiều như thế nào để có thể hiểu và hoàn toàn tin tưởng vào chúng. Khi Giáo sư trường Đại học Harvard John Kotter nghiên cứu những đơn vị sở hữu những ý tưởng thay đổi nhiều năm trước, ông thấy rằng họ thường hạ mức độ truyền đạt tầm nhìn của họ xuống tận mười lần. Nhìn chung, họ nói về định hướng thay đổi của họ ít hơn mười lần so với những gì các bên liên quan cần được nghe. Trong một khoảng thời gian ba tháng, các nhân viên có thể tiếp xúc với hai triệu ba trăm ngàn chữ và con số. Tính trung bình trong suốt thời gian đó, tầm nhìn cho sự thay đổi được thể hiện trong chỉ mười ba ngàn bốn trăm chữ và số: có thể bao gồm một bài phát biểu dài ba mươi phút, một cuộc họp nhiều giờ, một buổi họp báo, và một bản ghi nhớ. Vì có đến hơn 99% việc truyền thông mà các nhân viên gặp trong suốt ba tháng đó không liên quan đến ý tưởng mới, vậy làm thế nào có thể mong đợi họ hiểu được nó, chẳng lẽ họ có thể tiếp thu ý tưởng một cách tự động? Những người nắm giữ ý tưởng thay đổi không nhận ra điều này, bởi vì họ chỉ tập trung lắng nghe những vấn đề liên quan đến tầm nhìn của họ.

Nếu chúng ta muốn mọi người chấp nhận những ý tưởng độc đáo của mình, chúng ta cần phải lên tiếng, sau đó lặp lại. Để minh họa cho điều này, hãy xem từ nào sau đây khiến bạn thích hơn?

iktitaf

sarick

Nếu bạn giống hầu hết mọi người, bạn sẽ chọn *sarick* hơn là *iktitaf* . Nhưng thực ra bản thân vấn đề không nằm ở từ ngữ.

Nhà tâm lý học lỗi lạc Robert Zajonc gọi đó là hiệu ứng tiếp xúc đơn thuần (mere exposure effect): càng thường xuyên chạm trán với thứ gì đó, chúng ta sẽ càng thích nó. Khi ông lần đầu đưa cho mọi người xem những từ vô nghĩa như *iktitaf* và *sarick* , hai từ thử nghiệm này đều hấp dẫn ngang nhau. Nhưng khi Zajonc trình bày một trong số chúng hai lần trong bài thử nghiệm so sánh, người ta trở nên thích từ được trình bày nhiều hơn – và mức độ ưa thích gia tăng hơn nữa sau năm, mười, và hai mươi lăm lượt xem.

Để gia tăng sự ưa thích của bạn đối với từ *sarick* , tôi đã sử dụng nó năm lần trong những mục trước khi nói vềRufus Griscom.

Không có thứ gì là hiệu ứng Sarick cả, và cũng không có nhà khoa học xã hội nào có tên là Leslie Sarick. Tôi đã dựng nó lên để chứng minh cho hiệu ứng tiếp xúc đơn thuần (Rufus Griscom là một người có thực, cũng giống như những người khác có tên trong cuốn sách này).

Hiệu ứng tiếp xúc đơn thuần được nhân lên nhiều lần – càng quen thuộc hơn với một khuôn mặt, một mặt chữ, con số, âm thanh, mùi vị, nhãn hiệu hay ký tự tiếng Hoa, chúng ta càng thấy thích thú với nó. Điều đó là đúng qua các nền văn hóa và các chủng loài khác nhau; thậm chí cả gà con cũng ưa thích sự quen thuộc. Bài kiểm tra ưa thích của tôi là khi mọi người nhìn vào hình ảnh của mình và bạn bè mình dù là ảnh bình thường hay đảo ngược, trông như nhìn qua gương. Chúng ta thích thú với những bức ảnh đời thường của bạn bè mình, bởi vì đó là cách chúng ta thường thấy vềhọ, nhưng chúng ta cũng muốn thấy những hình ảnh ngược của mình, khi nhìn vào gương. Doanh nhân Howard Tullman đã nói: “Sự quen thuộc làm nảy sinh sự ưa thích. Nó mang đến sự thoải mái”.

Có một cách giải thích cho hiệu ứng này là sự tiếp xúc thường xuyên khiến tiến trình dễ dàng được thực hiện. Một ý tưởng mới lạ đòi hỏi nhiều

nỗ lực hơn để chúng ta có thể hiểu hết được. Càng thấy nhiều, nghe nhiều, và chạm vào nó nhiều bao nhiêu, chúng ta sẽ càng thấy thoải mái, gắn bó hơn và ít có nguy cơ bị đe dọa hơn.

Cũng giống như bộ phim có thể bị hủy hoại khi để quá lâu ngoài nắng, và những bài hát nghe quá thường xuyên sẽ lưu lại trong đầu, những ý tưởng quá quen thuộc có thể dẫn đến sự nhàm chán. Nhìn chung, các bằng chứng cho thấy rằng ý thích vẫn tiếp tục gia tăng khi chúng ta tiếp xúc với một ý tưởng từ mười đến hai mươi lần, và cho dù có thêm nhiều lần tiếp xúc hơn nữa thì vẫn hữu ích đối với những ý tưởng phức tạp hơn. Có một điều thú vị là, việc tiếp xúc thể hiện tính hiệu quả hơn khi chúng vẫn còn yếu kém và pha lẫn với những ý tưởng khác, nhằm duy trì sự tò mò của khán giả. Tốt nhất là có một khoảng trì hoãn giữa việc trình bày các ý tưởng và việc đánh giá ý tưởng, để các bên liên quan có thời gian thấm thía được nó. Nếu bạn đưa ra một đề nghị cho ông chủ, bạn có lẽ nên bắt đầu với một bài trình bày ngắn gọn và đúng trọng điểm chỉ trong ba mươi giây trong suốt một cuộc trò chuyện vào thứ Ba, nhắc lại vào thứ Tư, và sau đó yêu cầu cho ý kiến phản hồi vào cuối tuần.

Khi Carmen Medina trở thành Phó Giám đốc cơ quan tình báo Hoa Kỳ, bà biết rằng để các nhà phân tích tình báo chia sẻ thông tin một cách cởi mở hơn, bà cần thường xuyên tiếp xúc với các ý tưởng của họ. Vậy là bà bắt đầu viết một blog trên mạng nội bộ phân loại dữ liệu với nỗ lực mô hình hóa tính minh bạch về thông tin mà bà đang ủng hộ. Hai lần một tuần, bà viết những bài bình luận ngắn, bày tỏ quan điểm của mình về sự cần thiết phải chia sẻ thông tin và giảm thiểu các bí mật, và nhận định rằng đây sẽ là làn sóng của tương lai. Ban đầu, nhiều nhà lãnh đạo ngẫm nghĩ và bác bỏ quan điểm này. Việc tiếp xúc, tham dự những buổi thuyết trình chính xen lẫn các hình thức truyền thông khác, và suy ngẫm thêm về ý tưởng

trong những khoảng thời gian trì hoãn giữa chúng, khiến cho các nhà lãnh đạo để tâm nhiều hơn đến những ý tưởng của Medina. Không lâu sau đó, các chuyên gia công nghệ CIA đã phát triển một nền tảng trên mạng nội bộ cho phép các nhân viên thiết lập blog riêng của mình, và việc này ngày càng lan rộng. Mọi người bắt đầu tín nhiệm Medina vì bà đã khiến họ có thêm lòng dũng cảm với việc mở blog[7]. Nhờ một phần nỗ lực không nhỏ của bà, cộng đồng tình báo đã đạt được một viễn cảnh sở hữu blog sôi động mà ở nơi ấy kiến thức được các nhà phân tích ở các cơ quan khác nhau chia sẻ một cách chính thức.

[7] *Khi Dennehy và Burke bắt đầu khuyến khích mọi người đóng góp cho trang wiki, nhiều nhà quản lý đã từ chối không muốn các nhân viên sử dụng nó. Họ lo lắng điều đó sẽ vi phạm an ninh, giảm thiểu chất lượng, và sự thiếu hiệu quả liên quan đến việc đăng bài, cũng như tiếp cận thông tin giữa các cơ quan. Nhưng khi họ có cơ hội tiếp xúc nhiều hơn với chúng, họ đã trở nên quen thuộc hơn với ý tưởng mà họ không có trước đó để tạo nên sự thay đổi – và nó thực sự hiệu quả hơn để chia sẻ thông tin theo chủ đề hơn là theo cơ quan. Trong thời hạn ba năm, phiên bản Intellipedia trung bình đã có hơn bốn ngàn chỉnh sửa trong một ngày. (Adam Grant)*

Từ bỏ trước khi rời khỏi

Khi bắt đầu biết về câu chuyện của Carmen Medina, tôi băn khoăn không biết tại sao bà lại tiếp tục chọn cách lên tiếng sau khi chính điều đó đã nhấn chìm cả sự nghiệp của bà. Được xây dựng dựa trên một cuốn sách kinh điển của nhà kinh tế học Albert Hirschman, có bốn lựa chọn khác nhau để xử lý một tình huống không thỏa đáng. Cho dù bạn không hài lòng với công việc, hôn nhân, hoặc chính phủ của mình, các nghiên cứu trong nhiều thập niên qua chỉ ra rằng bạn có thể lựa chọn giữa việc *từ bỏ, lên tiếng, nhẫn nhịn/chịu đựng* và *lờ đi* xem như không biết. *Từ bỏ* có nghĩa là

loại bỏ hoàn toàn chính mình ra khỏi mọi thứ: từ bỏ một công việc khổ sở, kết thúc một cuộc hôn nhân tồi tệ, hoặc rời bỏ một đất nước đầy rẫy áp bức. *Lên tiếng* đề cập đến việc tích cực cố gắng cải thiện tình hình: tiếp cận lãnh đạo của bạn để đưa ra những ý tưởng làm cho công việc trở nên tốt hơn, khuyến khích người hôn phối của bạn tìm kiếm sự tư vấn, hoặc trở thành một nhà hoạt động chính trị để bầu ra một chính phủ ít tham nhũng hơn. *Nhẫn nhịn* tức là cắn răng chịu đựng: vẫn làm việc chăm chỉ cho dù công việc của bạn có ngột ngạt đến mấy, tiếp tục gắn bó với người bạn đời, hoặc hỗ trợ chính phủ ngay cả khi bạn không tán thành với những quyết sách của họ. *Lờ đi* đồng nghĩa với việc duy trì tình hình hiện tại, nhưng giảm dần những nỗ lực của bản thân: chỉ cần hoàn thành đủ trách nhiệm để không bị sa thải, chọn lựa những sở thích mới để tránh xa người bạn đời của mình, hoặc từ chối bỏ phiếu.

Về cơ bản, những lựa chọn này dựa trên cảm giác kiểm soát và cam kết. Bạn có tin rằng bạn có thể mang đến sự thay đổi, và sau đó bạn đủ quan tâm để thử nghiệm nó? Nếu bạn tin rằng bạn đang bị mắc kẹt với nguyên trạng, bạn sẽ chọn cách lờ đi và không cam kết, và vẫn cố gắng

tiếp tục với tình trạng đó. Nếu bạn thấy mình có thể tạo ra sự khác biệt, mà không phải cam kết với ai, quốc gia hoặc tổ chức nào, bạn sẽ rời khỏi. Chỉ khi bạn tin rằng những hành động của mình là có vấn đề và quan tâm sâu sắc đến nó, bạn sẽ xem xét để lên tiếng.

Sau khi Carmen Medina giữ im lặng trong nỗ lực ban đầu nói lên ý tưởng của mình, bà không còn tin rằng bà có thể tạo nên một sự khác biệt nào nữa. Bà không phải là kiểu người trốn tránh trách nhiệm, nhưng một trong số các cam kết của bà bị phá vỡ: "Tôi giống như một người tị nạn trên một chiếc thuyền, ở một nơi nào đó giữa sự bỏ bê và lòng trung thành". Ngay cả sau đó vài năm, bà cũng không muốn khơi lại cảm giác khi mà việc lên tiếng đã phá hoại sự nghiệp của mình. "Tôi đã rất do dự khi quay trở lại đó. Tôi không chắc chắn khoảng thời gian trôi qua đã đủ nhiều chưa", bà nhớ lại, nghiền ngẫm về nó. "Bạn có biết lý do gì khiến tôi đủ điên để dám thực hiện điều đó lại lần nữa không? Bởi vì tôi đang làm việc cho Mike, người sếp ưa thích nhất mà tôi đã từng cộng tác trong sự nghiệp của tôi."

Tại nơi làm việc, ý thức về sự cam kết và kiểm soát của chúng ta phụ thuộc vào người quản lý trực tiếp nhiều hơn bất kỳ ai khác. Khi làm việc với một cấp trên ủng hộ mình, mối quan hệ giữa chúng ta với tổ chức càng được tăng cường và chúng ta sẽ cảm thấy mình có sức ảnh hưởng hơn. Khi nghĩ đến việc vị sếp này là người đã mang đến cho Medina sự tự tin để một lần nữa lên tiếng, tôi hình dung ra một người rất dễ chịu – ấm áp, đầy tin tưởng và có tinh thần hợp tác – vì vậy tôi đã rất ngạc nhiên khi Medina mô tả Mike là "một người hoài nghi và lanh lợi". Bức chân dung bà vẽ về ông chủ của mình phù hợp với hình ảnh của một người quản lý khó tính hơn, một người thường hoài nghi và hay phê phán người khác. Các nhà quản lý khó tính thường là người cuối cùng chúng ta tìm kiếm khi chúng ta bị đặt

vào tình thế nguy hiểm, nhưng đôi khi họ là những người ủng hộ chúng ta hết mình.

Nhiều người trong chúng ta yêu thích sự tán thành và ghét những xung đột. Mong muốn làm hài lòng người khác và bảo vệ sự hài hòa khiến chúng ta tụt về phía sau thay vì gắn kết với nhau hơn. "Bởi những người dễ thương luôn coi trọng sự hợp tác và tính phù hợp với các chuẩn mực, do đó họ sẽ không có khuynh hướng tạo nên những làn sóng hiềm khích và gây xáo trộn mối quan hệ giữa các cá nhân", nhà nghiên cứu quản lý Jeff LePine và Linn Van Dyne đã viết như thế sau khi nghiên cứu về việc lên tiếng. Thường thì những người gai góc là những người cảm thấy thoải mái hơn khi công khai thể hiện quan điểm chống lại những người khác và chống lại quy ước.

Trong một nghiên cứu dẫn đầu bởi nhà tâm lý học Stéphane Côté, những người trưởng thành điền vào một bảng khảo sát tính cách đo lường khuynh hướng của họ đối với sự đồng tình và không đồng tình. Trong ba tuần tiếp theo, sáu lần một ngày, họ báo cáo những gì họ đã làm và cảm giác của họ ra sao. Những người dễ chịu là những người hạnh phúc nhất trong những khoảnh khắc khi họ cho đi những lời khen ngợi và tán tụng, cười nói với người khác, bày tỏ tình cảm, trấn an những người khác, thỏa hiệp hoặc nhượng bộ để làm hài lòng người khác. Ngược lại, những người khó tính lại là những người trải nghiệm niềm vui lớn nhất khi được chỉ trích, đối đầu, hoặc thách thức những người khác.

Trong các quyết định phải lên tiếng, những người mà chúng tôi chọn làm khán giả cũng có nhiều vấn đềnhư cách chúng tôi truyền đi thông điệp của mình. Khi chúng tôi lên tiếng với những khán giả dễ chịu, bản năng của họ là gật đầu và mỉm cười. Trong nỗ lực hòa giải và tránh né xung đột, họ thường ngại phải cung cấp những thông tin phản hồi quan trọng. Các

nhà quản lý khó tính thường nghiêng đầu nhiều hơn để thách thức chúng tôi, giúp chúng tôi cải thiện hiệu quả hơn khả năng diễn đạt. "Rất nhiều người có thể hoài nghi, miễn là nó đừng đi quá xa", Medina lưu ý. "Tôi không nghĩ sếp tôi, Mike, đã từng hoàn toàn tin tưởng đây là cách một tổ chức cần phải tiếp cận, nhưng anh tôn trọng sự đa dạng trong tư duy. Mặc dù anh không nhất thiết phải đồng ý – và chúng ta thường không đồng ý về nhiều thứ – nhưng tôi cảm thấy mình có thể thành thật với anh ấy, và anh ấy sẽ cho tôi đủ dây thừng, nhưng anh ấy thực sự sẽ ngăn tôi lại trước khi tôi tự treo cổ chính mình."

Thay vì trao đổi với những khán giả dễ tính, tốt hơn hết chúng ta nên nhắm mục tiêu đề xuất ý tưởng đến những người có quá khứ độc đáo. Nghiên cứu cho thấy rằng khi các nhà quản lý đã từng có quá khứ thách thức nguyên trạng, họ có xu hướng cởi mở hơn với những ý tưởng mới và ít cảm thấy bị đe dọa bởi những ý kiến từ người khác. Họ quan tâm nhiều đến việc tạo ra một tổ chức tốt hơn là bảo vệ chỗ đứng cho mình. Họ có động lực thúc đẩy sứ mệnh của tổ chức, có nghĩa là họ sẽ không quá trung thành và thuận theo nó đến nỗi nhắm mắt làm ngơ những thiếu sót của tổ chức mình. Medina cho biết: "Mike rất yêu quý tổ chức của mình, nhưng anh sẵn sàng phê phán nó. Anh rơi nước mắt khi nói về nhiệm vụ. Anh ấy rất khoan dung khi thấy sự không tương hợp, sự lập dị so với rất nhiều nhà quản lý khác trong tổ chức".

Với sự hỗ trợ của một vị sếp cứng rắn mà ưu tiên hàng đầu là củng cố CIA, Medina đã tìm lại được cảm giác kiểm soát và cam kết của mình. Biết được rằng người sếp sẽ để mình thực hiện ý tưởng, bà sẵn sàng tiếp tục những nỗ lực của mình nhằm thúc đẩy việc chia sẻ thông tin cởi mở hơn.

Khi được thăng chức tại CIA, Medina nhận thấy rằng các đồng nghiệp của bà dễ dàng tiếp thu các đề xuất của mình hơn, mặc dù họ là các quản lý

cấp trung đã từng phản đối các đề xuất trước đó. Các nhà khoa học xã hội từ lâu đã chứng minh hiệu ứng đồng tình từ những người thuộc cấp trung này. Nếu bạn ngồi ở vị trí cấp trên, bạn được mong đợi là sẽ khác biệt so với họ và do đó có quyền đi một hướng khác. Tương tự như vậy, nếu bạn vẫn còn ngồi ở đáy một hệ thống phân cấp địa vị, bạn không còn gì để mất và có thể đạt được mọi thứ bằng sự độc đáo của chính mình. Còn cấp trung của hệ thống phân cấp, nơi đa số chúng ta đang ở đó, lại bị sự bất an chi phối. Thời điểm đó bạn nhận được chút ít sự tôn trọng, bạn có giá trị trong nhóm của mình và không muốn chỗ đứng của mình bị đe dọa. Để duy trì và có thể đạt được địa vị sau đó, bạn chơi trò theo sát nhà lãnh đạo, đủ để chứng minh giá trị của mình như một thành viên trong nhóm. Theo nhà xã hội học George Homans quan sát, "sự bảo thủ của nhóm địa vị cấp trung phản ánh sự lo lắng của một người mong muốn có được địa vị xã hội, nhưng lại sợ bị tước hết quyền hạn". Sự sụp đổ từ thấp đến thấp hơn nữa hầu như không gây đau đớn gì; nhưng sự sụp đổ từ cấp trung đến dưới cùng là một sự tàn phá.

Cách đây không lâu, tôi được yêu cầu phỏng vấn Giám đốc điều hành Google Larry Page trên sân khấu. Tại bữa ăn tối, đêm trước khi sự kiện diễn ra, tôi đã hỏi anh tại sao anh và Sergey Brin đã rất do dự khi bỏ học đại học và cam kết dành toàn thời gian cho Google từ rất sớm. Câu trả lời của anh tập trung vào giai đoạn sự nghiệp của họ. Nếu họ thể hiện mình như những siêu sao học vấn, họ có thể đã cống hiến bản thân mình cho Google mà không sợ mất gì. Trước đó, trong sự nghiệp của mình, khi họ không có vị thế nào, họ hoàn toàn sẵn lòng chấp nhận rủi ro: Page giữ mình bận rộn ở trường đại học, làm việc với chiếc xe năng lượng mặt trời và chế một chiếc máy in từ những mảnh ghép lego. Nhưng nếu họ có thể đạt

được tiến bộ đáng kể nào đó với chương trình tiến sĩ của họ, họ có thể sẽ đánh mất nhiều thứ khi từ bỏ công việc đó.

Sự ảnh hưởng của địa vị cấp trung dẫn dắt chúng ta lựa chọn sự an toàn trong những điều đã được chứng minh là đúng đắn thay vì chấp nhận những nguy cơ của sự độc đáo. Nhà xã hội học Damon Phillips của trường Đại học Columbia và Ezra Zuckerman từ trường Đại học MIT chỉ ra rằng các nhà phân tích an ninh đưa ra những nhận định tiêu cực về cổ phiếu ít hơn đáng kể khi họ hoặc những ngân hàng thuê họ có vị trí cấp trung. Đưa ra đề nghị bán cổ phiếu có thể chọc giận các giám đốc điều hành của công ty và các nhà đầu tư đánh giá cao cổ phiếu. Các nhà phân tích với những thành tích nghèo nàn tại các ngân hàng nhỏ không có chỗ để sợ thất bại khi đón nhận lấy những rủi ro này, và các nhà phân tích nổi bật tại các ngân hàng lớn đã có một mạng lưới an toàn. Nhưng đối với các nhà phân tích có mức thành công vừa phải tại các ngân hàng trung bình, những người đang cố gắng phát triển bản thân, một đề xuất không hiệu quả có thể sẽ là một bước hạn chế đối với sự nghiệp[8].

[8] *Có phải vị trí cấp trung thực sự khiến chúng ta lựa chọn việc tuân theo hơn là trở nên độc đáo? Có lẽ những người đi theo quy ước thông thường chỉ đơn giản chọn lựa việc nắm giữ những vai trò ở vị trí cấp trung – hoặc chỉ có đủ tham vọng vươn tới vị trí cấp trung, nhưng lại thiếu sự độc đáo để dẫn đầu. Không hẳn. Có bằng chứng mới cho thấy rằng việc tự đặt mình vào vị trí cấp trung khiến chúng ta kém độc đáo hơn. Khi những nhà tâm lý học Michelle Duguid và Jack Goncalo yêu cầu mọi người đưa ra những ý tưởng, những ý tưởng đến từ những người nắm vị trí cấp trung thường kém độc đáo hơn đến 34% so với người đứng ở vai trò giám đốc hay thư ký. Trong một thí nghiệm khác, chỉ đơn giản nghĩ về thời gian họ đang ở vị trí cấp trung cũng khiến những người tham gia đưa*

ra ý tưởng kém độc đáo hơn từ 20% đến 25% so với khi họ nghĩ mình ở vị trí cấp cao hoặc kém hơn 16% so với khi họ nghĩ mình ở vị trí cấp thấp. Vì sợ mất vị trí của mình, họ trở nên do dự khi nghĩ về nhiệm vụ theo hướng độc đáo. (Adam Grant)

Khi Carmen Medina thăng chức, bà biết được rằng việc lên tiếng về ý tưởng giờ đây sẽ gây ra tác động lớn hơn trong việc đưa ý tưởng đi lên hay kéo nó xuống, và dành ít thời gian hơn trong việc cố gắng đưa ý tưởng tiếp cận đến các quản lý cấp trung. Nhưng các nhà lãnh đạo cấp cao nhìn nhận bà là một trong những nhân viên hiếm hoi tin rằng có điều gì đó chưa đúng với các cơ quan, và cũng tin rằng điều đó có thể được thay đổi. Uy tín của bà tiếp tục được củng cố nhờ có những người đồng nghiệp kế cận trẻ tuổi đi theo. Khi bà chia sẻ quan điểm của mình với những nhân viên đang trở nên nổi bật ở CIA, họ rất hào hứng với tầm nhìn này và rất tôn trọng bà. "Các nhân viên trẻ hơn đánh giá cao những ý tưởng mới mẻ và xem bà như là một mẫu hình của việc bạn sẽ gặp khó khăn thế nào nếu không được lắng nghe", đồng nghiệp của Medina, Susan Benjamin, nhấn mạnh. "Nó củng cố danh tiếng và giúp bà ấy được mọi người lắng nghe."

Khi phụ nữ thuộc nhóm thiểu số lên tiếng, khó khăn sẽ tăng gấp đôi

Phát biểu trước khán thính giả về các nhà quản lý cấp trung không ưa thích rủi ro là thách thức cho bất kỳ ai, đặc biệt đối với Carmen Medina, một phụ nữ đứng trong một tổ chức do nam giới thống trị. Khi lần đầu tiên nghe câu chuyện về bà ấy, tôi đã ngây thơ cho rằng thời mà phụ nữ bị coi thường trong nghề nghiệp đã qua lâu rồi, và rồi bà ấy sẽ được đánh giá đúng dựa trên chất lượng các sáng kiến thay vì dựa trên giới tính của mình. Nhưng khi nhìn lại mọi chuyện đã xảy đến với bà, tôi đã bất bình khi phát hiện ra rằng thậm chí đến hôm nay, việc phụ nữ dám bày tỏ ý kiến vẫn còn

gặp nhiều trở ngại. Trong nhiều nền văn hóa, có vô số bằng chứng cho thấy ngày nay người ta vẫn tiếp tục giữ các quan điểm lạc hậu về vai trò giới, họ muốn nam giới phải mạnh mẽ còn nữ giới phải biết phục tùng. Khi nữ giới lên tiếng, họ có nguy cơ bị mang tiếng là vi phạm hình mẫu về giới, điều đó khiến những người xung quanh đánh giá họ là người hung hăng. Dám lên tiếng là hành động của người ở vị thế lãnh đạo, và như Sheryl Sandberg đã viết trong cuốn *Lean In* , "Khi một phụ nữ thể hiện vị thế lãnh đạo, cô ấy thường bị đóng mác là hách dịch".

Khi phân tích dữ liệu riêng của mình, các kết quả thu được thật sự làm tôi bối rối. Trong một ngân hàng quốc tế và một công ty thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, tôi nhận thấy việc đóng góp ý kiến nhằm tạo doanh thu giúp nam giới được đánh giá cao, nhưng đối với nữ giới thì lại không như vậy. Các nghiên cứu khác cho thấy những lãnh đạo nam phát biểu nhiều hơn đồng nghiệp của họ sẽ được tán thưởng, nhưng những lãnh đạo nữ có hành vi như vậy sẽ bị đánh giá thấp bởi cả nam lẫn nữ. Tương tự, khi phụ nữ đưa ra những kiến nghị nhằm cải thiện kinh doanh, các nhà quản lý sẽ đánh giá họ là kém trung thành hơn so với đàn ông và ít có thiện chí với lời đề nghị của họ. Đặc biệt trong những tổ chức do nam giới điều hành, phụ nữ sẽ phải trả giá nếu dám lên tiếng[9].

[9] *Điều này góp phần lý giải tình trạng quấy rối tình dục. Trong ba công trình nghiên cứu, chuyên gia về giới Jennifer Berdahl nhận thấy rằng việc quấy rối tình dục không chỉ xuất phát chủ yếu từ ham muốn tình dục. Những phụ nữ được cho là đẹp không phải là đối tượng chịu nhiều quấy rối nhất. Thay vào đó, "nó chủ yếu xuất phát từ động cơ trừng phạt những kẻ dám hành xử khác trong vai trò về giới, và do đó, nó nhắm vào những phụ nữ dám phá vỡ các chuẩn mực lý tưởng dành cho nữ giới". Những phụ nữ "mạnh mẽ, tự tin, và độc lập" phải đối mặt với sự quấy rối nhiều*

nhất, đặc biệt trong những tổ chức do nam giới lãnh đạo. Bà kết luận: Quấy rối tình dục chủ yếu nhắm vào "những phụ nữ nổi loạn". (Adam Grant)

Trong nỗ lực đầu tiên nhằm bày tỏ tiếng nói của mình, Carmen Medina đã phải trả giá cho điều đó. "Mức độ được chấp nhận dành cho hành vi của nữ giới lúc đó co hẹp hơn so với nam giới", bà nói. Trong suốt chuyến đi thứ hai của mình, bà đã có một trải nghiệm khác. Do một phần công việc của bà là cập nhật thông tin lên mạng, nên bà không còn phải lo ngại về việc bị xem là hung hăng trong lúc bày tỏ quan điểm của mình một cách rõ ràng. "Những năm đầu thập niên 1990, khi mọi việc thất bại, tâm huyết của tôi dành cho sự thay đổi này bị lẫn lộn với cảm xúc thất bại cá nhân khi tôi cho rằng không thể tiến xa hơn trong sự nghiệp của mình. Lúc đó, tôi chỉ nghĩ cho bản thân mình", Medina cho biết. "Toàn bộ chương hai của hành trình này đã thật sự rất khác so với chương đầu tiên. Lần này tôi đã biết ưu tiên cho sứ mệnh chung". Nghiên cứu chung cho thấy khi phụ nữ cất tiếng nói nhân danh người khác, họ tránh được những phản ứng dữ dội, bởi vì họ đang hy sinh vì người khác.

Không nghi ngờ gì về việc con đường sẽ rất chông gai đối với Medina vì bà là một phụ nữ làm việc trong tổ chức CIA do nam giới lãnh đạo. Là một phụ nữ Puerto Rico, bà là thành viên của không chỉ một mà tận hai nhóm thiểu số. Nghiên cứu mới đây cho thấy chính tình trạng thuộc về hai nhóm thiểu số này của bà có lẽ đã khuếch đại cái mất và cái được của việc dám cất lên tiếng nói. Nhà nghiên cứu quản lý, Ashleigh Rosette, một người Mỹ gốc Phi, nhận thấy rằng bản thân cô đã được đối xử khác đi khi cô hành xử quả quyết hơn so với những phụ nữ da trắng và đàn ông da đen. Khi làm việc với các đồng nghiệp, cô nhận thấy những thành viên thuộc nhóm thiểu số kép phải đối mặt với gấp đôi nguy cơ. Khi phụ nữ da đen

thất bại, họ bị đánh giá nghiêm khắc hơn so với đàn ông da đen và với những lãnh đạo da trắng thuộc cả hai giới. Họ không tương thích với hình mẫu lãnh đạo, trong hình dáng người da đen lẫn tư cách nữ giới, và họ phải hứng chịu sự đổ lỗi thiếu công bằng khi họ phạm tội. Đối với những người thuộc nhóm thiểu số kép, đội của Rosette đã chỉ ra rằng: Thất bại không phải là sự lựa chọn của họ.

Nhưng điều thú vị là, Rosette và các đồng nghiệp của cô nhận thấy khi phụ nữ da đen giành quyền lãnh đạo, họ không phải đối mặt với những nguy cơ giống như phụ nữ da trắng và đàn ông da đen. Với danh phận kép, phụ nữ da đen không cần phải tuân thủ một số luật lệ nơi họ làm việc. Bởi vì người ta không biết phải áp danh phận nào lên họ, nên họ có thể linh động hơn trong việc hành xử như "người da đen" hoặc như "phụ nữ" mà không sợ phá vỡ những khuôn mẫu.

Nhưng điều này chỉ xảy ra khi họ thể hiện rõ ràng năng lực của mình. Đối với các thành viên thuộc nhóm thiểu số, việc có được địa vị trước khi thực thi quyền lực là điều đặc biệt quan trọng. Bằng cách âm thầm thực hiện kế hoạch đưa thông tin lên mạng như một phần công việc của mình, Carmen Medina đã củng cố sự thành công mà không gây quá nhiều sự chú ý. "Lúc đó tôi hoạt động âm thầm", bà nói. "Không ai thật sự chú ý đến việc tôi đang làm, và tôi cứ thế lặp đi lặp lại tiến trình biến chúng tôi thành một tổ chức sẵn sàng chuyển đổi bất cứ lúc nào. Điều đó rất giống một cuộc thử nghiệm tại nhà. Tôi được hoạt động khá tự do."

Sau khi Medina đã tích lũy đủ sự chuẩn bị, bà bắt đầu lên tiếng – và lần này, người ta đã sẵn sàng lắng nghe bà. Rosette phát hiện ra rằng khi nữ giới lên đến đỉnh cao và có dấu hiệu rõ ràng rằng họ đang nắm quyền kiểm soát, người ta phải thừa nhận rằng những phụ nữ này đã vượt qua những định kiến và những phân biệt đối xử, nên họ hẳn phải là những người có

nghị lực và tài năng phi thường. Nhưng chuyện gì xảy ra khi những tiếng nói đó không được lắng nghe?

Con đường chưa được khai phá

Donna Dubinsky lúc bấy giờ chưa đầy ba mươi tuổi và đó là khoảng thời gian sôi nổi nhất trong đời bà. Là giám đốc phân phối và kinh doanh của Apple vào năm 1985, bà thực sự đã làm việc không ngừng từ sáng sớm cho đến tối khuya, điên cuồng tập trung vào việc vận chuyển những chiếc máy tính để đáp ứng kịp thời nhu cầu đang bùng nổ. Một cách đột ngột, Steve Jobs yêu cầu đóng cửa tất cả sáu kho hàng tại Mỹ, giảm lượng hàng tồn kho, và chuyển sang áp dụng phương pháp sản xuất tức thời[10], mà ở đó các máy tính được lắp ráp theo đơn hàng và được vận chuyển nhanh chóng qua đêm bởi hãng FedEx.

[10] *Just-in-time: đúng sản phẩm, đúng số lượng, đúng nơi và quan trọng nhất, đúng thời điểm.*

Dubinsky cho rằng đây là một sai lầm nghiêm trọng, một sai lầm có thể khiến toàn bộ tiền đồ của công ty bị đe dọa. "Trong tâm trí tôi, thành công của Apple phụ thuộc vào thành công của hoạt động phân phối", bà nói. Trong một khoảng thời gian, bà đã lờ đi ý tưởng đó và nghĩ rằng nó sẽ biến mất. Nhưng ý tưởng đó không hề biến mất, và bà bắt đầu tìm ra những lý do vì sao đó là một sai lầm. Việc phân phối đang diễn ra tốt đẹp, bà khăng khăng như vậy: Đội ngũ của bà đang sắp có một quý bán hàng kỷ lục, và những than phiền gần như là không có.

Thậm chí dù là bậc thầy trong lĩnh vực phân phối, nhưng sự phản đối của bà vẫn bị cấp trên bác bỏ. Cuối cùng, bà được chỉ định thực hiện một nhiệm vụ là dành nhiều tháng để xem xét ý định của Jobs. Trong phiên họp cuối cùng với nhóm, cấp trên của sếp bà đã hỏi có ai đồng ý với dây chuyền sản xuất theo đơn hàng như Jobs đề xuất hay không. Jobs lúc đó

đang nắm quyền trong tay và số đông đã theo ông; Dubinsky nằm trong nhóm thiểu số. Bà có nên lên tiếng và phản biện vị chủ tịch hội đồng quản trị có tiếng là nhiều ý tưởng táo bạo này hay không, hay bà nên giữ im lặng để làm Jobs vui lòng?

Dù Dubinsky là một trong số ít những phụ nữ giữ vị trí lãnh đạo tại Apple vào những năm 1980, nhưng "tôi chưa từng nghĩ rằng giới tính lại là vấn đề đối với tôi". Bà rất tâm huyết – bà đã đặt cả con tim và linh hồn mình vào công ty. Bà nắm quyền điều hành – bà chịu trách nhiệm một phần trong bộ phận phân phối. Bà đã quyết định bày tỏ lập trường và trình bày quan điểm chống lại đề xuất của Jobs. Biết rằng mình cần thêm thời gian để củng cố quan điểm, bà đã gặp cấp trên của sếp mình và đưa ra tối hậu thư: Nếu sau ba mươi ngày mà bà không đưa ra được lập luận của riêng mình, bà sẽ rời khỏi Apple.

Đưa ra một đề nghị như vậy là một nước đi nguy hiểm, nhưng yêu cầu của bà đã được chấp thuận. Dubinsky đã nghĩ ra một đề xuất mới là củng cố các trung tâm chăm sóc khách hàng thay vì chuyển đổi việc phân phối sang hệ thống sản xuất theo đơn đặt hàng, điều đó sẽ đem lại những lợi ích mong muốn mà không có rủi ro nào. Đề xuất của bà được chấp thuận.

"Lý do khiến ý kiến của tôi được lắng nghe", Dubinsky giải thích, "là do hiệu suất và tác động tôi đem lại. Người ta xem tôi như là một nhân vật có thể khiến những thay đổi có thể xảy ra. Nếu bạn được biết đến như là một người tạo ra giá trị, bạn sẽ được tôn trọng". Bà đã giành được vị thế trước khi thực thi quyền lực, vì vậy bà có công lao đặc biệt để giành được lợi thế.

Từ quan điểm của người ngoài cuộc, viễn cảnh chống lại Steve Jobs dường như sẽ là một thất bại. Nhưng mặc dù có xu hướng bất đồng với bà, Jobs vẫn đích thị là một người hiểu lý lẽ. Dubinsky biết rằng Jobs tôn

trọng những ai dám nói thẳng trước mặt ông và ông cởi mở trước những phương thức hành động mới. Và bà đã không lên tiếng cho chính mình; bà đấu tranh vì Apple.

Do dám thách thức một ý tưởng mà bà cho là sai, Dubinsky đã được thăng chức. Và không chỉ có mình bà. Từ năm 1981, đội ngũ Macintosh bắt đầu trao một giải thưởng hằng năm cho những ai dám thách thức Jobs – và Jobs đã thăng chức cho những người thành công trong số họ để họ điều hành một bộ phận lớn hơn trong Apple.

Việc so sánh những trải nghiệm của Carmen Medina và Donna Dubinsky đã làm nảy sinh những câu hỏi cơ bản về giải pháp tối ưu nhằm ứng phó với sự không hài lòng. Trong quá trình tìm kiếm sự đột phá, bạn không được làm lơ những điều khiến bạn bất bình. Sự cứng đầu là phương thức tạm thời để giành được quyền lên tiếng. Nhưng về lâu dài, cũng như việc làm lơ các vấn đề, sự cứng đầu sẽ khiến mọi việc giậm chân tại chỗ và nó sẽ mất tác dụng trong việc giải quyết tâm thái bất bình của bạn. Để chuyển hóa tình huống, tháo lui và lên tiếng là những giải pháp thay thế khả thi duy nhất.

Nhiều năm trước, Hirschman đã cảnh báo chúng ta về một hạn chế to lớn của việc tháo lui. Mặc dù nó có cái lợi là giúp chuyển hóa tình huống của chính bạn, nhưng nó không khiến tình huống trở nên tốt đẹp hơn cho bất kỳ ai, vì nó để cho mọi việc quay về tình trạng cũ. "Việc lên tiếng lúc đó sẽ có tác dụng", Hirschman lập luận, "khi bạn không còn cơ hội rút lui".

Trong những năm gần đây, thế giới đã thay đổi theo cách khiến cho việc tháo lui tự động dễ dàng hơn thời điểm mà Carmen Medina không thể tìm được việc làm ở doanh nghiệp khác sau vụ lùm xùm của bà vào năm 1995 tại CIA. Dành cả đời cho sự nghiệp tại một tổ chức duy nhất đã là việc thuộc về quá khứ: Thị trường lao động đầy năng động ngày nay khiến

nhiều người có thể tìm thấy những vị trí mới với những nhà tuyển dụng mới. Nhờ xu thế toàn cầu hóa, mạng xã hội, những công nghệ giao thông và truyền thông nhanh chóng, ngày nay chúng ta có nhiều sự linh hoạt hơn bao giờ hết. Với những lợi thế đó, nếu bạn không hài lòng về công việc và có thể chuyển việc một cách dễ dàng, thì có lý do gì bạn phải lên tiếng để rồi phải trả giá?

Theo quan điểm của Hirschman, việc rút lui là bất lợi cho sự đột phá. Nhưng trải nghiệm của Donna Dubinsky đã đem lại một ánh sáng khác cho sự rút lui. Sau khi thắng lợi trong cuộc chiến về phân phối tại Apple, bà giành được một vị trí cao hơn trong lĩnh vực kinh doanh và tiếp thị toàn cầu ở Claris, một công ty con về phần mềm của Apple. Trong vòng vài năm, nhóm của bà đã tạo ra một nửa doanh thu cho Claris. Năm 1991, khi Apple từ chối cho Claris ly khai với tư cách một công ty độc lập, Dubinsky đã quá thất vọng vì không có cơ hội tạo nên tác động, đến mức bà quyết định nghỉ việc. Bà bay sang Paris và ở đó một năm vừa vẽ tranh vừa suy ngẫm về các cách thức cống hiến cho một sứ mệnh lớn lao hơn. Khi gặp một doanh nhân tên là Jeff Hawkins, bà quyết định làm giám đốc điều hành cho công ty khởi nghiệp Palm Computing của anh vì bà tin rằng nó sẽ tạo được làn sóng lớn tiếp theo về công nghệ.

Dưới sự lãnh đạo của Dubinsky, công ty khởi nghiệp này phát triển thành PalmPilot, đạt được thành công vang dội đầu tiên trên thị trường thiết bị kỹ thuật số cá nhân còn non trẻ. Cổ phiếu của PalmPilot được phát hành vào năm 1996, và trong vòng một năm rưỡi, nó đã bán được đến hơn một triệu đơn vị cổ phiếu. Vào năm 1997, khi Palm được mua lại bởi 3Com, Dubinsky đã không đồng tình với một số quyết định chiến lược. Ví dụ, khi các tập đoàn tài chính muốn yêu cầu tất cả các phòng ban cắt giảm 10% ngân sách, Dubinsky đã lên tiếng phản đối, thuyết phục công ty hãy

đầu tư vào các lĩnh vực đang gặt hái thành công và cắt giảm ngân sách ở những lĩnh vực không thành công khác. Đáp lại ý kiến của bà, công ty đã nói rằng: "Bà không phải là một quản lý tốt. Tốt hơn là bà nên quay lại và tham vấn ý kiến với phòng ban của mình".

Thực sự thất vọng, Dubinsky và Hawkins rời Palm để thành lập một công ty mới, Handspring, vào năm 1998. Chỉ một năm sau, Handspring cho ra mắt sản phẩm máy tính cầm tay Visor và sản phẩm nhanh chóng chiếm được một phần tư thị trường. Sau sự phát triển thành công rực rỡ của điện thoại thông minh Treo, Handspring đã sáp nhập với Palm vào năm 2003. Ít lâu sau đó, Steve Jobs cho ra đời iPhone.

Nhiều năm trước, Dubinsky hồi tưởng lại thời gian "ngồi trong một căn phòng với Steve Jobs. Jobs nói: 'Không đời nào tôi thiết kế ra một chiếc điện thoại'. Liệu anh ta có đang bị ảnh hưởng bởi chúng tôi – vì chúng tôi đã tạo ra một chiếc điện thoại tuyệt vời, và anh ta đã đổi ý chăng? Không. Anh ta sẽ chẳng bao giờ thừa nhận điều đó. Nhưng bất chấp sự bướng bỉnh ấy, Jobs vẫn thành công".

Chính việc không còn đường thoái lui đã khiến Carmen Medina thúc đẩy an ninh quốc gia tiến triển; và cũng chính cơ hội thoái lui đã giúp Donna Dubinsky đi tiên phong trong cuộc cách mạng điện thoại thông minh. Bài học ở đây là nói ra ý kiến của mình vốn không phải là cách tốt hơn để giải quyết vấn đề. Trong một số trường hợp, đôi khi, rời bỏ một tổ chức đầy hạn chế có thể là một con đường tốt hơn để trở nên độc đáo. Điều tốt nhất chúng ta có thể làm là nói lên những ý kiến của mình và đảm bảo việc cân bằng những rủi ro của chúng ta, và chuẩn bị những lối thoát phòng khi cần thiết. Nếu sếp của chúng ta là người cấp tiến, giống như Steve Jobs, chúng ta có thể cố gắng ở lại và lên tiếng. Nhưng nếu không

như vậy, và những bên liên quan thiếu đi sự cởi mở để thay đổi ý kiến, chúng ta có thể tìm thấy những cơ hội tốt hơn ở nơi khác.

Những câu hỏi có thể giúp hồi tưởng lại những gì lẽ ra phải xảy ra. Nếu Medina rời CIA, liệu bà ấy có thể thành công với việc nói lên ý tưởng của bà ở một nơi khác? Nếu Dubinsky ở lại Apple, liệu công ty có phát triển được iPhone hay sẽ cho ra đời những sáng kiến nào khác?

Chúng ta sẽ không bao giờ có câu trả lời cho những tình huống thực tế nghịch[11] này, nhưng chúng ta có thể học được điều gì đó từ những quyết định mà Medina và Dubinsky đã thực hiện. Mặc dù cuối cùng, một người chọn cách lên tiếng, một người chọn cách ra đi, nhưng những lựa chọn của họ đều giống nhau ở cùng một cách thức: Họ đã chọn cách nói ra chứ không phải là giữ im lặng. Và về lâu về dài, những nghiên cứu chỉ ra rằng những sai lầm khiến chúng ta thấy hối tiếc không phải là do những lỗi lầm về nhiệm vụ, mà là những lỗi lầm từ việc bỏ sót một điều gì đó. Nếu chúng ta có thể vượt qua những điều trên thì đa phần chúng ta sẽ ít trách cứ bản thân và thể hiện ý tưởng của mình nhiều hơn nữa. Đó chính xác là những gì Carmen Medina và Donna Dubinsky đã làm, và chúng để lại cho họ một vài hối tiếc.

[11] *Counterfactual scenarios: tình huống mà khi con người so sánh thành tựu của họ với "những gì đáng lẽ đạt được" chứ không phải với "thực tế đạt được".*

4
Sự nhiệt tình ngu ngốc

Những bất lợi của sự đúng lúc, của sự trì hoãn mang tính chiến lược, và của người đi đầu

"Đừng bao giờ để đến ngày mai những gì bạn có thể làm vào ngày kia."

- Mark Twain

Đêm đã về khuya, trong phòng khách sạn của mình, một anh bạn trẻ đang nhìn chằm chằm vào một mẩu giấy trắng trên bàn. Lo lắng tăng dần, anh với tay lấy chiếc điện thoại và gửi một số ý tưởng cho người cố vấn đang ở phía dưới anh vài tầng, cũng là người mà sau đó chạy theo cầu thang bộ lên thẳng phòng anh để thảo luận về bài diễn văn sẽ thay đổi lịch sử. Vào lúc ba giờ sáng, anh bạn trẻ vẫn điên cuồng làm việc, "xương cốt mệt mỏi, toàn thân như muốn sụp đổ vì kiệt sức". Đó là vào một đêm tháng Tám năm 1963, mặc dù cuộc tuần hành trên đường phố Washington vì việc làm và tự do đã được lên kế hoạch cho buổi sáng ngày hôm sau, nhưng Martin Luther King, Jr., vẫn chưa chuẩn bị xong bài diễn văn bế mạc.

"Ông ấy đã vật lộn với bài diễn văn ấy suốt cả đêm, không ngủ dù chỉ là chợp mắt một chút", vợ của King, bà Coretta, nhớ lại. "Ông ấy là người phát biểu cuối cùng, và lời nói của ông sẽ được trình chiếu trên truyền hình, đài phát thanh tới hàng triệu người trên toàn nước Mỹ và khắp thế

giới. Bài diễn văn ấy cực kỳ quan trọng vì nó sẽ lan truyền cảm hứng và sự sáng suốt đến mọi người."

Cuộc tuần hành đã được loan báo đến báo chí hai tháng trước đó; và King biết nó sẽ là một sự kiện cực kỳ long trọng. Cùng với sự phủ rộng thông tin từ các phương tiện truyền thông, dự kiến sẽ có ít nhất hàng trăm ngàn người tham dự. Thêm vào đó, King cũng mời một số nhân vật tiếng tăm tham gia và hỗ trợ sự kiện. Những nhân vật tiếng tăm ấy bao gồm những người tiên phong đấu tranh cho các quyền tự do cá nhân như Rosa Parks và Jackie Robinson, các diễn viên Marlon Brando và Sidney Poitier, và các ca sĩ Harry Belafonte, Bob Dylan.

Có khá ít thời gian chuẩn bị cho bài diễn văn bế mạc nên theo lẽ tự nhiên, King bắt đầu viết nháp nó ngay lập tức. Vì mỗi diễn giả chỉ được cho năm phút nên ông cần phải đặc biệt cẩn trọng trong việc lựa chọn từ ngữ của mình. Những nhà tư tưởng vĩ đại trong suốt lịch sử – từ Benjamin Franklin đến Henry David Thoreau, đến nhà tư tưởng Martin Luther King, Jr. – đã nhận ra rằng mất nhiều thời gian để chuẩn bị một bài diễn văn ngắn hơn là một bài diễn văn dài. "Nếu đó là một bài diễn văn mười phút thì tôi sẽ phải mất cả hai tuần để chuẩn bị", Tổng thống Woodrow Wilson cho biết. "Tôi có thể nói chuyện lâu như tôi muốn miễn là đừng đòi hỏi tôi phải chuẩn bị trước gì cả". Nhưng King không bắt đầu viết ra bài diễn văn của ông cho đến sau mười giờ của đêm trước ngày diễn ra cuộc tuần hành.

Phụ huynh và giáo viên luôn không ngừng nài nỉ bọn trẻ bắt tay làm bài tập của chúng sớm hơn thay vì chờ đến phút cuối cùng mới lao vào làm. Thế giới của sự tự nỗ lực luôn chú trọng ngăn chặn sự trì hoãn. Nhưng nếu như động thái trì hoãn là nguyên nhân giúp King tạo ra bài diễn văn hay nhất của cuộc đời mình thì sao?

Trong công việc và cuộc sống, chúng ta thường được dạy rằng hành động sớm, nhanh chóng là chìa khóa thành công, bởi "người chần chừ sẽ bị mất mát". Khi chúng ta có một nhiệm vụ ý nghĩa, chúng ta được khuyên là nên thực hiện nó trước thời hạn. Khi chúng ta có một ý tưởng độc đáo, như phát minh ra một sản phẩm mới hoặc khởi nghiệp, chúng ta được khuyến khích nên là người đi đầu. Tất nhiên, có những lợi thế rõ ràng về mặt tốc độ: chúng ta có thể chắc chắn sẽ hoàn thành những gì chúng ta bắt đầu và đánh bại đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Nhưng đáng ngạc nhiên thay, khi tôi nghiên cứu về sự độc đáo, tôi đã phát hiện được rằng những ưu điểm khi hành động nhanh chóng và là kẻ đi đầu trong mọi chuyện lại bị lấn át bởi rất nhiều bất lợi. Sự thực là loài chim thường dậy sớm để bắt sâu, nhưng chúng ta cũng không nên quên rằng con sâu này cũng dậy sớm nên mới bị bắt.

Chương này phân tích những câu hỏi khi nào chúng ta nên thực hiện hành động độc đáo. Khi bạn đang chuẩn bị chèo thuyền ngược dòng thủy triều, bạn có những lựa chọn về việc có nên bắt đầu ngay trước bình minh, hay đợi đến trưa, hoặc chờ cho đến hoàng hôn không. Mục tiêu của tôi ở đây là để xóa bỏ những giả định chung về thời gian bằng cách đánh giá những lợi ích bất ngờ của việc trì hoãn khi chúng ta bắt đầu và kết thúc một nhiệm vụ nào đó, cũng như khi chúng ta giải phóng ý tưởng của chúng ta vào thế giới này. Tôi sẽ thảo luận lý do tại sao sự trì hoãn có thể được xem trọng như là một điều kiện hỗ trợ cần thiết hoặc làm thế nào mà các doanh nhân khởi nghiệp lần đầu thường xuyên phải đối mặt với một trận chiến khó khăn, hay tại sao những nhà sáng tạo lão làng hơn đôi khi lại vượt trội những người trẻ hơn, và lý do tại sao các nhà lãnh đạo – những người sẵn sàng thay đổi một cách hiệu quả lại là những người kiên nhẫn chờ đợi đúng thời điểm mới hành động. Mặc dù tiềm ẩn nhiều rủi ro khi trì

hoãn như vậy, nhưng bạn cũng sẽ thấy rằng chờ đợi cũng có thể làm giảm rủi ro bằng cách ngăn bạn đặt tất cả trứng của mình vào một cái giỏ. Bạn không phải là người đầu tiên thể hiện sự độc đáo, và những sự độc đáo thành công nhất không phải lúc nào cũng tuân theo đúng lịch trình. Chúng luôn là bữa tiệc thịnh soạn đến muộn.

Một loại mật mã da Vinci khác

Gần đây, một sinh viên đang làm nghiên cứu sinh tiến sĩ có tư duy sáng tạo khác thường tên là Jihae Shin đến gặp tôi với một ý tưởng khác lạ: Sự trì hoãn có thể có lợi cho sự độc đáo. Khi bạn trì hoãn, bạn đang cố tình kéo dài thời gian cho nhiệm vụ bạn cần phải làm. Bạn có thể nghĩ về nhiệm vụ đó, nhưng bạn trì hoãn tiến hành từng bước của công việc hoặc hoàn thành nó với năng suất thấp hơn. Shin đề xuất rằng khi bạn đặt ra một nhiệm vụ, bạn dùng thời gian của mình để suy xét thêm những suy nghĩ trái chiều chứ không phải chỉ là đoạt lấy một ý tưởng cụ thể. Kết quả là, bạn xem xét một loạt ý tưởng độc đáo và cuối cùng chọn lấy một hướng đi mới lạ. Tôi đã yêu cầu cô ấy kiểm tra ý tưởng mới lạ đó.

Shin yêu cầu các sinh viên đại học viết những đề xuất cho một doanh nghiệp với mong muốn xây dựng một cửa hàng tiện lợi ở nơi bị bỏ trống trong khuôn viên trường. Khi các sinh viên bắt đầu công việc ngay lập tức, họ có xu hướng đề xuất các ý tưởng thông thường về một cửa hàng tiện lợi giống như những cửa hàng tiện lợi khác. Khi Shin phân chia công việc ngẫu nhiên cho một số người tham gia, và trì hoãn bằng cách tách họ ra khỏi nhiệm vụ được giao rồi yêu cầu họ chơi trò chơi trên máy tính như Minesweeper, FreeCell và Solitaire, sau đó họ đã đưa ra nhiều ý tưởng kinh doanh mới lạ, như là nên xây dựng thêm vào một trung tâm dạy kèm và một cơ sở lưu trữ. Những người xếp hạng độc lập đã xem xét các đề xuất cuối cùng, mà không biết ai là những người đã trì hoãn thực hiện hay ai là

những người bắt đầu ngay lập tức. Các đề xuất từ những người trì hoãn được đánh giá là sáng tạo hơn đến 28%.

Mặc dù chúng ta thực sự hào hứng với những kết quả này nhưng chúng tôi lại lo ngại rằng sự trì hoãn không phải là nguyên nhân thực sự của sự sáng tạo. Có thể nguyên do là chơi game giúp tạo ra sự kích thích tinh thần, khiến mọi người có năng lượng để suy nghĩ sáng tạo hơn, hoặc chỉ đơn giản là để họ nghỉ ngơi, thoát khỏi công việc để tự do suy nghĩ. Nhưng các thử nghiệm cho thấy không phải chơi game hay nghỉ ngơi thư giãn thúc đẩy sự sáng tạo. Khi những sinh viên tham gia thí nghiệm chơi game lần đầu tiên, trước khi tìm hiểu về công việc, họ không nộp được đề xuất nào mới lạ hơn. Để làm được điều đó, họ cần thực sự được trì hoãn trong khi chơi game, nhưng vẫn giữ nhiệm vụ nghĩ ra các ý tưởng kinh doanh ở phía sau tâm trí của họ. Khi họ bắt đầu công việc ngay lập tức, và sau đó nghỉ ngơi một chút trước khi trở lại với công việc, họ có nhiều thay đổi tích cực hơn để bắt đầu lại lần nữa. Điều này chỉ xảy ra khi họ bắt đầu suy nghĩ về nhiệm vụ và sau đó cố tình trì hoãn vì họ cần xem xét nhiều khả năng trong tương lai và tạo ra những ý tưởng sáng tạo hơn. Tiến trình trì hoãn giúp họ dành nhiều thời gian hơn để xem xét những cách khác nhau nhằm hoàn thành nhiệm vụ công việc, chứ không phải là "khoanh vùng và đóng băng" vào một chiến lược cụ thể nào đó.

Những phát hiện của Shin có đúng trong thế giới thực không? Để tìm ra câu trả lời, cô thu thập dữ liệu từ một công ty nội thất Hàn Quốc. Những nhân viên nào thường xuyên trì hoãn công việc sẽ dành nhiều thời gian hơn cho việc suy nghĩ theo nhiều hướng khác nhau và được sếp đánh giá là có những sáng tạo đáng kể. Tuy nhiên, sự chần chừ không phải lúc nào cũng thúc đẩy sự sáng tạo. Nếu các nhân viên không tự mình nỗ lực để giải quyết một vấn đề lớn, sự trì hoãn chỉ kéo tuột mọi thứ lại phía sau. Nhưng

khi họ đam mê, háo hức đón đầu những ý tưởng mới đến, việc thoát khỏi công việc sẽ dẫn họ đến các giải pháp sáng tạo hơn.

Sự trì hoãn có thể là kẻ thù của năng suất, nhưng nó có thể là một nguồn lực cho sự sáng tạo. Một thời gian rất lâu trước khi con người hiện đại bị ám ảnh bởi hiệu quả công việc từ cuộc cách mạng công nghiệp và đạo đức nghề nghiệp của những người theo đạo Tin Lành, các nền văn minh đều công nhận những lợi ích của sự trì hoãn. Trong thời Ai Cập cổ đại, có hai động từ khác nhau nói về *sự trì hoãn:* một từ chỉ sự lười biếng có chủ đích; một từ chỉ sự chờ đợi đúng thời điểm.

Không phải ngẫu nhiên mà một số nhà tư tưởng và nhà phát minh độc đáo nhất trong lịch sử đã từng là những người trì hoãn. Một ví dụ điển hình là Leonardo da Vinci, người có những thành tựu độc nhất vô nhị trải rộng khắp các lĩnh vực từ hội họa, điêu khắc đến kiến trúc, âm nhạc, toán học và kỹ thuật, địa chất học và bản đồ học, giải phẫu học và thực vật học. Các học giả ước tính rằng da Vinci đã vẽ bức *Mona Lisa* trong những khoảng thời gian gián đoạn nối tiếp nhau trong nhiều năm bắt đầu từ năm 1503, rồi ngừng vẽ dù nó chưa hoàn thành, và không hoàn tất nó cho đến khi ông qua đời vào năm 1519. Các nhà phê bình cho rằng ông đã hời hợt và lãng phí thời gian của mình với các thí nghiệm quang học và nhiều vấn đề xao nhãng khác khiến ông không thể hoàn thành bức tranh sớm được. Dù vậy, những xao nhãng này hóa ra lại giúp ông phát hiện ra những điểm độc đáo sống còn của mình. Như sử gia William Pannapacker giải thích:

Ví dụ, các nghiên cứu của Leonardo về cách ánh sáng đập vào quả cầu như thế nào giúp tạo ra mô hình ánh sáng liên tục của bức tranh Mona Lisa *và* St. John the Baptist . *Công việc của ông trong lĩnh vực quang học có thể đã làm trì hoãn dự án, nhưng thành tựu cuối cùng của ông trong hội họa lại phụ thuộc vào những trải nghiệm quang học này... Thay vì tránh*

khỏi sự xao nhãng, giống như nhiều tư tưởng cùng thời ông sống, những ý tưởng của ông đại diện cho thời đại của ý tưởng xuất chúng, một công trình độc lập tách ra khỏi những ý tưởng cũ mà các công trình nổi tiếng khác của ông đã dựa vào... Nếu sự trì hoãn sáng tạo được áp dụng một cách có chọn lọc và ngăn Leonardo khỏi việc hoàn thành một vài nhiệm vụ ít quan trọng hơn để công trình của ông được hòa nhập với những giá trị hài hòa cốt lõi trước khi hoàn thành, thì chỉ có những kẻ tầm thường vì trót sùng bái trường phái sản xuất hiệu quả mới có thể chê trách ông vì sự trì hoãn đó. Trường phái sản xuất hiệu quả thông thường đòi hỏi phải có nguyên tắc làm việc rõ ràng theo thông lệ. Nó sẽ không bị thay đổi bởi bất kỳ thứ gì. Nhưng một thiên tài thì không thể bị kiểm soát và không gì có thể kiểm soát được họ. Bạn không thể sắp đặt lịch làm việc hay phác thảo công việc cho một thiên tài được.

Da Vinci đã mất khoảng mười lăm năm phát triển những ý tưởng về bức tranh *The Last Supper* trong khi làm việc với hàng loạt dự án khác. Bức tranh lúc đầu được vẽ phác họa với hình ảnh các nhân vật ngồi trên một băng ghế dài. Hàng chục năm sau đó, nó đã trở thành nền tảng cho một trật tự sắp xếp mới theo chiều ngang với mười ba chỗ ngồi tại bàn trong bức tranh nổi tiếng đó. Mặc dù ông cũng thường phát cáu lên với sự trì hoãn của mình nhưng da Vinci nhận ra rằng cái gì độc đáo thì không thể vội vã. Ông lưu ý rằng "những người có tố chất thiên tài đôi khi họ thành công nhất là lúc họ làm việc ít nhất, vì họ đang nghĩ thoát ra khỏi những khám phá của mình và hình thành trong tâm trí họ ý tưởng về sự hoàn hảo[1]".

[1] *Sự trì hoãn đặc biệt có lợi cho sự sáng tạo khi nó để chúng ta giải quyết các vấn đề ở những thời điểm mà chúng ta không biết phải tập trung vào đâu. Hai nhà tâm lý học Mareike Wieth và Rose Zacks đã tiến hành khảo sát các sinh viên về việc liệu họ có phải là những con người hoạt*

động vào buổi sáng hay là cú đêm, và sau đó đưa cho họ những vấn đề cần được phân tích và những vấn đề cần sự thấu hiểu để họ giải quyết vào lúc tám giờ sáng hoặc bốn giờ ba mươi phút chiều. Các sinh viên đều làm tốt ngang nhau trong việc giải quyết các vấn đề cần phân tích nếu họ không bị phụ thuộc vào thời gian. Nhưng với những vấn đề cần sự sâu sắc, thấu hiểu thì những con cú đêm lại làm tốt hơn vào buổi sáng sớm, và những người hoạt động vào buổi sáng thì lại làm tốt hơn vào buổi chiều muộn. Một trong những vấn đề cần sự sâu sắc, thấu hiểu yêu cầu các sinh viên thực hiện là giải thích làm thế nào một người buôn đồ cổ nhận ra một đồng xu bằng đồng là đồ giả. Đồng tiền có hình đầu hoàng đế ở một mặt và thời điểm 544 B.C. ở mặt kia. Khi họ hoàn toàn tỉnh táo, họ có tư duy tuyến tính quá mức – loại tư duy ngăn họ bắt gặp những ý tưởng mới lạ. Khi họ buồn ngủ, họ cởi mở hơn để có những suy nghĩ ngẫu nhiên và có khoảng hơn 20% người đột nhiên nhớ ra chữ B.C. là viết tắt của "Trước thời điểm Chúa Jesus sinh ra". Vì thời điểm đó Chúa Jesus chưa được sinh ra, nên đồng tiền chỉ có thể được đúc trong khoảng thời gian từ hơn nửa thiên niên kỷ sau đó. Nếu bạn đang cảm thấy bị áp lực khi thực hiện một công việc sáng tạo lúc đang hoàn toàn tỉnh táo, để có lợi cho công việc sáng tạo, bạn có thể trì hoãn nó cho tới lúc bạn thấy hơi buồn ngủ một chút. (Adam Grant)

Nguyên tắc của việc trì hoãn

Sự chần chừ hóa ra lại là một thói quen phổ biến của các nhà tư duy sáng tạo và các chuyên gia thượng thừa trong việc giải quyết vấn đề. Hãy xem những người chiến thắng tại cuộc thi "Tìm kiếm tài năng khoa học", một cuộc thi được biết đến như là "Siêu cúp bóng bầu dục trong khoa học" dành cho học sinh trung học tại Mỹ. Một nhóm nghiên cứu do nhà tâm lý học Rena Subotnik lãnh đạo đã phỏng vấn những nghệ sĩ ưu tú hơn một

thập niên sau những chiến thắng của họ, khi đó họ mới qua tuổi ba mươi, để hỏi xem họ có thường trì hoãn trong những thói quen hằng ngày, trong các công việc đòi hỏi sự sáng tạo, cũng như trong đời sống xã hội và hành vi sức khỏe hay không. Có đến hơn 68% người được khảo sát thừa nhận họ đã trì hoãn ít nhất hai trong bốn lĩnh vực. Sự trì hoãn được chứng minh sẽ mang đến hiệu quả cho công việc sáng tạo.

Các ngôi sao trong giới khoa học "đã sử dụng sự trì hoãn như một cách ấp ủ ý tưởng nhằm ngăn chặn việc lựa chọn quá sớm ý tưởng cho một vấn đề hay giải pháp". Như nhà khoa học giải thích: "Thường thì khi tôi đang trì hoãn, tôi cảm thấy giống như có lửa thiêu đốt trên lưng và tôi cần thời gian để hoàn tất nó". Một người khác nói: "Trong công việc khoa học, ý tưởng cần thời gian để chín muồi", và sự trì hoãn là một cách "kiềm chế sự thôi thúc phải đáp ứng công việc một cách vội vã". Sau khi nghiền ngẫm những cuộc phỏng vấn với các nhà tư tưởng và những nhà thực hành sớm nhận thức được vấn đề, nhóm của Subotnik đã đưa ra một kết luận gây tò mò. Họ viết: "Nghịch lý là, những người đang trong tình trạng khẩn cấp nhất hoặc là trong trạng thái khoan thai nhất... là những người dường như trì hoãn công việc nhiều nhất trong lĩnh vực sáng tạo".

Trong lịch sử nước Mỹ, có lẽ chỉ có một bài diễn văn nổi tiếng tương đương bài diễn văn của King, đó là bài diễn văn của Abraham Lincoln ở Gettysburg. Chỉ với hai trăm bảy mươi hai từ, Lincoln đã định hình cuộc Nội chiến như là một yêu cầu tìm kiếm sự tự do và bình đẳng được tuyên thệ trong *Tuyên ngôn Độc lập* . Lời mời phát biểu bài diễn văn chính thức được gửi đến tay Lincoln trước đó hơn hai tuần. Vào ngày trước khi khởi hành đến Gettysburg, vị tổng thống mới chỉ soạn được một nửa bài diễn văn. Thư ký của ông, John Nicolay, đã viết rằng Lincoln "có lẽ đã làm theo thói quen suy nghĩ cẩn trọng thông thường của ông trong các vấn đề như

vậy để sắp xếp các suy nghĩ của mình, khuôn đúc nên những cụm từ bằng cách lẩm nhẩm trong miệng, thong thả viết và biến đổi chúng cho đến khi chúng có được hình thức hoàn thiện". Cuối cùng, Lincoln đã không viết đoạn kết cho đến đêm trước khi phát biểu bài diễn văn vào buổi sáng hôm sau. Ông thong thả chờ đợi vì ông muốn phát triển một chủ đề hấp dẫn nhất.

Vào những ngày đầu hè trước khi phát biểu bài diễn văn "I have a dream", King đã hỏi ba cố vấn thân cận gợi ý một vài lời khuyên về nội dung và giọng điệu phù hợp cho bài diễn văn. Sau đó, King đã có một cuộc đối thoại mở về bài diễn văn với Clarence Jones, luật sư đồng thời là người viết diễn văn cho ông. Tiếp đó, King còn hỏi Jones và nhà hoạt động khác để bắt đầu viết bản dự thảo cho bài diễn văn.

Trong những tuần tiếp theo, King chống lại sự cám dỗ phải giải quyết sớm một chủ đề hoặc hướng đi nào đó. Ông đợi đến bốn ngày trước khi cuộc tuần hành thực sự diễn ra để chủ động bắt đầu viết bài diễn văn. Đêm trước ngày tuần hành, ông tập hợp một nhóm cố vấn để cùng nhau xem lại bản phác thảo. Như Jones nhớ lại, King "đã nói rằng điều này là 'một cột mốc quan trọng trong cuộc đấu tranh dân quyền của chúng ta', chúng ta nên cố gắng hết sức để có được những ý tưởng hay nhất" từ các nhân vật chủ chốt của phong trào. King đã tổ chức cuộc họp này bằng việc giải thích lý do rằng ông "muốn xem xét lại các ý tưởng và tìm ra hướng tiếp cận tốt nhất".

Bằng cách trì hoãn nhiệm vụ khai bút và củng cố thêm các chi tiết trước khi viết bài diễn văn, King đã khiến Jones có được những lợi thế từ hiệu ứng Zeigarnik. Năm 1927, nhà tâm lý học người Nga, Bluma Zeigarnik chứng minh rằng con người có trí nhớ tốt hơn cho việc không hoàn thành công việc. Bởi lẽ một khi công việc được hoàn thành, chúng ta

sẽ ngừng suy nghĩ về nó. Nhưng khi nó bị gián đoạn và chưa thể hoàn thành, nó sẽ luôn hoạt động trong tâm trí chúng ta. Khi Jones so sánh bản dự thảo đầu tiên của ông với chủ đề cuộc thảo luận buổi tối hôm đó, "một điều gì đó đã hoạt động theo cách riêng của nó và vang lên từ sâu thẳm trong tiềm thức của tôi"[2].

[2] *Tôi đã cố tình trì hoãn trong khi viết chương này. Thay vì hoàn thành phần này vào ngày như tôi đã lên kế hoạch, tôi tháo nó khỏi giá treo để nó lửng lơ ở đó, nghĩa là dừng lại ở giữa câu để trả lời những email. Sáng hôm sau, một ý tưởng chợt lóe lên trong trí óc tôi, hiệu ứng Zeigarnik có thể có lợi cho bài diễn văn. Đó là bài diễn văn có liên quan đến hiệu ứng Zeigarnik. Zeigarnik lẽ ra rất hài lòng khi thấy tôi nhớ đến nghiên cứu về trí nhớ đối với các nhiệm vụ chưa hoàn thành sau khi rời khỏi một công việc chưa hoàn thành của cô ấy. Tất nhiên, việc trì hoãn có thể kéo bạn đi quá xa. "Tôi yêu những thời hạn cho công việc", Douglas Adams nói. "Tôi thích những âm thanh lạ bất ngờ mà chúng tạo ra khi chúng ghé thăm trí óc tôi". (Adam Grant)*

Bốn tháng trước đó, Jones đã gặp Thống đốc Nelson Rockefeller, một nhà hảo tâm đáng kính, người ủng hộ nhiệt tình các quyền tự do dân sự và đã tìm nguồn vốn để giải cứu King ra khỏi nhà tù Birmingham. Rockefeller đã mở một tài khoản ngân hàng vào ngày thứ Bảy và đưa cho Jones một chiếc cặp đựng 100 ngàn đô-la Mỹ. Theo quy định của ngân hàng, Jones phải ký vào một kỳ phiếu; và Rockefeller sẽ trả tiền cho kỳ phiếu đó. Hồi tưởng lại những trải nghiệm vào đêm trước khi diễn ra bài diễn văn của King, Jones nhận ra rằng các kỳ phiếu có lẽ là một ẩn dụ mạnh mẽ. Ngày hôm sau, King đã sử dụng nó ngay trong bài diễn văn của mình: "Khi những kiến trúc sư của nền cộng hòa viết nên những lời lẽ tuyệt vời của Hiến pháp và *Tuyên ngôn Độc lập* Hoa Kỳ, họ đã ký vào một Ước thư...

Nhưng rõ ràng ngày hôm nay, Nước Mẹ Hoa Kỳ đã thiếu nợ trước Ước thư ấy, đến mức những con dân da màu của Người phải âu lo".

Cuối cùng, khi King nhấn nhủ Jones thực hiện bản thảo hoàn chỉnh, nó sẽ đi kèm với những ý tưởng theo ý của ông. Nhưng đó không chỉ là lợi ích hữu hình duy nhất của sự trì hoãn.

Bay bổng và lời cầu nguyện

Nửa thế kỷ trôi qua sau khi King phát biểu bài diễn văn quan trọng của mình, bốn chữ đầu đề bài diễn văn vẫn như được khắc sâu trong ký ức chung của mỗi chúng ta: "Tôi có một giấc mơ" (I have a dream). Những chữ này vẫn là một trong những cụm từ nổi tiếng nhất trong lịch sử hùng biện của nhân loại, vì nó đã vẽ nên bức chân dung sinh động cho một tương lai tốt đẹp hơn. Nhưng tôi rất ngạc nhiên khi biết rằng ý tưởng "giấc mơ" chưa bao giờ được viết thành bài phát biểu. Nó không hề xuất hiện trong bản thảo của Jones, và cả King cũng không đề cập đến nó trong suốt kịch bản của mình.

Suốt bài diễn văn, Mahalia Jackson, ca sĩ thánh ca yêu thích nhất của King, đã hét lên phía sau ông: "Hãy nói với họ về giấc mơ đi, Martin!". Ông vẫn tiếp tục bài diễn thuyết của mình, và bà lại khuyến khích ông thêm lần nữa. Đứng trước đám đông hai trăm năm mươi ngàn người và hàng triệu người đang xem trên tivi, King bắt đầu ứng biến, đẩy cuốn sổ ghi chép sang một bên và hướng mọi người đến một viễn cảnh đầy cảm hứng trong tương lai. "Trước tất cả mọi người, máy ảnh, và micro", Clarence Jones mô tả lại, "Martin đã chắp cánh cho khung cảnh đầy tươi đẹp ấy".

Cùng với việc cần thời gian để nghĩ ra những ý tưởng mới, sự trì hoãn cũng mang lại lợi ích khác: Nó giúp chúng ta bộc lộ khả năng ứng biến. Khi chuẩn bị trước quá kỹ, chúng ta thường bị dính chặt vào sườn bài mà

mình đã tạo ra, đóng cửa những khả năng sáng tạo có thể dẫn chúng ta đến những đường hướng mới tốt hơn trong lĩnh vực mà mình đang nói đến. Những năm trước đây, nhà tâm lý học Berkely, Donald MacKinnon, đã khám phá ra rằng những kiến trúc sư sáng tạo nhất ở Mỹ thường có xu hướng bột phát, không đi theo khuôn khổ như những đồng nghiệp có tay nghề cao về mặt kỹ thuật nhưng rập khuôn, những người luôn tự đánh giá cao mình trong việc tự kiểm soát và tận tâm. Trong một nghiên cứu về các chuỗi cửa hàng bánh pizza mà tôi đã thực hiện cùng với Francesca Gino và David Hofmann, các cửa hàng có lợi nhuận cao nhất được điều hành bởi những nhà lãnh đạo tự đánh giá mình là kém hiệu quả và nhạy bén nhất. Tương tự như vậy, khi các nhà khảo sát chiến lược Sucheta Nadkarni và Pol Herrmann nghiên cứu gần hai trăm công ty ở Ấn Độ, các công ty có lợi nhuận tài chính cao nhất là những công ty có các CEO tự đánh giá bản thân mình có hiệu quả và tính kịp thời thấp nhất.

Trong cả hai trường hợp, các tổ chức thành công nhất được vận hành bởi những giám đốc điều hành thừa nhận rằng họ thường lãng phí thời gian trước khi ngồi xuống làm việc và đôi khi không đạt được tốc độ để giải quyết công việc đúng hạn. Mặc dù những thói quen này có thể cản trở tiến trình giải quyết công việc, nhưng chúng giúp các nhà lãnh đạo bộc lộ sự linh hoạt thích ứng một cách có chiến lược. Trong các công ty Ấn Độ, các thành viên trong đội ngũ quản lý hàng đầu của mỗi công ty được quyền đánh giá các CEO của họ về tính linh hoạt chiến lược. Những CEO nào lên kế hoạch cẩn thận, hành động sớm và làm việc siêng năng thường được xem là những người cứng nhắc hơn: Một khi họ xây dựng một chiến lược, họ sẽ bị mắc kẹt với nó. Các CEO có xu hướng trì hoãn công việc thường linh hoạt hơn. Họ có thể thay đổi chiến lược của mình để tận dụng những cơ hội mới và bảo vệ công ty chống lại những mối đe dọa[3].

[3] *Khi các nhà lãnh đạo mới nhận trách nhiệm dẫn dắt một nhóm hoặc tổ chức, họ thường đang háo hức đề xuất các thay đổi. Nhưng giá trị ở đây nằm ở sự kiên nhẫn. Trong một thí nghiệm, Giáo sư trường Đại học Carnegie Mellon, Anita Woolley cho các đội năm mươi phút để xây dựng một cấu trúc dân cư từ các khối Lego, điểm số được tính dựa trên các yếu tố như kích thước, sự vững chắc của cấu trúc và tính thẩm mỹ. Bà ấy phân công ngẫu nhiên các nhóm để thảo luận về chiến lược của họ ở hai thời điểm, hoặc ngay từ đầu của nhiệm vụ hoặc sau khi bắt đầu hai mươi lăm phút. Các đội đánh giá chiến lược của họ vào thời điểm giữa hiệu quả hơn 80% so với các đội có phần thảo luận lúc khởi đầu. Giai đoạn bắt đầu nhiệm vụ là thời điểm quá sớm để thảo luận về tính hữu ích của sản phẩm. Nhiệm vụ này không giống những lần trước, vì vậy, họ chưa đủ độ hiểu biết để thiết lập một chiến lược hiệu quả. Điều đặc biệt là việc tạm dừng ở giữa bài tập cho phép các đội xây dựng các tòa nhà Lego đủ cao và phù hợp: có rất nhiều phòng, nhưng có thể được nâng lên, lộn, và ngã xuống mà không bị vỡ. Nhà nghiên cứu Connie Gersick của trường Đại học Yale, nhận thấy rằng khoảng giữa của một nhiệm vụ thường là thời gian tốt nhất cho một nhà lãnh đạo tạo nên thay đổi, vì đó là lúc các nhóm trở nên cởi mở nhất để tạo ra những điều độc đáo. Họ vẫn có nhiều thời gian để thử những điều mới, khiến cho họ dễ dàng chấp nhận những hướng tiếp cận khác nhau. Và vì họ đã sử dụng hết một nửa thời gian của mình, nên họ có động lực cao hơn để lựa chọn một chiến lược tốt. Đây là một trong những lý do mà giờ nghỉ giải lao có ảnh hưởng rất lớn trong bóng rổ và bóng đá. Chúng cho phép các huấn luyện viên can thiệp để các đội tuân theo những chiến lược mới. (Adam Grant)*

Khi King lên bục đọc bài phát biểu của mình, ngay cả khi đến gần micro, ông vẫn còn chỉnh sửa nó. “Chỉ ngay trước khi King nói”, chính trị

gia Drew Hansen viết trong cuốn *The Dream,* ông mới "vượt ra khỏi mọi giới hạn và viết nguệch ngoạc những điều mới trong khi ông chờ đến lượt mình", và "trông như thể King vẫn còn chỉnh sửa bài phát biểu cho đến khi ông bước lên bục đọc nó". Trong cuốn sách đoạt giải Pulitzer *Bearing the Cross*, nhà sử học David Garrow nhận xét rằng "King ứng biến như một người chơi nhạc jazz". King đã hành động một cách rất tự nhiên, bắt đầu với một sự ứng khẩu nhỏ. Một trong những phần đầu của bài phát biểu bằng văn bản gọi là Hiến pháp và *Tuyên ngôn Độc lập* là "một lời hứa hẹn rằng tất cả mọi người sẽ được đảm bảo các quyền bất khả xâm phạm của sự sống, quyền tự do và quyền mưu cầu hạnh phúc". Đứng trên bục, King nhấn mạnh sự bình đẳng chủng tộc, "một lời hứa rằng tất cả mọi người – *vâng, người da đen cũng như người da trắng* – phải được bảo đảm các quyền bất khả xâm phạm".

Bài diễn thuyết đến phút thứ mười một thì Mahalia Jackson đề nghị King chia sẻ về giấc mơ của ông. Không rõ ông có nghe thấy bà ấy nói hay không, nhưng "chỉ là đột nhiên, tôi quyết định thay đổi một chút", King nhớ lại. Ông để cảm xúc dẫn dắt mình vào lúc đó và bày tỏ về giấc mơ của mình. Trước khi bài diễn thuyết hoàn tất, Hansen đã ghi chú rằng: "King đã thêm rất nhiều chất liệu mới khiến cho thời gian trình bày diễn văn của ông tăng lên gấp đôi".

Sự độc đáo tuyệt vời đi kèm với sự trì hoãn hợp lý, nhưng nó không khiến mọi việc vượt ra ngoài kế hoạch. Họ trì hoãn một cách có chiến lược, cải tiến dần dần bằng cách thăm dò và tinh chỉnh các khả năng khác nhau. Mặc dù những dòng ký ức về giấc mơ đã ứng tác, nhưng King cũng đã từng nói thử về nó theo nhiều cách ở các bài phát biểu trước đó. Ông đã nói về giấc mơ của mình gần một năm trước đó, vào tháng Mười Một năm 1962 tại Albany, và trong những tháng sau đó ông đề cập đến nó thường

xuyên, từ Birmingham đến Detroit. Trong suốt năm mà ông toàn nhắc đến giấc mơ của mình, ước tính ông đã đi đến hơn hai trăm bảy mươi lăm ngàn dặm và có hơn ba trăm năm mươi bài phát biểu.

Trong khi King có thể trì hoãn viết nên bài phát biểu về "giấc mơ", ông đã có nguồn tư liệu dồi dào để giúp ông xử lý, soạn thảo trong tích tắc để tăng tính xác thực hơn cho bài phát biểu của mình. "King đã hội tụ được tất cả những điểm của một bài diễn thuyết thành công, truyền tải chúng qua tài hùng biện của mình, một số phần được lấy từ những bài truyền giáo khác, những giai thoại, những câu Kinh Thánh, những dòng chữ từ những nhà thơ được yêu thích", Hansen giải thích. "King không viết quá nhiều trong bài phát biểu, mà tập hợp lại bằng cách sắp xếp, sửa lại những tài liệu mà ông đã sử dụng nhiều lần trước đây... Nó cho King sự linh hoạt để sửa đổi bài diễn thuyết của mình khi ông phát biểu... Nếu King không quyết định bỏ lại những đoạn ông đã viết trước đó, thì biết đâu bài phát biểu của ông trước đoàn tuần hành đã không trở nên đáng nhớ như vậy. "

Người tiên phong và kẻ theo sau

Sau khi tham gia vào việc khởi nghiệp với hơn một trăm công ty, Bill Gross, nhà sáng lập Idealab, đã thực hiện một phân tích để tìm ra những gì đã thúc đẩy dẫn đến thành công cũng như những gì đã dẫn đến thất bại. Yếu tố quan trọng nhất không phải là sự độc đáo của ý tưởng, khả năng và tính thực thi của đội nhóm, chất lượng các mô hình kinh doanh, hoặc nguồn tài trợ sẵn có. "Điều quan trọng số một là thời gian", Gross tiết lộ. "Thời gian đúng lúc chiếm 42% sự khác biệt giữa thành công và thất bại."

Nghiên cứu cho thấy rằng trong văn hóa Mỹ, người ta cực kỳ tin vào lợi thế của người tiên phong. Chúng ta luôn muốn trở thành người đi đầu, chứ không phải là kẻ theo sau. Các nhà khoa học hối hả tìm ra những khám phá mới trước kẻ cạnh tranh; các nhà phát minh vội vàng đăng ký bằng

sáng chế trước đối thủ; các doanh nhân mong muốn ra mắt sản phẩm trước đối thủ cạnh tranh của họ. Nếu bạn là người đầu tiên bước vào thế giới với một sản phẩm mới, dịch vụ, hoặc công nghệ mới, bạn có thể được nâng lên một tầm mới so với trước đây, chiếm trọn không gian chủ chốt, và giành vị trí độc quyền đối với khách hàng. Những điều này sẽ tạo ra rào cản cho các đối thủ muốn tiến tới: Những nỗ lực của họ để đổi mới sẽ bị dập tắt bởi những sáng chế và lợi thế tiên phong của bạn, và sự phát triển của họ sẽ bị cản trở bởi một thực tế là rất khó khăn và tốn kém để thuyết phục khách hàng thay đổi.

Trong một nghiên cứu kinh điển, hai nhà nghiên cứu tiếp thị Peter Golder và Gerard Tellis đã so sánh sự thành công của các công ty, cả các công ty tiên phong lẫn những công ty theo sau. Các nhà tiên phong là những người đi đầu: Là công ty đầu tiên phát triển hoặc bán ra sản phẩm. Những người theo sau là những người ra mắt sản phẩm chậm hơn, đợi cho những người tiên phong tạo được thị trường cho sản phẩm trước rồi mới tiến đến. Golder và Tellis phân tích hàng trăm thương hiệu trong ba mươi ngành khác nhau và nhận thấy một sự khác biệt đáng kinh ngạc trong tỷ lệ thất bại: 47% dành cho những người tiên phong, so với chỉ 8% những người theo sau. Những người tiên phong có nguy cơ thất bại gấp sáu lần so với những người theo sau. Ngay cả khi những người tiên phong sống sót, họ cũng chỉ chiếm trung bình 10% thị trường, so với 28% những người theo sau.

Đáng ngạc nhiên là mặt hạn chế của việc tiên phong thường lớn hơn những mặt tích cực. Sau khi xem xét kỹ, các nghiên cứu chỉ ra rằng người tiên phong có thể nắm bắt thị phần lớn hơn, nhưng lại có ít cơ hội sống sót hơn và lợi nhuận cũng thấp hơn hẳn. Nhà nghiên cứu tiếp thị Lisa Bolton tổng kết: “Mặc dù những người đi trước có được nhiều lợi thế trong một

số ngành đặc thù, nhưng các nghiên cứu mang tính học thuật này vẫn còn rất lẫn lộn và về tổng thể thì vẫn không ủng hộ cho lợi thế của người đi đầu".

Nếu bạn là một người dễ bị cám dỗ, vội vàng lao ngay vào một lĩnh vực mới, những kiến thức này sẽ giúp bạn dừng lại một chút để suy nghĩ cẩn thận về thời điểm lý tưởng thực hiện điều đó. Nhưng Bolton cũng đã nhận ra một điều đáng sợ: Ngay cả khi người ta biết rằng các bằng chứng không hề cho thấy lợi thế người đi đầu, họ vẫn tin vào nó. Cũng dễ dàng hơn khi nghĩ rằng những người tiên phong là những người thành công, những người thất bại đã bị lãng quên từ lâu, vì vậy mà chúng ta vẫn cho rằng họ là số hiếm. Cách tốt nhất để phá vỡ huyền thoại về lợi thế của người đi đầu là hỏi mọi người lý do tạo ra những bất lợi cho người đi đầu. Theo kinh nghiệm của bạn, bốn hạn chế lớn nhất của một người tiên phong là gì?

Những kẻ theo sau thường là những kẻ sao chép mô hình kinh doanh hay sản phẩm/dịch vụ, nhưng thường thiếu chút gì đó. Vì vậy, thay vì bắt kịp với nhu cầu hiện tại, họ chờ thời cơ cho đến khi sẵn sàng mới giới thiệu một sản phẩm mới. Họ thường chậm rãi tiến vào thị trường vì đang trong quá trình nghiên cứu phát triển các sản phẩm, dịch vụ, công nghệ mang tính cách mạng trong lĩnh vực đó. Trong lĩnh vực máy chơi game console (một máy tính tương tác xuất ra tín hiệu video qua các thiết bị hiển thị như tivi, màn hình máy tính để hiển thị video game), Magnavox Odyssey là người tiên phong vào năm 1972, sản xuất chủ yếu các trò chơi thể thao thô sơ. Nhưng Nintendo, kẻ theo sau thì khác, công ty này mua bản quyền hệ máy Odyssey và phân phối hệ máy này tại thị trường Nhật Bản vào năm 1975, sau đó đánh bại hệ máy Magnavox trong thập niên tiếp sau đó bằng cách tạo ra một hệ thống Nintendo Entertainment với các trò chơi

đặc trưng như *Super Mario Bros*. và *The Legend of Zelda*. Nintendo thay đổi việc chơi game bằng một bộ điều khiển thân thiện với người dùng, những nhân vật phức tạp, và mô hình nhập vai tương tác. Để thực sự độc đáo, bạn không bị đòi hỏi phải là nhà tiên phong, nhưng chắc chắn bạn phải khác biệt và làm tốt hơn những người đi trước.

Khi những cá nhân độc đáo vội vã muốn trở thành người tiên phong, họ rất dễ vượt quá giới hạn, đó là bất lợi đầu tiên. Trước sự bùng nổ như bong bóng của Internet, một người chủ ngân hàng Goldman Sachs trẻ tuổi tên là Joseph Park, đang ngồi trong căn hộ của mình, thất vọng khi các nỗ lực truy cập mạng để giải trí của anh ta đều thất bại. Tại sao anh ta phải vất vả bằng mọi cách đi đến Blockbuster để thuê một bộ phim? Anh ta chỉ cần mở một trang mạng, chọn một bộ phim và bộ phim sẽ được chuyển đến tận cửa nhà anh.

Mặc dù tăng trưởng doanh thu đạt đến 250 triệu đô-la, nhưng Kozmo, công ty do Park thành lập, đã phá sản vào năm 2001. Sai lầm lớn nhất của anh là đưa ra một lời hứa mong manh về dịch vụ giao hàng trong một giờ cho hầu như tất cả mọi thứ, và đầu tư xây dựng các chi nhánh trên toàn quốc để hỗ trợ cho một sự phát triển không bao giờ xảy ra. Một nghiên cứu trên ba ngàn công ty khởi nghiệp đã chỉ ra rằng khoảng ba phần tư công ty thất bại nằm ở sự non yếu – thực hiện đầu tư quá sớm trong khi thị trường vẫn chưa sẵn sàng chấp nhận.

Nếu Park tiến hành chậm hơn, có thể anh đã nhận ra rằng với công nghệ hiện có, việc giao hàng một giờ là không thực tế và kém lợi nhuận. Tuy nhiên, nhu cầu thuê phim trực tuyến là cực kỳ lớn. Rồi Netflix dần thoát khỏi khó khăn, và Kozmo đã có thể cạnh tranh trong lĩnh vực cho thuê đặt hàng qua thư và tiếp đến là dòng phim trực tuyến. Sau đó, anh đã tận dụng những chuyển đổi công nghệ giúp Instacart xây dựng hệ thống hậu

cần khiến việc giao hàng tạp hóa trong một giờ trở nên có khả năng và sinh lời. Khi thị trường đã được xác định rõ ràng hơn, và lúc những người đi sau bước vào, họ có thể tập trung vào việc cung cấp chất lượng ưu việt nhất thay vì cân nhắc nên cung cấp thứ gì như những người đi trước. "Bạn có muốn người thứ hai hoặc thứ ba thấy được người đi trước đã làm gì, và sau đó… cải tiến nó?", Malcolm Gladwell đã hỏi trong một cuộc phỏng vấn. "Khi những ý tưởng trở nên thực sự phức tạp, và thế giới cũng trở nên phức tạp, có phải thật ngu ngốc khi nghĩ rằng những người đi đầu có thể thực hiện tất cả sao?", Gladwell nhấn mạnh. "Hầu hết những thứ tốt nhất đều phải mất rất nhiều thời gian để tìm ra."[4]

[4] *Đi quá nhanh là một trong những nguyên nhân chính đứng sau sự thất bại của Segway. Nhà báo Steve Kemper viết trong Reinventing the Wheel rằng Randy Komisar, "người chuyên tư vấn về sự kiên nhẫn", đã tư vấn cho đội của Dean Kamen để "đi chậm lại và thiết lập một hệ thống theo dõi". Trước khi ra mắt sản phẩm, Steve Jobs đã thúc giục các nhóm tính toán lại toàn bộ. Sau đó, họ sẽ chạy các nghiên cứu thử nghiệm an toàn và hữu dụng tại một số trường đại học và tại Disney, để mọi người có thể thấy nó vận hành ra sao và bắt đầu cảm thấy thèm muốn nó trước khi nó sẵn sàng ra mắt. Thay vì lưu ý đến những lời khuyên này, nhóm của Kamen vội vã đưa Segway ra thị trường mà không nghiên cứu các vấn đề về người tiêu dùng, tính an toàn, pháp lý, giá cả, và các vấn đề thiết kế. Giáo sư về thương mại doanh nghiệp của trường Đại học Harvard, Bill Sahlman đã tham gia ngay từ ban đầu, và cho đến ngày đó ông tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu đội của Segway làm việc một cách chậm rãi để chứng minh sự an toàn của sản phẩm, cải tiến mẫu mã, giảm chi phí, và nhận được sự chấp thuận cho phép đi xe trên vỉa hè ở các thành phố lớn. "Nếu trông nó*

không hơi thô kệch, nếu nó nặng khoảng mười một ký và có giá 700 đô-la, có lẽ nó sẽ bán được", ông nói với vẻ nuối tiếc. (Adam Grant)

Thứ hai, có lý do để tin rằng rất nhiều người chọn khởi đầu trễ hơn có thể sẽ thích hợp hơn để thành công. Những người tìm kiếm rủi ro thường được thấy là kẻ dẫn đầu, và họ có xu hướng đưa ra những quyết định bốc đồng. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp chỉ muốn chấp nhận rủi ro từ băng ghế dự bị, chờ đợi cơ hội thích hợp và tìm cách cân bằng những rủi ro của họ trước khi bước vào thị trường. Trong một nghiên cứu về các công ty khởi nghiệp phần mềm, các nhà nghiên cứu chiến lược Elizabeth Pontikes và William Barnett nhận thấy rằng khi các doanh nhân vội vàng chạy theo đám đông vào các thị trường rầm rộ, việc khởi nghiệp của họ ít có khả năng tồn tại và phát triển. Khi doanh nhân chờ thị trường lắng xuống, họ có tỷ lệ thành công cao hơn: "Không cần tuân thủ quy luật nào… Khi đi theo xu hướng sẽ có nhiều khả năng đứng được trong thị trường, nhận được tài trợ, và cuối cùng là đến với công chúng".

Thứ ba, đi cùng với tham vọng nhưng ít liều lĩnh hơn, những người đi sau chờ ổn định có thể cải tiến dựa vào công nghệ của đối thủ cạnh tranh để làm cho sản phẩm của họ tốt hơn. Khi bạn là người đầu tiên đưa sản phẩm mới ra thị trường, bạn sẽ phải hứng chịu tất cả những sai lầm cho chính mình. Trong khi đó, người đi sau, chờ ổn định có thể xem và học hỏi từ những sai lầm của bạn. "Đi đầu là một chiến thuật, không phải là một mục tiêu", Peter Thiel đã viết trong cuốn *Zero to One* , "là người đi đầu sẽ không tốt cho bạn chút nào nếu một ai đó đến và sẵn sàng hất bạn ra khỏi vị trí".

Thứ tư, trong khi những người tiên phong có xu hướng bị mắc kẹt bởi những gì đã có từ trước, những người đi sau có thể quan sát những thay đổi của thị trường và sự dịch chuyển thị hiếu người tiêu dùng rồi từ đó điều

chỉnh cho phù hợp. Một nghiên cứu trong ngành công nghiệp ô tô Hoa Kỳ được thực hiện trong gần một thế kỷ, cho thấy những người tiên phong có tỷ lệ tồn tại thấp hơn bởi họ phải đấu tranh để thiết lập tính hợp pháp, phát triển các lề lối mới chưa có trong thị trường, và rồi chúng trở nên lỗi thời khi nhu cầu của người tiêu dùng dần hiện rõ. Việc chờ đợi cho thị trường sẵn sàng rồi mới bước vào của người đi sau có giá trị riêng của nó. Khi Warby Parker được tung ra thị trường, lúc ấy các công ty thương mại điện tử đã phát triển mạnh mẽ từ hơn một thập niên, và mặc dù những công ty khác đã cố gắng bán kính trực tuyến nhưng lại không mấy thành công. "Không thể làm như trước đây được nữa", Neil Blumenthal nói với tôi. "Chúng ta phải đợi cho Amazon, Zappos và Blue Nile khiến khách hàng cảm thấy thoải mái khi mua những sản phẩm mà về cơ bản họ sẽ không muốn mua qua trực tuyến."

Điều này đúng ngay cả với những lĩnh vực khác ngoài thế giới kinh doanh, nơi những người chủ chốt, các ý tưởng và phong trào đã thất bại vì họ đi trước thời điểm. Ở CIA trong những năm đầu thập niên 1990, khi Carmen Medina lần đầu khởi xướng ý tưởng chia sẻ thông tin kỹ thuật số trực tuyến để mọi người tiếp cận thông tin nhanh chóng hơn, CIA đã không sẵn sàng xem xét ý tưởng này. Khi truyền thông điện tử trở nên an toàn và quen thuộc hơn, người ta trở nên dễ dàng tiếp thu các ý tưởng. Sau vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng Chín và nhận định sai lầm về vụ vũ khí hủy diệt hàng loạt tại Iraq, người ta càng nhận thức rõ ràng hơn giá trị của việc thiếu thông tin liên lạc giữa các cơ quan an ninh, mà hậu quả phải gánh chịu là vô cùng lớn. "Thời gian là tất cả", đồng nghiệp của Medina, Susan Benjamin nhấn mạnh. "Trong thời gian chúng tôi lên tiếng, mọi thứ trở nên rất rõ ràng đến nỗi ngay cả những người bảo thủ nhất cũng thừa nhận chúng tôi đã làm những điều khác biệt, và thời điểm phù hợp cho

điều đó đã đến. Rất khó cho bất cứ ai có tư duy mà không lắng nghe bà ấy, và cần phải đồng ý rằng đó là một đường hướng cần phải hành động."

Trong những năm 1840, khi bác sĩ người Hungary Ignaz Semmelweis chỉ ra rằng sinh viên y khoa rửa tay sạch sẽ trong quá trình hộ sinh sẽ giúp giảm đáng kể tỷ lệ tử vong, lúc đó ông đã bị các đồng nghiệp của mình khinh miệt và rồi kết thúc cuộc đời trong một bệnh viện thần kinh. Phải mất đến hai thập niên trước khi ý tưởng của ông đạt được tính hợp pháp khoa học, khi Louis Pasteur và Robert Koch đặt ra nền tảng lý thuyết về vi trùng. Nhà vật lý Max Planck có lần nhận xét: "Một chân lý khoa học mới không thành công bằng việc thuyết phục được những người phản đối nhìn thấy ánh sáng chân lý đó, mà là khiến cho những ý kiến phản đối không thể tồn tại".

Tôi không có ý muốn nói rằng trở thành người tiên phong là hoàn toàn không khôn ngoan. Nếu tất cả chúng ta đều chờ đợi người khác hành động trước, sẽ không có bất kỳ sự độc đáo ban đầu nào được tạo ra. Phải có ai đó là người tiên phong, và đôi khi họ phải trả giá cho điều đó. Lợi thế của người tiên phong là họ có xu hướng chiếm ưu thế trong những lĩnh vực liên quan đến việc cấp bằng sáng chế công nghệ, hoặc khi có hiệu ứng mạng lưới đủ mạnh (các sản phẩm hoặc dịch vụ trở nên có giá trị hơn khi có một số lượng lớn người dùng, như với điện thoại hay phương tiện truyền thông xã hội). Nhưng trong đa số các trường hợp, tỷ lệ đặt cược cho thành công của bạn không cao nếu bạn là người đi đầu. Và khi thị trường không chắc chắn, không rõ ràng, hoặc kém phát triển, làm người tiên phong sẽ gặp rất nhiều bất lợi. Bài học then chốt ở đây là nếu bạn có một ý tưởng độc đáo, sẽ là sai lầm nếu bạn vội vàng phát triển ý tưởng đó với mục đích duy nhất là đánh bại đối thủ cạnh tranh để về đích. Cũng như việc trì hoãn có thể giúp ta linh hoạt trong một nhiệm vụ, trì hoãn việc tiến

vào thị trường có thể mở ra cho chúng ta cơ hội học hỏi và khả năng thích ứng, giảm thiểu những rủi ro liên quan tới sự độc đáo.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta mở rộng thời gian trì hoãn vượt ra khỏi thời gian biểu của nhiệm vụ và chu kỳ sống của sản phẩm? Trong suốt cuộc đời mỗi người, nguy cơ nào cho việc chờ đợi quá lâu để hành động?

Vòng đời của sự sáng tạo: Các thiên tài trẻ và những bậc thầy lão luyện

Người ta nói chung tin rằng sự độc đáo, mới lạ sẽ chảy ra từ suối nguồn tuổi trẻ. Theo nhà huy động vốn công ty nổi tiếng Vinod Khosla, "Những người dưới ba mươi lăm tuổi là những người tạo ra thay đổi. Những người trên bốn mươi lăm tuổi cơ bản đã chết về mặt ý tưởng". Sau lần đầu tiên phát hành bài báo mang tính cách mạng của mình về thuyết tương đối vào giữa những năm hai mươi tuổi, Albert Einstein đã nhận xét tương tự: "Một người không có đóng góp to lớn gì cho khoa học trước ba mươi tuổi thì sẽ không bao giờ làm được gì lớn lao về sau". Thật là bi kịch, những nhà sáng tạo thường mất đi tính độc đáo theo thời gian. Sau khi Einstein thực hiện những chuyển đổi vật lý về thuyết tương đối được đề cập trong hai bài báo, ông đã phản đối cơ chế lượng tử, mà sau này đã trở thành một cuộc cách mạng lớn trong ngành vật lý. "Để trừng phạt mình về sự khinh suất trong vấn đề về thẩm quyền, số phận đã cho tôi thẩm quyền chính bản thân mình", Einstein hối tiếc.

Sự suy giảm này là không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, khi các công ty mở hộp thư đóng góp ý kiến, họ thấy rằng những nhân viên lớn tuổi hơn có xu hướng nộp nhiều ý tưởng và ý tưởng của họ chất lượng hơn so với các đồng nghiệp trẻ, và những đề xuất có giá trị nhất đến từ những nhân viên trên năm mươi lăm tuổi. Trong lĩnh vực công nghệ, các công ty khởi

nghiệp gọi được thêm những khoản tài trợ vốn lớn là những công ty có nhà sáng lập trung bình ở độ tuổi ba mươi tám.

Trong lĩnh vực nghệ thuật và khoa học, nhà kinh tế học Chicago David Galenson nói rằng mặc dù chúng ta rất nhanh chóng nhớ được các thiên tài trẻ đạt đến đỉnh cao từ sớm, nhưng cũng có rất nhiều các bậc thầy lão làng đạt đỉnh cao hơn sau đó. Trong y học, cứ mỗi lần xuất hiện một người như James Watson, người đã khám phá ra cấu trúc xoắn kép của ADN vào năm hai mươi lăm tuổi, thì lại có một Roger Sperry, người nhận ra sự chuyên biệt hóa giữa hai bán cầu não trái và phải vào tuổi bốn mươi chín. Trong lĩnh vực điện ảnh, cứ xuất hiện một người như Orson Welles, người tạo nên kiệt tác điện ảnh *Citizen Kane,* bộ phim đầu tiên của ông ở tuổi hai mươi lăm, thì lại có một Alfred Hitchcock, người thực hiện ba bộ phim nổi tiếng nhất trong ba thập niên sự nghiệp của mình, ở độ tuổi năm mươi chín (phim *Vertigo*), sáu mươi tuổi (phim *North by Northwest*), và sáu mươi mốt tuổi (phim Psycho). Trong lĩnh vực thơ ca, cứ xuất hiện một người như E. E. Cummings, người viết bài thơ có sức ảnh hưởng đầu tiên ở tuổi hai mươi hai và hơn một nửa tác phẩm tuyệt vời nhất của mình trước khi bước sang tuổi bốn mươi, thì lại xuất hiện một Robert Frost, người đã viết đến 92% số bài thơ được tái bản nhiều nhất của mình sau độ tuổi bốn mươi. Điều gì có thể giải thích cho những chu kỳ tồn tại hoàn toàn khác biệt của sự sáng tạo? Tại sao một số người đạt đến đỉnh cao sớm, còn những người khác thì thời kỳ rực rỡ lại đến muộn hơn?

Thời điểm chúng ta đạt được những đỉnh cao của sự độc đáo, và chúng sẽ kéo dài bao lâu, phụ thuộc vào cách tư duy của chính chúng ta. Khi Galenson nghiên cứu những người sáng tạo, ông đã khám phá ra hai phong cách hoàn toàn khác nhau của sự đổi mới: khái niệm và thực nghiệm. Các nhà sáng tạo theo phong cách khái niệm thường xây dựng một ý tưởng lớn

và sắp xếp triển khai thực hiện nó. Còn những nhà sáng tạo thực nghiệm giải quyết vấn đề thông qua thử nghiệm và sai lầm, học hỏi và phát triển ngay trong khi theo đuổi nó. Họ giải quyết một vấn đề cụ thể, nhưng họ không có một giải pháp cụ thể trong tâm trí ngay từ đầu. Thay vì lên kế hoạch trước, họ từng bước xử lý vấn đề khi thực hiện. Nhà văn E. M. Forster diễn giải: "Làm sao tôi biết điều tôi nghĩ cho đến khi tôi nhìn thấy những gì tôi nói?".

Theo Galenson, những nhà sáng tạo khái niệm là những người chạy nước rút, và những người sáng tạo thực nghiệm là những vận động viên marathon. Khi ông nghiên cứu các nhà kinh tế đạt giải Nobel, tính trung bình, những người sáng tạo theo khái niệm có những sản phẩm ảnh hưởng nhất ở tuổi bốn mươi ba, trong khi những nhà sáng tạo thực nghiệm có được chúng ở tuổi sáu mươi mốt. Khi ông phân tích các bài thơ được tái bản của những nhà thơ nổi tiếng, những nhà sáng tạo khái niệm sở hữu quyển tác giả của các bài thơ hay nhất ở độ tuổi hai mươi tám, so với độ tuổi ba mươi chín của những nhà sáng tạo thực nghiệm. Và trong một nghiên cứu độc lập về mỗi nhà vật lý đã từng đạt giải Nobel, về những thiên tài trẻ dưới ba mươi tuổi, chính xác có một nửa trong số họ là các nhà sáng tạo khái niệm có những tác phẩm để đời. Trong số những bậc lão làng bốn mươi lăm tuổi trở lên, 92% trong số họ tạo ra các tác phẩm thực nghiệm.

Những khác biệt cơ bản giữa những nhà sáng tạo khái niệm và những nhà sáng tạo thực nghiệm giải thích lý do tại sao một số người đạt đỉnh cao sớm trong khi những người khác đạt được thời kỳ rực rỡ muộn hơn. Những sáng tạo theo hướng khái niệm có thể được thực hiện một cách nhanh chóng, bởi vì nó không đòi hỏi nhiều năm tìm hiểu một cách có hệ thống. Khi Watson và Crick khám phá ra cấu trúc xoắn kép của ADN, họ

không cần phải chờ đợi để tích lũy những dữ liệu. Họ đã xây dựng một mô hình lý thuyết ba chiều và kiểm tra những hình ảnh X-quang được cung cấp bởi Rosalind Franklin. Ngoài ra, những đột phá theo hướng khái niệm có xu hướng xảy ra sớm, bởi vì khám phá được sự độc đáo nổi bật khi chúng ta tiếp cận một vấn đề với một cái nhìn tươi mới thực sự là điều dễ nhất. "Các nhà sáng tạo theo hướng khái niệm thường có những đóng góp quan trọng nhất cho một ngành khoa học chỉ ít lâu sau khi họ đến với nó", Galenson nhận thấy. Vì lý do này, những nhà sáng tạo khái niệm trở nên ít độc đáo, nổi bật một khi họ cố thủ trong lối tư duy thông thường để tiếp cận vấn đề. Như Galenson giải thích:

Sự bất lực của những nhà sáng tạo khái niệm có tuổi khi nhìn lại những thành tựu rực rỡ thời trẻ không thể hiện sự suy giảm nguồn cung phương thuốc kỳ diệu của nghệ thuật sáng tạo. Thay vào đó, nó được tạo nên bởi sự tác động từ việc tích lũy kinh nghiệm... Kẻ thù thực sự của những nhà sáng tạo khái niệm là việc hình thành những thói quen cố định trong tư duy… Những nhà sáng tạo khái niệm có thể rơi vào trạng thái bị "giam cầm" trong thành tựu quan trọng ban đầu.

Là một nhà sáng tạo khái niệm, đây là vấn đề của Einstein. Khi ông phát triển học thuyết tương đối nổi tiếng của mình, ông đã không tiến hành các nghiên cứu khoa học, mà nghĩ đến các thí nghiệm: Ông tưởng tượng mình đang theo đuổi một chùm ánh sáng. Đóng góp lớn của ông đối với khoa học là những ý tưởng và học thuyết giải thích kết quả thí nghiệm của người khác. Một khi Einstein đã khiến các nguyên tắc về thuyết tương đối của ông được tiếp thu, ông lại phải đấu tranh để thích ứng với sự chuyển hướng từ các nguyên tắc mà ngành vật lý lượng tử đòi hỏi. Trong thơ ca, Galenson chỉ ra rằng E. E. Cummings cũng đối mặt với một trở ngại tương tự. Sau khi tưởng tượng ra những quy tắc của riêng mình về ngôn ngữ, cú

pháp và chấm câu ở tuổi đôi mươi, ông bước vào độ tuổi năm mươi và một nhà phê bình nhận xét về ông rằng: "Cummings vẫn là nhà thực nghiệm trên thí nghiệm duy nhất của mình. Điều thú vị về Cummings là ông luôn luôn nói về sự phát triển, và luôn luôn như vậy". Sau đó, khi Cummings sáu mươi lăm tuổi, một nhận xét khác cho rằng: "Cummings là một nhà thơ táo bạo độc đáo", nhưng "các tập thơ của ông lại hoàn toàn giống nhau". Như nhà tâm lý học Abraham Maslow nhận xét: "Khi bạn cầm trong tay một cái búa, mọi thứ trước mắt bạn đều là đinh".

Song, dù sáng tạo thực nghiệm có thể đòi hỏi nhiều năm hay nhiều thập niên để tích lũy những kiến thức và kỹ năng cần thiết, nhưng nó sẽ trở thành một nền tảng vững chắc hơn cho sự độc đáo. Roger Sperry mất nhiều năm để tiến hành thí nghiệm với những con mèo và những bệnh nhân bị tách não nhằm xác định cách các bán cầu não làm việc. Robert Frost đã không viết nên bất kỳ bài thơ nào trong số những bài thơ được tái bản nhiều nhất của mình ở tuổi đôi mươi và chỉ có 8% bài thơ được viết ở tuổi ba mươi, cuối cùng thời kỳ rực rỡ của ông bùng nổ ở tuổi bốn mươi và một lần nữa khi ở những năm sáu mươi tuổi.

"Từng bước, từng bước một", nhà thơ Robert Lowell đánh giá, "Frost đã quan sát những địa điểm và con người cho đến khi những bài thơ hay nhất của ông có được trạng thái phong phú của những cuốn tiểu thuyết tuyệt vời". Giống như một nhà thám hiểm, Frost thu thập mọi dữ liệu bằng cách mạo hiểm hòa mình vào thế giới, lắng nghe những cuộc nói chuyện thực tế một cách cẩn thận. "Tôi sẽ không bao giờ sử dụng một từ hoặc một cụm từ mà tôi chưa từng được nghe trong một bài diễn văn nào đó", Frost thừa nhận. Mỗi bài thơ là một thử nghiệm trong việc pha trộn các yếu tố khác nhau: "Không bất ngờ cho các nhà văn, cũng không quá bất ngờ cho người đọc", ông thích thú chia sẻ. "Khi bắt đầu viết một bài thơ, tôi không

biết gì cả – Tôi không muốn viết một bài thơ mà tôi có thể nói là để hướng tới một kết thúc có hậu... Bạn đã có được những khám phá hạnh phúc trước khi kết thúc."

Các nhà sáng tạo khái niệm có xu hướng tạo ra những ý tưởng độc đáo ban đầu nhưng có nguy cơ sao chép lẫn nhau. Các cách tiếp cận thực nghiệm mất nhiều thời gian hơn, nhưng được chứng minh là có thể mới lạ hơn: Thay vì sao chép những ý tưởng đã có trước đó, các thí nghiệm cho phép chúng ta tiếp tục khám phá những cái mới. Một học giả lưu ý, Mark Twain xuất bản cuốn *Adventures of Huckleberry Finn* ở tuổi bốn mươi chín bằng cách sử dụng "phương pháp thử và sai" và "phát hiện ra cốt truyện của ông dễ dàng được thay đổi khi thực hiện, nên ông đã viết truyện mà không có bất kỳ quyết định hay kế hoạch nào trong đầu". Chính Twain cũng tự nhận xét: "Khi một câu chuyện ngắn phát triển thành một câu chuyện dài, mục đích ban đầu (hoặc tư tưởng chủ đạo) có thể được bỏ qua và được thay thế bởi một cái nhìn mới khác hơn".

Để duy trì tính độc đáo khi chúng ta lớn tuổi hơn và tích lũy kinh nghiệm, sự đặt cược thành công tốt nhất là áp dụng hướng tiếp cận thực nghiệm. Chúng ta có thể vẽ ra trước một vài kế hoạch cho những gì muốn tạo nên, bắt đầu thử nghiệm các kiểu ý tưởng và giải pháp thăm dò khác nhau. Cuối cùng, nếu có đủ kiên nhẫn, chúng ta có thể chạm vào một điều gì đó mới mẻ và hữu ích. Các cách tiếp cận thực nghiệm cũng giúp Leonardo da Vinci khá nhiều. Ông đã bốn mươi sáu tuổi khi hoàn thành bức tranh *The Last Supper* , và ở tuổi ngũ tuần khi ông bắt đầu vẽ bức *Mona Lisa*. "Chỉ khi vẽ tranh ông mới thực sự hiểu, làm rõ được tầm nhìn của mình", một học giả viết; và một người khác cho rằng: "Leonardo làm việc giống như một mô hình điêu khắc bằng đất sét, người không bao giờ

chấp nhận bất kỳ hình thức nào là cuối cùng mà luôn tìm đến sự sáng tạo, thậm chí có nguy cơ làm lu mờ cả ý định ban đầu của mình".

Martin Luther King, Jr., cũng là một nhà sáng tạo thực nghiệm. Mặc dù ông chỉ ba mươi bốn tuổi khi phát biểu bài "giấc mơ", nhưng đó là năm thứ hai mươi của ông đứng trước công chúng nói về quyền con người. Năm mười lăm tuổi, ông đã có những phát biểu độc đáo về quyền con người tại buổi chung kết toàn bang. Ông đã dành những năm bị gián đoạn thử nghiệm những lời lẽ có thể trình bày rõ quan điểm của ông. Trong hàng ngàn bài diễn văn của mình, ông đã liên tục tập luyện các giọng điệu và đoạn khúc khác nhau. Lấy kinh nghiệm từ một người thầy cũ, ông đã đạt được sự độc đáo, như học giả Karl Weick mô tả, bằng cách "đặt những vấn đề cũ trong những kết hợp mới và những điều mới trong những kết hợp cũ".

Những điều tốt đẹp sẽ đến với những ai biết chờ đợi, và đối với các nhà triết học thực nghiệm, không bao giờ là quá muộn để trở nên độc đáo. Sau khi kiến trúc sư Frank Lloyd Wright nhận được hợp đồng cho tòa nhà Fallingwater, công trình kiến trúc lừng lẫy nhất của ông, ông đã trì hoãn gần một năm tạo ra các phác thảo rời rạc trước khi hoàn thành việc thiết kế vào lúc sáu mươi tám tuổi. Raymond Davis chia sẻ rằng giải Nobel Vật lý mà ông nhận được là của công trình nghiên cứu mà ông bắt đầu vào năm năm mươi mốt tuổi và kết thúc ở tuổi tám mươi. Bạn càng thực hiện nhiều thí nghiệm, bạn sẽ càng trở nên ít bị ràng buộc bởi các quan điểm của mình trong quá khứ. Bạn học từ những gì bạn khám phá trong những khán giả của bạn, các bức tranh hay số liệu thực tế. Thay vì sa vào vũng lầy của sự tưởng tượng, bằng cách nhìn thẳng vào thế giới, bạn sẽ cải thiện được tầm nhìn ngoại vi của mình.

Chạy nước rút là một chiến lược tốt đối với một thiên tài trẻ tuổi, nhưng để trở thành một bậc thầy lão luyện thì cần sự kiên nhẫn ở các thử nghiệm để thực hiện một cuộc chạy marathon. Cả hai con đường đều dẫn đến sự sáng tạo. Tuy nhiên, đối với những người không có được cái nhìn sâu sắc, thử nghiệm chậm và ổn định có thể thắp sáng con đường đến với sự độc đáo dù mất nhiều thời gian hơn. "Tất nhiên, không phải tất cả những người sáu mươi lăm tuổi chưa đạt được thành tựu đều là những nhà sáng tạo thực nghiệm chưa được phát hiện", tác giả Daniel Pink phản ánh. "Nhưng nó có thể củng cố quyết tâm không ngừng sáng tạo, không hề nản chí để có được thành công, giống như chú rùa kiên trì trong câu chuyện *Rùa và Thỏ* ."

5
Goldilocks hợm hĩnh và chú ngựa thành Troy

Kiến tạo và duy trì liên minh

"Lúc này, những chú chim Sneetch có ngôi sao trên bụng đang tự hào nhảy nhót.Những chú chim Sneetch với cái bụng trơn nhẵn cảm thấy rất ngại ngùng.Có ngôi sao trên bụng chẳng phải là điều gì to tát. Chuyện ấy thực sự rất nhỏ bé chẳng đáng để bạn bận tâm. Bởi vì tất cả những chú chim Sneetch đều có sao ở bụng.Chúng cứ khoe khoang rằng: 'Chúng ta là những chú chim Sneetch tốt mã nhất ở bãi biển này'. Chúng sẽ nhăn mặt, khịt mũi khi nhìn thấy bạn và nhanh chóng chê bai rằng: 'Chúng ta chẳng việc gì phải nói chuyện với đứa không có sao trên bụng'."

- Dr. Seuss

Những ký ức về sự vĩ đại của bà có thể phai mờ, nhưng không một ai ở nước Mỹ này hành động vì quyền bầu cử cho phụ nữ nhiệt thành hơn Lucy Stone. Năm 1855, bà đã đứng lên đấu tranh cho quyền lợi của phụ nữ và kêu gọi hàng ngàn người đi theo mình, những người ấy tự ví mình là những "thần dân" của Lucy Stone. Trong thế kỷ tiếp theo, người ta thấy trong những người đồng hành cùng Lucy Stone có cả phi công Amelia Earhart, nhà thơ Edna St. Vincent Millay và nghệ sĩ Georgia O'Keeffe. Ngày nay, trong số những ngôi sao nổi tiếng, cũng có một vài nghệ sĩ đi

theo Lucy Stone là Beyoncé, Sheryl Sandberg, Sarah Jessica Parker, và người sáng lập Spanx là Sara Blakely.

Lucy Stone là người phụ nữ đầu tiên ở Mỹ vẫn giữ lại tên bà sau khi kết hôn. Đó là một trong nhiều thứ đầu tiên về bà. Ngoài ra, bà còn có những thứ đầu tiên khác như: bà là người phụ nữ đầu tiên lấy bằng cử nhân ở trường Đại học Massachusetts; bà là người Mỹ đầu tiên trở thành diễn giả toàn thời gian về các quyền phụ nữ, có khả năng tập hợp vô số người ủng hộ và biến họ trở thành những người sẵn sàng quảng bá cho phong trào của bà; bà trở thành một trong số ít những người phụ nữ có thể diễn thuyết trước công chúng về mọi thứ và có thể một mình đứng ra chia sẻ về quyền phụ nữ; bà có thể dẫn dắt những hội nghị quốc gia, và bà cũng tự mình cho ra mắt tờ thời báo đầu tiên trong cả nước dành riêng cho phụ nữ mang tên *Woman's Journal,* tồn tại bền bỉ suốt một nửa thế kỷ. Theo lời Carrie Chapman Catt, những người tán thành quyền bầu cử cho phụ nữ đã vận động thành công Tu Chính án thứ Mười chín, công nhận quyền bầu cử của phụ nữ: "Sự thành công cho quyền bầu cử của phụ nữ ngày hôm nay sẽ không thể diễn ra nếu không có sự tham gia của tờ *Woman's Journal"*.

Năm 1851, Stone đã tổ chức một hội nghị về quyền phụ nữ nhưng không phát biểu gì cho đến khi bà bị buộc đứng lên bục vào ngày cuối cùng của hội nghị. "Chúng ta muốn trở thành một điều gì đó to tát hơn là chỉ sống như những kẻ phụ thuộc trong xã hội", Stone nhấn mạnh và kêu gọi phụ nữ hãy kiến nghị với các cơ quan lập pháp nhà nước về quyền bỏ phiếu và quyền sở hữu tài sản của phụ nữ. Lập trường của bà đã trở thành phát súng khơi mào phong trào đòi quyền lợi cho phụ nữ. Những lời nói mạnh mẽ của bà còn vang xa qua Đại Tây Dương và trở thành nguồn cảm hứng cho hai triết gia người Anh John Stuart Mill và Harriet Taylor Mill

xuất bản bài luận nổi tiếng về sự giải phóng phụ nữ, giúp định hình các hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ ở Anh.

Ở Mỹ, có lẽ ảnh hưởng quan trọng nhất của bà trên các hoạt động vì quyền phụ nữ là câu chuyện của nữ giáo viên ở Rochester tên là Susan B. Anthony – những bài phát biểu của bà Stone đã truyền cảm hứng cho cô tham gia các phong trào đấu tranh đòi quyền bầu cử cho phụ nữ. Hai năm sau, những đại cử tri đương thời như Elizabeth Cady Stanton, đã viết những nhận xét tốt đẹp với Anthony về Stone: "Chúng ta không có một người phụ nữ nào khác có thể so sánh với bà ấy".

Trong một thập niên rưỡi sau đó, Stone, Anthony và Stanton đã hợp tác với nhau trong vai trò các nhà lãnh đạo nổi tiếng cho các phong trào lớn vì quyền lợi của phụ nữ. Nhưng trước khi họ nhận ra họ đang cùng hành động vì một mục tiêu chung về quyền bầu cử bình đẳng cho phụ nữ thì liên minh của họ sụp đổ.

Năm 1869, Anthony và Stanton cắt đứt sự hợp tác của họ với Stone, tách ra để thành lập tổ chức của riêng họ về quyền bầu cử của phụ nữ. Các cựu đồng minh ngày nào giờ lại đấu tranh gay gắt với nhau như các đối thủ, xuất bản những ấn phẩm báo chí riêng, đơn phương tranh cử, kêu gọi tài trợ và có những chương trình vận động hành lang độc lập. "Sự chia rẽ", như nhà sử học Jean Baker đã nhận xét một cách cay đắng, "đã dẫn đến việc nhân bản những nguồn lực cho một phong trào, khiến phong trào thu nhỏ dần và hạn chế về mặt tổ chức". Nhưng điều này cũng củng cố minh chứng rằng phụ nữ không thích hợp cho đời sống chính trị và làm mồi cho giới truyền thông báo chí tập trung mỉa mai rằng vụ việc là "những con gà tức nhau tiếng gáy" hơn là nguyên do thật sự đằng sau. Anthony đã vạch ra một âm mưu hủy hoại những lãnh đạo đến từ tổ chức của Stone. Sự thù địch với Stone đã nhen nhóm và phát triển mạnh mẽ trong Anthony và

Stanton đến mức họ không hề đề cập đến tổ chức của bà trong bài viết tổng kết lịch sử phong trào đấu tranh vì quyền bầu cử của phụ nữ. Động thái này thực sự gây sốc cho cả con gái của Stanton và chính cô đã sửa chữa những sai sót của mẹ bằng cách viết một chương về những nỗ lực của Stone cho phong trào. Ba nhà lãnh đạo này đã từng cùng nhau cam kết sâu sắc cho cùng một vấn đề thì tại sao câu chuyện của họ lại kết thúc trong xung đột mang tính tàn sát nhau như vậy?

Chương này sẽ phân tích nguồn gốc hình thành liên minh nhằm mục tiêu phát triển sâu rộng, và cách nào để vượt qua những rào cản ngăn chặn những liên minh này thành công. Theo định nghĩa, hầu hết các nỗ lực nhằm thay đổi hiện trạng vốn có thường liên quan đến một phong trào do một nhóm thiểu số thực hiện để thách thức đa số. Các liên minh thì rất mạnh mẽ, nhưng cũng không ổn định vì chúng phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ giữa các thành viên. Xung đột giữa Lucy Stone với Susan B. Anthony và Elizabeth Cady Stanton đã làm tan vỡ liên minh quan trọng nhất trong phong trào đấu tranh đòi quyền bầu cử cho phụ nữ, khiến nó gần như sụp đổ. Khi phân tích những thách thức trên cùng với câu chuyện về cuộc đấu tranh của một doanh nhân tài năng nhằm thuyết phục mọi người cho mình một cơ hội phát triển ý tưởng, về câu chuyện của một bộ phim bom tấn của Disney hầu như đã không được thực hiện, và sự sụp đổ của phong trào Occupy Wall Street, bạn sẽ thấy việc xây dựng liên minh hữu hiệu quan trọng như thế nào trong việc tạo thế cân bằng hài hòa giữa các cá nhân đáng kính và chính sách thực dụng. Bằng cách đó, bạn sẽ tìm ra lý do tại sao việc cất lên bài hát *O Canada* có thể giúp chúng ta hình thành những liên minh, tại sao những thủ thuật thông thường gây ảnh hưởng nhiều hơn các giá trị thông thường, lý do tại sao các bang ở phía Tây lại giành được

quyền bầu cử sớm hơn các bang ở phía Đông và phía Nam, và tại sao sẽ khôn ngoan hơn nếu ta hợp tác với kẻ thù hơn đám đồng minh giả tạo.

Điểm cốt lõi ở đây là lý thuyết Goldilocks hợm hĩnh trong việc hình thành liên minh. Những người sáng lập một phong trào thường được xem là thành viên nòng cốt nhất của phong trào đó vì ý tưởng và lý tưởng của họ sẽ làm cho những người đi theo họ cảm thấy choáng ngợp. Để hình thành liên minh với các nhóm đối lập, cách tốt nhất là làm dịu đi gần như hoàn toàn nguyên nhân gây xung đột. Tuy nhiên, để thu hút đồng minh tham gia, điều cần thiết là truyền tải thông điệp được kiểm soát, không quá nóng hoặc quá lạnh, mà là vừa phải.

Thói vị kỷ vì những khác biệt nhỏ

Chúng tôi cho rằng các mục tiêu chung sẽ kết dính các nhóm với nhau, nhưng thực tế là chúng thường dẫn nhóm mình đi theo hướng ly khai, chia rẽ. Theo nhà tâm lý học Judith White ở Dartmouth, có một cách khác để hiểu những đứt gãy trong liên minh là khái niệm về sự thù địch theo phương ngang (horizontal hostility). Mặc dù họ cùng chia sẻ một mục tiêu cơ bản nhưng các nhóm cực đoan thường chê bai các nhóm khác là kẻ mạo danh và phản bội. Như Sigmund Freud đã viết cách đây một thế kỷ, "Đó chính xác là những khác biệt nhỏ giữa từng người mà từ đó hình thành cơ sở cho những cảm giác xa lạ và thù địch giữa họ".

White nhận thấy điều này có mặt ở khắp mọi nơi. Khi một người phụ nữ khiếm thính giành vương miện Hoa hậu Mỹ, thay vì cổ vũ cô ấy như một người tiên phong thì các nhà hoạt động vì người khiếm thính lại lên tiếng phản đối. Vì cô ấy nói bằng lời hơn là sử dụng ngôn ngữ ký hiệu, cô ấy không "đủ điếc" để đại diện cho nhóm người khiếm thính. Khi một người phụ nữ da ngăm đen được bổ nhiệm làm giáo sư luật tại một trường đại học, Hiệp hội Sinh viên Da đen của trường ấy phản đối với lý do da cô

ấy không đủ đen như họ để đại diện cho họ. Một nhà hoạt động vì môi trường triệt để bác bỏ những nhà hoạt động chính thống của tổ chức Hòa bình Xanh vì ông nghĩ tổ chức này giống như một "con quái vật ngu ngốc bị thúc đẩy bởi vô số lợi ích kinh tế" và là "một mối đe dọa lớn đến tính nguyên bản của phong trào vì môi trường". Để giải thích tại sao loại tình trạng thù địch này xảy ra, White đã dẫn đầu thực hiện những nghiên cứu thú vị về sự thù địch theo phương ngang trong các phong trào khác nhau và giữa các nhóm thiểu số.

Trong một nghiên cứu khác, những người ăn chay thuần (vegan) và người ăn chay bình thường (vegetarian) đánh giá các thành viên trong nhóm mình và những thành viên của nhóm còn lại so với những người không ăn chay. Những người ăn chay thuần biểu lộ thành kiến của họ đối với những người ăn chay thông thường cao gấp gần ba lần so với cách người ăn chay thông thường đánh giá những người ăn chay thuần. Trong mắt của những người ăn chay thuần cực đoan thì những người ăn chay chính thống phải là những người có thể làm được tất cả mọi thứ: không ăn các sản phẩm từ động vật (như trứng) nếu họ thực sự quan tâm đến nguồn gốc của việc ăn chay. Trong một nghiên cứu khác ở Hy Lạp, các thành viên của một đảng bảo thủ nhất khi đánh giá về một đảng tương tự thì họ ít bao dung hơn so với khi họ đánh giá về các thành viên thuộc một đảng tự do, và các thành viên của đảng tự do nhất cũng tỏ ra khắc nghiệt hơn đối với các bên tự do thay vì các đảng bảo thủ nhất. Người Do Thái chính thống đánh giá những phụ nữ Do Thái bảo thủ gay gắt hơn so với những phụ nữ Do Thái không hành đạo hoặc tham dự tất cả các ngày lễ tôn giáo. Thông điệp ở đây rất rõ ràng: Nếu bạn là một tín đồ thực sự, bạn sẽ hòa được vào tất cả các nhóm. Tuy nhiên, nếu bạn càng xác tín mạnh mẽ với một nhóm cực đoan thì bạn sẽ càng mong muốn tìm cách phân biệt bản thân mình với

các nhóm chính thống ôn hòa hơn, nhóm có thể sẽ đe dọa các giá trị của bạn.

Đó cũng là tình trạng thù địch khiến cho Susan B. Anthony và Elizabeth Cady Stanton tách ra khỏi nhóm của Lucy Stone. Anthony và Stanton tương đối cực đoan, còn Stone thì chính thống hơn. Liên minh giữa họ rạn nứt vào năm 1866, khi Anthony và Stanton hợp tác với kẻ phân biệt chủng tộc nổi tiếng, George Francis Train, người ủng hộ quyền bầu cử của phụ nữ bởi vì ông ta tin rằng phụ nữ có thể giúp giảm nhẹ sự ảnh hưởng chính trị của người Mỹ gốc Phi. Stone đã đứng ngoài quan sát những gì họ làm với Train, cũng như việc họ cho phép ông ta góp quỹ cho những hoạt động của họ.

Mâu thuẫn càng lớn hơn khi Anthony và Stanton phản đối đề nghị sửa đổi Tu Chính án thứ Mười lăm cho phép đàn ông Mỹ gốc Phi được quyền bầu cử. Họ đã thể hiện một đường lối cứng nhắc: Nếu phụ nữ không được quyền bầu cử thì các nhóm thiểu số khác cũng không được làm điều đó. Họ đã trở nên cực đoan không chỉ bởi vì họ thiếu linh hoạt mà còn vì họ đã cố gắng tiếp cận các cử tri ủng hộ Tu Chính án của đảng tự do. Nhưng Stone lại đồng cảm hơn với lý do đưa đến chế độ bãi nô. Tại hội nghị về các quyền bình đẳng, bà đã nỗ lực xây dựng một cầu nối giữa các nhà hoạt động vì quyền của người da đen với Anthony và Stanton, đồng thời tuyên bố ủng hộ việc tiếp tục phát triển liên minh:

"Có lẽ cả hai bên đều đúng... Phụ nữ mắc vô số những sai lầm lớn gây trở ngại cho chính mình và người da đen cũng thế, họ cũng mắc vô số kể những sai lầm không thể hiểu được... Tôi cảm tạ Chúa vì Tu Chính án thứ Mười lăm và mong rằng nó sẽ được thông qua tại mỗi tiểu bang. Tôi biết ơn từ tận đáy lòng khi nhìn thấy bất kỳ ai thoát khỏi cái hố sâu phân biệt khủng khiếp đó."

Anthony và Stanton đánh giá những hỗ trợ của Stone cho quyền bầu cử của người da đen như một sự phản bội với phong trào phụ nữ. Họ quyết định không giữ lời hứa về sự cam kết của họ vì một tổ chức chung và tuyên bố sẽ hình thành các tổ chức về quyền bầu cử quốc gia của phụ nữ trong tuần tiếp theo, vào tháng Năm năm 1869. Stone và nhóm cộng sự đã công bố một lá thư kêu gọi một tổ chức toàn diện hơn, nhưng không có kết quả. Họ có rất ít lựa chọn từ sự suy yếu kia nên đành phải tạo ra nhóm của riêng mình. Trong hơn hai thập niên, họ duy trì khoảng cách, làm việc độc lập trong một số vấn đề và phối hợp nhau nếu gặp vấn đề chung.

Khi phong trào đòi quyền bầu cử cho phụ nữ bị chia rẽ, Lucy Stone cần đến những đồng minh mới khác tương tự như Anthony và Stanton. Tất cả họ đều nhận được sự hỗ trợ từ nơi mà họ không ngờ tới nhất – Liên đoàn Phụ nữ Cơ đốc Đấu tranh Ôn hòa (The Woman's Christian Temperance Union, WCTU), vốn được thành lập để đấu tranh chống lại việc nghiện rượu, vì những người đàn ông say rượu thường bạo hành vợ mình và để gia đình rơi vào cảnh nghèo đói. Ngược lại với các nhóm hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ, tổ chức WCTU là nơi tập trung những người bảo thủ mạnh mẽ. Các thành viên của tổ chức thường là những phụ nữ thuộc tầng lớp trung lưu và thượng lưu với niềm tin tôn giáo mạnh mẽ và tôn trọng giá trị truyền thống. Tuy nhiên, bằng cách nào đó, quan hệ liên minh giữa những thành viên thuộc tổ chức WCTU và những người hoạt động vì quyền bầu cử cho phụ nữ xuất hiện ở hầu hết các bang trên toàn quốc. Những nguyên do khiến đôi bên hợp tác với nhau khá rõ ràng, đó là vì: Hoạt động của phong trào vì quyền bầu cử cho phụ nữ đã bị đình trệ trong việc gây ảnh hưởng đến hoạt động lập pháp; trong khi đó, sự tràn lên của những tổ chức chống phong trào vì quyền bầu cử phụ nữ đã khiến các

thành viên của phong trào này suy yếu dần. Vào đầu những năm 1880, tổ chức của Stanton và Anthony giảm xuống chỉ còn một trăm thành viên.

Trong khi đó, tổ chức WCTU đã có một sự bùng nổ về số lượng thành viên, gia tăng từ vài ngàn người trong năm 1874 đến mười ba ngàn người vào năm 1876, và hơn một trăm ngàn người vào năm 1890. Với sự hỗ trợ của tổ chức phụ nữ lớn nhất cả nước, các nhà hoạt động vì quyền bầu cử cho phụ nữ có thể thực hiện những cải tiến có ý nghĩa. Điều khó hiểu là tại sao WCTU lại đồng ý hợp tác với những nhà hoạt động vì quyền bầu cử cho phụ nữ.

Trong một thí nghiệm thông minh, các nhà nghiên cứu của trường Đại học Stanford là Scott Wiltermuth và Chip Heath đã chỉ định ngẫu nhiên những người trong ba nhóm trên nghe bài quốc ca *O Canada* trong những điều kiện khác nhau nhưng diễn ra đồng thời giữa các nhóm. Trong điều kiện có kiểm soát, những người tham gia đọc thầm ca từ khi bài hát được phát lên. Trong điều kiện đồng bộ, họ đã đồng thanh hát lớn bài hát. Trong điều kiện không đồng bộ, tất cả họ đã hát, nhưng không đồng thanh, mỗi người nghe bài hát với nhịp điệu khác nhau.

Những người tham gia nghĩ rằng họ đang được kiểm tra về khả năng ca hát của mình. Nhưng rồi lại có một thí nghiệm khác: Sau khi hát xong, họ tham gia một nghiên cứu mà ở đó họ có cơ hội giữ tiền lại hay chia sẻ nó với nhóm mình. Một vài phút ca hát ít ỏi có lẽ sẽ chẳng ảnh hưởng gì đến hành vi của họ, nhưng thực tế là có. Nhóm người hát cùng nhau chia sẻ với nhóm mình nhiều hơn. Họ cho biết rằng họ có cảm giác giống nhau hay tương đồng nhiều hơn và cảm giác ấy cho họ cảm thấy họ là một nhóm hơn là những người tham gia trong các điều kiện khác[1].

[1] *Trong một thí nghiệm được thực hiện bởi nhà tâm lý học Erica Boothby của trường Đại học Yale cho thấy: Người ta thích sô-cô-la nhiều*

hơn khi họ nếm thử nó cùng lúc với người khác. Tôi không thích sô-cô-la, nên thử nghiệm này cũng sẽ không hiệu quả với tôi, nhưng nghiên cứu tiếp theo của họ chỉ ra rằng nếu ăn loại sô-cô-la cực kỳ đắng thì cảm giác khó chịu sẽ lớn hơn nhiều khi nếm nó đồng thời với một người khác. Rõ ràng, những trải nghiệm tích cực và tiêu cực đều được khuếch đại lên khi chúng ta chia sẻ chúng, dẫn đến cảm giác tương đồng rõ nét hơn. (Adam Grant)

Trong khi tìm kiếm liên minh với các nhóm nhằm chia sẻ những giá trị của mình, chúng tôi đã xem xét kỹ tầm quan trọng của việc chia sẻ những thủ thuật chiến lược của chúng tôi. Gần đây, nhà xã hội học Wooseok Jung và Brayden King của trường Đại học Northwestern và Sarah Soule của trường Đại học Stanford đã theo dõi sự liên minh khác thường giữa các phong trào xã hội – như liên minh giữa các nhà hoạt động môi trường và những nhà hoạt động vì quyền của người đồng tính, giữa phong trào vì quyền phụ nữ và phong trào vì hòa bình, giữa một căn cứ hải quân và một bộ lạc thổ dân châu Mỹ. Họ phát hiện ra rằng những tổ chức có các chiến thuật chung được dự đoán là sẽ liên minh với nhau. Thậm chí cho dù họ có quan tâm đến những nguyên nhân khác nhau thì các nhóm cũng sẽ nhận thấy những mối tương quan giữa họ khi họ có cùng phương thức gắn kết. Nếu thập niên vừa qua bạn có tham gia vào các cuộc biểu tình hay tuần hành nào thì bạn cũng sẽ thấy thật dễ dàng để cảm nhận mình có bản sắc và tính cộng đồng chung với một tổ chức hoạt động theo cùng cách với bạn.

Lucy Stone nhận ra những mục tiêu chung là không đủ cho một liên minh phát triển mạnh, bà lưu ý rằng: "Mọi người sẽ khác nhau trong việc xem xét các phương pháp và phương tiện tốt nhất". Stanton, về phần mình, "đã chỉ ra rằng sự khác biệt trong các phương pháp trở thành 'vấn đề thiết yếu' gây chia rẽ hai hội". Stone cam kết vận động ở mức nhà nước; Anthony và Stanton muốn sửa đổi hiến pháp liên bang. Stone đưa đàn ông

vào tổ chức mình; Anthony và Stanton có xu hướng đặt ra chế độ thành viên chỉ có phụ nữ. Stone tìm cách truyền cảm hứng cho sự thay đổi thông qua diễn thuyết và các cuộc họp; Anthony và Stanton chạm trán mạnh hơn, với việc Anthony đi bỏ phiếu bất hợp pháp và khuyến khích phụ nữ khác làm theo.

Những người hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ đã liên minh với các nhà hoạt động có cách làm việc ôn hòa hơn. Hai nhóm tìm thấy điểm chung ở chính phương pháp làm việc. Cùng thời điểm khi nữ giới tổ chức các câu lạc bộ WCTU địa phương, Lucy Stone cũng giới thiệu các câu lạc bộ vì quyền bầu cử của phụ nữ. Cả hai bên đều có một quá khứ nổi tiếng với việc vận động hành lang và xuất bản. Họ bắt đầu làm việc cùng nhau để vận động hành lang và nói chuyện trước cơ quan lập pháp nhà nước, xuất bản các bài báo và phân phát tài liệu, tổ chức các cuộc họp, các cuộc biểu tình và các cuộc tranh luận quyền bầu cử[2]. Cùng lúc ấy, các nhà hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ và các nhà hoạt động ôn hòa thuyết phục một số bang công nhận phụ nữ có quyền bầu cử. Và khi làm như vậy, các nhà hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ phát hiện ra một nguyên lý sâu sắc trong việc củng cố liên minh. Nguyên lý đó đã được lý giải bởi một doanh nhân trẻ nhìn xa trông rộng, người đã tìm ra một đường hướng đáng kinh ngạc cho phép thuyết phục những người có tư tưởng tiêu cực trao cho ý tưởng của cô một cơ hội.

[2] *Việc tương đồng về mặt chiến thuật chỉ tạo thuận lợi cho các liên minh tới một mức độ nào đó. Khi sự chồng chéo giữa các chiến thuật ở các nhóm cao hơn đến 61%, các liên minh trở nên ít có khả năng duy trì tiếp được. Khi những phương pháp của họ khá giống nhau, các nhóm có ít hơn cơ hội học hỏi và đạt được một lợi ích nào đó từ nhau; những nỗ lực của họ có thể sẽ trở nên thừa thãi. Mặc dù tổ chức WCTU và các nhóm vì*

quyền bầu cử của phụ nữ chia sẻ một số chiến thuật với nhau nhưng họ cũng vẫn có một số phương pháp độc đáo để dạy cho nhau. Các nhà hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ bắt đầu đi bộ trong các cuộc tuần hành và dựng các gian hàng tại hội chợ; tổ chức WCTU ngày càng đệ trình nhiều đơn kiến nghị. Ngoài ra, sự khác biệt về mức độ hoạt động cũng rất quan trọng: Các phong trào có nhiều khả năng phải được sắp xếp lại khi có một phong trào ở trạng thái ôn hòa hơn phong trào khác, đối nghịch với khi không có sự khác biệt về trạng thái hoạt động, cũng như khi mà sự khác biệt về trạng thái hoạt động giữa các nhóm quá cách biệt. Rõ ràng một nhóm có mức độ hoạt động yếu hơn sẽ theo đuổi khả năng được liên kết với một nhóm có mức độ hoạt động mạnh hơn, nhưng cũng mang lại lợi ích cho các nhóm có mức hoạt động mạnh hơn đó. Các nhà xã hội học Jung, King và Soule giải thích: "Là những nhà hoạt động thách thức trước những trật tự xã hội đã và đang được thiết lập, họ cần phải làm mới các phong trào và liên tục cập nhật chương trình nghị sự để trở thành những nhóm hoạt động vượt trội, xác thực và thích đáng. Nếu họ thất bại trong công cuộc đổi mới chương trình nghị sự cho các phong trào và không gắn liên các hoạt động với những ý tưởng mới, phong trào đó có thể trở nên lỗi thời và mất đi sự kết nối với chính những cử tri nòng cốt của nó. Vì lý do này, các phong trào có mức hoạt động mạnh có lẽ nên tìm cách tìm hiểu và cập nhật những vấn đề mới nổi hoặc các vấn đề đã bị lờ đi trước đó". (Adam Grant)

Những con người cấp tiến mạnh mẽ

Năm 2011, một sinh viên đại học năm cuối tên là Meredith Perry nhận thấy có sai sót gì đó rất cơ bản trong công nghệ. Cô ấy không cần một thiết bị dây cáp nào để gọi được điện thoại hay kết nối Internet. Tất cả mọi thiết bị từng có dây trước đây bây giờ đều là không dây… ngoại trừ một

thứ. Ngồi trong phòng ký túc xá của mình, cô vẫn bị buộc phải bám dính lấy bức tường bởi các thiết bị lỗi thời của mình: chúng cần được sạc pin. Để có thể sử dụng điện thoại và chiếc máy tính của mình, cô phải luôn đảm bảo là chúng được cắm điện. Nhưng cô muốn dùng năng lượng không dây.

Cô bắt đầu nghĩ đến những thiết bị có thể phát ra chùm tia năng lượng xuyên không khí. Các tín hiệu từ một chiếc điều khiển tivi từ xa quá yếu, sóng radio thì kém hiệu quả, còn tia X-quang lại quá nguy hiểm. Thế rồi cô vô tình biết được một thiết bị có thể chuyển đổi các rung động vật lý thành năng lượng. Thiết bị đó, nếu bạn đặt nó dưới một chiếc xe lửa, bạn có thể lấy được năng lượng do tàu tạo ra. Mặc dù nghe có vẻ không thực tế lắm vì không có nhiều người lại gần tàu lửa để lấy năng lượng thu nạp từ nó, nhưng cô nhận ra rằng âm thanh truyền qua không khí bằng những xung động. Nếu cô ấy có thể sử dụng sóng siêu âm vô hình và không gây tiếng động để tạo ra các xung động trong không khí và chuyển đổi chúng thành năng lượng không dây thì sao?

Giáo sư vật lý của cô nói rằng điều đó là không thể. Các kỹ sư sóng siêu âm cũng xác nhận là điều đó không thể thực hiện được. Một vài người trong số các nhà khoa học đáng tôn trọng nhất trên thế giới cũng nói rằng cô đang lãng phí thời gian và công sức của mình. Nhưng sau đó, cô ấy đã giành chiến thắng trong một cuộc thi phát minh sáng chế, và một nhà báo đã thách thức cô giới thiệu công nghệ này tại một sự kiện kỹ thuật số chỉ bốn tuần sau đó. Mặc dù có cơ sở chứng minh cho khái niệm mới trên, nhưng cô chưa có nguyên mẫu để mô tả khái niệm này nên cô gặp phải vấn đề như chuyện "con gà và quả trứng": Cô cần kinh phí để tạo nên một nguyên mẫu, nhưng ý tưởng của cô quá tiên tiến nên các nhà đầu tư muốn nhìn thấy mẫu trước tiên. Là người sáng lập duy nhất của công ty khởi

nghiệp về công nghệ nhưng lại không có nền tảng về kỹ thuật, cô cần có đồng minh để tiến xa hơn.

Ba năm sau, tôi gặp Perry tại một sự kiện của Google. Sau khi kêu gọi được 750 ngàn đô-la tiền đầu tư khởi nghiệp từ Mark Cuban, Marissa Mayer và Quỹ sáng lập Peter Thiel, nhóm của cô vừa hoàn thành nguyên mẫu cho tính năng đầu tiên của sản phẩm. Nó có thể cung cấp năng lượng cho các thiết bị nhanh hơn từ một khoảng cách xa hơn so với dùng dây sạc, và sản phẩm cung cấp năng lượng không dây sẽ sẵn sàng ra mắt người tiêu dùng trong vòng hai năm tới. Đến cuối năm 2014, uBeam, công ty của cô, đã đăng ký được mười tám bằng sáng chế và huy động được 10 triệu đô-la tiền đầu tư mạo hiểm.

Perry được xem là ứng cử viên cho giải Nobel cùng với Snoop Dogg, người đã từng đạt giải Nobel, cùng với cựu Tổng thống Bill Clinton. Cô là người duy nhất được hoan nghênh nhiệt liệt. Mọi người tiếp tục tranh luận về việc sản phẩm sẽ hoạt động tốt ra sao, nhưng cô đã vượt qua những rào cản cơ bản để chứng minh tính khả thi của công nghệ mới này. "Mỗi cá nhân đơn lẻ hiện đang làm việc cho các công ty đã không nghĩ sản phẩm này có thể được thực hiện hoặc vô cùng hoài nghi về tính khả thi của nó", Perry nói.

Perry đã phải đối mặt với một vấn đề đặc biệt về tính độc đáo khi cố gắng giải quyết tình trạng hiện tại, đó là vượt qua sự hoài nghi của những cổ đông chính về tiềm năng đối với sản phẩm của cô. Những nỗ lực ban đầu của cô bị đè bẹp. Cô đã không thuyết phục được các chuyên gia kỹ thuật, những người nhanh chóng chỉ ra những lỗ hổng về mặt toán học và vật lý trong sản phẩm khiến họ không cần xem xét đến việc hợp tác với cô. Có lẽ họ cho rằng việc cô thuê họ làm việc theo dạng hợp đồng sẽ không

hiệu quả vì cô sẽ trì hoãn việc trả lương cho họ – họ có thể không bao giờ thấy được tấm phiếu thanh toán tiền lương của mình.

Cuối cùng, Perry đã có một động thái thông minh mà cô cho rằng sẽ có tác dụng; cô chỉ đơn giản ngừng giải thích cho các chuyên gia kỹ thuật về thứ sản phẩm mà cô đang cố gắng tạo ra. Thay vì trình bày kế hoạch tạo ra nguồn năng lượng không dây, cô chỉ đơn thuần cung cấp cho họ các thông số kỹ thuật của thứ công nghệ cô muốn. Lần trước cô nói với họ thế này: "Tôi đang cố gắng thiết kế một bộ chuyển đổi có thể truyền năng lượng qua không khí", thì lần này cô nói với họ: "Tôi đang tìm người thiết kế một bộ chuyển đổi với các thông số như thế này. Các anh làm được việc này chứ?".

Cách tiếp cận này thật sự hiệu quả. Cô đã thuyết phục được hai chuyên gia âm thanh thiết kế một chiếc máy phát tín hiệu, một người khác thiết kế một bộ tiếp nhận và một kỹ sư điện thiết lập các thiết bị điện tử. "Trong đầu tôi, những rủi ro dường như đang đến cùng một lúc. Trường hợp xấu nhất là tôi có thể bị kiện", Perry thừa nhận. "Nhưng chẳng còn cách nào khác, tôi cần phải tận dụng tối đa tất cả kiến thức và kỹ năng mà tôi có". Cô nhanh chóng tiến đến với ý tưởng cộng tác cùng các tiến sĩ đến từ Oxford và Stanford, để có được những tính toán và mô phỏng chứng minh rằng: Ý tưởng này khả thi về mặt lý thuyết. Những tính toán ấy đủ để thu hút tài trợ cho bước đầu của dự án và sự tham gia của một giám đốc công nghệ tài năng, người ban đầu đã rất hoài nghi về dự án này. "Khi tôi cho ông ấy xem tất cả những sáng chế này, ông đã nói 'Ôi trời, chúng ta có thể làm được thứ này đấy'."

Trong buổi nói chuyện về một cuốn sách trong chương trình TED, Simon Sinek đã lập luận rằng nếu chúng ta muốn truyền cảm hứng cho người khác, chúng ta nên bắt đầu với câu hỏi *tại sao*. Nếu chúng ta truyền

đạt tầm nhìn đằng sau những ý tưởng của mình, và mục đích đưa chúng ta đến với ý tưởng đó, mọi người sẽ ở xung quanh lắng nghe chúng ta. Đây là một lời khuyên thực sự hiệu quả, nhưng đó là khi bạn không thực hiện một điều gì đó độc đáo thách thức hiện trạng đang có. Khi một người cố gắng giải thích lý do cho sự thay đổi về mặt đạo đức của họ, họ sẽ dễ va chạm với các niềm tin sâu xa. Tương tự như vậy, những người sáng tạo vượt ra khỏi lề thói khi giải thích lý do cho những hành động độc đáo của mình sẽ phải đối mặt với việc vi phạm những quan niệm thông thường trong cuộc sống.

Các nhà nghiên cứu Debra Meyerson và Maureen Scully đã tìm hiểu và phát hiện ra rằng để thành công, những người độc đáo nhất thường trở thành những người cấp tiến mạnh mẽ nhất (dù có thể bị cho là cực đoan trong xã hội của họ). Họ tin vào những giá trị vượt ra khỏi con đường truyền thống và những ý tưởng đi ngược lại các khuynh hướng đó, tuy nhiên họ nên học cách giảm nhẹ sự chống đối gay gắt của mình bằng cách thể hiện những niềm tin và ý tưởng theo những cách ít gây sốc và trông lôi cuốn hơn đối với thị hiếu đại chúng. Meredith Perry là một người cực đoan có xu hướng ôn hòa: Cô đã làm cho ý tưởng hoang đường của cô trở nên thực tế hơn, hợp lý hơn bằng cách giấu đi những đặc tính gây tranh cãi nhất. Khi cô không thể thuyết phục được các chuyên gia kỹ thuật thực hiện một bước nhảy cho dự án của mình, sau đó cô đã cố thuyết phục họ lần nữa bằng cách che giấu đi mục đích thực sự của mình.

Chuyển hướng tập trung từ tại sao sang làm thế nào có thể giúp mọi người bớt cực đoan hơn. Trong một loạt các thí nghiệm, khi những người có quan điểm chính trị cực đoan được yêu cầu giải thích lý do đằng sau những ưu đãi chính sách của họ, họ lại bị mắc kẹt với chính những quan điểm của mình. Việc giải thích sẽ cho họ cơ hội để khẳng định chắc nịch

những niềm tin ấy. Thế nhưng khi trả lời, họ đã trở nên ôn hòa hơn. Việc xem xét mình sẽ thực hiện điều ấy bằng cách nào giúp họ đương đầu với những lỗ hổng kiến thức của mình và nhận ra rằng một số quan điểm cực đoan của họ là không thực tế.

Để hình thành liên minh, những người độc đáo có thể làm dịu đi tính cực đoan bằng cách che giấu tầm nhìn thực sự của họ bên trong một con ngựa thành Troy. Thượng úy Hải quân Hoa Kỳ, Josh Steinman có một tầm nhìn lớn trong việc thúc đẩy quân đội tiếp cận với những công nghệ bên ngoài bằng cách tạo ra Silicon Valley. Steinman biết ông sẽ phải đối mặt với những ý kiến phản kháng nếu ông trình bày một dự án cấp tiến, ảnh hưởng sâu rộng giúp thay đổi cách nhìn của hải quân về cách tiếp cận với những đổi mới. Vậy là ông trình bày dự án này theo cách ôn hòa hơn. Ông đã trình bày một số công nghệ mới giúp cập nhật tin tức kịp thời trên không với Đô đốc Jonathan Greenert, Tham mưu trưởng Hải quân Hoa Kỳ. Cảm thấy tò mò, Đô đốc Greenert đã hỏi thêm rằng điều gì sẽ xảy ra tiếp theo, và Chuẩn Đô đốc Scott Stearney hỏi Steinman thẳng vào vấn đề, rằng quân đội nên nghĩ như thế nào về công nghệ trong tương lai. "Đó là lúc chúng ta đánh được một cú trúng đích", Steinman nhắc lại. "Tương lai sẽ nằm ở các ứng dụng phần mềm, không phải phần cứng, và chúng ta cần một diện mạo mới cho Hải quân Mỹ, tất cả chúng đều có ở Silicon Valley".

Vài tháng sau, sau khi các cán bộ cơ sở khác trình bày những trường hợp tương tự về tầm quan trọng của phần mềm, Tham mưu trưởng Hải quân Hoa Kỳ đã đưa ra một bài phát biểu ủng hộ cho ý tưởng này, bài phát biểu hiện còn được lưu giữ ở Lầu Năm Góc. Không lâu sau đó, Bộ trưởng Quốc phòng thông báo việc mở tòa sứ quán tại Silicon Valley. Như thế, Steinman đã tận dụng điều mà nhà tâm lý học Robert Cialdini gọi là lý thuyết "kẹt chân trong cửa", nghĩa là bạn nên đưa ra một yêu cầu nhỏ trước

khi đề cập đến một điều gì khác lớn lao hơn nhằm đảm bảo có một cam kết khởi đầu cho việc giải quyết vấn đề lớn hơn bạn muốn. Bằng cách mở đầu với một yêu cầu mang tính ôn hòa thay vì cực đoan, Steinman đã có được những đồng minh cho mình.

Các liên minh thường tan vỡ khi những thành viên từ chối làm dịu đi tính cực đoan của mình. Đó là một trong những thất bại lớn của phong trào Occupy Wall Street, một cuộc biểu tình chống lại sự bất bình đẳng kinh tế và xã hội vào năm 2011. Năm đó, các cuộc thăm dò cho thấy phần lớn người Mỹ ủng hộ phong trào, nhưng rồi sau đó họ không ủng hộ nó nữa. Nhà hoạt động Srdja Popovic thấy ngạc nhiên vì việc định vị phong trào một cách cực đoan đã làm các đồng minh tiềm năng lánh xa nó. Ông lập luận rằng: Sai lầm chết người ở đây là việc đặt tên cho phong trào sau khi tiết lộ những chiến thuật cực đoan khiến cho ít người quan tâm đến nó. Ông tin rằng chỉ cần dán nhãn lại cho phong trào là "The 99 Percent" thì nó sẽ vẫn có thể tồn tại. Cái tên "Occupy" (chiếm lấy) ngụ ý rằng cách duy nhất để làm được điều gì đó là bạn phải bỏ lại tất cả mọi thứ bạn đang làm và bắt đầu tìm kiếm, chiếm hữu một điều gì đó khác. Popovic viết: "Chiếm lấy vẫn chỉ là một thứ vũ khí đơn lẻ trong cả kho vũ khí khổng lồ để tìm được hòa bình, và quan trọng hơn nữa, một xu hướng, một phong trào cần có những người phù hợp nhất định cống hiến cho nó... Những phong trào, luôn phải đối mặt với những trận chiến gian nan, càng cần phải thu hút thêm nhiều người tham gia hơn bình thường nếu họ muốn thành công". "The 99 Percent" không phải là ngoại lệ, nó mời gọi tất cả mọi người tham gia và sử dụng những chiến thuật ưa thích của riêng họ. Bằng cách giảm nhẹ tính cực đoan trong tên gọi của phong trào và mở rộng những phương thức hoạt động của nó, phong trào có thể nhận được sự hỗ trợ từ những công dân nổi tiếng hơn.

Trong phong trào vì quyền bầu cử của phụ nữ, đây là nơi mà tính vị kỷ đối với những khác biệt nhỏ đã dẫn đến những ý tưởng quái gở. Khi Anthony và Stanton hợp tác với kẻ phân biệt chủng tộc George Francis Train vào năm 1867, Stone đã viết rằng việc hỗ trợ cho phong trào vì quyền bầu cử cho phụ nữ của Train là "đủ để lên án Train trong tâm trí tất cả những người chống đối ông", và chồng bà đã cảnh báo Anthony rằng liên minh này sẽ gây ra "những tổn thất không thể bù đắp đối với việc bầu cử của cả phụ nữ *lẫn* người da đen"[3].

[3] *Là một đồng minh lâu năm, William Lloyd Garrison đã nài nỉ Anthony lùi lại: "Với tất cả sự thân thiết của tình bạn, và với sự tôn trọng cao nhất dành cho phong trào đòi quyền bầu cử cho phụ nữ, tôi không thể ngăn mình bày tỏ sự hối tiếc và ngạc nhiên của tôi về việc bà và bà Stanton dường như đã lạc đường khi chấp nhận đồng hành và hợp tác với George Francis Train, một tên hề mất trí có bộ não hình bán nguyệt... Bản thân bà rồi sẽ phải chịu thua trước sự nhạo báng và lên án đúng đắn của mọi người, và sẽ phải nhận ra rằng cái phong trào mà bà đang cố gắng dốc sức vì nó sẽ trở nên không còn cần thiết nữa... Còn cái tên Train kia có thể sẽ được xem là hình mẫu trong tâm trí của mọi người, nhưng không phải là một người để noi gương mà là một con kangaroo, khỉ đột hay hà mã". (Adam Grant)*

Nhưng niềm tin mạnh mẽ của Anthony – rằng nếu phụ nữ không thể có quyền bầu cử thì người da đen cũng không thể có – thì không hề lay chuyển. Bà tiến hành vận động vì quyền bầu cử của phụ nữ với Train khắp tiểu bang Kansas và chấp nhận nguồn tài trợ của ông để lập ra một tờ báo chuyên về quyền bầu cử. Khi Stone đối chất với Anthony về việc bà làm suy giảm danh tiếng của Hiệp hội vì quyền bình đẳng của họ bằng cách hợp tác với Train, Anthony thủ thế: "Tôi biết cô đang có vấn đề gì. Cô

ghen tỵ, hằn học và ghét bỏ tôi khi thấy tôi có một tờ báo, còn cô thì không". Stanton đứng về phía Anthony, ủng hộ quyết định của bà trong việc hợp tác với Train: "Đây là một hành động đúng đắn và khôn ngoan khi nhận trợ giúp từ một người ranh ma như ông Train", bà nói, "với điều kiện là ông ấy không xúi giục chúng ta phải hạ thấp tiêu chuẩn của phong trào".

Liên minh này sau đó đã cho thấy kết quả của việc đầu tư vào nó là vô ích: Kansas đã có cơ hội để trở thành bang đầu tiên thông qua quyền bầu cử cho phụ nữ, nhưng cuối cùng lại thất bại và tất nhiên kiến nghị về quyền bầu cử của người da đen cũng thất bại theo. Nhiều người trong tổ chức liên minh với ông Train đã phải chịu trách nhiệm cho cả hai thất bại này. Một vài năm sau, khi Stanton và Anthony thành lập hiệp hội riêng của họ, thay vì học tập từ những sai lầm trong quá khứ, họ lại từ chối làm dịu bớt lập trường cực đoan của mình bằng cách cho rằng bất cứ ai ủng hộ quyền bầu cử cho phụ nữ đều là bạn của họ. Và Stanton lại lập nên một liên minh khác, và liên minh này giống như là một đám mây đen vần vũ bên trên phong trào của bà. Stanton gia nhập lực lượng với Victoria Woodhull, một nhà hoạt động và là người phụ nữ đầu tiên tranh cử chức vụ tổng thống Mỹ, nhưng lại làm suy yếu phong trào vì quyền bầu cử của phụ nữ với một chương trình nghị sự đầy tính cực đoan. Woodhull từng là một kẻ lừa lọc và bán rẻ danh dự bản thân trong quá khứ, là người chủ trương ủng hộ tự do tình dục và từng tuyên bố rằng bà có "quyền tự nhiên, quyền không thể bác bỏ hay tước đoạt đối với việc tự do yêu đương, có thể yêu lâu dài hay ngắn ngủi tùy tôi, có thể thay đổi tình yêu đó mỗi ngày nếu tôi thích".

Phe chống đối lại phong trào vì quyền bầu cử của phụ nữ đã lợi dụng sự xuất hiện của Woodhull trong phong trào để rao giảng rằng phong trào này thực sự nghiêng về tình dục bừa bãi hơn là vì quyền bầu cử. Một số

lượng lớn thành viên từ các tổ chức Anthony và Stanton đã rút khỏi phong trào, đến mức họ không thể tập trung đủ thành viên để tổ chức một cuộc hội họp. Các nhà hoạt động vì quyền bầu cử phụ nữ nhận xét rằng chiến dịch của Woodhull "rất hiệu quả trong việc khiến các thành viên sợ hãi mà rút khỏi vị trí của họ". Liên minh này "phải hứng chịu một cơn bão chỉ trích nghiêm trọng", và người viết tiểu sử của Anthony sau này viết rằng liên minh này đã tạo nên các phong trào vô ích chẳng khác nào "cơn mưa mùa Hạ dưới những cơn lốc xoáy hung bạo của Missouri".

Khi duy trì liên minh với Woodhull, Stanton có lẽ đã không nhìn nhận ra được những giá trị của chủ nghĩa cực đoan. Bà rời bỏ Stone và nhiều đồng minh tiềm năng khác trước đây trong quá khứ khi bỏ qua những khác biệt đáng kể trong cách mà những người trong cuộc và người ngoài cuộc đánh giá về một liên minh phù hợp là như thế nào. Sai lầm này của Stanton đã được mô tả trong một nghiên cứu mới của các nhà nghiên cứu về quản trị Blake Ashforth và Peter Reingen, những người đã nhận ra rằng người trong cuộc và người ngoài cuộc có những cái nhìn rất khác nhau về việc nhận thấy ai là người phù hợp để liên minh. Đối với người trong cuộc, người đại diện chính là người giữ vị trí trung tâm và có khả năng kết nối nhất trong nhóm. Ở trong nhóm các nhà hoạt động vì quyền bầu cử cho phụ nữ, những người đó rõ ràng là Stanton và Anthony. Nhưng đối với người ngoài cuộc, người đại diện cho nhóm phải là người có những quan điểm cực đoan nhất. Đó là Woodhull: Vụ bê bối cá nhân của bà ấy đã làm lu mờ động cơ của phong trào hoạt động vì quyền bầu cử cho phụ nữ và gây chán ngán cho nhiều người cởi mở với ý tưởng đòi quyền bầu cử cho phụ nữ với tâm thái ôn hòa nhưng không ủng hộ việc tự do tình dục cho phụ nữ. Như một người ngoài cuộc đánh giá phong trào vì quyền bầu cử cho phụ nữ vô cùng cực đoan mà Anthony và Stanton đang dẫn dắt, Stone

dường như có ít lựa chọn ngoại trừ việc giữ cho tổ chức của bà cách xa khỏi những gì họ đang làm.

Làm đồng minh với kẻ thù tốt hơn sống cùng những kẻ hai mặt

Trong tiểu thuyết *The Godfather* phần hai, Michael Corleone khuyên: "Hãy gần gũi với bạn bè, nhưng gần gũi hơn nữa với kẻ thù của anh". Nhưng, chúng ta nên làm gì đối với những người không rơi vào một trong hai trường hợp ấy?

Thông thường, chúng ta xem các mối quan hệ của chúng ta dựa trên một chiều quan điểm từ tích cực đến tiêu cực. Những người bạn thân nhất của chúng ta là nơi chống lưng của chúng ta; còn những kẻ thù tệ nhất đang tích cực hoạt động chống lại chúng ta. Nhưng nghiên cứu cho thấy rằng chúng ta cần phải vẽ ra hai trục độc lập: một trục là về việc một mối quan hệ có tính tích cực như thế nào, và một cái trục khác là về việc một mối quan hệ gây ra ảnh hưởng tiêu cực ra sao. Cùng những mối quan hệ hoàn toàn tích cực hoặc hoàn toàn tiêu cực, chúng ta có những mối quan hệ vừa gây ảnh hưởng tích cực lẫn tiêu cực. Các nhà tâm lý gọi đó là mối quan hệ mâu thuẫn. Bạn có thể biết đó là những kẻ vừa là bạn vừa là thù – những người đôi khi hỗ trợ bạn và đôi khi làm hại bạn.

		Tích cực	
		THẤP	CAO
Tiêu cực	THẤP	Người quen: thờ ơ, lãnh đạm	Bạn bè: kiên định hỗ trợ
	CAO	Kẻ thù: luôn tìm cách hãm hại	Vừa là bạn, vừa là thù: mâu thuẫn

Mối quan hệ của Stone với cả Stanton và Anthony là mối quan hệ mâu thuẫn sâu sắc – họ vừa là đồng minh, vừa là kẻ thù. Một mặt, bà rất ngưỡng mộ sự khôn ngoan của Stanton và sự chăm chỉ của Anthony, và họ đã chứng minh được hiệu quả trong việc liên kết giữa họ. Mặt khác, Stone phản đối những "người bạn điên cuồng" và "đồng minh quái gở", đã đe dọa đến sự đứng đắn của phong trào vì quyền bầu cử của phụ nữ. Anthony và Stanton là điển hình cho những kẻ hai lòng. Họ đã ký tên Stone trên thư khen ngợi một người ủng hộ nạn phân biệt chủng tộc giúp đỡ họ mà không cần đến sự cho phép của bà. Ngay sau đó, Stone đã viết cho Stanton vào mùa Thu năm 1869, đề nghị "một sự hợp tác tích cực, nồng nhiệt của tất cả các bạn bè trong phong trào, tốt hơn là tự đi một mình", và đảm bảo với Stanton rằng tổ chức của Stone "sẽ không bao giờ trở thành kẻ thù hay đối kháng với tổ chức của Stanton". Tuy nhiên, tại hội nghị ra mắt nhóm của Stone, Anthony đã cố gắng thực hiện một cuộc đảo chính bất ngờ để bầu Stanton lên làm chủ tịch. Stone đã mời Anthony lên bục, và Anthony đã kết

thúc bài nói chuyện của mình bằng cách buộc tội Stone về những nỗ lực nhằm "vô hiệu hóa và nghiền nát" tổ chức của bà ấy.

Năm 1872, Stanton tiến hành hòa giải với Stone bằng một đề nghị và thúc giục bà ấy rằng: "Hãy quên đi quá khứ đã qua. Hãy chôn vùi tất cả những lời chỉ trích cá nhân để tập trung vào công việc trước mắt chúng ta". Stone đã đón nhận những nghĩa cử hòa giải đó, chia sẻ các bài viết và bài phát biểu của Stanton trong tờ báo của mình. Sau đó có một lá thư từ Anthony gửi đến, đề xuất "hợp tác và thực hiện một chiến dịch có hệ thống", mời Stone đến Rochester để "giải quyết một vấn đề mà tất cả chúng ta sẽ cùng nhau tham gia với vai trò là những người phụ nữ tuyệt vời". Nhưng Stone đã từ chối.

Nhận thức lại, thật dễ dàng phán xét sự từ chối của Stone là một sai lầm bướng bỉnh. Nếu bà chấp nhận, các tổ chức có lẽ đã giành được quyền bầu cử cho phụ nữ từ nhiều năm trước. Nhưng nếu bạn xem xét mức độ căng thẳng mà mối quan hệ mâu thuẫn này tác động đến một người mạnh như thế nào, bạn có thể sẽ nhận ra sự khôn ngoan trong phản ứng của Stone.

Để khám phá ra cách thức hiệu quả nhất nhằm xử lý các mối quan hệ mâu thuẫn, Michelle Duffy, Giáo sư quản trị tại trường Đại học Minnesota, đã dẫn dắt một nghiên cứu khảo sát các sĩ quan cảnh sát về mức độ thường xuyên bị suy sụp và được hỗ trợ bởi đồng nghiệp thân cận nhất của họ như thế nào, cũng như mức căng thẳng trong công việc của họ và những lần nghỉ việc. Không có gì ngạc nhiên, các mối quan hệ tiêu cực thường tạo sự căng thẳng. Khi nhân viên cảm thấy bị suy sụp bởi những đồng nghiệp thân cận nhất của họ, họ sẽ ít tận tuy hơn, hay vi phạm kỷ luật hơn, và vắng mặt thường xuyên hơn.

Điều gì xảy ra khi các đồng nghiệp hay phá hoại thỉnh thoảng lại hỗ trợ họ? Mọi việc không hề tốt hơn mà còn xấu đi. Bị phá hoại và được hỗ trợ bởi cùng một người thậm chí chỉ làm cho người đó trở nên lỏng lẻo trong các cam kết và làm việc sai lệch nhiều hơn[4]. Những mối quan hệ mang tính tiêu cực thật khó chịu, nhưng chúng có thể dự đoán được: Nếu một đồng nghiệp luôn phá bạn, bạn có thể giữ khoảng cách với họ và đoán được điều tồi tệ nhất sẽ xảy ra. Nhưng khi bạn đối phó với một mối quan hệ mâu thuẫn, bạn phải liên tục cảnh giác, phải vật lộn với những câu hỏi rằng khi nào mình có thể thực sự tin tưởng được người này. Cũng như nhóm của Duffy giải thích: "Phải mất nhiều năng lượng cảm xúc và nguồn lực hơn để đối phó với những cá nhân không kiên định".

[4] *Tin tốt là khi các sĩ quan bị phá hoại bởi một người nhưng được hỗ trợ bởi một người khác, họ cảm thấy tốt hơn. Sự hỗ trợ từ một đồng nghiệp hoặc một người giám sát với hiệu ứng phụ đệm, bảo vệ các sĩ quan chống lại những căng thẳng và việc phải nghỉ việc do sự phá hoại ngầm nào đó gây ra. (Adam Grant)*

Trong một loạt các nghiên cứu mang tính đột phá, nhà tâm lý học Bert Uchino nhận thấy rằng mối quan hệ mâu thuẫn gây ra tình trạng sức khỏe yếu kém nhiều hơn so với các mối quan hệ tiêu cực. Trong một nghiên cứu khác, những mối quan hệ mâu thuẫn được dự đoán là gây ra tỷ lệ căng thẳng, tuyệt vọng, và sự không hài lòng cao hơn trong cuộc sống. Trong một nghiên cứu khác, những người lớn tuổi hơn đánh giá mối quan hệ với mười người quan trọng nhất trong cuộc đời họ, đồng thời hoàn thành hai nhiệm vụ cực kỳ khó chịu và gây nhiều lo lắng: phát biểu trước công chúng mà có ít sự chuẩn bị và tham gia một bài kiểm tra toán với tốc độ cực nhanh. Càng có nhiều mối quan hệ mâu thuẫn thì nhịp tim của người tham gia càng tăng nhanh khi thực hiện cả hai nhiệm vụ này.

Lucy Stone hiểu rõ những rủi ro khi hình thành liên minh với các mối quan hệ mâu thuẫn. Năm 1871, bà đã viết về những mối quan hệ mâu thuẫn như sau: Tốt nhất là "không nên bắt tay với những người đó… Họ là những kẻ thù sau này của chúng ta. Chúng ta không biết họ có phải là bạn của chúng ta hay không". Chuyên gia nghiên cứu người Mỹ và người viết tiểu sử Andrea Moore Kerr đã ghi lại rằng Stone "đã không thể dự đoán hay kiểm soát hành vi của một trong hai người, Stanton hoặc Anthony". Đáp lại điều đó, theo Baker, Stone "đã tìm cách giữ cho tổ chức của mình không bị ảnh hưởng bởi "những cơn ác mộng khiếp nhược" gây ra bởi các lực lượng của Stanton - Anthony".

Bản năng của chúng ta là cắt đứt những mối quan hệ xấu và tận dụng những mối quan hệ mâu thuẫn. Nhưng có nhiều bằng chứng cho thấy chúng ta thường làm điều ngược lại: cắt đứt những mối quan hệ mâu thuẫn và cố gắng thay đổi kẻ thù của mình.

Trong nỗ lực thách thức hiện trạng, những người tư duy khác biệt thường lờ đi những đối thủ của họ. Nếu một ai đó khăng khăng chống lại sự thay đổi của bạn, theo logic, bạn không cần phí thời gian với anh ta. Thay vào đó, tập trung vào việc tăng cường mối quan hệ với những người đã từng hỗ trợ bạn.

Nhưng những đồng minh tốt nhất của chúng ta không phải là những người luôn ủng hộ chúng ta về mọi chuyện. Họ là những người lúc đầu chống lại chúng ta, và sau đó đã thay đổi quan điểm.

Nửa thế kỷ trước, nhà tâm lý học nổi tiếng Elliot Aronson đã tiến hành một loạt các thí nghiệm cho thấy rằng chúng ta thường nhạy cảm hơn trong việc giành được hoặc mất đi sự quý trọng hơn là chính mức độ sự quý trọng của người khác đối với ta như thế nào. Khi một ai đó luôn ủng hộ chúng ta, chúng ta xem nó hiển nhiên là như vậy – và có thể đánh giá thấp

điều đó. Nhưng chúng ta lại trân trọng người nào đó ban đầu là địch thủ, sau đó thay đổi và nhiệt tình ủng hộ chúng ta. "Một người thích chúng ta nhiều hơn qua thời gian sẽ được chúng ta ưa thích hơn so với một người đã luôn luôn yêu thích chúng ta", Aronson giải thích. "Chúng ta nhận thấy rằng mình đáng giá hơn khi một người nào đó có cảm xúc tiêu cực với ta ngay từ đầu, sau đó dần dần trở nên tích cực, hơn là những người luôn luôn tích cực với ta trong mọi chuyện."

Khi chúng ta có một mối quan hệ đặc biệt mạnh mẽ với các đối thủ đã được ta thay đổi, họ sẽ cảm thấy giống như cách chúng ta cảm nhận chứ? Câu trả lời là "Có", và đây là lợi thế thứ hai của việc thay đổi những người đối kháng với bạn. Để thích chúng ta, họ phải nỗ lực đặc biệt để vượt qua những ấn tượng tiêu cực ban đầu của họ về chúng ta, họ phải nói chuyện với bản thân là *tôi đã nhìn nhận sai về người đó* . Để tiến xa hơn và tránh những bất hòa dựa trên nhận thức có thể làm thay đổi tâm trí họ trở lại lần nữa, họ sẽ được thúc đẩy bởi một động lực đặc biệt để duy trì một mối quan hệ tích cực.

Thứ ba, và quan trọng nhất, đó là việc những kẻ thù trước đây của chúng ta đã thay đổi quan điểm sẽ có tính thuyết phục để những người khác tham gia phong trào của chúng ta hơn ai hết. Họ có thể đại diện chúng ta dẫn dắt những cuộc tranh luận tốt hơn, vì họ hiểu được những mối nghi ngờ và e dè của những người đối kháng, cũng như những người trung lập. Và họ cũng là nơi đáng tin cậy hơn, bởi vì họ không phải là những người lúc nào cũng lạc quan hay "những người nói 'Có'" với mọi thứ. Trong một nghiên cứu của Aronson, người ta dễ bị thuyết phục thay đổi quan điểm của mình nhiều hơn cả bởi những người lúc đầu đối kháng tiêu cực với ý tưởng đó và sau đó thay đổi trở nên tích cực hơn. Gần đây hơn, những chuyên viên tập đoàn đã bị ảnh hưởng một cách khôn khéo bởi các thành

viên hội đồng quản trị, những người đã tranh luận với họ ngay từ đầu và sau đó lại tin tưởng "ý kiến của họ xuất phát từ việc nghiên cứu kỹ lưỡng"[5].

[5] *Tất nhiên, không phải mọi mối quan hệ tiêu cực đều có thể thay đổi và trở nên tốt đẹp. Nhà bình luận Chuck Klosterman phát hiện ra một khác biệt quan trọng giữa kẻ thù thông thường – những người có thể trở thành đồng minh và những kẻ thù không đội trời chung: "Bạn là kiểu kẻ thù thông thường, mặc dù thực tế là bạn đang khinh thường anh ta. Nếu kẻ thù thông thường của bạn mời bạn ra ngoài uống một ly với anh ta, bạn sẽ chấp nhận lời mời đó... Nhưng bạn sẽ không bao giờ uống nước với kẻ thù không đội trời chung với bạn, trừ khi bạn đang muốn tìm cách pha độc vào ly rượu Gin của anh ta". (Adam Grant)*

Thay vì né tránh kẻ đối lập với mình, Lucy Stone cố gắng lôi kéo họ và tích cực tham gia với họ. Bà đã thay đổi được quan điểm của Julia Ward Howe, một nhà thơ lỗi lạc đã từng viết bản *The Battle Hymn of the Republic*. Howe được mời tham dự một cuộc họp về quyền bầu cử cho phụ nữ và đến đó một cách miễn cưỡng, "với sự chống đối trong lòng", xem Stone như là một trong những người mà bà "không ưa". Nhưng sau khi nghe bài phát biểu của Stone, Howe đã trở thành một đồng minh thân cận và là một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại của phong trào.

Năm 1855, một kẻ chất vấn đã phá hoại một hội nghị bằng cách mô tả các nhà hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ là những người không thích hợp với hôn nhân, chê bai nhóm tổ chức phong trào như là "một nhóm những phụ nữ đầy thất vọng". Thay vì lờ anh ta đi, Lucy Stone đã trực tiếp nhắc đến anh trong bài phát biểu của mình, khiến khán giả vỗ tay reo hò:

Diễn giả sau cùng ám chỉ phong trào này là của những người phụ nữ đầy thất vọng. Từ những năm đầu tiên đến những năm sau này mà ký ức

của tôi còn nhớ được, tôi đã là một người phụ nữ đầy thất vọng... Tôi đã thất vọng khi tìm kiếm một sự nghiệp… mọi công ăn việc làm đã đóng lại với tôi, ngoại trừ việc làm giáo viên, thợ may và quản gia. Trong giáo dục, trong hôn nhân, trong tôn giáo, trong mọi việc, rất nhiều phụ nữ chúng tôi phải chịu nỗi thất vọng. Và công việc của cuộc đời tôi sẽ tô đậm thêm nỗi thất vọng này trong trái tim của mỗi phụ nữ cho đến khi họ không thể chịu khuất phục được nữa.

Khi Stone đi xung quanh và treo áp phích thông báo các bài phát biểu bị hủy bỏ, mấy người đàn ông trẻ đi theo bà và tháo chúng xuống. Stone hỏi những người ấy rằng họ có yêu mẹ họ không? Chắc chắn rồi. Thế họ có yêu chị em của họ không? Tất nhiên. Và bà giải thích rằng ở miền Nam, những người đàn ông đến tuổi quy định sẽ bị bán làm nô lệ, và sẽ không bao giờ nhìn thấy gia đình của mình một lần nào nữa. Theo như Kerr giải thích, "Bà ấy sau đó có mời họ đến tham dự các bài giảng buổi tối của bà như 'những khách mời đặc biệt'. Những lần thu nạp hội viên đường phố như vậy của bà có thể tìm ra những đồng minh hữu ích, và có thể xoa dịu đi những rắc rối khác".

Năm 1859, một sinh viên đại học tên là Frances Willard đã viết trên trang báo của bà rằng Lucy Stone đang ở trong thị trấn và lưu ý rằng: "Tôi không thích các quan điểm của bà ấy". Tuy nhiên, bất kể những ý kiến bảo thủ riêng mình, Willard vẫn tham gia phong trào đấu tranh ôn hòa, và vài năm sau đó, bà đã trở thành một trong những nhà lãnh đạo đấu tranh về quyền bầu cử cho phụ nữ có sức ảnh hưởng lớn nhất. Bà cho rằng Stone chính là động lực đằng sau sự thay đổi quan điểm của mình:

Tôi nhớ khi xưa tôi cũng e sợ Susan và Lucy. Nhưng bây giờ, tôi yêu quý và tôn vinh những người phụ nữ này, và tôi không thể diễn tả thành lời cảm xúc của mình về những mong ước dành cho những người phụ nữ này,

những người đã khiến cho con người nhút nhát như tôi tiến lên và lấy lại vị trí của mình trong thế giới này. Nếu không có họ dấn thân và đi tiên phong như vậy, chúng ta đã không dám làm gì.

Năm 1876, Willard dẫn đầu một nỗ lực gắn kết những người hoạt động vì quyền bầu cử cho phụ nữ với những người đấu tranh ôn hòa. Nghiên cứu sau đó cho thấy rằng trong hai thập niên tiếp theo, mỗi lần Willard đến thăm một bang nào, thì xu hướng xuất hiện liên minh giữa nhóm hoạt động ôn hòa và nhóm đòi quyền bầu cử cho phụ nữ sẽ tăng vọt. Làm thế nào mà bà thuyết phục được các thành viên WCTU bảo thủ chấp nhận hợp tác với các nhà hoạt động vì quyền bầu cử của phụ nữ tự do? Một manh mối về sự thành công của bà có thể được tìm thấy ở Hollywood, nơi mà sự sống còn của một bộ phim phụ thuộc vào việc những nhà biên kịch có thể thuyết phục những giám đốc điều hành mua những ý tưởng đó tốt đến mức nào.

Sự thân quen mở rộng cánh cửa trái tim

Vào những năm đầu thập niên 1990, một nhóm các nhà biên kịch đã đề xuất một ý tưởng chưa từng có ở Disney: Họ muốn làm một bộ phim hoạt hình dựa trên một nội dung độc đáo. Họ đã có những tuyệt tác được chuyển thể từ những câu chuyện cổ tích lâu đời như *Cinderella* và *Snow White* trong suốt nửa thế kỷ qua, và lần này họ muốn bắt tay vào việc viết một câu chuyện hoàn toàn mới lạ. Giám đốc phim trường Jeffrey Katzenberg hoài nghi về dự án này và ông nói với các đồng nghiệp rằng đây chỉ là một cuộc thử nghiệm. "Không ai tự tin vào nó cả", đạo diễn Rob Minkoff nhắc lại. "Nó sẽ chỉ được xem là một bộ phim hạng B ở Disney".

Kịch bản trên cuối cùng được chuyển thể thành bộ phim *The Lion King* , đó là bộ phim có doanh thu cao nhất năm 1994, đạt hai giải Oscar và một giải Quả cầu vàng. Katzenberg đã nói rằng ông sẽ quỳ xuống trong sự cảm

kích nếu bộ phim mang lại doanh thu 50 triệu đô-la. Tính đến năm 2014, bộ phim đã mang về hơn 1 tỷ đô-la doanh thu.

Giống như nhiều ý tưởng độc đáo khác, bộ phim dường như không nhận được kết quả tốt đẹp ngay từ ban đầu. Nó được dựng nên từ ý tưởng " *Bambi* ở châu Phi cùng những chú sư tử" (thay vì những chú nai). Nhưng sau khi kịch bản đầu tiên thất bại, năm nhà biên kịch đã ngồi cùng nhau để viết lại kịch bản. Họ ngồi trong suốt hai ngày, tranh luận về các ý tưởng và dệt nên một câu chuyện sử thi về sự kế thừa của các vị vua, rồi sau đó trình bày câu chuyện này cho một nhóm giám đốc điều hành Disney. Người đầu tiên phản ứng về kịch bản này là Giám đốc điều hành Michael Eisner. Như nắm bắt được cơ hội, anh hỏi: "Các anh có thể chuyển thể nó thành tác phẩm *King Lear* không?".

Thật trùng hợp, Minkoff vừa đọc lại tác phẩm này của Shakespeare vài tuần trước đó, và anh đã giải thích rằng ý tưởng từ *King Lear* không phù hợp. Sau đó, từ phía sau căn phòng, một nhà sản xuất tên là Maureen Donley đưa ra đề nghị về một tác phẩm khác của Shakespeare: "Không, là tác phẩm *Hamlet* ".

Đột nhiên, mọi người đồng loạt thở phào. Họ đều nhận ra điều đó. Minkoff nói. "Chắc chắn đó chính là *Hamlet* – người chú ruột giết chết cha Hamlet, và sau đó người con trai là Hamlet đã giết người chú để trả thù cho cha mình. Vậy là sau đó, chúng tôi quyết định bộ phim này sẽ là *Hamlet* và những chú sư tử". Vào khoảnh khắc then chốt đó, bộ phim như bừng lên một tia sáng xanh hy vọng.

Để hiểu điều gì đã cứu sống bộ phim trong phòng dựng, tôi quay sang Justin Berg, chuyên gia sáng tạo tại trường Đại học Stanford. Các nhà biên kịch đã phải bắt đầu với những chú sư tử, Berg giải thích. Nếu họ bắt đầu với *Hamlet* , họ đã có thể kết thúc bộ phim này với một sản phẩm hoạt hình

nhái lại tác phẩm kinh điển của Shakespeare. Bắt đầu với một mẫu hình tiểu thuyết là chìa khóa để bộ phim trở nên độc đáo, nhưng nó cũng là một thách thức.

Trong một thí nghiệm, Berg yêu cầu mọi người thiết kế một sản phẩm mới hỗ trợ các sinh viên đại học phỏng vấn xin việc hiệu quả hơn. Ông hướng dẫn họ bắt đầu với ý tưởng quen thuộc về những tệp đựng hồ sơ ba khoen, và sau đó đến với một ý tưởng mới lạ. Những nhà quản lý hiệu sách và những khách hàng đánh giá các ý tưởng thu thập được là hoàn toàn thông thường.

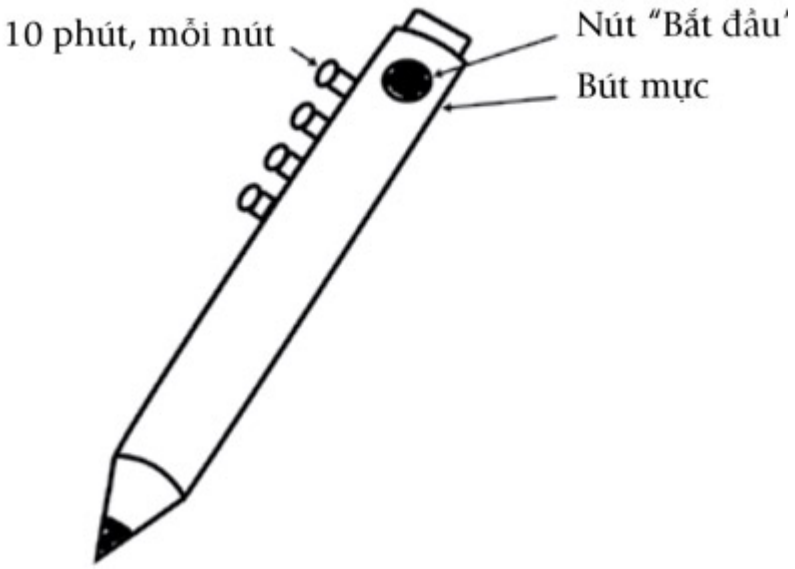
Theo Berg, bước đầu tạo nên những ý tưởng cũng giống như nét cọ vẽ đầu tiên mà một họa sĩ vẽ lên tấm bạt: Nó định hình đường lối cho phần còn lại của bức tranh, quyết định những gì chúng ta tưởng tượng. Những người tham gia thí nghiệm của Berg đã bắt đầu với một tệp đựng hồ sơ ba khoen và sáng tạo nên những sản phẩm thông dụng (như một tập hồ sơ với những ngăn nhỏ đựng sơ yếu lý lịch và danh thiếp), không phải là một thử thách đánh đố gì cả. Để đạt được điều gì đó độc đáo, chúng ta cần bắt đầu từ một nơi chốn ít quen thuộc hơn.

Vậy là, thay vì tệp đựng hồ sơ ba khoen, Berg mang đến cho những người tham gia thí nghiệm một điểm khởi đầu mới lạ hơn: đôi giày trượt pa-tin một hàng bánh. Họ không còn bị "đóng khung" trong khuôn khổ truyền thống, họ đã nghĩ ra những ý tưởng có mức sáng tạo cao hơn đến 37%. Một người tham gia thí nghiệm đã nhận thấy trong suốt các buổi phỏng vấn xin việc, có một điều khó khăn là ứng viên không biết được rằng bao nhiêu thời gian đã trôi qua, và họ cũng không muốn mình bị đánh giá là bất lịch sự khi cứ nhìn đồng hồ hay ngừng giao tiếp bằng mắt với nhà phỏng vấn. Giải pháp được khuyên là tạo nên một chiếc đồng hồ đeo tay giúp chúng ta theo dõi giờ giấc chỉ bằng cái chạm tay, với những bộ

phận như bánh xe trên giày trượt pa-tin có khả năng thay đổi hình dạng hoặc cấu tạo bề mặt ngoài khi thời gian trôi đi.

Dù một điểm khởi đầu mới lạ thật sự sẽ giúp nuôi dưỡng tính độc đáo cho các ý tưởng, nhưng không phải lúc nào cũng khiến nó trở nên dễ chấp nhận hay hữu ích đối với người dùng. Nếu như giày trượt pa-tin có thể được thiết kế thành chiếc đồng hồ theo dõi giờ một cách kín đáo, thì việc dùng tay siết đồng hồ sẽ là một hành vi kỳ quặc. Để giải quyết vấn đề này, Berg cho mọi người sản phẩm khởi đầu là đôi giày trượt, nhưng kèm theo một yếu tố: sau khi họ phát triển ý tưởng, ông ấy sẽ đưa ra một tấm hình chụp những vật dụng mọi người thường dùng trong các buổi phỏng vấn xin việc, sau đó yêu cầu họ dành thêm vài phút suy nghĩ về thiết kế của họ. Với người đang tìm kiếm một giải pháp theo dõi giờ giấc tinh tế hơn, việc này đã tạo nên sự khác biệt. Sau khi xem qua các vật dụng thường xuất hiện trong một buổi phỏng vấn xin việc, nhà phát minh này đã thiết kế một cây bút mực có khả năng báo giờ khi được chạm vào, thay vì chiếc đồng hồ chạm tay như trước.

Những ý tưởng hứa hẹn nhất bắt đầu với sự mới lạ, sau đó thêm một chút quen thuộc, sẽ có hiệu ứng tốt hơn những ý tưởng chúng ta nghĩ ra trước đó. Trung bình, một điểm khởi đầu mới lạ kèm theo một chi tiết quen thuộc dẫn đến ý tưởng nảy sinh được đánh giá cao hơn 14% về tính hữu dụng mà không phải hy sinh bất cứ ý tưởng sáng tạo nào. Như Berg chỉ ra, nếu bạn bắt đầu cuộc thí nghiệm với một cây bút thay vì một đôi giày trượt pa-tin, có khả năng bạn sẽ kết thúc ý tưởng của mình với thứ gì đó rất giống một cây bút thuần túy. Nhưng bằng việc bắt đầu với một vật dụng ngoài mong đợi trong bối cảnh buổi phỏng vấn xin việc, như một đôi giày trượt, rồi sau đó kết hợp với sự xuất hiện của một chiếc bút quen thuộc, bạn có thể hình thành nên một ý tưởng vừa độc đáo vừa hữu dụng.



Trong ví dụ về phim *The Lion King*, đó chính xác là điều đã xảy ra khi Maureen Donley đề nghị xây dựng một kịch bản tương tự tác phẩm *Hamlet* . Các nhà làm phim lồng ghép hài hòa kịch bản mới lạ của bối cảnh thảo nguyên châu Phi vào một câu chuyện kinh điển, và nhờ vào sự quen thuộc trong tác phẩm kinh điển *Hamlet* mà nhiều khán giả có thể hiểu được câu chuyện từ đó. Minkoff giải thích: "Với nội dung hoàn toàn lạ lẫm, bạn có thể bị mất khán giả. Các nhà làm phim muốn tác phẩm ăn khách, vì thế họ phải tìm kiếm những giải pháp. Họ phải mang đến cho khán giả điều gì đó quen thuộc và có thể hiểu để bám vào". Nhóm làm phim *The Lion King*tiếp tục thu nhặt ý tưởng từ *Hamlet* . Khi nhận ra mình cần một tình tiết "đắt giá", họ đã thêm cảnh ngài khỉ đầu chó Rafiki giảng dạy cho Simba một bài học về tầm quan trọng của việc phải nhớ rằng mình là ai.

Trong phong trào đấu tranh giành quyền bầu cử cho nữ giới, những người đấu tranh ôn hòa đã không góp mặt cho đến khi một lãnh đạo đang lên đưa ra một lý lẽ quen thuộc. Nhà xã hội học Holly McCammon tại Vanderbilt chỉ ra hai mặt trận chính mà những người đấu tranh vì quyền

bầu cử cho phụ nữ đã sử dụng trong cuộc đấu tranh đòi quyền bầu cử: công lý và cải cách xã hội. Mặt trận vì công lý tập trung giành lấy sự công bằng, nhấn mạnh rằng quyền bầu cử của nữ giới là chính đáng. Mặt trận cải cách xã hội tập trung cải thiện xã hội, nhắc nhở rằng những phẩm chất chăm sóc, nội trợ và đạo đức của nữ giới sẽ khiến đất nước tốt đẹp hơn. Vào thời đó, đấu tranh vì công lý được xem là một phong trào cực đoan, vì nó đi ngược lại các khuôn mẫu truyền thống về giới khi đề xướng rằng nữ giới và nam giới bình đẳng với nhau trong mọi lĩnh vực. Mặt trận cải cách xã hội thì ôn hòa hơn, vì họ thừa nhận vai trò về giới, đồng thời cho rằng phẩm chất riêng của mỗi giới vốn được những người bảo thủ tôn vinh trong đời sống gia đình cũng có thể đóng góp cho cộng đồng. Trong vai trò "những bà mẹ cộng đồng", những phụ nữ có quyền tự do bầu cử có thể đem lại lợi ích cho xã hội bằng cách phát triển giáo dục, giúp hạn chế tham nhũng trong chính quyền, và giúp đỡ người nghèo.

Khi McCammon và đồng nghiệp phân tích những bài diễn thuyết về quyền bầu cử cho nữ giới, các mục báo, băng-rôn, và tờ bướm được phát hành trong khoảng thời gian một phần tư thế kỷ, họ nhận thấy những phong trào vì công lý xuất hiện sớm nhất và thường xuyên nhất. Nhìn chung, các nhà hoạt động vì quyền bầu cử cho nữ giới tổ chức những hoạt động đấu tranh giành công lý chiếm tỷ lệ 30%, những hoạt động của mặt trận cải cách xã hội thì chiếm một nửa tỷ lệ đó. Nhưng những phong trào đấu tranh giành công lý dường như vô ích với các thành viên thuộc WCTU, những người này vin vào các vai trò truyền thống về giới và phủ nhận quan điểm cho rằng nữ giới bình đẳng với nam giới. Mặt trận cải cách xã hội cũng thất bại trong việc củng cố những giá trị lâu đời: những nhà hoạt động ôn hòa với quan điểm bảo thủ lúc đó hướng tới sự ổn định, không phải sự thay đổi. Chính Frances Willard, lúc bấy giờ là một lãnh đạo

đang lên của WCTU, đã khéo léo điều chỉnh lại phong trào và khiến nó được chấp nhận rộng rãi.

Họ đã giành thắng lợi ở miền Tây Hoa Kỳ như thế nào?

Frances Willard không sử dụng lý lẽ công lý hay cải cách xã hội. Thậm chí bà cũng không đặt vấn đề về một cuộc bỏ phiếu giành quyền bầu cử cho phụ nữ.

Thay vào đó, bà gọi đó là một "cuộc bỏ phiếu để bảo vệ xứ sở".

Willard xem cuộc chiến giành quyền bầu cử cho phụ nữ như "một vũ khí bảo vệ… trước những con sâu rượu". So sánh hoạt động của mình như "một chiếc kính râm bảo vệ mạnh mẽ", bà cam kết sẽ dùng nó để "đốt và thiêu cháy các quán rượu, cho đến khi chúng khô quắt và bốc hơi như sương mù". Bảo vệ xứ sở trở thành một mục tiêu quen thuộc với các thành viên WCTU. Giờ đây, phong trào giành quyền bầu cử cho phụ nữ có thể được sử dụng như một phương tiện nhằm đạt được mục tiêu mong muốn: Nếu những người đấu tranh ôn hòa muốn chống lại việc lạm dụng rượu bia, họ cần phải bỏ phiếu. Baker viết:

Đó là một cách tiếp cận gián tiếp đến quyền bầu cử dành cho nữ giới, được xây dựng trên nền tảng tôn giáo của việc bảo vệ quê nhà, nhưng nó đã kết nối được hai phong trào cải cách hùng hậu nhất của phụ nữ Hoa Kỳ. Quyền bầu cử cho nữ giới, một động lực chung trong tâm trí của Anthony và Stanton trên nền tảng quyền cơ bản, đã trở thành một công cụ cho Willard… trong việc tạo nên một chiến lược thu hút những người phụ nữ trong gia đình.

Khi McCammon thực hiện một nghiên cứu dài bốn thập niên tìm hiểu liên minh giữa WCTU và những nhà hoạt động vì quyền bầu cử cho nữ giới, ông tìm được các dữ liệu cho thấy sau khi những nhà hoạt động vì quyền bầu cử phụ nữ tiến hành đấu tranh vì công lý ở một bang nọ, không

hề có sự gia tăng khả năng liên minh với WCTU tại bang đó trong những năm sau – mà thực tế là, khả năng liên minh còn kém đi đôi chút. Nhưng khi các nhà hoạt động vì quyền bầu cử trình bày về kế hoạch bảo vệ quê nhà, khả năng hợp lực với các thành viên WCTU tại bang đó đã gia tăng đáng kể, tương tự đối với khả năng thông qua quyền bầu cử của nữ giới của bang đó[6]. Như vậy, sự lãnh đạo của Willard đã giúp phụ nữ giành được trọn vẹn quyền bầu cử tại một số bang và quyền được bầu cử vào ban quản trị trường học tại mười chín bang. Cách tiếp cận này đặc biệt hiệu quả ở các bang miền Tây. Trước khi Tu Chính án thứ Mười chín trao cho phụ nữ quyền bầu cử hoàn toàn, 81% các bang và lãnh thổ miền Tây Hoa Kỳ đã thông qua luật bầu cử của nữ giới, so với hai bang ở miền Đông và không bang nào ở miền Nam thực hiện luật này.

[6] *Khẩu hiệu bảo vệ xứ sở của Willard đã tạo nên sự thay đổi lớn một cách thích đáng, nhưng nó đi xa được tới mức nào thì còn phụ thuộc vào từng thời điểm. Bà đã tạo nên ảnh hưởng lớn nhất khi WCTU đối mặt với những đe dọa. Khi bà ghé thăm các bang sau khi lệnh cấm sản xuất rượu bị bác bỏ và các quán rượu xuất hiện nhiều hơn, khả năng liên minh giữa WCTU với các nhà hoạt động vì quyền bầu cử của nữ giới tăng lên cao hơn bao giờ hết. Những thành viên bảo thủ của WCTU cảm thấy rằng sứ mệnh của họ đang bị đe dọa, và bắt đầu xem mặt trận giành quyền bầu cử cho nữ giới như là một vũ khí lợi hại trong cuộc chiến chống lại lạm dụng rượu bia của họ. "Willard đã diễn giải và giúp các thành viên WCTU hiểu được những thất bại của họ là kết quả của sự yếu kém trong chính trị", McCammon và một đồng nghiệp giải thích. "Bằng cách thuyết phục các thành viên WCTU rằng quyền bầu cử của phụ nữ có thể giúp chiến thắng lệnh cấm rượu bia, Willard đã đồng nhất hệ tư tưởng của các thành viên*

WCTU với hệ tư tưởng của những người đấu tranh cho quyền bầu cử của nữ giới". (Adam Grant)

Suýt chút nữa Frances Willard đã khởi động phong trào đấu tranh giành quyền bầu cử cho nữ giới. Nghiên cứu của Justin Berg cho thấy rằng nếu như nữ giới thời đó bắt đầu với mục tiêu quen thuộc là bảo vệ quê nhà, có khả năng họ sẽ chẳng bao giờ quan tâm đến quyền bầu cử. Tư duy cấp tiến thường đóng vai trò quan trọng trong việc tạo làn sóng mới trong xã hội. Nhưng một khi ý tưởng cấp tiến về quyền bầu cử được gieo mầm, những người đấu tranh cho quyền bầu cử của nữ giới với cách thức độc đáo hơn sẽ cần một chất xúc tác ôn hòa để chạm tới đông đảo quần chúng. Frances Willard đã giành được sự tín nhiệm đặc biệt của các nhà vận động ôn hòa do bà vận dụng một cách trơn tru những tư tưởng quen thuộc vào các bài phát biểu của mình. Bà sử dụng rất nhiều triết lý tôn giáo, thường xuyên trích dẫn Kinh Thánh.

Frances Willard là một tinh hoa về nhà lãnh đạo cấp tiến ôn hòa. "Dưới sự lãnh đạo của Willard, dường như không điều gì là cực đoan cả", Baker viết, thậm chí cả khi "bà đang hướng tới những nguyên nhân tiến bộ hơn nữa". Những hành động của bà mang đến cho chúng ta hai bài học về việc thuyết phục những đối tác tiềm năng gia nhập lực lượng với chúng ta. Đầu tiên, chúng ta cần nghĩ khác đi về những giá trị. Thay vì cho rằng những người khác sẽ có chung quan điểm với chúng ta, hãy cố gắng thuyết phục họ đi theo con đường của chúng ta, chúng ta phải cho họ thấy những giá trị mà chúng ta đang theo đuổi tương đồng với những giá trị của họ. Nếu chúng ta liên hệ được giá trị của những việc chúng ta đang làm với những giá trị mà người khác đang hướng tới thì mọi việc sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Thứ hai, như chúng ta đã thấy trong trường hợp che đậy mục tiêu thực sự khi tạo ra nguồn năng lượng không dây của Meredith Perry, tính minh

bạch không phải luôn là cách xử sự hiệu quả nhất. Mặc dù rất muốn cởi mở và thành thật với những đối tác tiềm năng, nhưng những nhà hoạt động theo phương thức độc đáo đôi khi cũng phải điều chỉnh lại các ý tưởng nhằm lôi kéo những đối tượng của mình. Willard đã giấu việc đấu tranh cho quyền bầu cử phụ nữ vào sau tấm bình phong chống lạm dụng rượu bia.

Nhưng cách thức đó không phải lúc nào cũng có hiệu quả với mọi nhóm đối tượng bà nhắm đến. Phong trào đấu tranh vì công lý thu hút được những phụ nữ cấp tiến nhất, vì họ ủng hộ bình đẳng giới. Với các nhà vận động ôn hòa mang tư tưởng bảo thủ cao, việc đấu tranh bảo vệ xứ sở sẽ gắn kết các liên minh. Nhưng trong khía cạnh thuyết phục các đồng minh khác thật sự gia nhập phong trào đấu tranh giành quyền bầu cử, mặt trận bảo vệ quê nhà lại tỏ ra *quá* mềm yếu. Nghiên cứu của McCammon chỉ ra rằng để lôi kéo nhiều phụ nữ hơn tin vào việc giành quyền bầu cử cho nữ giới như mục đích cuối cùng, không phải là phương tiện hướng tới một mục đích khác, cần phải dùng tới phương pháp Goldilock (một hướng tiếp cận không quá khó cũng không quá dễ): mặt trận cải cách xã hội ôn hòa. Để những nhà lãnh đạo phong trào "thành công trong việc tuyển chọn các ứng viên tiềm năng, họ phải tạo sự cân bằng hợp lý giữa việc đề cao những giá trị văn hóa sẵn có với việc thách thức tư duy thủ cựu". Số thành viên trong các tổ chức vì quyền bầu cử cho phụ nữ ở các bang không thay đổi sau khi các nhà vận động vì quyền bầu cử trình bày những vấn đề của họ theo khía cạnh đấu tranh vì công lý hay bảo vệ quê nhà, nhưng lại tăng đột biến sau khi họ nhấn mạnh vai trò của phụ nữ trong việc cải tạo xã hội – và lộ trình thiết lập luật bầu cử cho nữ giới cũng được cải thiện. "Tính đột phá là điều mọi người mong muốn, nhưng chúng ta phải khôn khéo", Rob Minkoff giải thích. "Nếu mục tiêu không đủ tính đột phá, nó sẽ nhàm chán hoặc tẻ nhạt.

Nếu nó quá đột phá, nó có thể trở nên khó hiểu với khán giả. Mục tiêu là đưa cho khán giả bao thư để họ tự mở, chứ không phải xé toạc bao thư."

Suốt cuộc đời mình, Lucy Stone đã liên tục dùng công lý và sự bình đẳng khi trò chuyện với những phụ nữ từng tham gia phong trào đấu tranh đòi quyền bầu cử cho nữ giới. Nhưng khi tiếp cận những đối tượng ngoài cuộc ấy, bà lại thận trọng lồng ghép lập luận về cải cách xã hội và tôn trọng các vai trò truyền thống về giới. Năm 1853, khi một khán giả quá khích làm gián đoạn tiến trình của một hội nghị về quyền phụ nữ, Stone đã ra mặt. Thay vì phủ đầu người này với lập luận về công lý, bà đã công nhận những đóng góp của phụ nữ trong môi trường gia đình: "Tôi nghĩ rằng bất kỳ phụ nữ nào đứng trên ngai vàng của chính mái nhà của họ, ban phát tại nơi đó tình yêu, sự thiện lương, hòa bình, và gửi tặng đến thế giới những con người tuyệt vời, những con người có thể giúp thế giới này tốt đẹp hơn, đều giữ một vị trí cao hơn bất kỳ một cái đầu đội vương miện nào". Bà cho rằng nữ giới có thể cống hiến nhiều hơn nữa, và mô tả việc họ có thể đến với những nghề nghiệp như thế nào, cống hiến ra sao mà không phải so đo với nam giới. Khi bà đề cập đến một phụ nữ nắm vai trò bộ trưởng, một số khán giả phản đối một cách thô lỗ, và Stone lại một lần nữa nhắc cho họ nhớ rằng bà ủng hộ vai trò của phụ nữ trong gia đình: "Một số người tỏ ra thô lỗ là vì họ không có người mẹ dạy họ cách thể hiện tốt hơn".

Đoàn kết để chiến thắng: Thiết lập liên minh bất chấp bất đồng

Sau hai thập niên xung đột, hai tổ chức đấu tranh giành quyền bầu cử cho nữ giới cuối cùng cũng tìm được điểm chung về triết lý và chiến lược. Elizabeth Cady Stanton và Susan B. Anthony từng tránh né các liên minh cấp tiến trong hơn một thập niên, nhưng giờ đây họ đang đầu tư toàn bộ sức lực của mình vào việc giáo dục cộng đồng. Stanton quản lý việc ghi chép lại lịch sử phong trào; Anthony di chuyển khắp đất nước để thuyết

trình, vận động hành lang, và chia sẻ cùng quan điểm với Lucy Stone về giá trị của việc liên minh với những nhà hoạt động ôn hòa và một chiến dịch ôn hòa hơn, chỉ tập trung vào quyền bầu cử cho nữ giới thay vì những vấn đề khác của phụ nữ.

Nhiều năm trước, khi nghiên cứu về xung đột giữa Israel và Palestine, nhà tâm lý học Herbert Kelman của trường Đại học Harvard nhận thấy rằng các xung đột *giữa* hai nhóm thường nảy sinh và trở nên trầm trọng bởi chính những xung đột *trong* nội bộ nhóm. Dù tổ chức của Stone cũng được lợi từ việc sáp nhập, nhưng đã có những bất đồng bên trong tổ chức của Anthony và Stanton. Stanton phản đối việc liên minh với những nhà hoạt động ôn hòa và chỉ tập trung đấu tranh vì quyền bầu cử cho nữ giới; nhiều thành viên thắc mắc rằng quyền này nên được thông qua ở cấp độ tiểu bang hay liên bang, và nó nên được phê chuẩn một phần hay toàn phần.

Dù Stone rất có ảnh hưởng trong việc thuyết phục đồng minh, nhưng bà không phải là người đàm phán ngang tầm với Anthony. Khi sự ngờ vực giữa hai người phụ nữ này trở nên sâu sắc, tình trạng liên minh sẽ phụ thuộc vào những cá nhân đang đấu đá với nhau, lúc này họ xuất hiện không còn với tư cách những lãnh đạo, mà giống như hai cột thu lôi. Như Blake Ashforth và Peter Reingen viết, tình hình này suýt chút nữa đã khiến các thành viên của mỗi tổ chức "đổ lỗi cho sự rạn nứt vì tranh cãi" trên quan điểm cấp tiến của Stanton, để mà "mỗi bên có thể cho rằng mâu thuẫn xảy ra nhiều hơn là do bên kia", trong khi lại thiết lập nền tảng để "hợp tác với những thành viên khác trong nhóm đối địch". Để xây dựng liên minh bất chấp những xung đột, Kelman nhận thấy rằng việc để những kẻ hiếu chiến đi đàm phán hiếm khi đem lại hiệu quả. Bạn cần để những người chủ trương hòa bình của mỗi nhóm ngồi xuống, lắng nghe quan điểm của nhau,

nhận diện những mục tiêu và giải pháp chung, và cùng tham gia giải quyết vấn đề[7].

[7] *Năm 1990, Kelman tập hợp một loạt những nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng từ Israel và Palestine đến tham dự một hội thảo không chính thức, họ gặp gỡ nhau thường xuyên trong suốt hơn ba năm. Một hội thảo điển hình có sự góp mặt của ba đến sáu đại biểu đến từ mỗi nước, cùng hai đến bốn người cố vấn. Các đại biểu chia sẻ quan điểm của mình, tránh đổ lỗi lẫn nhau hay phán xét quan điểm của nhau, mà chỉ tập trung phân tích tác động từ hành vi của họ đối với xung đột. Sau khi tất cả những người tham gia trình bày những mối quan ngại, thấu hiểu và ghi nhận ý kiến của những đại biểu khác, họ tiến hành hợp tác giải quyết vấn đề. Không lâu sau khi hội nghị kết thúc vào năm 1993, Hiệp định Hòa bình Oslo đã được ký kết. Đó là lần đầu tiên chính phủ Israel và Tổ chức Giải phóng Palestine đạt tới một thỏa thuận trực diện với nhau. Những nhà lãnh đạo nhờ đó đã được trao giải Nobel Hòa bình, và những người trong cuộc ghi nhận công lao của Kelman như là đại diện xúc tác. (Adam Grant)*

Stone và Anthony đã nhận thấy giá trị của việc loại bỏ những người hiếu chiến ra khỏi cuộc thảo luận, họ quyết định mỗi người cử ra bảy thành viên trong tổ chức của mình để thành lập một ủy ban chung nhằm đàm phán về các điều khoản. Nhưng những nguyên tắc đề ra bởi Stone và Anthony không đủ để tạo một nền tảng chung cho sự đồng thuận, vì ủy ban đến từ tổ chức của Anthony mâu thuẫn với nhau đến nỗi họ phải chỉ định một ủy ban độc lập khác gồm tám thành viên để giúp họ. Cuối cùng, khi đã đạt được thỏa thuận, đề xuất họ đưa ra đã vượt xa khỏi phạm vi các nguyên tắc giao ước đến nỗi ủy ban phía Stone không có đủ quyền hạn để quyết định.

Năm 1890, ba năm sau nỗ lực hợp nhất, Stone nhận ra những thách thức trong tình trạng đoàn kết và giá trị của việc tìm người kế thừa:

“Những người trẻ hơn muốn hợp nhất và những người già còn ghi nhớ lý do của sự chia rẽ sẽ sớm ra đi”. Con gái và chồng bà đã đàm phán thành công về các điều khoản liên minh với ủy ban của Anthony, và các tổ chức của họ đã được sáp nhập. Về phần mình, Anthony dần hiểu ra giá trị của trường phái cấp tiến ôn hòa, đến mức Stanton phải than phiền: “Lucy và Susan giống nhau ở điểm chỉ nhìn thấy quyền bầu cử dành cho phụ nữ. Họ không quan tâm đến những mối gắn kết về tôn giáo và xã hội. Những phụ nữ trẻ trong cả hai hội đoàn cũng vậy, vì thế mà họ sáp nhập với nhau dễ dàng vì họ có duy nhất một quan điểm và cùng một mục tiêu”.

Mặc dù Anthony và Stanton chưa bao giờ làm lành với Stone, nhưng khi Stone qua đời, những đóng góp tuyệt đối của bà đã khiến họ phải ngợi ca bà. “Không có ai đáng vinh danh hơn Lucy Stone”, Anthony tuyên bố. “Chúng ta chưa từng có một người phụ nữ nào của phong trào trong suốt năm mươi năm có khả năng bước đến trước mặt công chúng và làm tan chảy trái tim mọi người như người phụ nữ này. Chỉ có bà ấy.”

Trong mắt Stanton, “chưa có cái chết của người phụ nữ nào ở Mỹ làm dấy lên lòng kính trọng và tiếc thương to lớn đến thế từ quần chúng”. Stone đã là “người đầu tiên thực sự làm lay động trái tim nhân dân về những điều bất công đối với phụ nữ”, và bất đồng giữa họ nhiều năm về trước là do Stone “cảm nhận những bất công của giai cấp nô lệ sâu sắc hơn những bất công của chính bà – triết lý của tôi thì ích kỷ hơn”.

“Những người không nhớ về quá khứ sẽ bị buộc phải nếm trải lại chúng”, triết gia George Santayana đã viết. Điều đó sẽ được chứng minh là đúng đối với phong trào giành quyền bầu cử cho phụ nữ tại Mỹ, ít nhất là trong hai sự kiện. Năm 1890, hai thành viên trong tổ chức của Anthony nổi giận khi bà có dự định thiết lập tổ chức tầm cỡ quốc gia và thâm nhập vào trường phái cấp tiến ôn hòa, họ đã ly khai để thiết lập nhóm đối địch nhằm

tấn công các nỗ lực đoàn kết. Anthony và Stanton đã dẹp được âm mưu đó, nhưng họ đã không thể có mặt để cảnh báo những người kế nhiệm mình trước những kẻ ích kỷ chỉ muốn bảo vệ những khác biệt nhỏ. Đầu thế kỷ hai mươi, trong tuổi xế chiều của cuộc đời, họ trao quyền lãnh đạo tổ chức vì quyền bầu cử của phụ nữ quốc gia cho Carrie Chapman Catt, lúc bấy giờ là một nhà hoạt động ôn hòa và là thành viên WCTU.

Nhưng một phụ nữ cấp tiến hơn, tên là Alice Paul, không bằng lòng với việc theo đuổi cuộc chiến giành quyền bầu cử cho phụ nữ bằng chiến thuật ôn hòa như thuyết trình, viết báo và vận động hành lang, bà muốn có những hành động quyết liệt hơn. Bà bắt đầu tuyệt thực để biểu tình, phủ nhận vị trí không nhất quán đảng phái của Catt, đồng thời quy trách nhiệm cho Đảng Dân chủ về thất bại trong việc thông qua quyền bầu cử cho nữ giới. Các hoạt động của Paul cấp tiến đến mức bà bị khai trừ khỏi tổ chức quyền bầu cử quốc gia, và bà đã lập nên tổ chức của riêng mình vào năm 1916. Cho tới năm 1918, tổ chức toàn quốc đã có đến hơn một triệu thành viên; tổ chức của Paul chỉ có mười ngàn, và giống như những người tiền nhiệm của mình, bà tránh việc liên minh với những người Mỹ gốc Phi. Nhóm của bà biểu tình bên ngoài Nhà Trắng và chế giễu Tổng thống Woodrow Wilson, việc này cũng có thể giúp tạo nên một sự thay đổi lớn. Nhưng chính sự lãnh đạo của Catt – tiến bộ mà không quá cực đoan – cuối cùng đã khiến Wilson ủng hộ việc đưa ra Tu Chính án.

Trong lúc hấp hối trên giường vào năm 1893, Lucy Stone đã thầu thào bốn từ với con gái bà: “Make the world better” (Hãy làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn). Phải mất thêm hai mươi bảy năm nữa Tu Chính án thứ Mười chín mới được thông qua. Nhưng khi nữ giới giành được quyền bầu cử hoàn toàn trong cả nước, dấu ấn của Stone trong phong trào cấp tiến ôn hòa đã trở nên mạnh mẽ và rõ nét hơn bao giờ hết. Kerr tóm tắt: “Mô hình

tổ chức mà Stone tạo nên về sau đã được áp dụng bởi Carrie Chapman Catt, khiến họ giành được thắng lợi với Tu Chính án thứ Mười chín vào năm 1920".

6
Những kẻ nổi loạn khác biệt

Anh chị em, cha mẹ và thầy cô đã nuôi dưỡng sự độc đáo như thế nào?

"Chúng ta không chỉ là người trông nom anh em chúng ta, xét trên nhiều khía cạnh, chúng ta là người góp phần tạo nên con người họ."

- Harry và Bonaro Overstreet

Vừa mới đó, anh chàng ấy còn đang đứng ở chốt gôn số ba sửa lại nón, vậy mà ngay lập tức anh ấy lao đi như tên bắn hướng thẳng đến gôn nhà.

Anh là một trong những cầu thủ tài năng nhất từng đặt chân lên vị trí phòng thủ ở vị trí trung tâm của sân kim cương. Anh từng bốn lần đưa đội mình đến với giải Vô địch Bóng chày Thế giới nhưng đều thua đội Yankees trong cả bốn lần đó. Anh hy vọng lần này mọi chuyện sẽ khác. Trong trận mở màn cho cuộc tranh đấu giành chức vô địch lần thứ năm giữa đội anh và đội Yankees, đội của anh lại bị đánh gục ở lượt đấu thứ tám với tỷ số 6 – 4. Với hai lần bị mất lượt, chàng trai lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan: anh nên chờ đợi đồng đội ném bóng cho mình hay liều mạng cướp gôn?

Cướp gôn là một trong những thủ thuật di chuyển liều mạng nhất trong bóng chày. Thủ thuật này giúp đội chơi tăng ít nhất 3% điểm số và để cướp

được gôn, người chơi chạy tới chốt gôn cần chiếm trước khi người đập đánh bóng, đổi lại, họ có thể chịu chấn thương khi va chạm với cầu thủ phòng thủ. Cướp gôn nhà thậm chí còn nguy hiểm hơn. Lúc ấy, thay vì người ném bóng đang quay lưng lại với bạn, thì anh ấy sẽ đối diện với gôn nhà và dễ dàng thực hiện cú ném trong khi bạn đang cố gắng cướp gôn thứ hai hoặc gôn thứ ba.

Cầu thủ ném bóng phải ném bóng mạnh lên không trung cách mặt đất khoảng mười tám mét. Khi đó, người bắt bóng phải chạy khoảng hai mươi bảy mét. Nói chung là họ phải chạy nhanh hơn bóng. Và thậm chí nếu họ nghĩ họ có thể làm được điều đó, khả năng chấn thương ngay tại gôn nhà sẽ cao gấp bốn lần so với khi bắt bóng ở các chốt gôn khác.

Trong toàn mùa giải năm 2012, chỉ có ba cầu thủ cố gắng cướp gôn nhà. Mặc dù là người dẫn đầu trong thủ thuật cướp gôn với hơn một ngàn bốn trăm lần cướp trong suốt sự nghiệp cầu thủ, nhưng Rickey Henderson chỉ có duy nhất một lần cướp gôn nhà trọn vẹn. Xếp ở vị trí thứ hai là cầu thủ Lou Brock, người đã chín trăm ba mươi tám lần cướp chốt gôn thành công nhưng không lần nào cướp được gôn nhà.

Thế nhưng anh bạn này là một trường hợp ngoại lệ. Anh lập kỷ lục cướp gôn nhà nhiều hơn bất cứ người chơi nào thời nay – mười chín lần! Hơn gần một thế kỷ, chỉ có hai cầu thủ đạt kỷ lục cướp gôn nhà với thành tích hai con số.

Anh đã giúp đội mình cướp chốt gôn hai lần. Nếu bạn nghĩ anh ấy cướp được gôn nhà nhờ vào tốc độ thì có lẽ bạn đã nhầm rồi đấy! Anh ấy đã thực hiện nó ở độ tuổi ba mươi sáu, khi đã đi qua thời hoàng kim của mình. Anh ấy còn bỏ lỡ một phần ba mùa giải vì những chấn thương. Sáu năm trước, anh ấy đã cướp được ba mươi bảy chốt gôn trong một mùa; còn trong hai mùa vừa qua, anh ấy chỉ cướp được gần phân nửa con số ấy.

Tóc anh đã bạc và anh còn tăng cân, những phóng viên thể thao đã tặng cho anh biệt danh "người đàn ông già béo mái xám". Trước đây anh đã từng đánh bóng ở vị trí thứ tư, vị trí mơ ước của các cầu thủ đánh bóng. Còn bây giờ anh ấy chỉ được đánh ở vị trí thứ bảy. Sang năm sau, anh ấy sẽ giải nghệ.

Anh ấy là Jackie Robinson.

Tốc độ của Jackie đã là một thành tích trong quá khứ, thế nhưng anh đã dành toàn bộ thời gian sự nghiệp để luyện tập ở những vị trí mà cầu thủ khác vẫn đứng. Đến tận bây giờ, anh ấy vẫn không ngừng cố gắng. Anh ấy chờ đợi cơ hội thích hợp và ra tay. Ngay khi anh ấy chạy lướt về phía gôn nhà, cầu thủ bắt bóng đã vươn tay ra chạm vào anh ấy. Khá nguy hiểm. Tuy nhiên, trọng tài đã thổi còi, và anh ấy đã an toàn.

Thế nhưng đã quá trễ. Cuối cùng thì đội anh vẫn thua đội Yankees trong trận đầu tiên. Nhưng nỗ lực cướp gôn nhà của anh được xem như là một hành động biểu tượng. Theo lời của một nhà nghiên cứu lịch sử thể thao, việc cướp gôn nhà đã tạo "động lực" cho cả đội. Chính anh cũng nhận ra điều đó, và nói rằng: "Cho dù có phải nhờ cú cướp gôn nhà của tôi hay không, thì cả đội tôi vẫn dâng trào một ngọn lửa niềm tin rạo rực". Và họ đã tiếp tục chiến thắng ở các mùa giải sau, giành được chức vô địch ai cũng ao ước.

Những năm sau đó, trong một bài báo đề cập đến những di sản trong sự nghiệp thể thao của các cầu thủ, một nhà báo đã viết rằng những nỗ lực của Jackie trong việc cướp gôn nhà chắc chắn là pha mạo hiểm xếp hạng nhì của anh ấy trong môn thể thao này.

Điều quan trọng đầu tiên là phải phá bỏ ranh giới về nạn phân biệt màu da.

Để trở thành người độc đáo, chúng ta phải sẵn sàng đối mặt với nguy hiểm. Khi chúng ta chống lại một khuynh hướng nào đó với mong muốn thay đổi những truyền thống đáng tự hào được lưu truyền trong lịch sử, chúng ta sẽ không thể chắc chắn rằng chúng ta có thành công hay không. Như lời nhà báo Robert Quillen đã viết: "Sự tiến bộ cần đi kèm với mạo hiểm, bạn sẽ không thể nào cướp được chốt gôn thứ hai nếu vẫn cứ đứng yên ở chốt gôn thứ nhất".

Từ ngày Jackie Robinson trở thành cầu thủ da đen đầu tiên của Liên đoàn Bóng chày chuyên nghiệp Mỹ vào năm 1947, anh ấy không còn sợ bất cứ đồng nghiệp nào có tư tưởng phân biệt chủng tộc tẩy chay anh hay chống lại anh, chơi xấu anh với những đôi giày mấu nhọn ở đế, thậm chí gửi thư đe dọa giết anh. Anh tiếp tục phấn đấu trở thành phó chủ tịch người da đen đầu tiên của một công ty bóng chày chuyên nghiệp Mỹ và là người phát ngôn da đen đầu tiên của bộ môn này ở tầm quốc gia. Vậy điều gì đã giúp anh can đảm chống lại những quy chuẩn xã hội và kiên quyết đối mặt với những rủi ro về thể chất, xã hội lẫn tinh thần?

Câu trả lời có thể được tìm thấy ở những nơi mà ta chẳng hề nghĩ đến, đó chính là nền tảng gia đình của những cầu thủ có ý muốn cướp chốt gôn. Trong kỷ nguyên bóng chày hiện đại ngày nay, chỉ có mười cầu thủ cướp được ít nhất bảy mươi gôn ở hai mùa giải khác nhau kể từ mùa giải lần thứ một trăm sáu mươi hai. Hãy cùng xem qua danh sách các cầu thủ cướp gôn xuất sắc dưới đây. Bạn có thể nhận ra một mẫu hình nào đó chứ?

Cầu thủ bóng chày	Số lần cướp chốt gôn	Nơi sinh	Thứ tự sinh trong gia đình	Số anh chị em trong gia đình
Rickey Henderson	130, 108	Chicago, bang Illinois	4	7
Lou Brock	118, 74	El Dorado, bang Arkansas	7	9
Vince Coleman	110, 109	Jacksonville, bang Florida	1	1
Maury Wills	104, 94	Washington, D.C.	7	13
Ron LeFlore	97, 78	Detroit, bang Michigan	3	4

Omar Moreno	96, 77	Puerto Armuelles, Panama	8	10
Tim Raines	90, 78	Sanford, bang Florida	5	7
Willie Wilson	83, 79	Montgomery, bang Alabama	1	1
Marquis Grissom	78, 76	Atlanta, bang Georgia	14	15
Kenny Lofton	75, 70	East Chicago, bang Indiana	1	1

Để tìm hiểu lý do tại sao một số cầu thủ bóng chày có thể cướp chốt gôn nhiều hơn những cầu thủ khác, nhà sử học về khoa học Frank Sulloway cùng nhà tâm lý học Richard Zweigenhaft đã cùng nhau nghiên cứu cẩn thận để tìm ra câu trả lời. Họ thực hiện nghiên cứu với hơn bốn trăm cầu thủ chơi bóng chày chuyên nghiệp là các anh chị em trong gia đình, có chung một nửa ADN với nhau và được nuôi dưỡng như nhau, và so sánh họ. Kết quả cho thấy một sự thật rất ấn tượng: Thứ tự sinh có thể giúp chúng ta dự đoán được ai sẽ cố gắng cướp được nhiều chốt gôn hơn.

Những người em có khả năng cướp gôn cao gấp 10,6 lần so với anh của họ.

Nhìn chung, họ không nhất thiết phải giỏi hơn các cầu thủ khác. Có thể họ không đạt đến hệ số đánh banh trung bình như mong muốn. Và so với

những anh em của mình cùng ở vị trí ném bóng thì những người anh thật sự nhỉnh hơn một chút về khả năng điều khiển bóng. Tuy vậy, họ có xu hướng không đập trúng bóng hay đập trúng nhưng bóng ra ngoài biên nhiều hơn hoặc có ít số lần đi bộ lên chiếm gôn thứ nhất sau bốn lần người ném bóng ném bóng lỗi hoặc bị ném bóng trúng vào người hơn. Điểm mấu chốt ở đây là tính liều lĩnh. Cùng với việc nỗ lực cướp gôn nhiều hơn, những người em có khả năng đập bóng thành công khi nhận một cú ném bóng cao gấp 4,7 lần so với người anh vì họ dám liều di chuyển vào gần gôn nhà hay vùng hợp lệ. Không chỉ dừng lại ở đó, họ còn vượt lên anh mình với khả năng cướp gôn an toàn cao gấp 3,2 lần.

Trên thực tế, sự ham muốn rủi ro khiến những người em này ít có cơ hội duy trì được sự nghiệp bóng chày của mình. Trong hai mươi bốn nghiên cứu khác nhau được khảo sát trên hơn tám ngàn cầu thủ, những người sinh sau có tỷ lệ chấn thương cao gấp 1,48 lần khi tham gia các môn thể thao như bóng đá, bóng bầu dục, quyền anh, khúc côn cầu trên mặt băng, tập gym, lặn dùng bình dưỡng khí, trượt tuyết xuống dốc và nhảy ski, thi trượt tuyết xuống dốc và đua xe. Những người con đầu lòng thường an toàn hơn trong các môn bóng chày, gôn, bóng bàn, môn có đường đua, đua xe đạp hay các môn chơi theo đội nhóm.

Khi những người em trong gia đình lựa chọn chơi bóng chày chuyên nghiệp, họ thường lao nhanh đến các chốt gôn. Khi nhìn vào ba cầu thủ chạy vượt lên đồng đội của họ để cướp gôn nhà ở thời hiện đại này thì dường như tất cả họ đều có ít nhất ba anh chị trong gia đình. Và Jackie Robinson, người được mệnh danh là "cha đẻ cướp gôn hiện đại" là người nhỏ nhất trong gia đình có năm con. Người đạt thành tích cướp gôn nhà nhiều thứ hai trong lịch sử bóng chày hiện đại là Rod Carew, là con thứ tư trong một gia đình năm anh chị em. Không chỉ có cảm quan nhạy bén trong

việc chọn đúng thời điểm, "việc cướp gôn còn cần sự mạo hiểm tột bậc", Carew nhấn mạnh. Để cướp gôn, Carew giải thích: "Tôi không được lo sợ rằng mình sẽ bị chấn thương. Thực sự là tôi không hề sợ gì. Lúc đó tôi hoàn toàn làm chủ bản thân". Người xếp thứ ba là Paul Molitor. Ông nói rằng việc cướp gôn nhà là "một hành động quả cảm". Ông là con thứ tư trong một gia đình có tám anh chị em.

Chúng ta cũng thấy được mẫu hình tương tự đối với các cầu thủ xuất hiện trong bảng thứ hạng cướp chốt gôn được liệt kê ở trên. Trong số mười cầu thủ từng cướp ít nhất bảy mươi chốt gôn trong hai mùa giải khác nhau, một nửa số họ sinh ra trong gia đình có ít nhất bốn anh chị em và bảy trong số mười cầu thủ có ít nhất hai anh chị em lớn hơn mình. Bảy người cướp chốt gôn giỏi nhất tính trung bình là đứa con thứ 6,9 trong gia đình và có 71% anh chị em lớn hơn họ.

Những người con thứ trong một gia đình đông con không chỉ có xu hướng liều lĩnh hơn trong môn bóng chày, mà sự khác biệt này cũng được thể hiện trong lĩnh vực chính trị và khoa học. Họ là người tạo ra những tác động lớn đến sự tiến bộ của xã hội và tri thức nhân loại. Trong một nghiên cứu mang tính bước ngoặt, nhà khoa học Sulloway đã phân tích hơn hai mươi bốn thành tựu và đột phá khoa học, từ lý thuyết thiên văn của Copernicus đến thuyết tiến hóa của Darwin, từ thuyết cơ học Newton đến thuyết tương đối của Einstein. Ông đã tìm hiểu hơn một trăm sử gia khoa học nhằm đánh giá quan điểm của gần bốn ngàn nhà khoa học về việc ủng hộ mạnh mẽ những cách nhìn thông thường đến việc tranh luận triệt để những quan điểm mới. Sau đó, Sulloway tìm hiểu vai trò của thứ tự sinh trong việc dự đoán liệu nhà khoa học đó sẽ giữ nguyên hiện trạng hay đưa ra một lý thuyết mới mang tính cách mạng. Trong mỗi trường hợp, ông nhận thấy rằng số con thứ là nhiều hơn con cả trong cơ cấu dân số xã hội.

T`ầng lớp xã hội, quy mô gia đình và các nhân tố khác cũng có thể ảnh hưởng đến kết quả.

So với con cả, những nhà khoa học là con thứ có khả năng tán thành nhi`ều hơn gấp ba l`ần các học thuyết gây tranh cãi (như định luật Vạn vật Hấp dẫn và định luật Chuyển động của Newton, hay thuyết Tương đối đặc biệt của Einstein) dù các học thuyết này không được đông đảo mọi người chấp nhận trước đó. Suốt nửa thế kỷ sau khi nhà thiên văn Copernicus công bố phát hiện Trái đất xoay quanh Mặt trời, các nhà khoa học là con thứ ủng hộ ông nhi`ều gấp 5,4 l`ần so với các nhà khoa học là con cả. Sau khi Galileo phát minh ra kính viễn vọng và công bố những khám phá ủng hộ công trình của Copernicus, tỷ lệ này sụt giảm xuống còn 1:1. Vì học thuyết của Copernicus không còn gây tranh cãi như trước, nên số nhà khoa học là con cả chấp thuận đi`ều này tương đương với các nhà khoa học là con thứ.

Bằng chứng thuyết phục nhất v`ề việc con thứ được sinh ra để tạo nên các cuộc cách mạng là những phân tích của Sulloway v`ề phản ứng của họ trước các học thuyết mới. Ông đã đánh giá việc hàng trăm nhà khoa học phản ứng như thế nào với thuyết Tiến hóa từ năm 1700 đến năm 1859, trước khi Darwin công bố tác phẩm *Nguồn gốc muôn loài* nổi tiếng. Trước Darwin, có đến năm mươi sáu trong tổng số một trăm mười bảy nhà khoa học là con thứ tin vào thuyết Tiến hóa so với chín trong tổng số một trăm linh ba nhà khoa học là con cả. Mười sáu năm sau khi Darwin xuất bản công trình *Nguồn gốc muôn loài* , tỷ lệ nhà khoa học là con thứ chấp thuận thuyết Tiến hóa cao hơn nhà khoa học con cả giảm từ hơn 9,7 l`ần xuống còn hơn 4,6 l`ần. Khi quan điểm này được giới khoa học chấp thuận rộng rãi, các nhà khoa học là con cả dễ chấp nhận hơn.

Chúng ta cho rằng các nhà khoa học là con thứ dễ lĩnh hội các quan điểm trái chiều hơn các nhà khoa học là con cả, những người luôn bảo thủ với niềm tin bị cố thủ trong rào cản tuổi tác. Tuy nhiên, điều đáng chú ý là, thứ tự sinh trong gia đình lại trở thành yếu tố logic hơn trong việc quyết định sự chấp thuận của các nhà khoa học đối với một học thuyết mới. "Một người con thứ tám mươi tuổi cởi mở với các học thuyết mới tương đương một người con cả hai mươi lăm tuổi", Sulloway viết, và lập luận rằng thuyết Tiến hóa "được chấp nhận chỉ là vì số nhà khoa học là con thứ vượt trội hơn so với các nhà khoa học là con cả với tỷ lệ 2,6:1 trong cấu trúc dân số".

Tóm lại, các nhà khoa học là con thứ có nhiều gấp hai lần khả năng tạo ra các đột phá so với nhà khoa học là con cả. "Khả năng gia tăng tỷ lệ khác biệt này một cách tình cờ là ít hơn một phần một tỷ", Sulloway quan sát thấy. "Con thứ đi trước người con cả đến cả nửa thế kỷ trong việc chấp nhận các ý tưởng đột phá, mới mẻ". Kết quả tương tự cũng xuất hiện khi Sulloway nghiên cứu ba mươi mốt cuộc cách mạng chính trị: Những người con thứ cũng ủng hộ nhiều gấp đôi so với con cả trong việc chấp thuận các thay đổi cấp tiến.

Là con cả trong gia đình, ban đầu tôi không thấy thoải mái với những kết quả này. Tuy nhiên, khi nghiên cứu về thứ tự con cái sinh ra trong gia đình, tôi nhận ra không mô hình nào là bất biến. Chúng ta không cần thiết phải coi sự độc đáo chỉ dành cho những người con sinh sau trong gia đình. Bằng việc sử dụng những biện pháp thường áp dụng khi nuôi dưỡng những đứa trẻ nhỏ tuổi hơn trong gia đình, chúng ta có thể nuôi dưỡng bất kỳ đứa trẻ nào để chúng có thể trở nên độc đáo.

Ở chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về việc nguồn gốc gia đình ảnh hưởng tới sự độc đáo như thế nào. Là con thứ thì có gì đặc biệt, quy mô gia

đình và việc nuôi dưỡng ảnh hưởng ra sao đến sự đặc biệt đó? Chúng ta có thể giải thích những trường hợp không khớp với mô hình trên như thế nào – chẳng hạn với một danh sách cầu thủ cướp gôn chỉ có ba người, hai người là con đầu thì nổi loạn nhưng người là con thứ thì lại tuân thủ? Tôi sẽ sử dụng thứ tự sinh như phần đệm để tìm hiểu tác động của anh chị em, cha mẹ, những tấm gương sáng đối với việc quyết định sự liều lĩnh của một cá nhân. Để hiểu tại sao những anh chị em cùng một nhà lại không trở nên giống nhau như cách chúng ta nghĩ, tôi đã tìm hiểu việc Jackie Robinson được nuôi nấng và về những gia đình của các nghệ sĩ hài kịch xuất sắc nhất nước Mỹ. Bạn sẽ phát hiện ra rằng điều gì quyết định nên việc hình thành một đứa trẻ có xu hướng tích cực hay phá hoại, tại sao lại là sai lầm khi bảo đứa trẻ rằng chúng không nên gian lận, chúng ta khen ngợi chúng thiếu hiệu quả như thế nào và đọc cho chúng nghe những cuốn sách sai lầm ra sao, làm cách nào chúng ta có thể học hỏi từ những ông bố bà mẹ dám liều mình để cứu những người Do Thái trong cuộc thảm sát thời Phát xít Đức.

Sinh ra để nổi loạn

Năm 1944, hơn mười năm trước khi Rosa Parks và sự kiện bà từ chối nhường chỗ cho một hành khách da trắng trên xe buýt ở Montgomery diễn ra, Jackie Robinson, người khi đó là một trung úy quân đội, đã bị đưa ra tòa án quân sự xét xử vì từ chối ngồi ở phía sau xe buýt. Người tài xế đã "hét lên như thể nếu tôi không xuống ngồi ở phía sau xe buýt thì ông ta sẽ khiến tôi gặp rắc rối lớn", Robinson thuật lại. "Tôi đã phản pháo ông ta một cách kịch liệt rằng tôi không quan tâm liệu ông ta sẽ khiến tôi gặp khó khăn như thế nào". Robinson cũng nhớ về trường hợp tương tự khi lao nhanh như một mũi tên về chốt gôn nhà trong giải World Series mở rộng. "Tôi đột nhiên quyết định thay đổi mọi thứ", Robinson giải thích. "Việc

cướp gôn nhà khi có hai cầu thủ đội nhà chạy ở phía sau không phải là quyết định tốt nhất lúc đó trong môn bóng chày, nhưng tôi vẫn thực hiện. Tôi thực sự không quan tâm liệu tôi có thành công hay không."

"Tôi rất quan tâm" và "Tôi không thực sự quan tâm" tiết lộ những dấu hiệu quan trọng về việc Jackie Robinson chấp nhận mạo hiểm đến mức nào. Theo Giáo sư lỗi lạc James March của trường Đại học Stanford, khi chúng ta đưa ra quyết định, hầu hết chúng ta thường tuân theo quy luật về kết quả: Hành động nào sẽ đưa đến kết quả tốt nhất? Nếu bạn giống như Robinson, tức là người liên tục thách thức nguyên trạng, bạn sẽ làm mọi thứ thật khác biệt, thay vì sử dụng logic của sự phù hợp[1]: Một người như tôi sẽ làm thế nào trong tình cảnh này? Thay vì nhìn vào vẻ bên ngoài để cố gắng dự đoán kết quả, bạn hãy hướng vào bên trong con người mình. Hãy dựa trên sự thật bạn là ai, hay bạn muốn trở thành người như thế nào.

[1] *Nguyên văn: logic of appropriateness*.

Khi chúng ta sử dụng logic của kết quả[2], chúng ta luôn tìm thấy lý do để không chấp nhận các rủi ro. Logic của sự phù hợp sẽ giúp giải phóng bạn. Chúng ta sẽ nghĩ ít hơn về kết quả chúng ta mong muốn và hoạt động một cách bản năng theo hướng chúng ta nên làm. Khuynh hướng này có thể bị ảnh hưởng bởi thứ tự sinh trong gia đình.

[2] *Nguyên văn: logic of consequence*.

Trong nhiều năm, các chuyên gia luôn coi trọng lợi thế của việc được sinh ra trước. Những đứa trẻ là con cả trong gia đình thường có xu hướng thành công, hưởng lợi từ sự quan tâm, thời gian và năng lượng từ cha mẹ mà không phải chia sẻ với những đứa con khác. Các bằng chứng cho thấy những đứa con cả thường có xu hướng đạt giải Nobel trong các lĩnh vực khoa học, trở thành các nghị sĩ Mỹ, chiến thắng trong các cuộc bầu cử địa phương và quốc gia tại Hà Lan. Các bằng chứng cũng thể hiện rằng họ có

xu hướng vươn lên trở thành những người đứng đầu trong các tập đoàn đa quốc gia: Một nghiên cứu với mẫu hơn một ngàn năm trăm giám đốc chỉ ra rằng 43% trong số họ là con cả.

Trong một nghiên cứu gần đây, hai nhà kinh tế học Marco Bertoni và Giorgio Brunello quyết định đánh giá kỹ lưỡng hơn về tác động của thứ tự sinh đối với sự thành công nghề nghiệp. Sau khi theo dõi hơn bốn ngàn người trong nhiều thập niên ở gần mười hai quốc gia châu Âu khác nhau, họ phát hiện ra rằng khi tham gia vào thị trường lao động, những người con cả thường nhận được mức lương khởi điểm cao hơn 14% so với những đứa sinh sau. Họ cũng nhận được sự giáo dục tốt hơn, cho phép họ đòi hỏi mức thu nhập cao hơn.

Tuy nhiên, lợi thế về nghề nghiệp này biến mất ở tuổi ba mươi. Những người là con thứ có mức tăng trưởng lương nhanh hơn, vì việc sẵn sàng chuyển sang những công việc được trả lương tốt hơn của họ nhanh hơn và thường xuyên hơn. "Những người là con cả thường không thích sự mạo hiểm so với con thứ", các nhà kinh tế học viết, chỉ ra rằng những người con thứ sẵn sàng uống rượu, hút thuốc, ít có xu hướng mua bảo hiểm nhân thọ hoặc bảo hiểm nghỉ hưu. Nhà tâm lý học Dean Simonton giải thích: "Không phải năng lực bên trong khiến những người con thứ không làm tốt trong những bài kiểm tra chuẩn hóa, có kết quả kém hơn ở trường hay không quan tâm đến những nghề nghiệp mang lại thanh thế. Đúng hơn là, những người con thứ cảm thấy rằng những người con cả luôn bị ám ảnh bởi quyền lực và sự tuân thủ".

Mặc dù bắt đầu thu được một số bằng chứng thuyết phục, nhưng ngành khoa học nghiên cứu về thứ tự sinh có một quá khứ khá thăng trầm và vẫn còn nhiều tranh cãi cho đến ngày nay. Thứ tự sinh trong gia đình không*quyết định* bạn là ai; nó chỉ tác động đến *khả năng* bạn sẽ phát triển

theo hướng nào. Còn rất nhiều nhân tố ảnh hưởng khác, về mặt sinh học, cũng như trải nghiệm sống của bạn. Khi làm rõ ảnh hưởng theo thứ tự sinh, các nghiên cứu vẫn rất hỗn độn: Bạn không thể thực hiện những thí nghiệm được kiểm soát hay ngẫu nhiên, vì nhiều nghiên cứu chỉ dừng lại ở việc so sánh anh chị em trong từng gia đình trong khi những so sánh chính xác cần phải được thực hiện giữa các gia đình với nhau. Các nhà khoa học cũng chưa đồng thuận trong việc giải quyết những phát sinh phức tạp như giữa anh chị em cùng cha khác mẹ, anh chị em được nhận nuôi, anh chị em đã qua đời, anh chị em họ hàng sống chung một nhà. Các chuyên gia về thứ tự sinh tiếp tục không đồng thuận ở nhiều kết luận khác nhau. Là một nhà khoa học xã hội, tôi cảm thấy trách nhiệm của mình là cần xem xét các chứng cứ này và chia sẻ quan điểm của tôi về những điều có lẽ là đúng đắn nhất. Khi tôi xem xét các dữ liệu, thứ tự sinh là một chỉ dấu thể hiện tính cách và hành vi chính xác hơn nhiều so với tôi tưởng tượng.

Trong một nghiên cứu khác, mọi người xếp hạng anh chị em và bản thân họ dựa trên thành tích (achievement) ở trường và sự nổi loạn (rebellion). Những người có thành tích cao trong học tập có khả năng là con cả cao gấp 2,3 lần. Những người là con út có xu hướng nổi loạn cao gấp hai lần so với con cả. Khi tôi được yêu cầu mô tả một số hành động nổi loạn hay những điều bất thường họ từng thực hiện trong đời, những người con thứ có nhiều câu trả lời hơn và mô tả những hành vi kỳ quặc một cách sống động hơn. Hàng trăm nghiên cứu chỉ ra kết luận tương tự: Mặc dù những người con cả có xu hướng trội hơn, tận tụy hơn, tham vọng hơn, nhưng những người con sinh sau thường chấp nhận rủi ro và đón nhận những ý tưởng độc đáo một cách mạnh mẽ hơn. Con cả có xu hướng bảo vệ tình trạng hiện tại, trong khi những đứa con sinh sau thường thách thức những điều hiện có[3].

[3] *Có những phần ví dụ ở đây. Tôi đang tập trung vào việc tìm hiểu những khác biệt trung bình giữa những đứa trẻ đầu lòng với những đứa trẻ sinh sau trong gia đình. Đứa trẻ sinh giữa ít được nghiên cứu hơn, bởi vì việc xác định ai là con giữa khó khăn hơn việc xác định con cả và con út. Sulloway lập luận rằng, nhìn chung, con giữa có thiên hướng ngoại giao nhiều nhất. Đối mặt với đứa con đầu lòng có xu thế lấn át, tránh không cùng phe với cha mẹ và các anh chị để lấn át những đứa em nhỏ của mình, người con giữa thường rất giỏi trong nghệ thuật đàm phán, thuyết phục và xây dựng liên minh. Tôi không nghĩ việc đưa nghiên cứu về con giữa này xuống hàng chú dẫn ở cuối trang thể hiện tôi không quan tâm đến điều đó. (Adam Grant)*

Lựa chọn ngách: Cạnh tranh bằng bất cạnh tranh

Nhìn vào nhiều anh chị em ruột, bạn sẽ nhận ra một thực tế khó hiểu: Sự khác biệt trong tính cách không tồn tại giữa các gia đình mà tồn tại ngay trong chính các anh chị em trong cùng một gia đình. Một cặp song sinh lớn lên cùng một mái nhà, họ sẽ ít giống nhau hơn so với một cặp sinh đôi được nuôi dưỡng ở hai gia đình khác nhau từ khi còn nhỏ. "Điều tương tự cũng đúng với những anh chị em không phải song sinh – họ rất khác biệt khi được nuôi dưỡng cùng nhau, nhưng lại giống tới đáng kinh ngạc khi nuôi dưỡng cách xa nhau", nhà tâm lý học Steven Pinker ở trường Đại học Harvard nhận xét. "Và những anh chị em không cùng dòng máu được nhận nuôi lại rất khác so với hai người ngẫu nhiên ở ngoài đường". Điều này quyết định sự độc đáo. Ở tuổi trưởng thành, những anh chị em được nhận nuôi thường không giống nhau trong việc bất tuân mệnh lệnh hoặc chấp nhận rủi ro, mặc dù được nuôi dưỡng bởi cùng một cặp cha mẹ.

Lựa chọn ngách có thể giải đáp cho điều kỳ lạ trên. Khái niệm này được đưa ra bởi bác sĩ và nhà trị liệu Alfred Adler, người cho rằng việc đặt

trọng tâm nuôi dưỡng vào đứa con nào của bố mẹ của nhà tâm thần học Sigmund Freud không thể giải thích được tường tận những tác động mạnh mẽ của anh chị em trong nhà lên sự phát triển tính cách của một người. Adler biện luận rằng vì con cả trong gia đình bắt đầu cuộc sống sớm hơn trong vai trò là đứa trẻ duy nhất, nên chúng nhanh chóng gắn bó chặt chẽ với bố mẹ mình. Khi con thứ xuất hiện, con cả lo sợ bị "soán ngôi" và thường phản ứng bằng cách cạnh tranh để giành được sự chú ý của bố mẹ: Chúng đưa ra những luật lệ, áp đặt quyền lực lên các em mình, và chính điều này tạo nền tảng khiến những đứa con sinh sau nổi loạn.

Đối mặt với những thách thức về thể chất và trí tuệ trong cuộc cạnh tranh trực tiếp với một người anh chị lớn hơn mình, những đứa con sinh sau thường chọn cách khác để nổi bật. "Ngách dành cho những người đạt được thành tựu thường dành cho con cả", Sulloway viết. "Một khi thị trường ngách này bị chiếm, rất khó cho con thứ có thể cạnh tranh sòng phẳng với anh chị em cả"[4]. Tất nhiên điều này phụ thuộc vào độ tuổi chênh lệch giữa hai anh chị em. Nếu hai con thứ chỉ cách nhau một năm thì những đứa con thứ có thể đủ khôn ngoan hay đủ mạnh mẽ để có được vị trí cho riêng mình. Nhưng nếu chúng cách nhau trên bảy tuổi, ngách này sẽ mở ra lần nữa để những đứa con thứ tham gia vào mà không cần cạnh tranh trực tiếp với anh chị em cả. Trong môn bóng chày, những anh em cách nhau từ hai đến năm tuổi thường có xu hướng chơi ở những vị trí khác nhau hơn là những người cách nhau ít hơn hai hoặc xa nhau hơn năm tuổi. Jackie Robinson tham gia môn điền kinh ở trường đại học nhưng không thể thắng anh trai mình là Mack, người lớn hơn năm tuổi và đã từng giành Huy chương Bạc Olympic tại cự ly hai trăm mét. Cuối cùng Robinson đã khiến mình trở nên khác biệt bằng việc chiến thắng giải vô địch nhảy xa mở rộng

NCAA – và tham gia môn bóng rổ, bóng đá ở trường UCLA, bên cạnh bóng chày và điền kinh trong sân vận động.

[4] *Trong một nghiên cứu ban đầu, nhà tâm lý học Helen Koch đã yêu cầu các giáo viên đánh giá hơn ba trăm đứa trẻ đến từ những gia đình hai con, dựa trên thứ tự sinh, giới tính, tỷ lệ giới tính giữa anh chị em trong nhà, tuổi tác và tầng lớp xã hội. Những đứa con đầu lòng ghi điểm nhiều hơn đáng kể về tính quyết đoán và thống trị, cho dù chúng là nam hay nữ. Theo nhà tâm lý học Frank Dumont ghi nhận: "Những người con gái đầu lòng thực sự có khuynh hướng nam tính hơn so với anh em sinh sau của họ. Họ có khuynh hướng cư xử giống những người đàn ông mạnh mẽ". (Adam Grant)*

Vì tò mò về việc "lựa chọn ngách" có thể xuất hiện ở những gia đình khác hay không, tôi tập trung vào việc nghiên cứu giới hài kịch. Về cơ bản, hài kịch là một môn nghệ thuật của sự độc đáo. Bằng chứng cho thấy rằng so với những ngành nghề thông thường khác trong xã hội, các nghệ sĩ hài kịch thường có xu hướng độc đáo và nổi loạn hơn – và nếu họ càng độc đáo bao nhiêu thì cơ hội thành công trong nghề nghiệp của họ càng cao bấy nhiêu. Sau tất cả, khán giả thường cười với một câu chuyện đùa vượt lên những gì mà họ có thể tưởng tượng, hay một câu chuyện vi phạm một nguyên tắc "thiêng liêng" nào đó theo cách không gây hại, biến điều không tưởng trở thành có thể tưởng tượng được. Để thách thức những quy luật và đặt ra những giá trị cốt lõi, các nghệ sĩ hài cần có được sự liều lĩnh cần thiết; để thực hiện một màn trình diễn đặc sắc như thế mà không gây mất lòng khán giả, nghệ sĩ hài kịch rất cần sự sáng tạo. Lựa chọn trở thành một nghệ sĩ hài đồng nghĩa với việc xóa bỏ ước mơ về một công việc triển vọng và ổn định. Cha của Jim Carey từng cân nhắc lựa chọn nghề hài kịch nhưng sau đó phải chọn nghề kế toán vì đó là một thương vụ đầu tư an

toàn hơn. Nghệ sĩ hài kịch Jerry Seinfeld nói: "Tôi chưa bao giờ có một công việc thực sự".

Dựa trên những gì chúng ta biết về lựa chọn ngách, tôi nghi ngờ rằng những đứa con sinh sau thường có xu hướng trở thành những nghệ sĩ hài kịch xuất sắc hơn. Những ngành nghề truyền thống thường được những người con cả lựa chọn. Thay vì cạnh tranh với những người mạnh mẽ hoặc thông minh hơn họ, những đứa con thứ có thể trở nên vui nhộn và hóm hỉnh hơn. Không giống những tài năng khác, khả năng làm mọi người cười không phụ thuộc vào tuổi tác hay sự trưởng thành. Gia đình của bạn càng đông anh chị em, bạn càng có ít lựa chọn để nổi bật trong gia đình và sẽ có xu hướng chọn sự hài hước như một thị trường ngách.

Liệu có phải những nghệ sĩ hài kịch nổi tiếng có khả năng là con út hơn là con cả? Để tìm hiểu điều này, tôi đã phân tích một danh sách năm 2004 của kênh truyền hình Comedy Central, tổng hợp một trăm nghệ sĩ hài kịch nổi tiếng nhất mọi thời đại. Danh sách này gồm những nghệ sĩ hài kịch có những tác phẩm nổi loạn, thách thức những quy luật thông thường và những hệ tư tưởng chính trị trong xã hội, bao gồm những nghệ sĩ từ George Carlin, Chris Rock cho đến Joan Rivers và Jon Stewart.

Về mặt thống kê, lẽ ra con số nghệ sĩ hài kịch nổi tiếng giữa những người là con cả và con út nên là cân bằng. Tuy vậy, khi tôi xem xét thứ tự sinh của một trăm nghệ sĩ hài kịch độc đáo này, bốn mươi bốn người trong số họ là con út, so với chỉ hai mươi người là con cả. Họ đến từ những gia đình có trung bình 3,5 đứa con. Trung bình, họ được sinh ra muộn đến 48% trong thứ tự sinh. Nghệ sĩ hài kịch có anh chị em có khả năng là con út cao hơn đến 83% so với dự đoán. Tỷ lệ những nghệ sĩ hài kịch là con út trong số rất nhiều nghệ sĩ hài kịch lừng danh nằm ở con số hai phần triệu.

Khi tôi chuyển sang nghiên cứu về những nghệ sĩ hài kịch là con út, tôi phát hiện ra rằng những anh chị em của họ thường đạt được thành tích cao hơn về mặt học thuật. Stephen Colbert là em út trong một gia đình có mười một anh chị em; anh chị em của ông bao gồm một luật sư xuất sắc, một ứng cử viên nghị sĩ và một luật sư Quốc hội. Năm anh chị em lớn hơn của nghệ sĩ Chelsea Handler là kỹ sư cơ khí, đầu bếp, kế toán, luật sư và y tá – tất cả các nghề nghiệp thường đòi hỏi bằng cấp giáo dục và có mức lương ổn định. Ba anh chị em lớn hơn của Louis C.K. đều là bác sĩ, giáo viên và kỹ sư phần mềm. Năm anh chị em của Jim Gaffigan là những người quản lý: ba người làm trong ngân hàng, một tổng giám đốc của tập đoàn bán lẻ và một giám đốc nghiệp vụ. Ba người anh chị của Mel Brooks là nhà hóa học, chủ hiệu sách và một nhân viên chính phủ.

Sự lựa chọn ngách giúp giải quyết và lý giải nguyên nhân vì sao anh chị em thực sự không giống nhau như vậy; những đứa trẻ sinh sau thường được nhận thấy là khá khác biệt. Dù vậy, có rất nhiều yếu tố liên quan đến việc quyết định tại sao một đứa trẻ lại trở nên đặc biệt trong gia đình chúng. Cho dù những ông bố bà mẹ cố gắng nhất quán đến thế nào, họ vẫn đối xử rất khác nhau với con cái dựa trên thứ tự sinh và điều này đã làm cho tính cách của chúng ngày một khác xa nhau[5].

[5] *Hiệu ứng thứ tự sinh không phải nằm hoàn toàn ở khía cạnh môi trường, có lý do để tin rằng các yếu tố sinh học cũng có thể ảnh hưởng đến hiệu ứng đó. Bằng chứng cho thấy rằng một người đàn ông có nhiều anh trai sẽ có xu hướng trở nên đồng tính luyến ái. Cứ có thêm một người anh lớn hơn lại gia tăng khả năng đồng tính luyến ái của một người đàn ông lên đến 33%, điều này có thể là do hệ thống miễn dịch từ người mẹ sản xuất ra nhiều kháng thể hơn với testosterone, một loại hormone tác động đến thai nhi. Hiệu ứng thứ tự sinh này chỉ xảy ra đối với nam giới và đối*

với những người có anh trai, không có tác dụng đối với những người có em trai hay có chị em gái. Các nhà nghiên cứu ước tính rằng có ít nhất một trong bảy người đàn ông đồng tính có thể quy sự đồng tính luyến ái của họ là do hiệu ứng thứ tự sinh đối với anh trai, và trong số những người đàn ông đồng tính luyến ái có ít nhất ba người anh trai, hiệu ứng thứ tự sinh là mạnh hơn bất kỳ lý do nào. (Adam Grant)

Sự trượt dốc của giáo dục gia đình hà khắc

Nhà tâm lý học Robert Zajonc đã quan sát thấy rằng những đứa con đầu lòng được lớn lên trong một môi trường nhiều người lớn, còn nếu bạn có càng nhiều anh chị em, bạn càng có nhiều thời gian học hỏi từ họ. Nếu như Jackie Robinson là con đầu lòng, ông sẽ được mẹ dồn hết sự quan tâm và tình thương yêu. Nhưng vì có đến năm đứa con, nên bà Mallie Robinson cần phải dành thời gian để kiếm tiền. Hệ quả là chị gái của Robinson, Willa Mae phản ánh rằng: "Tôi chẳng khác gì một người mẹ nhí". Cô tắm, mặc quần áo và cho em ăn. Khi đến trường mẫu giáo, Willa còn thuyết phục mẹ mình cho mang cậu em đến trường cùng mình. Jackie Robinson, ba tuổi, chơi ở khoảng sân phủ cát suốt hơn một năm trong khi Willa Mae thỉnh thoảng thò đầu ra ngoài cửa sổ nhòm xem em mình có ổn không. Trong khi đó, anh trai của Robinson là Frank sẵn sàng bảo vệ em mình nếu có bất cứ chuyện gì xảy ra.

Khi anh chị em lớn trong nhà thay cha mẹ trông nom em và làm gương cho em, bạn sẽ không phải đối mặt với nhiều luật lệ và sự trừng phạt. Đồng thời, bạn có thể tận hưởng sự bảo vệ từ anh chị em mình. Bạn cũng trở nên liều lĩnh sớm hơn. Thay vì tính toán để đưa ra các quyết định cẩn trọng như những anh chị em lớn, bạn sẽ theo gót những đứa trẻ khác, vì bạn biết mình được bảo vệ.

Ngay cả khi vai trò kiểm soát không được chuyển giao cho những người con, cha mẹ thường có xu hướng "kỷ luật sắt" với con cả và trở nên dễ tính hơn với con thứ. Những ông bố bà mẹ thường thấy thoải mái hơn khi họ đã có chút kinh nghiệm, và những người con thứ cũng không phải làm việc nhà nhiều vì công việc đã được các anh chị trong nhà giải quyết. Khi Robinson tham gia vào một băng đảng ở khu dân cư, ông bị bắt quả tang trộm cắp thường xuyên. Thay vì bị trừng phạt, mẹ của Robinson đến đồn và nói với cảnh sát trưởng rằng ông đã quá khắc nghiệt với con của bà, việc đó xảy ra đến hơn một lần. "Robinson đã trốn thoát được những trò hề ấy", nhà nghiên cứu tiểu sử Mary Kay Linge viết, "vì ông ấy lúc nào cũng được cưng chiều. Sau tất cả, Jackie là con út của gia đình và ông ta không bao giờ phải chịu trách nhiệm như anh chị của mình"[6].

[6] *Phản ứng của cha mẹ với con út trong gia đình có thể gây ra hiệu ứng xấu. Nạn nhân kiểu mẫu cho hành động này là Andre Agassi, vận động viên tennis đầu tiên giành bốn chức vô địch giải quần vợt Grand Slam và Huy chương Vàng Olympic giải quần vợt đơn. Bố của Andre luôn mơ về việc trở thành một nhà vô địch tennis, và khi ba người con đầu tiên thất bại, ông dồn hết áp lực lên cậu con út Andre. Bố của Andre rất bạo lực, ép Andre phải luyện tập trong nhiều giờ liền, đặt ra những quy tắc nghiêm ngặt và cấm anh chơi bất kỳ môn thể thao nào khác. Andre hiểu rằng: "Tôi là niềm hy vọng cuối cùng của gia tộc Agassi". Andre từng nổi loạn bằng cách coi thường luật bất thành văn trong môn tennis: Anh để tóc như người Mohawk, kiểu tóc cá đối Mullet, đeo khuyên tai, mặc quần soóc denim và quần hồng thay vì đồ màu trắng truyền thống; anh hẹn hò với ca sĩ Barbra Streisand, lớn hơn mình hai mươi tám tuổi. "Không được lựa chọn, không được nói ra những gì tôi làm và tôi là ai, điều đó làm tôi phát điên", Andre nhớ lại. "Sự nổi loạn hằng ngày là điều duy nhất tôi được*

chọn để chống lại quyền hành... gửi thông điệp tới bố tôi và trả đũa sự thiếu thốn những lần tự quyết định trong cuộc đời tôi". Câu chuyện của Andre cho thấy hai chiều hướng khác biệt khi cha mẹ nuôi dưỡng những đứa con nổi loạn: cho đứa con đó quyền tự quyết toàn bộ và bỏ mặc, hoặc hạn chế quyền tự do của chúng đến mức chúng phải kháng cự lại. (Adam Grant)

Chúng ta có thể thấy sự thay đổi trong cách quản lý của cha mẹ theo kinh nghiệm của Lizz Winstead, người đồng sáng lập chương trình *The Daily Show*. Đó là chương trình tin tức đầu tiên sử dụng hài kịch để cạnh tranh với những chương trình cập nhật tin tức truyền thống – về hình thức vẫn là tin tức nhưng có thể kèm vào những pha đùa giỡn hay châm biếm. "Chúng tôi sẽ tạo nên những trò đùa bằng việc trở thành chính những nhân vật đó", Winstead nói. "Điều này đơn giản là chưa từng được làm trước đây."

Lớn lên ở bang Minnesota, là con út của một gia đình năm con với cha mẹ cực kỳ bảo thủ, Winstead tự do rất nhiều so với các anh chị em của mình. "Tôi thường qua mặt bố mẹ mình vì họ đã già. Tôi rất tự do và thoải mái. Tôi không phải hỏi xin ý kiến khi làm bất kỳ điều gì. Tôi tự đi xe buýt một mình. Tôi ngủ qua đêm ở nhà người khác. Họ đi nghỉ và để tôi ở lại một mình trong trường học. Bố mẹ tôi dường như đã hết sức. Họ còn quên nhắc tôi rằng: 'Con không thể làm như vậy'". Khi còn là một đứa trẻ, mặc dù Winstead không biết bơi, mẹ của bà cũng không cảnh báo cho bà biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu chẳng may bà trượt khỏi phao an toàn ở giữa hồ. "Tôi không biết rằng mình nên sợ hãi. Tóm lại, đó là lý do vì sao tôi lao đầu vào mọi thứ", Winstead giải thích. "Bây giờ, tôi luôn xem mọi chuyện trong đời là một thử thách chứ không phải là một điều gì đó khó thực hiện,

bởi vậy sự thiếu quan tâm rõ rệt của bố mẹ khiến tôi luôn làm họ nhiều lần đứng tim vì những cú liều lĩnh bất thường."

Từ ngày còn bé, Winstead đã cố gắng nổi bật để được chú ý. Người anh Gene, hiện là thị trưởng, nhớ lại: "Mọi thành viên trong gia đình tôi có thói quen xấu là lúc nào cũng chen ngang lời nhau và Winstead luôn là người nói to nhất để 'cướp diễn đàn'". Ở tuổi lên mười, Winstead đã hỏi giáo viên người Công giáo của cô rằng tại sao những con chó và người Do Thái lại không lên được thiên đàng. Ở tuổi mười hai, khi một linh mục nói rằng cô không thể trở thành một lễ sinh (altar boy) được, cô đã thách thức ông bằng việc đề xuất ý tưởng trở thành một lễ sinh nữ (altar girl), dù truyền thống Giáo hội là trao sứ mạng lễ sinh cho các cậu trai, và viết một bức thư gửi ý tưởng này lên vị giám mục của giáo phận. Cha mẹ cô không hề phản đối. Thậm chí ngay cả khi họ phản đối những giá trị của cô, họ vẫn tiếp tục thầm ủng hộ cô. Nhiều năm sau đó, khi cô phát biểu quyết định ủng hộ quyền phá thai của phụ nữ, cô nghe thấy cha mình nói rằng: "Ít nhất con gái tôi đã nói những gì nó nghĩ và không che giấu nó là ai".

Gia đình càng đông, những người con càng sinh sau càng chịu ít luật lệ, và người con út có những đặc ân mà các anh chị của cậu ấy/cô ấy không có. "Tôi xuất thân từ một gia đình rất đông đúc – với những chín bố mẹ", diễn viên hài kịch Jim Gaffigan có lần đùa. "Khi bạn là con út trong một gia đình đông đúc, bố mẹ của bạn sẽ phát điên trước khi bạn bước vào tuổi vị thành niên."

Chúng ta có thể giải thích rằng sự liều lĩnh của người nổi loạn được tạo ra bởi giá trị của sự tự trị khác thường và sự bao bọc họ nhận được khi là con út trong gia đình. Tuy nhiên, sự dạy dỗ của cha mẹ có thể nuôi dưỡng sự nổi loạn của những đứa con dù chúng ở bất kỳ thứ tự sinh nào; hoặc điều này vô tình trở nên phổ biến nhất với những đứa con út. Sulloway

phát hiện ra rằng việc phỏng đoán tính cách của một người sẽ khó khăn hơn khi họ là con một trong gia đình so với một đứa trẻ có nhiều anh chị em. Giống như con cả, con một trong gia đình lớn lên ở thế giới có nhiều người lớn và gắn bó chặt chẽ với bố mẹ. Nhưng đồng thời họ cũng giống những đứa con út, được bảo vệ rất kỹ lưỡng và điều này khiến họ "tự do hơn để trở nên cực đoan".

Những bằng chứng về thứ tự sinh nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cho trẻ không gian tự do để phát triển cá tính. Dù vậy, một trong những mối nguy của điều này là trẻ em có thể sử dụng quyền tự do để nổi loạn và vô tình đẩy chúng vào những hoàn cảnh trớ trêu. Một đứa trẻ được sinh ra theo bất kỳ thứ tự nào trong gia đình đều được khuyến khích phát triển cá tính, nhưng điều gì quyết định phương hướng chúng chọn để trở nên độc đáo? Tôi muốn hiểu tại sao Jackie Robinson lại từ bỏ cuộc sống băng đảng và trở thành nhà hoạt động xã hội mẫn cán – nhân tố nào định hình suy nghĩ của một đứa trẻ để nó sử dụng quyền tự do của mình trở thành một người đáng kính hay phản xã hội, một người nhiệt huyết hay bị động, một nhà sáng tạo hay kẻ thích phá hoại.

Việc trả lời câu hỏi này là cả một công trình để đời của nhà xã hội học Samuel Oliner và nhà nghiên cứu giáo dục Pearl Oliner. Họ thực hiện những nghiên cứu tiên phong về việc những người không phải gốc Do Thái dám liều mình cứu sống những người Do Thái trong cuộc tàn sát đẫm máu của Phát xít Đức, và so sánh những hành động anh hùng này của họ với một nhóm những người hàng xóm phớt lờ, lãnh đạm sống cùng thị trấn. Những người dang tay cứu giúp có nhiều điểm chung với những người phớt lờ: Cùng nền tảng giáo dục, công việc, gia đình, nơi ở, các niềm tin về chính trị và tôn giáo. Họ cũng nổi loạn như nhau khi còn niên thiếu – đều bị cha mẹ quở trách trước các hành vi trộm cắp, nói dối, bạo lực và

thường không nghe lời. Có điều khác biệt là những người sẵn sàng giúp đỡ đã bị cha mẹ trừng phạt vì những hành vi xấu như thế nào và được khen ngợi khi có hành vi tốt ra sao khi còn nhỏ.

Lời giải thích phù hợp nhất

Nhiều năm trước đây, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng trong độ tuổi từ hai đến mười, trẻ em thường bị cha mẹ thúc giục thay đổi hành vi cứ mỗi sáu đến chín phút một lần. Nhà tâm lý học phát triển Martin Hoffman tổng kết: "Việc này tương đương với năm mươi quy định mỗi ngày hoặc mười lăm ngàn quy định một năm!".

Khi những người dang tay cứu giúp nạn nhân khỏi thảm họa diệt chủng nhớ lại tuổi thơ của mình, họ tiết lộ đã trải qua những kỷ luật đặc biệt từ phía cha mẹ mình. "*Giải thích* là từ thường được những người này yêu thích nhất", anh em nhà Oliner viết:

Chính sự phụ thuộc vào những lý lẽ, lời giải thích, lời gợi ý về cách giải quyết các tình huống khó khăn, sự khuyên bảo, hay đưa ra lời khuyên mà "những người cứu thoát" nhận được từ cha mẹ mình đã tạo ra sự khác biệt lớn nhất... Việc giải thích lý do cho thấy cha mẹ tôn trọng con cái mình… Nó ẩn chứa thông điệp rằng nếu đứa trẻ hiểu hoặc biết mọi chuyện tốt hơn, chúng sẽ không cư xử một cách thiếu phù hợp. Đó là biểu hiện của sự quý trọng người nghe; đây là một dấu hiệu từ lòng tin của cha mẹ rằng con cái mình sẽ có khả năng hiểu, cảm nhận và thay đổi tình hình.

Trong khi việc giải thích lý do chỉ chiếm khoảng 6% các phương pháp kỷ luật được cha mẹ những người không ra tay cứu giúp sử dụng, thì ở cha mẹ của những người sẵn sàng giúp đỡ dân Do Thái, phương pháp này chiếm tới 21%. Một người cứu nạn chia sẻ rằng mẹ của bà "chỉ rõ khi nào tôi làm sai. Bà không bao giờ trừng phạt hay la rầy tôi – mẹ chỉ cố gắng để tôi hiểu được rằng tôi đang làm sai".

Việc sử dụng phương pháp kỷ luật lý trí này cũng cho thấy rõ tính cách của cha mẹ những thanh thiếu niên không dính líu tới con đường tội phạm và những người dám thách thức chuẩn mực trong công việc. Trong một nghiên cứu, cha mẹ của những đứa trẻ bình thường có khoảng sáu quy định, chẳng hạn như giờ giấc cụ thể cho việc đi ngủ hay làm bài tập. Phụ huynh của những đứa trẻ cực kỳ sáng tạo tính trung bình có ít hơn một quy định và thường "nhấn mạnh tầm quan trọng của giá trị đạo đức thay vì những luật lệ cụ thể", theo lời của nhà tâm lý học Teresa Amabile.

Nếu những ông bố bà mẹ tin vào việc áp đặt các quy định, cách họ giải thích sẽ tạo ra sự khác biệt lớn. Nghiên cứu mới nhất cho thấy rằng những đứa trẻ tuổi teen chống lại các quy định bằng cách la hét hoặc hăm dọa việc trừng phạt. Khi những người mẹ áp đặt nhiều quy định nhưng đưa ra lý lẽ cụ thể tại sao chúng lại quan trọng, những đứa trẻ ít có xu hướng vi phạm, vì chúng hiểu được điều này. Trong nghiên cứu của Donald MacKinnon khi so sánh những kiến trúc sư sáng tạo nhất nước Mỹ với một nhóm đồng nghiệp có kỹ thuật cao nhưng tuân theo chuẩn mực, có một nhân tố tạo nên sự khác biệt ở nhóm sáng tạo là cha mẹ họ áp đặt kỷ luật nhưng đưa ra lý lẽ phù hợp. Họ đưa ra những chuẩn mực về cách hành xử, đồng thời giải thích thế nào là đúng hay sai, đề cập tới những giá trị như đạo đức, sự tôn trọng, tính chính trực, sự tò mò và tính kiên trì. Tuy nhiên, "họ nhấn mạnh vào việc con mình sẽ tự phát triển hệ quy tắc đạo đức riêng của chúng", MacKinnon viết. Như vậy, cha mẹ của những kiến trúc sư cực kỳ sáng tạo thường cho phép con mình có quyền tự quyết và lựa chọn hệ giá trị riêng.

Việc giải thích lý do ở các ông bố bà mẹ đưa đến một mâu thuẫn: Nó tạo ra cả những đứa con sẵn sàng chấp nhận luật lệ và cả những cá nhân thích nổi loạn. Bằng việc giải thích những quy tắc đạo đức, cha mẹ khuyến khích con cái tuân thủ một cách tự nguyện những luật lệ phù hợp với các

giá trị quan trọng và chất vấn những quy tắc không thỏa mãn các giá trị đạo đức. Lời giải thích phù hợp sẽ cho phép những đứa trẻ phát triển những quy tắc đạo đức trùng với kỳ vọng xã hội; nhưng khi những đứa trẻ này thấy điều gì không phù hợp, chúng sẽ dựa vào la bàn giá trị bên trong con người mình thay vì tuân theo kim chỉ nam của xã hội bên ngoài.

Việc giải thích lý do cụ thể luôn đem lại tác dụng tốt trong việc áp đặt các quy định. Khi anh em nhà Oliner quan sát cách dạy dỗ của những cha mẹ có con là người giúp đỡ dân Do Thái trong nạn diệt chủng, họ phát hiện ra những ông bố bà mẹ này thường "đưa ra lời giải thích vì sao một hành vi là không phù hợp, và thường liên hệ tới việc hành vi đó sẽ gây hậu quả ra sao đối với người khác". Trong khi cha mẹ những người thờ ơ tập trung vào việc áp đặt họ tuân thủ những quy định vì lợi ích của chính họ, thì cha mẹ của những người cứu giúp dân Do Thái khuyến khích con cái họ xem xét tác động của những hành động của họ lên những người khác[7].

[7] *Theo Martin Hoffman, giải thích tác động hành vi của mình đối với người khác nên được thực hiện theo cách khác nhau dựa trên độ tuổi của đứa trẻ. Khi đứa trẻ còn rất nhỏ, cha mẹ có thể bắt đầu giải thích cho chúng biết những hành vi đó có thể vô tình gây hại cho nạn nhân ra sao: "Nếu con đẩy em lần nữa, em sẽ té xuống và khóc", hoặc "Nếu con ném tuyết ra đường, họ sẽ phải dọn đường lại từ đầu". Khi đứa trẻ lớn hơn, cha mẹ có thể bắt đầu giải thích tác động của hành vi lên những cảm xúc cơ bản: "Con thực sự đã làm tổn thương Mary và khiến bạn ấy cảm thấy buồn khi con lấy búp bê của bạn ấy", hoặc "Bạn con sẽ không vui khi con không chia sẻ đồ chơi với bạn ấy, cũng như con sẽ thấy rất buồn nếu bạn ấy không chia sẻ đồ chơi với con". Sau đó, cha mẹ có thể hướng sự chú ý đến những cảm xúc tinh tế hơn, như: "Bạn ấy sẽ buồn vì con đã phá vỡ tòa tháp mà bạn ấy đã rất tự hào khi xây nên", hoặc "Hãy cố gắng giữ im lặng*

để em con có thể ngủ được nhiều hơn và ngoan hơn khi thức dậy nhé". (Adam Grant)

Nhấn mạnh vào những hậu quả từ các hành vi gây ra đau khổ cho người khác sẽ khơi dậy được sự đồng cảm của đứa trẻ đối với họ. Đồng thời, điều đó giúp trẻ nhỏ hiểu được những hành động của chúng nguy hại thế nào và dẫn đến những mặc cảm tội lỗi ra sao. Erma Bombeck từng nói: "Mặc cảm tội lỗi là thứ có tính lây lan lâu dài". Mặc cảm tội lỗi và sự đồng cảm đi đôi với nhau sẽ kích thích mong mỏi sửa chữa những sai lầm trong quá khứ và khiến bạn muốn hành xử tốt hơn trong tương lai.

Việc nhấn mạnh về hậu quả gây ra cho người khác cũng có thể trở thành động lực cho cả người lớn. Tại bệnh viện, để khuyến khích các bác sĩ và y tá rửa tay thường xuyên hơn, đồng nghiệp của tôi, David Hoffman, đã dán hai tấm biển khác nhau gần bệ đặt xà phòng:

Hơn hai tuần sau đó, một thành viên của một đơn vị bệnh viện đã ngầm đếm số lần những chuyên gia y tế rửa tay trước và sau khi tiếp xúc với bệnh nhân, trong khi một nhóm độc lập khác kiểm tra lượng xà phòng và nước rửa tay được sử dụng ở mỗi bệ rửa.

Bảng bên tay trái không có kết quả gì. Bảng bên tay phải có một sự khác biệt quan trọng: Chỉ mỗi việc đề cập đến từ "bệnh nhân" thay vì từ "bạn" đã khiến các y tá, bác sĩ rửa tay nhiều hơn 10% so với thường lệ và sử dụng nhiều hơn 45% xà phòng.

Việc suy nghĩ về chính mình sẽ dẫn đến logic về hậu quả. Các bác sĩ và y tá sẽ nghĩ rằng: Liệu tôi có bị nhiễm bệnh không? Và họ có thể trả lời ngay là "Không", vì rằng "Tôi đã ở một thời gian dài trong bệnh viện, tôi không thường xuyên rửa tay, và tôi hiếm khi bị nhiễm bệnh, nên điều này không thể ảnh hưởng đến tôi". Nhìn chung, chúng ta thường có xu hướng quá tự tin về năng lực miễn nhiễm của bản thân đối với những điều gây hại. Nhưng nếu các y bác sĩ nghĩ về bệnh nhân thì điều này sẽ trở nên thích đáng: Liệu một người như tôi nên làm gì trong tình huống này? Nó sẽ thay đổi việc tính toán từ một phương trình chi phí - lợi ích sang việc chiêm nghiệm những giá trị nhân văn, giữa điều đúng và điều sai: Trách nhiệm đạo đức và nghề nghiệp của tôi là phải chăm lo cho bệnh nhân.

Sự giải thích về việc hành vi của một người sẽ tác động đến người khác như thế nào cũng đại diện cho một bước ngoặt lớn trong cuộc đời của Jackie Robinson. Khi còn là thủ lĩnh một băng nhóm ở địa phương, Robinson đã ném đất vào ô tô và ném đá vào cửa kính, ăn cắp những quả bóng golf và bán chúng lại cho những cầu thủ đánh golf khác, ăn cắp thức ăn và lương thực từ các cửa hàng địa phương. Sau một lần phạm tội, một cảnh sát đã chĩa súng vào Jackie và đưa anh ta đến nhà tù. Khi nhìn thấy băng nhóm này hoạt động, một người thợ máy tên Carl Anderson đã kéo Robinson ra một bên để nói chuyện. "Ông ta khiến tôi thấy được rằng nếu tôi tiếp tục với băng nhóm này, tôi sẽ làm tổn thương mẹ mình", Robinson viết. "Ông ta nói rằng không cần sự dũng cảm để đi theo đám đông, nhưng chính sự dũng cảm và thông minh mới là điều cần thiết để chúng ta sẵn

lòng trở nên khác biệt. Tôi cảm thấy quá xấu hổ khi bảo với Carl rằng ông ta đúng như thế nào, và những gì ông nói đã chạm tới trái tim tôi ra sao". Khi cân nhắc hành vi của mình sẽ ảnh hưởng tới mẹ, Robinson không muốn làm mẹ thất vọng và đã rời khỏi băng nhóm[8].

[8] *Sau khi tôi hoàn thành chương này, những đứa con gái của tôi liên tục chạy quanh phòng sinh hoạt chung, khiến đứa con trai mới sinh của tôi có thể gặp nguy hiểm. Tôi bảo chúng dừng chạy những bảy lần, nhưng không có tác dụng. Tôi nhận ra rằng mình đã không tuân thủ quy ước của chính mình về việc giải thích một hành vi tác động như thế nào đến người khác, nên tôi đã thay đổi chiến lược. Quay sang bé gái sáu tuổi, tôi đặt câu hỏi: "Tại sao bố lại muốn con ngừng chạy?". Với một ánh mắt ngại ngần, cô bé ngay lập tức trả lời: "Bởi vì chúng con có thể làm em bị thương". Tôi hỏi: "Con có muốn làm em bị thương không?". Con bé lắc đầu và đứa bé bốn tuổi nói lớn: "Không đời nào". Tôi đưa ra nguyên tắc mới: không chạy trong phòng sinh hoạt chung, vì chúng tôi không muốn bất kỳ ai bị thương. Trước đó, khi tôi ép các con gái của mình tuân theo quy tắc này, chúng dừng chạy ngay lập tức. Hành vi tốt của chúng nằm lại ở đó, chúng dành toàn bộ thời gian còn lại của buổi chiều để kiểm soát việc chạy nhảy lẫn nhau. Tuy nhiên, sau đó vài ngày, chúng lại tiếp tục chạy. Chỉ đến lúc đó, tôi mới nhận ra rằng lời giải thích về một hành vi có thể tác động lên người khác sẽ có hiệu lực vĩnh viễn nếu chúng đi kèm với một tuyên bố về những quy tắc. "Em ấy khóc bởi vì em ấy muốn được chơi đồ chơi chung với con" không có tác dụng nhiều bằng một câu tuyên bố ý nghĩa hơn: "Em ấy khóc bởi vì em muốn chơi đồ chơi chung với con; trong gia đình, chúng ta luôn luôn chia sẻ với nhau". (Adam Grant)*

"Persona Noun Grata", hay lý do vì sao danh từ lại tốt hơn động từ

Giả sử các ông bố bà mẹ quyết định cho trẻ quyền tự do để trở nên độc đáo, vậy điều gì bồi đắp cho chúng khả năng nhận thức đâu là đúng và đâu là sai? Những giá trị không được tạo ra chỉ bằng cách cha mẹ phản ứng thế nào khi những đứa trẻ mắc sai lầm. Trong nghiên cứu về những người dang tay cứu giúp nạn nhân Do Thái khỏi nạn diệt chủng và cả những người thờ ơ, anh em nhà Oliner đã hỏi về những giá trị mà họ học được từ cha mẹ mình, và những người giúp đỡ có xu hướng đề cập đến giá trị đạo đức hướng tới tất cả mọi người nhiều hơn gấp ba lần so với những người thờ ơ. Những người cứu giúp nhấn mạnh rằng cha mẹ của họ dạy họ cách tôn trọng tất cả mọi người. Trong khi đó, những người thờ ơ cũng có những giá trị đạo đức, nhưng chúng chỉ được gắn liền với những hành vi cụ thể và hướng tới các thành viên trong nhóm họ tham gia – chẳng hạn như quan tâm tới trường lớp, không đánh nhau với bạn bè, lịch sự với hàng xóm, thật thà với bạn bè và trung thành với gia đình.

Những quy tắc đạo đức được hình thành một phần bởi những gì cha mẹ nói sau khi đứa trẻ làm những điều *đúng đắn*. Lần gần đây nhất bạn thấy con mình có một hành vi tốt, bạn phản ứng như thế nào? Tôi đoán là bạn đã khen ngợi hành động đó chứ không phải là khen đứa trẻ. Bạn đã nói rằng: "Thật tuyệt", "Rất tốt". Bằng việc khen ngợi hành vi, đứa trẻ của bạn sẽ tìm cách lặp lại hành vi đó.

Nhưng đừng vội, có một nghiên cứu được thực hiện bởi nhà tâm lý học Joan Grusec. Sau khi những đứa trẻ chia sẻ những viên bi với bạn mình, một nhóm trong số này được lựa chọn ngẫu nhiên để khen về *hành vi* của chúng: "Thật là tốt khi cháu san sẻ những viên bi cho những đứa trẻ nghèo hơn. Đó là một việc tử tế và hữu ích cháu nên làm". Những đứa trẻ khác nhận được những lời khen về mặt *tính cách:* "Chú nghĩ rằng cháu là một

người tốt, muốn giúp đỡ người khác bất cứ lúc nào. Cháu là một người rất tốt bụng và tử tế".

Những đứa trẻ nhận được lời khen về mặt tính cách sau đó trở nên hào phóng hơn. Trong số những đứa trẻ được khen vì tính cách hay giúp đỡ người khác, có 45% trong số chúng tặng những món đồ chơi thủ công của mình cho những đứa trẻ khác tại bệnh viện sau đó hai tuần để cổ vũ tinh thần cho chúng, so với chỉ 10% trong số những đứa trẻ được khen vì hành vi hữu ích. Khi mà tính cách được khen ngợi, chúng ta tự cho rằng đó là một phần của bản chất chúng ta. Thay vì xem bản thân đang tham gia vào những hoạt động đạo đức riêng lẻ, chúng ta bắt đầu phát triển một khái niệm về bản thân rằng mình là một người có đạo đức.

Việc xác nhận nét đặc sắc trong tính cách có thể tạo ra tác động mạnh nhất trong khoảng thời gian mang tính quyết định khi mà những đứa trẻ bắt đầu hình thành nên tính cách đặc trưng. Ví dụ, trong một nghiên cứu, việc khen ngợi nét đặc sắc đã thúc đẩy những hành động đạo đức của một đứa trẻ tám tuổi chứ không phải năm hay mười tuổi. Những đứa trẻ mười tuổi thường hiểu được khái niệm về bản thân mình rõ đến mức chỉ lời ngợi khen thôi thì thực sự không đủ tác động tới chúng, trong khi những đứa trẻ năm tuổi thì còn quá nhỏ để nhận được tác động thực sự từ một lời khen đơn thuần. Việc khen ngợi về tính cách sẽ để lại dấu ấn lâu dài theo thời gian khi đặc điểm nhân dạng của cá nhân được hình thành[9].

[9] *Có một mâu thuẫn thú vị giữa nghiên cứu về lợi ích của việc ngợi khen nét đặc sắc và một số nghiên cứu nổi tiếng về giá trị của việc khen ngợi sự nỗ lực. Trong cuốn Mindset, nhà tâm lý học Carol Dweck của trường Đại học Stanford đã mô tả về nghiên cứu đột phá của cô, cho thấy rằng khi chúng ta khen ngợi trẻ em về sự thông minh của chúng, chúng sẽ phát triển một cái nhìn cố định về năng lực của mình, điều này dẫn chúng*

đến chỗ bỏ cuộc khi phải đối mặt với thất bại. Thay vì nói với chúng rằng chúng thông minh đến thế nào, tốt hơn hết hãy khen ngợi nỗ lực của chúng, điều đó sẽ khuyến khích chúng nhìn nhận những khả năng như sức hồi phục và lòng kiên trì để vượt qua khó khăn. Vậy làm sao chúng ta có thể hòa hợp những ý kiến mâu thuẫn nhau về việc khen ngợi đạo đức của một người thay vì khen ngợi năng lực? Việc khen ngợi nét đặc sắc của một đứa trẻ có thể dẫn chúng nghĩ đến việc "Tôi là một người tốt, vậy làm sao tôi có thể làm điều xấu được chứ", hay đáng sợ hơn là "Tôi là người tốt, vậy làm thế nào mà điều tôi đang làm là điều xấu được?". Đây là lý do tại sao việc thực hiện những quy tắc được mô tả ở trên rất quan trọng. Nó thúc đẩy đứa trẻ phát triển những chuẩn mực đạo đức và những cảm xúc rõ ràng nhằm ngăn chặn những hành vi xấu. Tôi chắc chắn rằng việc khen ngợi nét đặc sắc đi đôi với kỷ luật sẽ dẫn đến những lựa chọn đạo đức tốt nhất. (Adam Grant)

Nhưng ngay cả đối với những đứa trẻ rất nhỏ, việc khen ngợi tính cách có thể có tác dụng ngay lúc ấy. Trong một loạt nghiên cứu dẫn đầu bởi nhà tâm lý học Christopher Bryan, trẻ em từ ba đến sáu tuổi có nhiều hơn từ 22% đến 29% khả năng sẽ dọn dẹp các khối hộp, đồ chơi, bút chì màu khi chúng được yêu cầu trở thành *người giúp đỡ* thay vì giúp đỡ người khác. Mặc dù tính cách của chúng vẫn chưa được xác định nhưng chúng vẫn muốn thể hiện nét tính cách của riêng mình.

Bryan phát hiện ra rằng việc ấn định tính cách đặc biệt cũng hiệu quả cho cả người lớn. Nhóm của ông đã có thể làm giảm việc gian lận đi một nửa bằng việc thay đổi lối diễn đạt. Thay vì nói "Làm ơn đừng gian lận", họ đổi thành một câu nói hàm ý ấn định tính cách "Làm ơn đừng trở thành một người gian lận". Khi bạn được thúc giục đừng gian lận, bạn có thể làm điều đó và vẫn nhìn thấy hình ảnh mình như một con người có đạo đức

trong gương. Nhưng khi bạn được yêu cầu đừng trở thành một kẻ gian lận, hành động đó sẽ phủ lên một bóng đen: Con người của bạn bị gắn chặt với sự vô đạo đức và khiến cho hành vi vô đạo đức trở nên ít hấp dẫn hơn. Nếu nói về sự gian lận trong một hành vi cụ thể, điều đó sẽ gợi cho người ấy cảm giác logic về hậu quả: Liệu tôi có thể thoát khỏi hậu quả của việc này không? Việc trở thành một kẻ lừa đảo, hay gian lận, sẽ gợi lên cảm giác nhận thức về bản thân, thúc đẩy logic về sự phù hợp: Tôi là người như thế nào và tôi muốn trở thành người ra sao?

Cân nhắc những bằng chứng sẵn có, Bryan cho rằng chúng ta có thể sử dụng nhiều danh từ một cách thận trọng hơn. "Đừng uống rượu bia khi lái xe" có thể thay bằng "Đừng trở thành một tài xế say xỉn". Suy nghĩ tương tự cũng có thể áp dụng đối với sự độc đáo. Khi một đứa trẻ vẽ một bức tranh, thay vì gọi đó là một tác phẩm nghệ thuật sáng tạo, chúng ta có thể nói "Con thật sáng tạo". Sau khi một đứa trẻ tuổi vị thành niên từ bỏ ham muốn đi theo đám đông, chúng ta có thể khen đứa trẻ ấy là một người có cá tính.

Khi chúng ta thay đổi sự tập trung từ hành vi sang tính cách, mọi người sẽ đánh giá những lựa chọn này một cách khác biệt. Thay vì tự hỏi liệu hành vi đó có đạt được kết quả như họ mong muốn hay không, họ vẫn sẽ hành động bởi vì đó là điều đúng đắn để làm. Một người cứu giúp nạn nhân diệt chủng người Do Thái nói một lời rất xúc động: "Nó giống như việc giúp đỡ ai đó đang sắp chết đuối. Bạn sẽ không hỏi xem họ đang cầu nguyện vị thánh nào. Bạn chỉ nhảy vào và cứu họ thôi".

Tại sao cha mẹ không phải là những hình mẫu tốt nhất?

Chúng ta có thể cho trẻ em rất nhiều tự do nếu chúng ta giải thích hậu quả từ những hành động của chúng đối với người khác và nhấn mạnh rằng những lựa chọn đạo đức đúng đắn thể hiện một nhân cách tốt. Điều này gia

tăng tỷ lệ chúng sẽ phát triển bản năng thể hiện sự độc đáo theo những hình thức sáng tạo hoặc đầy đạo đức, và chống lại những điều lệch lạc. Nhưng khi lớn lên, chúng thường không đặt mục tiêu quá cao.

Khi các nhà tâm lý học Penelope Lockwood và Ziva Kunda yêu cầu các sinh viên đại học liệt kê ra rằng họ hy vọng đạt được điều gì trong mười năm tới, các sinh viên này thường đưa ra những mục tiêu hết sức bình thường. Một nhóm các học sinh khác được yêu cầu đọc một mục báo về một người bạn đồng trang lứa nổi bật, rồi sau đó đưa ra mục tiêu của đời mình, và họ đặt mục tiêu cao hơn hẳn. Việc nhìn vào một hình mẫu rõ ràng có thể tạo ra những khát vọng cho họ.

Những hình mẫu có một tác động rất mạnh mẽ đến việc trẻ em lớn lên và thể hiện sự độc đáo như thế nào. Khi hàng trăm cô gái từng tốt nghiệp trường Đại học Radcliffe được yêu cầu kể tên những người có ảnh hưởng lớn nhất đến cuộc đời họ trong những năm đầu tuổi ba mươi, đa số họ nhắc đến cha mẹ và những người cố vấn. Mười bảy năm sau, các nhà tâm lý học Bill Peterson và Abigail Stewart đo lường sự nỗ lực của những người phụ nữ này trong việc thay đổi mọi thứ vì một thế hệ tương lai tốt đẹp hơn. Liệt kê tên cha mẹ là một hình mẫu tiêu biểu chiếm chưa tới 1% động lực của những người phụ nữ này để tạo ra những thay đổi có giá trị. Những người phụ nữ theo đuổi sự độc đáo bị ảnh hưởng suốt cả thập niên hay nửa thập niên ban đầu không phải bởi cha mẹ mà bởi những người cố vấn kinh nghiệm cho mình. Việc nhắc đến người cố vấn chiếm tới 14% trong những mong ước khác biệt của những cô gái này khi muốn cải thiện thế giới.

Nghịch lý thay, việc khuyến khích con trẻ phát triển những giá trị mạnh mẽ một cách tốt đẹp là khi cha mẹ hạn chế những ảnh hưởng riêng của mình một cách hiệu quả. Những ông bố bà mẹ có thể vun đắp động lực để

con trở nên độc đáo nhưng ở một vài khía cạnh nào đó, con người cần tìm thấy những hình tượng riêng thể hiện sự độc đáo trong lĩnh vực mà họ muốn hướng tới. Trong bộ môn hài kịch, Lizz Winstead nhận được những cảm hứng từ nhà hài kịch Roseanne Barr – cả vì tài năng của bà trên sân khấu và sự ủng hộ của bà dành cho phụ nữ trong lĩnh vực này. Khi Winstead chia sẻ với công chúng những quan điểm chính trị nổi loạn của bà, cha bà nói: "Tôi đã sai lầm rồi. Tôi dạy con mình có quan điểm riêng, nhưng tôi quên bảo nó tôi đã nghĩ rằng quan điểm của nó cũng giống quan điểm của tôi".

Nếu chúng ta muốn khuyến khích tính độc đáo, cách tốt nhất chúng ta có thể làm là nuôi dưỡng nguồn cảm hứng cho con trẻ bằng cách giới thiệu cho chúng những hình mẫu khác nhau. "Có lẽ tôi đã trở thành một tên tội phạm khi còn niên thiếu nếu không nhờ sự tác động của hai người đàn ông", Jackie Robinson thừa nhận. Một là người thợ máy đã giải thích cho Jackie hiểu vì sao hành vi băng đảng làm tổn thương đến mẹ ông. Người còn lại là một mục sư trẻ tuổi tên là Karl Downs. Nhận thấy những cậu thanh niên này thường bị cha mẹ buộc phải đến nhà thờ và nhiều người sau đó rời bỏ giữa chừng, Downs đã tổ chức những buổi khiêu vũ trong nhà thờ và xây một sân cầu lông. Nhiều thành viên phản đối, dựa vào những truyền thống trong quá khứ, nhưng Downs vẫn nhất quyết làm. Được truyền cảm hứng từ một người sẵn sàng thách thức truyền thống để khuyến khích trẻ em, Robinson đã tình nguyện trở thành một giáo viên dạy học vào Chủ nhật, và ông cũng quyết tâm mở ra những cánh cửa cho những người khác như Downs đã làm với ông.

Trong bóng chày, Robinson đã tìm thấy người cố vấn đặc biệt khác ở Branch Rickey, ông bầu đội Dodger, người đã tuyển mộ ông bất chấp rào cản màu da. Robinson vừa hai mươi sáu tuổi khi Rickey chiêu mộ ông.

Rickey đang tìm kiếm một cầu thủ da màu có thể chạy, ném bóng và tấn công, và một khi Rickey có một nhóm các ứng viên với đầy đủ các kỹ năng tuyệt vời, ông bắt đầu đánh giá tính cách của họ, mời họ đến gặp mặt trực tiếp với hy vọng tạo ra một giải đấu mới mang tên Negro League. Khi chọn Robinson, Rickey khuyến khích Robinson thực hiện một số pha mạo hiểm ở khu vực chốt gôn: "Hãy chạy điên cuồng và cướp tất cả về đây", nhưng vẫn cảnh báo Robinson: "Tôi muốn một cầu thủ can trường nhưng không đến mức bất chấp tất cả".

Tìm được đúng người cố vấn không phải luôn luôn dễ dàng. Nhưng chúng ta có thể tìm thấy họ ở những nơi dễ tiếp cận hơn: những câu chuyện về những nhân vật đặc biệt đi suốt chiều dài lịch sử. Nhà ủng hộ nhân quyền nổi tiếng Malala Yousafzai được truyền cảm hứng bằng việc đọc tiểu sử của Meena, một nhà vận động cho quyền bình đẳng ở Afghanistan; và tiểu sử của Martin Luther King, Jr. Trong khi King lại được truyền cảm hứng bởi Gandhi, cũng như Nelson Mandela.

Trong một số trường hợp, các nhân vật hư cấu thậm chí có thể trở thành một hình mẫu tốt hơn. Nhiều người khi lớn lên lấy hình mẫu của mình là những anh hùng trong những cuốn tiểu thuyết yêu thích, trong đó nhân vật chính thể hiện sự sáng tạo của mình trong việc theo đuổi những kỳ tích phi thường. Khi được hỏi tên những cuốn sách yêu thích, Elon Musk và Peter Thiel đều chọn *Lord of the Rings,* một câu chuyện tuyệt vời về chuyến phiêu lưu của người Hobbit nhằm phá hủy quyền năng của một chiếc nhẫn nguy hiểm. Sheryl Sandberg và Jeff Bezos đều đề cập đến cuốn *A Wrinkle in Time,* trong đó một cô gái trẻ học cách uốn cong định luật vật lý và di chuyển xuyên thời gian. Mark Zuckerberg rất thích cuốn *Ender's Game,* kể về một nhóm những đứa trẻ cứu hành tinh thoát khỏi cuộc tấn công của những người ngoài trái đất. Jack Ma có một cuốn sách ưa thích

thời niên thiếu là *Ali Baba and the Forty Thieves,* kể về một tiều phu đã tiếp nhận những sáng kiến nhằm thay đổi vận mệnh của chính mình.

Có nhiều khả năng cao rằng tất cả họ đều là những đứa trẻ giàu tính sáng tạo, điều này lý giải vì sao mà họ bị thu hút bởi những câu chuyện cổ tích ngay từ đầu. Nhưng cũng có thể là vì những câu chuyện này giúp nâng cao khát vọng sống. Thật đáng ngạc nhiên, có nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khi lĩnh vực sách trẻ em có được những sản phẩm độc đáo, thế hệ trẻ em khi lớn lên ở thời kỳ tiếp theo cũng trở nên sáng tạo hơn. Trong một nghiên cứu, các nhà tâm lý học đã theo dõi những thành tựu độc đáo trong lĩnh vực truyện trẻ em từ những năm 1800 đến 1950 tại Mỹ. Những thành tựu đạt được về lĩnh vực sách trẻ em ở Mỹ tăng đến 66% từ năm 1810 đến 1850, đồng nghĩa với việc tỷ lệ bằng sáng chế tăng vọt bảy lần trong giai đoạn từ năm 1850 đến năm 1890. Sách dành cho trẻ em phản ánh những giá trị cuộc sống phổ biến vào thời điểm đó, đồng thời cũng nuôi dưỡng những giá trị này. Khi những câu chuyện có nội dung xoay quanh những thành tựu độc đáo, tỷ lệ bằng sáng chế tăng vụt lên hai mươi đến bốn mươi năm sau đó. Như Dean Simonton tóm tắt, "Cần rất nhiều thời gian để một đứa trẻ tiếp cận với những hình tượng thành công trong môi trường lớp học, để lớn lên và đóng góp cho việc sáng tạo trong tương lai".

Không giống như những câu chuyện tiểu sử, trong những câu chuyện hư cấu, các nhân vật có thể thực hiện những hành động chưa từng có trước đây, biến những điều không thể trở thành có thể. Những người sáng tạo ra tàu ngầm hiện đại và trực thăng ngày nay chắc hẳn đã thực sự kinh ngạc với tầm nhìn về những máy móc công nghệ chưa từng hiện diện của Jules Verne trong truyện *Twenty Thousand Leagues Under the Sea* [10] và*The Clipper of the Clouds* [11]. Một trong những quả tên lửa đầu tiên được thiết kế bởi một nhà khoa học lấy cảm hứng từ tiểu thuyết của nhà văn người

Anh H. G. Wells. Một số điện thoại, máy tính bảng, thiết bị dò GPS, ổ đĩa di động, thiết bị giải trí đa phương tiện đầu tiên được thiết kế bởi những người đã từng xem các nhân vật trong phim Star Trek sử dụng những thiết bị tương tự. Khi chúng ta bắt gặp những hình ảnh về sự độc đáo này trong lịch sử và tiểu thuyết hư cấu, logic về kết quả sẽ biến mất. Chúng ta không còn lo lắng nhiều về điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta thất bại.

[10] *Trong tác phẩm Twenty Thousand Leagues Under the Sea (Hai vạn dặm dưới đáy biển) của nhà văn Jules Verne, thuyền trưởng Nemo chu du khắp các đại dương trên thế giới trong một con tàu ngầm chạy điện khổng lồ, tàu Nautilus. Với đàn organ, phòng ăn, và các tiện nghi sang trọng khác, tàu Nautilus không khác gì một số loại tàu ngầm hiện đại, chẳng hạn như tàu ngầm ba người lái Alvin, giai đoạn 1964, chạy bằng ắc quy axít chì. Tàu Nautilus chạy hoàn toàn bằng điện, mà vào thời đó, điện chẳng khác nào một năng lượng ma thuật.*

[11] *Trong tác phẩm The Clipper of the Clouds, cũng của nhà văn Jules Verne, sau những tranh luận về việc họ không tin rằng một vật thể nặng hơn không khí có thể làm chủ được bầu trời của một người đàn ông tên là Robur, hai người đam mê đi khinh khí cầu của Viện Weldon là Chủ tịch Uncle Prudent và Thư ký Phil Evans đã bị bắt cóc lên một chiếc máy bay có trọng lượng nặng hơn không khí của Robur, tên là Albatross, và đã có một chuyến hành trình vòng quanh thế giới trên "chiếc thuyền xén mây" này.*

Không nghi ngờ gì nữa, thế hệ những người độc đáo tiếp theo chắc chắn sẽ lấy cảm hứng từ loạt truyện *Harry Potter* , trong đó ngập tràn chi tiết về những thành tựu phi thường: Harry Potter là phù thủy duy nhất có thể đánh bại chúa tể Voldemort. Cùng với những người bạn Hermione và Ron, Harry đã học được những phép thuật độc đáo nhất và sáng tạo ra

những phương cách mới chống lại thế lực hắc ám. Chúng ta có thể nhìn thấy tinh thần của những đứa trẻ trỗi dậy khi chúng thành công, và sẽ thụt lùi khi chúng thất bại. Cùng với việc tạo ra một thế hệ những hình mẫu trẻ em đầy cá tính, J. K. Rowling đã đưa một thông điệp đạo đức vào những tác phẩm của bà. Những thí nghiệm gần đây chỉ ra rằng việc đọc *Harry Potter* có thể cải thiện thái độ của trẻ em liên quan đến một nhóm người bị cho là không quan trọng trong xã hội. Khi chúng thấy Harry và Hermione phải đối diện với nạn phân biệt đối xử vì không có dòng máu phù thủy thuần chủng, chúng sẽ cảm thông hơn và ít định kiến hơn với những nhóm thiểu số trong cuộc sống.

Khi trẻ em xác định một cách rõ ràng rằng những nhân vật anh hùng cũng đại diện cho sự độc đáo, điều này có thể thay đổi phần nào cách lựa chọn hướng đi của chúng. Trong số các anh chị em, những người con thứ thường trở nên độc đáo hơn sau khi những anh chị của họ chọn hết những ngách thông thường. Nhưng cho dù chúng ta được sinh ra với thứ tự nào, một khi chúng ta bị hấp dẫn bởi những hình mẫu độc đáo, chúng ta đều có thể mở rộng những đường hướng mà chúng ta chưa bao giờ nghĩ tới. Thay vì kêu gọi mọi người phải nổi bật vì những đường lối truyền thống đã bị đóng lại, những nhân vật chính trong các câu chuyện thần thoại hay cổ tích ưa thích thường khuyến khích sự độc đáo bằng việc mở cửa tâm trí con người đến những con đường chưa từng có trong tiền lệ.

7
Tư duy lại về tư duy tập thể

Những chuyện hoang đường về các văn hóa tổ chức được cho là mạnh mẽ, sự tôn sùng cá nhân và những kẻ đồng hành với tội lỗi

"Trên thực tế, tội lỗi duy nhất mà chúng ta không bao giờ tha thứ cho người khác chính là sự khác biệt về quan điểm."

- Ralph Waldo Emerson

Đứng trên sân khấu trước mặt những khán giả bất đắc dĩ phải chú ý bên dưới, nhà "biểu tượng công nghệ" lôi một thiết bị ra khỏi túi mình. Nó nhỏ hơn nhiều so với những thiết bị cùng loại của đối phương, đến mức không ai trong khán phòng có thể tin vào mắt mình. Sự tài tình của người sáng lập khi cho ra mắt sản phẩm sân khấu này không phải là điều duy nhất khiến ông trở nên nổi tiếng. Ông được biết đến bởi tầm nhìn sáng tạo khác thường, niềm đam mê trong việc phối hợp giữa khoa học và nghệ thuật, một sự ám ảnh đến điên cuồng giữa thiết kế và chất lượng, cũng như một sự khinh bỉ rõ rệt đối với lĩnh vực nghiên cứu thị trường. "Chúng tôi mang đến cho mọi người những sản phẩm mà họ thậm chí còn không biết rằng họ sẽ muốn chúng". Ông nhận xét như vậy sau khi giới thiệu một thiết bị độc đáo được cho là sẽ giúp cải tiến việc chụp ảnh chân dung chính mình.

Người đàn ông đó đã thuyết phục mọi người nghĩ khác đi. Ông đã dẫn dắt công ty mình đến với thành công và định nghĩa lại khái niệm ngành công nghiệp kết hợp, rồi bị đá khỏi công ty một cách không thương tiếc bởi chính hội đồng quản trị của mình, và sau đó chứng kiến đế chế mình tạo ra sụp đổ trước mắt.

Dường như bạn đang nghĩ rằng nhân vật được nhắc đến trong câu chuyện này là Steve Jobs. Không, con người nhìn xa trông rộng ấy thực ra là một trong những thần tượng của Steve Jobs: Edwin Land, cha đẻ của máy ảnh chụp lấy liền Polaroid. Ngày nay, Land được nhớ đến nhiều nhất như là người phát minh ra máy chụp ảnh lấy liền, tạo ra một thế hệ những nhiếp ảnh gia nghiệp dư – cho phép Ansel Adam chụp được những bức ảnh phong cảnh nổi tiếng, cho phép Andy Warhol chụp được những bức chân dung ngôi sao nổi tiếng, giúp các phi hành gia NASA có thể chụp được khoảnh khắc mặt trời xuất hiện. Nhưng Land còn chịu trách nhiệm cho những điều to tát hơn: bộ lọc phân cực ánh sáng vẫn được sử dụng trong hàng tỷ sản phẩm, từ kính râm và đồng hồ điện tử cho đến máy tính cầm tay và kính xem phim 3D. Ông cũng giữ một vai trò quan trọng trong việc thai nghén và thiết kế chiếc máy bay do thám U-2 của cố Tổng thống Mỹ Dwight Eisenhower, thứ đã giúp thay đổi toàn bộ tiến trình của Chiến tranh Lạnh. Tổng cộng, Land đã tích lũy đến năm trăm ba mươi lăm bằng sáng chế, nhiều hơn bất kỳ người Mỹ nào ngoại trừ Thomas Edison. Năm 1985, chỉ một vài tháng trước khi bị đá khỏi Apple, Steve Jobs đã chia sẻ sự ngưỡng mộ dành cho Land: "Một trong những nhà phát minh tuyệt vời nhất nước Mỹ… Con người vĩ đại này thực sự là một tài sản quốc gia".

Land có lẽ là một nhà sáng tạo tuyệt vời, nhưng ông đã không biết cách thấm nhuần tư duy sáng tạo ấy vào văn hóa công ty của ông. Thật trớ trêu, Polaroid là một trong những công ty đi tiên phong trong lĩnh vực máy ảnh

kỹ thuật số, tuy nhiên cuối cùng họ lại bị phá sản bởi chính lĩnh vực đó. Đầu năm 1981, công ty đã tiến được nhiều bước dài trong kỹ thuật chụp ảnh điện tử. Vào cuối thập niên, những cảm biến điện tử của Polaroid có thể bắt được những bức hình với độ phân giải cao gấp bốn lần so với các sản phẩm của những công ty đối thủ. Một mẫu máy ảnh kỹ thuật số chất lượng cao của họ đã được chuẩn bị để cho ra mắt từ năm 1992, nhưng lúc đó nhóm phát triển hình ảnh - điện tử đã không thuyết phục được các đồng nghiệp của họ phát hành sản phẩm cho đến tận năm 1996. Mặc dù nhận được nhiều giải thưởng cho những sáng tạo vượt bậc về kỹ thuật, nhưng sản phẩm của Polaroid vẫn loạng choạng trên thị trường, khi mà có đến hơn bốn mươi đối thủ cạnh tranh cho ra mắt các sản phẩm máy ảnh điện tử kỹ thuật số vào lúc đó.

Polaroid vấp ngã vì nhận định sai lầm. Nội bộ công ty này có một sự đồng thuận rộng rãi cho rằng khách hàng lúc nào cũng muốn những bức hình cầm được trên tay và nhóm những nhà hoạch định chính đã không thắc mắc về nhận định này. Đây là một trường hợp điển hình về chiến lược tư duy tập thể – một xu hướng tìm kiếm sự đồng thuận thay vì ủng hộ sự khác biệt. Tư duy tập thể là kẻ thù của sáng tạo; khiến con người cảm thấy áp lực để tuân thủ theo những gì nhiều người ủng hộ thay vì đấu tranh cho những khác biệt trong tư tưởng.

Trong một phân tích nổi tiếng của mình, nhà tâm lý học đến từ trường Đại học Yale, Irving Janis, đã xác định tư duy tập thể là thủ phạm đằng sau những thảm họa chính sách ngoại giao của Mỹ, trong đó có sự kiện Bay of Pigs và Chiến tranh Việt Nam. Theo Janis, tư duy tập thể xảy ra khi có nhiều người "tham gia vào một nhóm hội có thể chia sẻ quyền lợi cho nhau", và họ "cố gắng đồng thuận với những người khác dù phải đè nén khát vọng xem xét những phương án hành động khác".

Trước thất bại của Bay of Pigs, Thứ trưởng Ngoại giao Hoa Kỳ Chester Bowles đã viết một tờ ghi chú phản đối ý kiến sử dụng những người Cuba lưu vong nhằm lật đổ Fidel Castro, tuy nhiên ý kiến này bị gạt bỏ vì nhóm người chủ trương lật đổ cho rằng đây đã là định mệnh. Thực ra, một nhóm cố vấn của Tổng thống John F. Kennedy đã khá dè dặt về ý tưởng này, nhưng một số người im lặng vì là thành viên thuộc nhóm, những người khác lại chọn cách không phát biểu. Trong cuộc họp đưa ra quyết định cuối cùng, chỉ có một sự phản đối duy nhất. Tổng thống yêu cầu bỏ phiếu, và phần đông đều ủng hộ lựa chọn này. Cuộc họp nhanh chóng chuyển thành buổi đưa ra những quyết định chiến lược về cuộc tấn công Bay of Pigs.

Janis lập luận rằng những thành viên của chính quyền Kennedy cần quan tâm đến việc "tỏ ra cứng rắn" và nên phá hủy "cái không khí ấm cúng" trong buổi họp. Những người có mặt ở buổi nói chuyện ngày hôm đó chia sẻ rằng sự gần gũi giữa các thành viên trong nhóm giống như một lực cố kết thúc đẩy quan điểm của nhóm này. Bill Moyers, người phụ trách báo chí giữa Kennedy và Lyndon Johnson, nhớ lại:

Những người xử lý vấn đề an ninh quốc gia quá thân thiết với nhau, quá yêu quý nhau. Họ thường có xu hướng thực hiện nhiệm vụ ngoại giao như thể đây là một câu lạc bộ dành cho các quý ông… Trong một cuộc tranh luận, nếu mọi người quá gần gũi nhau thì bạn sẽ ít có xu hướng chống lại ý kiến trái chiều của thành viên trong nhóm, và bạn thường chấp nhận một quan điểm được đưa ra và không phản đối nó.

Khi một nhóm trở nên quá gắn kết, điều này tạo ra một văn hóa sâu sắc – mọi người cùng chia sẻ những giá trị và quan điểm chung, cùng tin vào chúng một cách mạnh mẽ. Có một mối dây gắn liền lòng tin văn hóa sâu sắc và sự sùng bái lẫn nhau.

Trong gần nửa thế kỷ, những lãnh đạo, nhà làm chính sách và những nhà báo đã chấp nhận học thuyết của Janis về tư duy tập thể: Sự gắn kết rất nguy hiểm và văn hóa mạnh trong nhóm có thể gây nên những hậu quả khôn lường. Để giải quyết những vấn đề này và đưa ra những quyết định khôn ngoan, các nhóm cần những ý tưởng độc đáo, những quan điểm trái chiều, và chúng ta cần đảm bảo rằng các thành viên không quá thân thiết với nhau. Nếu những cố vấn của Kennedy không quá khăng khít như vậy, họ đã có thể đón nhận những ý kiến thuộc về thiểu số, ngăn chặn tư duy bầy đàn, và tránh việc gây ra thảm họa Bay of Pigs.

Nhưng có một vấn đề nhỏ với thuyết gắn kết: Nó không chính xác.

Khi Janis hoàn thành phân tích của ông vào năm 1973, thời điểm ấy quá sớm để ông có thể tiếp cận những tài liệu mật và những thông tin liên quan đến những vấn đề về sự kiện Bay of Pigs. Những nguồn thông tin quan trọng này tiết lộ rằng quyết định chính thức không được đưa ra chỉ bởi một nhóm nhỏ và gắn kết mật thiết. Richard Neustadt, một nhà khoa học chính trị và là cố vấn cho tổng thống, giải thích rằng Kennedy đã "tổ chức hàng loạt những phiên họp *không dự tính* với những nhóm cố vấn cấp cao nhỏ và có những ý kiến khác biệt". Những nghiên cứu tiếp theo sau đó cũng cho thấy rằng sự gắn kết cần thời gian để phát triển: Một nhóm nếu không có những thành viên ổn định sẽ không thể nào có cơ hội tạo ra sự gần gũi và tình bạn mật thiết. Nhà nghiên cứu Glen Whyte từ trường Đại học Toronto chỉ ra rằng trong nhiều năm sau sự kiện Bay of Pigs, Kennedy lại dẫn dắt một nhóm gắn kết gồm hầu hết những cố vấn trước đây nhằm tìm ra giải pháp hiệu quả cho sự kiện khủng hoảng tên lửa Cuba. Bây giờ, chúng ta có thể hiểu rằng sự đồng lòng ra quyết định tấn công Cuba "không phải là kết quả của mong ước muốn duy trì sự gắn kết

hay tinh thần đồng đội nhóm", theo lời giải thích của nhà tâm lý học Roderick Kramer đến từ trường Đại học Stanford.

Sự gắn kết không phải là nguyên nhân nảy sinh tư duy tập thể. Có một sai lầm chết người khác trong phân tích của Janis. Ông nghiên cứu hầu hết những nhóm gắn kết sâu sắc đưa ra lựa chọn tồi. Làm sao chúng ta biết được chính là mối gắn kết – chứ không phải việc tất cả họ đều ăn ngũ cốc cho bữa sáng hay đều đi giày thắt dây – khiến họ đưa ra những quyết định sai lầm? Để đưa ra một kết luận chính xác về sự gắn kết, ông cần so sánh cả những kết luận xấu và tốt, và sau đó mới quyết định được những nhóm có mối quan hệ gắn kết đó có phải là nạn nhân của tư duy bầy đàn hay không.

Khi những nhà nghiên cứu xem xét những quyết định chiến lược sai lầm và thất bại của những nhóm quản lý hàng đầu tại bảy công ty thuộc Fortune 500, họ phát hiện ra rằng những nhóm có mối quan hệ gắn kết lẫn nhau không có xu hướng tìm kiếm sự thỏa hiệp và từ chối những quan điểm khác biệt hơn những nhóm khác. Thực tế, trong nhiều trường hợp, các nhóm gắn kết có xu hướng đưa ra những ý kiến kinh doanh tốt hơn. Điều này cũng xảy ra tương tự trong lĩnh vực chính trị. Trong một đánh giá toàn diện, những nhà nghiên cứu Sally Riggs Fuller và Ray Aldag viết: "Không có một nghiên cứu nào ủng hộ cho điều này cả… Sự gắn kết, yếu tố được cho là quan trọng trong tư duy tập thể, tức là nó không đóng vai trò quyết định trong việc hình thành lối suy nghĩ tập thể". Những nhà nghiên cứu này quan sát thấy rằng "lợi ích của sự gắn kết nhóm" bao gồm "sự kết nối giữa các thành viên trong nhóm được đẩy mạnh" và các thành viên trong các nhóm gắn kết chặt chẽ "có xu hướng đủ an toàn trong vai trò của họ để thách thức những người khác về mặt quan điểm". Sau khi nghiên cứu

cẩn thận thông tin qua các dữ liệu, Whyte kết luận rằng "Sự gắn kết nên bị xóa bỏ khỏi nguyên nhân tạo ra tư duy tập thể".

Trong chương này tôi muốn xem xét điều gì thực sự tạo nên tư duy tập thể và chúng ta có thể làm gì để ngăn chặn điều này. Tại sao một số nhóm gắn kết mạnh mẽ dễ đưa ra những quyết định sai lầm trong khi những nhóm khác vẫn ổn? Điều gì cần thiết để duy trì một văn hóa vững mạnh mà không tạo nên sự sùng bái sai lệch? Để xác định được cách nào chống lại tư duy bầy đàn và thúc đẩy việc thể hiện những ý kiến sáng tạo; tôi sẽ phân tích những sai sót của Polaroid, nghiên cứu kỹ hơn về một tổ chức, nơi mà người sáng lập là một tỷ phú đã có lối tiếp cận cấp tiến nhằm ngăn chặn những áp lực của việc dễ dàng chấp nhận ý kiến lẫn nhau của các thành viên. Bạn sẽ hiểu được tại sao những ý kiến khác biệt thường bị bỏ ngoài tai, tại sao hầu hết các nhóm lại chọn những ý kiến ủng hộ điều tồi tệ, và tại sao thỉnh thoảng tốt hơn nên khuyến khích mọi người phàn nàn về những vấn đề thay vì giải quyết chúng, và tại sao việc có người thể hiện lựa chọn ưu tiên của họ có thể làm giảm khả năng những ý kiến thiểu số thắng thế. Cuối cùng, bạn sẽ biết rằng những người và những tổ chức bình thường có thể làm gì để nuôi dưỡng một môi trường tạo ra sự độc đáo ngay từ đầu – và duy trì nó theo thời gian.

Điểm then chốt trong bản phác thảo

Vào giữa những năm 1990, một nhóm chuyên gia nghiên cứu tò mò về việc các thành viên sáng lập mường tượng đích đến của công ty họ như thế nào. Nghiên cứu được dẫn dắt bởi nhà xã hội học James Baron. Họ phỏng vấn các nhà sáng lập của gần hai trăm doanh nghiệp công nghệ cao tại Silicon Valley, bao gồm các lĩnh vực phần cứng máy tính, phần mềm, viễn thông, mạng, thiết bị y tế đến công nghệ sinh học đối với lĩnh vực nghiên cứu và chế tạo chất bán dẫn. Baron và các đồng nghiệp của ông đã hỏi các

nhà sáng lập này về những kế hoạch độc đáo của họ: Những mô hình tổ chức nào họ đã mường tượng trong đầu khi bắt tay khởi nghiệp?

Trải dài trong các lĩnh vực này, mô hình của các công ty đi theo ba xu hướng chính: chuyên môn, nhân tài và cam kết.

Mô hình chuyên môn (professional blueprint) tập trung vào việc thuê các ứng viên với những kỹ năng đặc biệt: những kỹ sư có thể viết các mã code bằng JavaScript hoặc C++, hay các nhà khoa học có kiến thức sâu rộng về tổng hợp protein.

Trong mô hình nhân tài (star blueprint), sự tập trung chuyển từ kỹ thuật hiện tại đến những tiềm năng trong tương lai, đặt tầm quan trọng rất lớn vào việc lựa chọn hoặc săn được những nhân tài sáng giá nhất. Những cá nhân được nhắc đến thường có thể có ít năng lực trong một lĩnh vực cụ thể, nhưng phải có năng lực tự thân để đón nhận mọi thứ.

Mô hình cam kết (commitment blueprint) nói đến việc thuê nhân viên theo một cách khác biệt. Các kỹ năng và tiềm năng là rất quan trọng, nhưng sự phù hợp về văn hóa chắc hẳn là điều bắt buộc. Ưu tiên hàng đầu là thuê những người phù hợp với những giá trị và chuẩn mực của tổ chức. Mô hình cam kết cũng bao gồm việc tạo ra động lực một cách độc đáo.

Trong khi những sáng lập viên áp dụng mô hình chuyên môn và mô hình nhân tài cho phép nhân viên quyền tự chủ và thách thức các nhiệm vụ, thì những người sáng lập áp dụng mô hình thiết kế cam kết xây dựng những mối gắn kết cảm xúc mạnh mẽ giữa các nhân viên với nhau và giữa họ với doanh nghiệp. Họ thường xuyên sử dụng những từ ngữ như "gia đình" và "tình yêu" để mô tả tình đồng đội trong tổ chức, và các nhân viên có xu hướng đam mê nhiệm vụ một cách sâu sắc.

Nhóm của Baron muốn thấy rằng liệu mô hình nào được dự đoán là sẽ thành công nhất trong tương lai. Khi họ theo dõi các doanh nghiệp trong

giai đoạn bùng nổ Internet những năm cuối thập niên 1990 và sau cuộc khủng hoảng bong bóng năm 2000, một mô hình đã tỏ ra vượt trội so với những mô hình còn lại: cam kết.

Với việc sử dụng mô hình cam kết, tỷ lệ thất bại ở những doanh nghiệp này bằng không – không một doanh nghiệp nào bị phá sản. Tương lai không mấy sáng sủa đối với những sáng lập viên sử dụng hai mô hình còn lại. Tỷ lệ thất bại là khá lớn đối với mô hình nhân tài và gấp ba lần đối với mô hình chuyên môn. Mô hình cam kết cũng đồng nghĩa với một cơ hội tốt hơn để tiến vào thị trường chứng khoán với tỷ lệ phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu lớn gấp ba lần so với tỷ lệ của những doanh nghiệp sử dụng mô hình nhân tài và gấp bốn lần so với doanh nghiệp sử dụng những mô hình chuyên môn[1].

[1] *Baron và những cộng sự của ông, Michael Hannan và Diane Burton, đã theo dõi xem những mô hình này phổ biến đến mức nào. Mô hình chuyên môn là phổ biến nhất, được 31% các sáng lập viên lựa chọn. Mô hình nhân tài và cam kết phổ biến tiếp theo, lần lượt chiếm 14% và 9%. Ngoài ra còn có hai mô hình khác – chuyên quyền (autocracy blueprint) và quan liêu (bureaucracy blueprint) – mỗi loại chiếm 6,6% số người sáng lập. Cả hai mô hình này đều thuê nhân viên dựa trên kỹ năng, nhưng mô hình chuyên quyền dựa chủ yếu vào tiền bạc và giám sát trực tiếp hoạt động của nhân viên; trong khi đó, mô hình quan liêu tập trung nhiều hơn vào việc thực hiện các nhiệm vụ thách thức kết hợp với các quy tắc và luật lệ cụ thể. Không ngạc nhiên gì cả, mô hình quan liêu và chuyên quyền là những loại dễ thất bại nhất. Có một dạng kế hoạch kết hợp các loại mô hình này. Mô hình chuyên quyền có khả năng thất bại nhiều nhất, gấp tám lần so với mô hình nhân tài; mô hình quan liêu và mô hình tổng hợp có*

nhiều tỷ lệ sống sót cùng với các mô hình nhân tài và chuyên môn. (Adam Grant)

Vì có rất nhiều startup thay thế nhà sáng lập của họ bằng CEO mới, nên Baron và nhóm cộng sự đã phỏng vấn các CEO này về những mô hình riêng của họ. Những mô hình của các sáng lập viên ban đầu ảnh hưởng rất nhiều lên những mô hình sau này của các CEO mới – và có thể coi là quyết định toàn bộ, nếu không muốn nói là tất cả. Những sáng lập viên đã phủ bóng mình lên mọi hành động. Các mô hình chuyên môn và nhân tài mờ nhạt dần; chỉ có mô hình cam kết là tồn tại.

Chúng ta có thể nhìn thấy lợi ích của mô hình cam kết từ những ngày đầu của văn hóa tập đoàn Polaroid, trong đó liên quan đến những giá trị cốt lõi – cường độ, sự độc đáo và chất lượng. Khi Edwin Land phát triển máy chụp hình lấy liền, ông ta từng làm việc mười tám ngày liên tục không ngừng nghỉ, thậm chí là không thay quần áo. "Mỗi một ý tưởng đều mới mẻ", ông ấy nói khi có được sản phẩm cuối cùng. "Với mảng nhiếp ảnh, với thiết kế hình ảnh, với hệ thống chụp ảnh, cách phát triển và cách làm ra nó."

Trong khi Kodak thuê những nhân viên sở hữu các bằng sáng chế ưu tú, thì Land tìm kiếm những lực lượng lao động đa dạng hơn, tuyển cả phụ nữ có đam mê nghệ thuật và cả những người xuất thân từ quân đội. Cũng giống như các sáng lập viên ở Silicon Valley với mô hình cam kết, Land không lo lắng về những kỹ năng đặc biệt hay phẩm chất ngôi sao của người tham gia; sự chú tâm của ông tập trung vào việc liệu họ có thể đưa ra những ý tưởng mới và cống hiến hết sức mình cho nhiệm vụ hay không mà thôi. Khi được vây quanh bởi những người có cùng đam mê và mục tiêu, đồng nghiệp của ông cảm nhận được sức mạnh của sự gắn kết và cảm giác

thuộc về. Khi bạn gắn kết mạnh mẽ với đồng nghiệp và tổ chức của mình, thật khó để tưởng tượng bạn có thể chuyển sang làm nơi khác.

Sau khi máy ảnh chụp lấy liền ra đời, có hai phát minh quan trọng khác đã đóng góp cho thành công của tập đoàn Polaroid, nó thuộc về lĩnh vực phim. Phát minh đầu tiên là việc ra mắt phim sepia (kỹ thuật nhiếp ảnh pha trộn màu đen với nâu đỏ) khi ảnh chụp lấy liền đen trắng bắt đầu rơi vào dĩ vãng. Lãnh đạo phòng nghiên cứu, người không thể không nhắc đến trong việc giải quyết vấn đề, là một người phụ nữ mang tên Meroë Morse, một người có chuyên ngành về lịch sử nghệ thuật, không hề biết chút gì về vật lý hay hóa học, nhưng sau đó lại mở đường cho những nền tảng quan trọng nhất về màu sắc. Bà làm việc rất tận tâm, phòng lab luôn sáng đèn hai mươi bốn giờ mỗi ngày với các kỹ thuật viên làm việc ba ca khác nhau. Đột phá thứ hai là kỹ thuật chụp ảnh lấy liền – Howard Rogers, một kỹ sư công nghệ ô tô không hề có bằng cấp chính thức trong lĩnh vực này đã làm việc mười lăm năm để giải mã các mã màu.

Những cơn đau tăng trưởng: Mặt trái đen tối của văn hóa cam kết

Văn hóa cam kết càng mang lại lợi ích cho một tổ chức trong giai đoạn đầu nhiều bao nhiêu, về sau nó lại thường có xu hướng chệch choạc nhiều bấy nhiêu. Khi thực hiện nghiên cứu tại Silicon Valley, mặc dù mô hình cam kết của những người sáng lập đã mang đến cho các startup một cơ hội sống sót tốt hơn và bắt đầu phát hành cổ phiếu ra đại chúng, nhưng đến khi làm được điều này, các công ty thường phải chịu đựng tốc độ tăng trưởng giá trị chậm hơn trên thị trường chứng khoán. Các công ty với mô hình cam kết thường có tốc độ gia tăng giá trị cổ phiếu chậm hơn 140% so với mô hình nhân tài và chậm hơn 25% so với mô hình chuyên môn; thậm chí thấp hơn cả mô hình quan liêu. Điều này dường như giống với những gì Marshall Goldsmith từng nói, rằng những thứ đưa bạn đến nơi này chưa

chắc sẽ giúp bạn đến được nơi khác. Khi các tổ chức đạt đến độ trưởng thành, có điều gì đó trục trặc trong văn hóa cam kết của họ không?

"Các doanh nghiệp thực hiện mô hình cam kết gặp khó khăn lớn hơn trong việc thu hút, duy trì và phối hợp một lực lượng lao động đa dạng", Baron và các cộng sự nói thế. Có bằng chứng để khẳng định điều này. Nhà tâm lý học Benjamin Schneider phát hiện ra rằng các tổ chức thường trở nên đồng nhất hơn qua thời gian. Khi các tổ chức thu hút, lựa chọn, giúp các thành viên thích nghi với tổ chức, giữ lại những người tương đồng, họ thường loại bỏ những khác biệt về suy nghĩ và giá trị. Điều này đặc biệt đúng trong những doanh nghiệp được thành lập với văn hóa cam kết mạnh mẽ, nơi mà sự tương đồng là cơ sở cho việc thuê mướn lao động, và các nhân viên sẽ phải đối mặt với áp lực mạnh mẽ để thay đổi mình phù hợp với tổ chức hoặc rời khỏi đó.

Nhà xã hội học Jesper Sørensen từ trường Đại học Stanford phát hiện ra rằng trong những ngành ổn định, những công ty lớn có văn hóa mạnh kiểu này thường có tình hình tài chính chắc chắn hơn các công ty khác. Khi các nhân viên cam kết hướng tới một hệ giá trị và quy tắc chung, họ có thể làm việc hiệu quả hơn trong môi trường được đoán định trước. Nhưng trong những lĩnh vực không ổn định (như máy tính, vũ trụ và ngành công nghiệp hàng không), những thuận lợi của văn hóa mạnh trong tổ chức sẽ biến mất. Khi thị trường trở nên năng động, một công ty lớn với nền văn hóa cá nhân mạnh sẽ trở nên thực sự thiếu hiểu biết. Họ sẽ gặp nhiều khó khăn để xác định được nhu cầu cần thay đổi và họ có nhiều khả năng sẽ chống lại quan điểm của những người suy nghĩ khác biệt. Kết quả là, họ không học hỏi và thích ứng kịp, không có những kết quả tài chính đáng tin cậy hơn hoặc đủ tốt hơn với những công ty đối thủ.

Các phát hiện này được nhận thấy trực tiếp trong sự lên cao rồi tuột dốc của thương hiệu Polaroid. Sau khi Land sáng chế ra máy chụp ảnh lấy liền vào năm 1948, doanh nghiệp này như cất cánh và doanh thu nhảy vọt từ 7 triệu đô-la vào năm 1950 lên đến gần 100 triệu đô-la vào năm 1960 và 950 triệu đô-la vào năm 1976. Trong suốt thời kỳ này, ngành công nghiệp máy ảnh vẫn duy trì sự ổn định: Khách hàng thích những chiếc máy ảnh chất lượng cao có thể in ảnh ngay lập tức. Tuy nhiên, khi cuộc cách mạng kỹ thuật số bùng nổ, thị trường trở nên biến động, và văn hóa thống trị một thời của tập đoàn Polaroid trở thành đống tro tàn.

Năm 1980, nhà sáng lập của Sony là Akio Morita tìm đến Land và thuyết phục ông rằng ngành công nghiệp tráng ảnh hóa học có lẽ sẽ không còn tương lai và thể hiện mối quan tâm muốn hợp tác để chế tạo một chiếc máy ảnh điện tử. Land chỉ nhìn thấy thế giới này trong hóa học và vật lý chứ không phải trong các dãy số nhị phân 1 và 0. Ông từ chối lời đề nghị, khăng khăng rằng khách hàng lúc nào cũng thích những tấm ảnh in và chất lượng của ảnh kỹ thuật số sẽ không bao giờ so được với những tấm ảnh được xử lý bằng hóa chất.

Khi công ty bắt đầu đối mặt với nguy cơ sụp đổ, Land thậm chí còn trở nên ít lĩnh hội các ý kiến bên ngoài hơn. “Vây quanh ông ấy toàn là những người nhiệt tâm lúc nào cũng nghe theo mệnh lệnh ông”, một đồng nghiệp lâu năm ở Polaroid cho biết. Có một dự án nhỏ của Land lúc đó là Polavision, một chiếc máy quay phim lấy liền. Khi Chủ tịch Polaroid là William McCune chất vấn ý tưởng này, Land đã phàn nàn lên hội đồng quản trị và nhận quyền kiểm soát toàn bộ dự án, làm việc độc lập ở một tầng riêng biệt, nơi mà những kẻ phản đối bị cấm lại gần. “Ông gạt bỏ mọi ý kiến trái chiều và những lý do rõ ràng chỉ ra những yếu tố không thể hoạt động được trong dự án này”, McCune nói. “Khi ông ấy làm những điều

liều lĩnh và hoang dại, ông ấy rất cẩn trọng trong việc tách mình khỏi bất kỳ ai phê phán ý tưởng của mình."

Phản ứng của Land khá hiển nhiên. Trong một nghiên cứu do những nhà nghiên cứu chiến lược Michael McDonald và James Westphal thực hiện, những công ty càng trong tình hình xấu, các CEO càng có xu hướng tìm lời khuyên từ bạn bè và đồng nghiệp có cùng quan điểm. Họ thích sự thoải mái của việc đồng thuận hơn là sự không thoải mái của những bất đồng, chính xác là những ý kiến đối lập với điều họ đang làm. Tình hình của công ty chỉ được cải thiện khi các CEO chủ động thu thập lời khuyên từ những người không phải bạn bè họ, đưa những quan điểm khác nhau đó lên bàn cân, cân nhắc để sửa chữa sai sót và theo đuổi những đột phá[2].

[2] *Có một niềm tin thông thường cho rằng sự sáng tạo sẽ nảy nở khi không phải nhận những lời phê bình, nhưng hóa ra điều này không đúng. Trong thời kỳ quảng cáo vào những năm 1950, khi Alex Osborn đưa ra khái niệm brainstorming, với quy tắc thứ hai về việc "kìm giữ những lời chỉ trích". Có một giả định được đưa ra cho rằng những lời chỉ trích sẽ làm nhụt chí những người có ý tưởng mới lạ, tuy nhiên những đột phá độc đáo lại thường xuất hiện sau những lời chỉ trích. Trong một thí nghiệm được thực hiện ở Mỹ và Pháp, những người tham gia được yêu cầu suy nghĩ, và được giao nhiệm vụ ngẫu nhiên "không được chỉ trích", hoặc "thoải mái tranh luận, thậm chí là chỉ trích". Những nhóm được thoải mái tranh luận và chỉ trích không ngần ngại chia sẻ những ý tưởng và họ đưa ra nhiều ý tưởng hơn đến 16% so với những nhóm không tranh cãi. Ở những môi trường làm việc yêu cầu sự sáng tạo mang tính rủi ro cao, việc tranh luận và phê bình cũng cải thiện chất lượng ý tưởng. Nghiên cứu cho thấy trong những phòng nghiên cứu vi sinh thành công nhất, khi các nhà khoa học đưa ra bằng chứng mới, các đồng nghiệp đây hoài nghi sẽ không*

tán thưởng ngay, thay vào đó họ sẽ chất vấn và thách thức các nhà khoa học trình bày rõ ràng quan điểm, đồng thời đưa ra những ý tưởng thay thế. Điều này cũng xảy ra tương tự trong các bệnh viện: Nhóm có nhiều ý kiến bất đồng nhất sẽ đưa ra được quyết định tốt nhất, miễn là các thành viên thấy rằng đồng nghiệp của họ đang cố gắng tìm ra lợi ích tốt nhất cho nhau. (Adam Grant)

"Quan điểm thiểu số là rất quan trọng, không phải vì chúng thường có khả năng thắng thế mà bởi vì những quan điểm ấy kích thích sự chú ý và suy nghĩ khác biệt", nhà tâm lý học Charlan Nemeth thuộc trường Đại học Berkeley, một trong những chuyên gia tiên phong trong nghiên cứu về quyết định nhóm, nhận xét. "Kết quả là, ngay cả khi họ sai, họ vẫn đóng góp cho sự khám phá ra những hướng giải quyết và quyết định mới lạ, ý tưởng mới lạ, và nhìn chung, sẽ mang đến kết quả tốt đẹp hơn."

Bất đồng quan điểm vẫn có ích, *ngay cả khi những bất đồng đó là sai lầm*.

Nemeth từng đề cập tới điều này lần đầu vào những năm 1980 và công trình này của bà đã được nhắc lại nhiều lần sau đó. Trong một thí nghiệm, các tình nguyện viên được yêu cầu chọn ra trong số ba ứng viên một người phù hợp với công việc. John là một người thực sự giỏi nhưng các tình nguyện viên không nhận ra điều này, và tất cả họ bắt đầu thử nghiệm với một ứng viên nhầm lẫn là Ringo. Khi có ai đó đề cập đến một ứng viên sai lầm khác là George, nó tăng gấp bốn lần cơ hội để họ chọn được đúng người. Việc phá vỡ sự đồng thuận bằng việc đưa George vào cuộc lựa chọn khuyến khích các tình nguyện viên trong nhóm đưa ra những suy nghĩ trái chiều. Họ sẽ cân nhắc lại những tiêu chí lựa chọn ứng viên, điều đó dẫn họ đến việc đánh giá lại John.

Nếu không có việc bất đồng quan điểm, chiếc máy quay video lấy ngay của Land chắc chắn sẽ thất bại. Mặc dù nó là một thiết bị công nghệ thông minh, nhưng nó chỉ quay được vài phút so với thời gian vài giờ của những máy quay video xách tay thành công khác trên thị trường. Nỗ lực này đã tiêu tốn 600 triệu đô-la và hội đồng quản trị đã truất bỏ Land. Mặc dù Land đã cắt đứt quan hệ với Polaroid nhưng niềm tin của ông vẫn thấm nhuần vững chắc trong hệ gien của công ty và những nhân viên sẽ tiếp tục lan tỏa, chia sẻ điều này. Ông ấy đã xây dựng công ty đến cuối cùng, nhưng mô hình văn hóa công ty ông tạo ra đã đến hồi kết thúc. Land biết cách "suy nghĩ khác biệt", nhưng ông đã tạo ra một công ty không làm được điều đó.

Bằng chứng cho thấy những mối kết nối về mặt xã hội không hình thành nên tư duy bầy đàn; thủ phạm chính là sự tự tin thái quá và những mối quan tâm về danh tiếng. Tại Polaroid, để giữ hài hòa với mô hình văn hóa của Land, các nhà lãnh đạo đã quá tự tin khi cho rằng khách hàng lúc nào cũng muốn những bức ảnh in ấn, và tiếp tục sản xuất những camera giá rẻ để kiếm lợi nhuận từ những cuộn phim – giống như việc bán dao cạo giá rẻ để kiếm tiền từ bán lưỡi dao. Khi đối mặt với ý tưởng máy ảnh kỹ thuật số, những người lãnh đạo luôn tự hỏi: "Vậy còn phim thì sao? Không có phim à?". Khi được giới thiệu ý tưởng máy ảnh kỹ thuật số với 38% lợi nhuận biên, các nhà ra quyết định đã cười nhạo và nói rằng họ kiếm được đến 70% lợi nhuận từ phim. Đó là "cuộc chiến rất ngoan cường", một kỹ thuật viên trong nhóm phát triển hình ảnh điện tử nhớ lại. "Chúng tôi liên tục thách thức ý tưởng của mô hình kinh doanh hiện tại, các giá trị cốt lõi đã quá già nua, cổ hủ và không thể tiến về phía trước."

Những người không đồng tình sẽ nhanh chóng bị cho ra rìa. Trong suy nghĩ của các nhà lãnh đạo, những người khác biệt không đánh giá cao giá

trị vĩnh viễn và liền tay của những bức hình được chụp, lấy ngay lập tức. Khi một kỹ sư có tên Carl Yankowski được thuê làm phó giám đốc phụ trách mảng hình ảnh doanh nghiệp cho Polaroid, ông ấy đề xuất công ty nên mua một công ty khởi nghiệp về công nghệ xử lý hình ảnh kỹ thuật số. Nhưng CEO Mac Booth từ chối ý tưởng này và dập tắt cuộc thảo luận bằng tuyên bố: "Polaroid không bao giờ bán những thứ nó không tự phát minh ra". Điều này phản ánh sự tự tin quá mức về khả năng công ty có thể dự đoán được tương lai và tạo ra những sản phẩm tốt nhất. "Tôi nghĩ rằng ảnh lấy liền sẽ là nhân tố thống trị trong thị trường nhiếp ảnh điện tử và tôi biết điều đó rõ hơn bất kỳ ai trên thế giới này", Booth nói vậy vào năm 1987. "Bất kỳ ai nói rằng lĩnh vực chụp ảnh lấy liền đã chết đều chỉ đang chui đầu vào trong cát mà thôi."

Yankowski nhớ lại khi đó ông đã đề xuất tìm kiếm một chuyên gia kỹ thuật ở bên ngoài để hướng dẫn công ty trong kỷ nguyên kỹ thuật số, nhưng Booth vặn ngay: "Tôi không biết tôi nên đấm vào mũi anh hay sa thải anh nữa!". Đó là sự sợ hãi của việc bị giảm thiểu danh tiếng. Cuối cùng, Yankowski rời bỏ Polaroid và rời khỏi Sony, nơi ông ta cho ra mắt máy chơi game PlayStation và có được doanh thu gia tăng gấp đôi chỉ trong vòng bốn năm. Ông cũng tiếp tục làm gia tăng lợi nhuận cho công ty Reebok và trở thành Giám đốc của tập đoàn Palm, nhưng mặc cho những thành công của ông trong việc mang đến những ý tưởng sáng tạo và cứu sống những công ty đang chết, Yankowski vẫn phàn nàn: "Tôi không thể nào chiến thắng được mô hình văn hóa quá ư phổ biến ở Polaroid". Ông chỉ trích "lối suy nghĩ bảo thủ" và "tư duy bản năng" của những người ra quyết định chính. "Nhiều người trong chúng tôi gió chiều nào theo chiều nấy, miễn là trùng với ý kiến của những người khác", Milton Dentch, người làm việc hai mươi bảy năm ở Polaroid nhận xét. "Văn hóa này đã ăn

sâu vào nhiều thế hệ quản lý của Polaroid, khiến chiến lược của công ty lúc nào cũng quay về việc truyền thông với những bản in trên giấy... Lý do thực sự của sự thất bại này chính là văn hóa đã ăn sâu vào gốc rễ của Polaroid."[3]

[3] *Bạn có lẽ nghĩ rằng chiến lược an toàn nhất để bắt đầu là văn hóa cam kết, rồi sau đó chuyển sang một mô hình văn hóa khác. Mặc dù điều này dường như là một giải pháp tự nhiên, nhưng nó không hiệu quả. Thay đổi một mô hình là cả một sự khó khăn và nguy hiểm. Theo nghiên cứu tại Silicon Valley, có đến một nửa số công ty startup thay đổi mô hình của họ – điều này vô hình trung làm tăng gấp đôi nguy cơ thất bại. Các doanh nghiệp lựa chọn hướng đi khác so với mô hình kinh doanh của người khởi nghiệp ban đầu có nguy cơ thất bại đến 2,3 lần so với những công ty tương tự vẫn tiếp tục bám lấy mô hình ban đầu. Thậm chí một sự thay đổi nhỏ cũng đủ để gây ra những vấn đề lớn. Hơn một nửa số công ty thay đổi mô hình mới chỉ có một sự thay đổi nhỏ, chẳng hạn như thuê một người có tiềm năng thay vì những người có kỹ năng, nhưng dù thế nào họ cũng phải gánh chịu những vấn đề. Một mô hình mới có khả năng đẩy doanh thu tăng lên hơn 25%. Nhiều nhân viên từng gắn kết với công ty quyết định đã đến lúc họ tìm đến một đồng cỏ xanh hơn. Và nếu những công ty khi thay đổi mô hình vẫn có thể thành công nhờ bán cổ phiếu ra công chúng, thì trong vòng hơn ba năm tiếp theo, giá trị cổ phiếu trên thị trường của họ cũng sẽ tăng gần như chậm hơn so với những công ty chọn ở lại với mô hình cũ. Nhìn tổng quan, việc thay đổi mô hình có những tác động tiêu cực hơn so với việc thay thế người sáng lập. Đây là điểm cần chú ý: Tác động tiêu cực của việc thay đổi chủ yếu xảy ra với những công ty đi theo mô hình cam kết. (Adam Grant)*

Polaroid đã tiến gần hơn đến vị trí người tiên phong trong lĩnh vực nhiếp ảnh kỹ thuật số và có thể trở thành một kẻ khai thác nhanh chóng trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo này đã lãng phí cơ hội trong khi công ty đang sắp tàn lụi. Nếu họ bám chặt lấy những ý tưởng sáng tạo thay vì bám dính một cách cứng nhắc vào những quan điểm và niềm tin của Land về thị trường máy rửa ảnh hóa chất in sẵn, công ty có lẽ đã sống sót. Làm thế nào bạn có thể xây dựng được một doanh nghiệp với văn hóa đủ mạnh và sẵn sàng đón nhận sự khác biệt?

Văn hóa "suy nghĩ khác biệt"

Khi tôi khảo sát những chuyên viên và sinh viên về nền văn hóa mạnh nhất mà họ từng đối mặt trong một tổ chức, kết quả là doanh nghiệp Bridgewater Associates chiến thắng tuyệt đối. Với trụ sở nằm ở một thị trấn nhỏ thuộc bang Connecticut, công ty Bridgewater đảm trách hơn 170 tỷ đô-la tiền đầu tư cho các chính phủ, quỹ hưu trí, các trường đại học và các quỹ từ thiện. Triết lý của công ty được vạch ra với hơn hai trăm quy tắc được viết bởi người sáng lập. Mặc dù công ty quản lý tiền bạc, song những nguyên tắc không có một từ nào nhắc đến việc đầu tư. Đó chỉ là những dòng cách ngôn nói về việc suy nghĩ và hành động như thế nào trong những tình huống mà bạn đối mặt trong cuộc sống hay công việc, nếu như bạn muốn làm một công việc có ý nghĩa và xây dựng những mối quan hệ hữu ích.

Những nguyên tắc này được tải xuống đến hơn hai triệu lượt, và chúng được sắp xếp từ triết lý ("Nhận ra rằng bạn không có gì để sợ hãi với sự thật") cho đến thực tế ("Nhận ra rằng việc sửa đổi hành vi điển hình cần đến mười tám tháng nỗ lực liên tục"). Các nhân viên mới được thuê dựa trên sự đánh giá họ phù hợp thế nào với những đường lối hoạt động vẽ ra trong quy tắc. Họ được huấn luyện trong các khóa huấn luyện tăng cường,

được mô phỏng theo mô hình quân đội, nơi mà họ được yêu cầu trình bày suy nghĩ, thảo luận về các nguyên tắc, được đặt trong những tình huống căng thẳng để luyện tập về mặt cảm xúc, để đánh giá xem họ vận dụng những quy tắc trên tốt như thế nào vào các hành vi của mình. Mặc dù luôn luôn có những cuộc tranh cãi, nhưng Bridgewater là một cộng đồng gắn kết mật thiết thực sự, tới mức các nhân viên ở đây thường xuyên gọi đó là một gia đình, và việc các nhân viên ở lại đây làm việc trong nhiều thập niên là một lẽ thông thường.

Bridgewater có một nền văn hóa cam kết mạnh mẽ trong lĩnh vực tài chính luôn biến động, nhưng phong độ của công ty không hề suy sụp theo thời gian. Công ty này có hai nguồn quỹ lớn và cả hai quỹ này luôn mang lại những nguồn lợi nhuận khổng lồ liên tục suốt hai mươi năm. Họ được công nhận là nơi làm ra nhiều tiền cho khách hàng hơn bất kỳ quỹ đầu tư nào trong lịch sử ngành tài chính. Năm 2010, lợi nhuận của Bridgewater vượt tổng lợi nhuận của Google, eBay, Yahoo và Amazon cộng lại.

Bí mật của Bridgewater là thúc đẩy sự thể hiện những ý tưởng độc đáo. Công ty liên tục khen ngợi những chiến lược đầu tư mới lạ, và một trong số đó liên quan đến việc giảm thiểu rủi ro bằng việc chấp nhận nhiều phương cách khác biệt hơn thay vì chỉ những quỹ đầu tư thông thường. Mùa Xuân năm 2007, Bridgewater bắt đầu cảnh báo khách hàng về mối nguy khủng hoảng tài chính tiềm tàng. Theo *Barron's* , tạp chí tài chính hàng đầu của nước Mỹ và châu Á, "không ai có thể chuẩn bị tốt hơn trước sự sụp đổ của nền tiền tệ toàn cầu như Bridgewater".

Trong thế giới đầu tư, bạn chỉ có thể kiếm được tiền nếu bạn suy nghĩ khác biệt. Bridgewater đã ngăn chặn tư duy tập thể bằng việc kêu gọi tất cả những bất đồng quan điểm từ tất cả nhân viên trong công ty. Khi các nhân viên chia sẻ những quan điểm độc lập thay vì tuân theo số đông, có rất

nhiều khả năng công ty Bridgewater sẽ đưa ra những quyết định đầu tư mà chưa ai cân nhắc trước đây và nhận ra những xu thế tài chính chưa ai nhận thấy. Điều đó biến những điều có thể trở thành đúng, trong khi phần còn lại của thị trường sẽ sai.

Mục tiêu của tôi không phải là phân tích những quyết định tài chính sáng suốt của Bridgewater, mà là nhìn sâu hơn vào nền văn hóa nằm dưới những quyết định đó. Nó bắt đầu với nhà sáng lập Ray Dalio, tỷ phú của Bridgewater. Mặc dù ông được gọi là Steve Jobs trong ngành đầu tư, nhưng các nhân viên thường không nói chuyện với ông như thể ông là một người rất đặc biệt. Đây là một bức email mà Jim, một cố vấn khách hàng, gửi đến Ray Dalio sau cuộc họp với một khách hàng tiềm năng quan trọng:

Ray, ông xứng đáng nhận điểm D cho buổi nói chuyện hôm nay… Ông lẩm bẩm trong suốt năm mươi phút liền… Rõ ràng tất cả chúng tôi đều nhận ra rằng ông không chuẩn bị gì cả bởi vì không đời nào ông nói chuyện một cách thiếu tổ chức như vậy ngay từ đầu nếu ông đã chuẩn bị chu đáo. Chúng tôi đã nói với ông dự án này được xác định là chúng ta phải chiến thắng… Vậy mà ngày hôm nay… thực sự tệ hại… Chúng ta không bao giờ để điều này diễn ra một lần nào nữa!

Tại một công ty thông thường, việc gửi email phê phán sếp mình như vậy có thể được xem là một ca tự sát nghềnghiệp. Nhưng thay vì phản ứng một cách phòng thủ, Dalio đã phản hồi bằng việc hỏi những người đã tham gia cuộc họp cho ông một đánh giá khách quan và chấm ông trên thang điểm từ A đến F. Sau đó, thay vì giấu đi những thiếu sót của Dalio và tấn công tác giả của bức email, đồng sáng lập của công ty Bridgewater đã sao chép bức email gửi đến toàn thể công ty để mọi người có thể rút được kinh nghiệm.

Trong nhiều tổ chức, mọi người thường đưa ra những phản ứng tiêu cực sau lưng. Như Jack Handey đã từng khuyên ở mục "Deep Thoughts" của ông trong chương trình *Saturday Night Live* , "trước khi bạn chỉ trích ai, hãy đi bộ một dặm bằng đôi giày của họ". Như thế, bạn mới hiểu được hoàn cảnh của họ khi bạn chỉ trích họ.

Tại công ty Bridgewater, các nhân viên được mong đợi phát biểu các mối quan ngại của mình và phê bình trực tiếp người khác. "Đừng để sự trung thành với công ty ngáng đường sự cởi mở và chân thật", Dalio viết trong các nguyên tắc. "Không ai có quyền giữ lại những quan điểm chỉ trích mà không nói nó lên". Trong một tổ chức thông thường, người ta thường bị trừng phạt vì đưa ra quan điểm bất đồng. Tại Bridgewater, mọi người được đánh giá dựa trên việc họ có phát biểu hay không – và họ cũng sẽ bị sa thải nếu không thay đổi hiện trạng này.

Văn hóa mạnh tồn tại khi nhân viên cam kết hết mình với một hệ giá trị và quan điểm chung, nhưng hiệu quả sẽ phụ thuộc vào việc những quan điểm và giá trị đó là gì. Nếu bạn chuẩn bị xây dựng một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, điều tối quan trọng tạo ra sự khác biệt là một trong những giá trị cốt lõi của công ty bạn. Điều này phân biệt văn hóa mạnh mẽ của Bridgewater với sự sùng bái ở các công ty thông thường: Sự cam kết thúc đẩy bất đồng quan điểm. Khi thuê nhân viên, thay vì sử dụng sự tương đồng nhằm đánh giá xem một nhân viên có phù hợp với tổ chức mình hay không, công ty Bridgewater đánh giá những đóng góp về văn hóa của cá nhân ấy cho công ty[4]. Dalio muốn mọi người suy nghĩ độc lập và làm giàu cho nền văn hóa công ty. Bằng cách buộc họ quan tâm đến việc thể hiện quan điểm bất đồng, Dalio đã thay đổi cơ bản cách mọi người ra quyết định.

[4] *Nếu bạn thuê một người phù hợp với văn hóa công ty bạn, bạn sẽ kết thúc với những người luôn tìm cách ủng hộ thay vì thách thức quan điểm của người khác. "Sự phù hợp văn hóa trở thành một hình thức phân biệt đối xử mới", nhà xã hội học Lauren Rivera từ trường Đại học Northwestern nhận thấy. Thông thường, một công ty sẽ lọc để tuyển được những người có quan điểm tương tự những người lãnh đạo và từ chối những người không đồng quan điểm". Tại công ty IDEO, một doanh nghiệp tư vấn thiết kế đã thiết kế con chuột cho Apple, doanh nghiệp này đã quẳng sự phù hợp văn hóa ra khỏi cửa sổ, thay vào đó tập trung vào những ứng viên tiềm năng có thể cải thiện nền văn hóa công ty họ. (Adam Grant)*

Trong văn hóa sùng bái ở các công ty thông thường, những giá trị cốt lõi rất giáo điều. Tại Bridgewater, nhân viên được mong đợi thách thức những quy định của công ty. Trong suốt buổi huấn luyện, khi các nhân viên học những quy tắc, họ sẽ liên tục được hỏi: Bạn có đồng ý với những quy tắc này không? "Ở đây, chúng tôi nỗ lực thực hiện những quy tắc này, và bạn hoặc phải thực hiện chúng hoặc phản đối chúng, rồi tìm kiếm những tiêu chuẩn tốt hơn", Zack Wieder, người làm việc với Dalio trong việc đưa ra những nguyên tắc của công ty, giải thích.

Thay vì tuân theo những người nắm quyền lực tối đa hay địa vị cao trong công ty, giống như trường hợp của Polaroid, những quyết định của Bridgewater được đưa ra dựa trên chất lượng. Mục tiêu là tạo ra một hệ thống ý tưởng xuất sắc, nơi mà những ý tưởng tốt nhất sẽ được thực thi. Để những ý tưởng tuyệt vời được đưa ra thảo luận ngay từ ban đầu, bạn cần một sự minh bạch tối đa.

Sau này, tôi sẽ chất vấn một số nguyên tắc của Dalio, nhưng trước hết tôi muốn giải thích về vũ khí ông ấy đã sử dụng để khiêu chiến với tư duy

tập thể.

Kế sách người chống đối

Sau thất bại của sự kiện Bay of Pigs, Tổng thống Kennedy đã yêu cầu người anh trai Robert lập luận những ý kiến trái chiều với quan điểm đa số và cân nhắc từng ý tưởng một. Khi Irving Janis phân tích tác hại của tư duy tập thể, một trong những cách giải quyết chính của ông là chỉ định một nhóm người chủ trương ủng hộ những ý tưởng tồi tệ. Biện pháp này từng tồn tại cho đến năm 1587, khi Đức Giáo hoàng Sixtus V thành lập một quy trình mới để xét duyệt các ứng viên được phong thánh trong Giáo hội Công giáo La Mã. Ông bổ nhiệm một *promotor fidei,* hay *kẻ ủng hộ quỷ dữ*, phản đối việc phong thánh bằng cách phê phán một cách nghiêm khắc nhân đức và những tuyên xưng sự màu nhiệm của các ứng viên nhận phong thánh. Kẻ ủng hộ quỷ dữ sẽ đưa ra lập luận chống lại *advocatus Dei (trạng sư của Chúa)* , người ủng hộ Chúa. Nửa thiên niên kỷ sau đó, quy trình này thực sự trở thành phương pháp mà hầu hết các lãnh đạo thực hiện để khuyến khích những ý kiến trái chiều: bổ nhiệm một ai đó để chống lại đa số. Nhưng Charlan Nemeth đã chỉ ra rằng điều chúng ta đang làm là sai lầm.

Trong một thí nghiệm được lấy cảm hứng từ một công trình nghiên cứu của Giáo sư tâm lý học Nemeth, có hơn hai trăm nhà quản lý doanh nghiệp và chính phủ ở Đức được yêu cầu đại diện cho một công ty chuyển giao sản phẩm ra nước ngoài. Họ được yêu cầu chọn lựa giữa hai quốc gia – Peru và Kenya – để chuyển giao sản phẩm sau khi được cho tham khảo một số thông tin ban đầu về hai quốc gia này. Những người ưa thích Peru lập thành một nhóm với hai người khác có cùng lựa chọn, và trước khi đưa ra quyết định cuối cùng, họ được nhận mười hai bài báo cung cấp nhiều thông tin chi tiết hơn về mỗi quốc gia để tìm hiểu. Nửa số bài báo trong đó

ủng hộ Peru và nửa còn lại nghiêng về Kenya, nhưng họ không có thời gian để đọc tất cả.

Các nhà quản lý chọn đọc số bài báo ủng hộ Peru nhiều hơn 26% so với những bài báo nghiêng về Kenya. Đây là điều mà các nhà tâm lý học gọi là sự thiên vị xác nhận (confirmation bias): Khi bạn ưa thích một điều gì, bạn sẽ tìm ra những thông tin ủng hộ nó và thường bỏ qua những thông tin đối lập.

Nhưng liệu sự thiên vị này có thay đổi nếu một trong những thành viên của nhóm ưa thích Peru vô tình trở thành người chống đối? Vai trò của anh ta là thách thức quan điểm của những thành viên, xác định những bất lợi từ phía Peru và chất vấn những giả định mà nhóm này đưa ra.

Với sự xuất hiện của người chống đối; các nhà quản lý sẽ xem xét lại mọi thứ cân bằng hơn. Số lượng bài báo nghiêng về Peru mà họ đọc chỉ còn nhiều hơn 2% so với những bài báo nghiêng về Kenya. Tuy nhiên, ý kiến của những người chống đối cuối cùng không đủ để thay đổi suy nghĩ của những nhà quản lý. Những nhà quản lý chỉ nói lời cửa miệng với những người chống đối bằng việc lựa chọn một tổng hòa các bài báo vô tư không thiên vị, nhưng thực ra niềm tin của họ đối với sự lựa chọn ban đầu chỉ tụt có 4%. Bởi vì sự thiên vị này, họ đã bị thuyết phục bởi những lập luận ủng hộ lựa chọn ưa thích của họ và không để ý đến những tranh luận kháng cự lại. Để vượt lên trên sự lựa chọn dựa theo sở thích của đa số này, các nhóm cần xem xét nhiều bài báo chống lại hơn là những bài báo ủng hộ.

Nếu thí nghiệm này không sử dụng người chống đối, vậy sử dụng phương pháp nào sẽ có tác dụng?

Các nhà nghiên cứu lập ra những nhóm khác với hai nhà quản lý thích Peru. Với thành viên thứ ba, thay vì chọn một người đưa ra những quan

điểm chống đối để bảo vệ cho Kenya, họ chọn một người thực sự ưa thích Kenya. Những nhóm này chọn đọc nhiều hơn 14% bài báo *chống lại* Kenya hơn là ủng hộ nó. Và bây giờ sự tự tin vào lựa chọn ban đầu của họ đã giảm xuống đến 15%.

Trong khi ý tưởng *đưa vào* một người chống đối được ủy nhiệm nghe có vẻ khá hấp dẫn, thì việc *tìm ra* một người phản đối thực sự có sức nặng hơn nhiều. Khi một người được yêu cầu chống đối, họ chỉ đang đóng kịch. Việc này gây ra hai vấn đề. Họ không tranh cãi đủ mạnh mẽ hoặc đủ kiên định để thể hiện quan điểm thiểu số, và các thành viên trong nhóm thấy nó ít quan trọng. "Đưa ra quan điểm bất đồng chỉ vì lợi ích riêng sẽ không có tác dụng. Giả vờ bất đồng cũng không đem lại hiệu quả – ví dụ như việc đóng kịch", Nemeth giải thích. "Chúng ta sẽ không đạt được hiệu quả nếu động lực được thúc đẩy bởi những lý do khác hơn là tìm ra một sự thật hay những phương án tốt nhất. Nhưng khi một người chống đối thực sự dựa trên những gì người đó tin tưởng, việc này sẽ kích thích những suy nghĩ của người khác để cùng làm rõ và củng cố các quan điểm."

Bí mật của thành công là sự trung thực, người xưa nói: "Nếu bạn giả dối, bạn cũng sẽ nhận lại sự giả dối". Thực sự, không dễ để giả vờ thành thực. Với những người chống đối được ủy nhiệm muốn đạt hiệu quả tối đa, họ cần phải thực sự tin vào vai trò mà họ đang đại diện – và nhóm của họ cũng cần tin điều đó là thật. Trong một thí nghiệm được dẫn dắt bởi Nemeth, những nhóm có người chống đối thực sự đưa ra nhiều giải pháp cho các vấn đề cao hơn đến 48% so với những người đóng vai chống đối, và giải pháp của họ cũng thường có chất lượng hơn. Điều này là đúng bất kể nhóm đó biết người phản đối giữ ý kiến theo số đông trong đầu hay có chắc chắn về quan điểm thực sự của họ hay không. Và thậm chí nếu người chống đối được ủy nhiệm có tin vào quan điểm thiểu số chăng nữa, thì việc

cho các thành viên còn lại biết vai trò được bổ nhiệm của mình cũng đủ để hủy hoại sức thuyết phục của người chống đối này[5]. Trong khi người ta nghi ngờ những người chống đối được ủy nhiệm, những người phản đối thực sự lại thách thức người khác tự nghi ngờ chính mình.

[5] *Khi xem xét kỹ lưỡng bằng chứng cho thấy những người phản đối thực sự làm việc rất hiệu quả trong nhóm, tôi đã hỏi Nemeth xem cô ấy nghĩ gì về vai trò người chống đối được bổ nhiệm của Robert Kennedy trong cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cuba. "Tôi nghĩ vai trò của Bobby Kennedy cũng có thể đảm bảo cho tiến trình tranh luận", cô đáp. "Những gì ông ấy làm khiến cho đội ngũ phải cân nhắc lại các quan điểm – hoặc ít nhất có thể bảo vệ được quan điểm thiểu số. Tôi vẫn không nghĩ rằng nó có tác dụng nhiều như những người phản đối thực sự, nhưng ở một chừng mực nào đó, nó cũng đem đến sự cải thiện cho một cuộc tranh luận". Có vẻ như Robert Kennedy không phải là người phản đối được ủy nhiệm đúng nghĩa. Nhà khoa học chính trị trường Đại học Harvard Roger Porter cho rằng Robert Kennedy đúng hơn một người môi giới chân thành: người dẫn dắt nhóm trải qua một tiến trình ra quyết định hiệu quả, dựa trên việc kích thích những tranh luận khác nhau và đánh giá chúng. (Adam Grant)*

Ngay cả khi vị trí người chống đối ủy nhiệm đem lại chỉ ít hiệu quả, nó vẫn là một giải pháp hấp dẫn bởi có lẽ nó mang đến một sự ngụy trang cần thiết. Thực sự thì việc thách thức hiện trạng đang có khi bạn thuộc nhóm thiểu số quả thực liều lĩnh; nhưng bạn vẫn có thể khai ra rằng bạn chỉ đang đóng vai phản đối, và bạn sẽ cảm thấy mình tránh được thái độ thù địch và những lời chỉ trích từ nhóm. Nhưng đó không phải là những gì Nemeth nhận thấy. So với những người phản đối được ủy nhiệm, những người phản đối thực sự về căn bản không làm cho các thành viên trong nhóm cảm

thấy khó chịu hơn, mà còn thích hơn là đằng khác (vì ít nhất họ cũng có những quan điểm riêng của họ).

Thay vì bổ nhiệm những người chống đối, Bridgewater tìm kiếm họ. Năm 2012, Ray Dalio tìm những người phản đối thực sự bằng cách đưa ra một bảng khảo sát thăm dò nhân viên trong công ty về việc buộc mọi người chịu trách nhiệm phát biểu ý kiến:

Trong số những người mà bạn làm việc thường xuyên, có bao nhiêu người khi đối mặt bạn sẵn sàng phát biểu ý kiến và tranh luận để làm rõ một vấn đề, ngay cả khi điều đó rất khó khăn?

Bạn có phải là người như thế không?

Hãy kiểm tra thử sự chân thành và thẳng thắn của bạn. Trong số những người bạn làm việc cùng, có ai không lên tiếng đấu tranh cho lẽ phải không? (Hãy liệt kê chính xác ba người.)

Bạn có nhắc họ điều này không? Nếu không, thì tại sao?

Dalio không đề ra bất cứ giới hạn nào trong phản hồi của nhân viên. Khi tiếp nhận hàng loạt phản hồi, họ thấy được khảo sát này hóa ra hình thành những ý kiến phân cực không bình thường đối với một công ty có sự đồng thuận với nguyên tắc mạnh mẽ như Bridgewater. Một số nhân viên từ chối ý kiến nêu tên những người không phát biểu suy nghĩ; và một số nhân viên khác tỏ ra ngần ngại. Một người nói rằng: "Hệ thống ý tưởng tài năng đó quá giống với phong cách Đức Quốc xã". Một vài người bình luận: "Cuộc thăm dò ý kiến hôm nay thật thái quá… Tôi được yêu cầu chọn ra ba người để tìm một thông tin phản hồi vô cùng cụ thể, và phải chịu trách nhiệm hoàn toàn, và bạn phải thực hiện hết sức không thiên vị, không được đưa vào bất cứ cảm xúc nhỏ nhoi nào!".

Tuy nhiên, nhiều nhân viên khác lại có phản ứng đối nghịch. Họ cảm thấy Bridgewater đang đưa ra những quy tắc được tán thành. Nếu có

những người không phát biểu suy nghĩ của mình, họ đang góp phần làm suy giảm văn hóa công ty. Một người viết rằng "nó buộc tôi phải phản ánh" và "tạo ra những cuộc đối thoại – có ai đó đã gửi email cho tôi, và nói rằng tôi đã không đấu tranh vì lẽ phải – và chúng tôi hiểu được phần nào suy nghĩ của nhau". Người khác thú nhận: "Đây có lẽ là bài tập giá trị nhất và khó khăn nhất tôi từng được làm trong hai năm qua".

Dalio thích sự bất đồng vì nó tạo ra cơ hội để đôi bên học hỏi lẫn nhau. Thay vì bổ nhiệm một người chống đối vào nhóm, Dalio tạo điều kiện cho những cuộc tranh luận bất đồng quan điểm thực sự diễn ra. "Bi kịch lớn nhất của nhân loại", Dalio nói, "chính là con người mất khả năng có được những cuộc tranh luận nảy lửa nhằm tìm ra sự thật". Thông qua tiến trình tranh luận cởi mở, Dalio hy vọng các nhân viên có thể hòa hợp những quan điểm khác biệt. Thay vì đạt đến sự đồng thuận vì có những người tự tin thái quá hoặc những người khác ngại lên tiếng, các nhân viên nên tranh luận cùng nhau để cùng đồng tình trên một vấn đề. Trong ngôn ngữ của nhà tương lai học Paul Saffo, quy luật ở đây là "hãy có những ý kiến mạnh mẽ, nhưng đừng nắm nó quá chặt".

Để mọi người có thể thấu hiểu lẫn nhau trong những quan điểm trái chiều, Dalio đã tổ chức một buổi thảo luận. Trong nỗ lực bồi đắp một cuộc đối thoại cân bằng, ông chọn ra ba người có những quan điểm chỉ trích mạnh mẽ và ba người cực kỳ lạc quan. Dalio quay sang một trong những nhân viên phê phán và hỏi quan điểm của người này. Người nhân viên giải thích mối quan ngại của anh ta: "Cuộc khảo sát của Dalio đang tạo ra một văn hóa buộc tội, nghe như là chủ nghĩa McCarthy"[6]. Những nhân viên khác đồng ý và lập luận rằng: "Việc nêu đích danh tên tuổi thực sự không có hiệu quả".

[6] *Chủ nghĩa McCarthy ra đời vào năm 1950 liên quan đến những chủ trương của chính trị gia thuộc Đảng Cộng hòa, đã sớm được áp dụng cho các hoạt động chống Cộng sản. Ngày nay, thuật ngữ này được dùng theo nghĩa rộng hơn liên quan đến những lời buộc tội mị dân, thiếu suy nghĩ và vô căn cứ, cũng như công kích công khai nhằm vào tính cách hoặc lòng yêu nước của các đối thủ chính trị.*

Một lãnh đạo khác phản ứng: "Tôi nghĩ rằng *không* chia sẻ những thông tin này mới thực sự gây mất hiệu quả cho tổ chức". Kết quả bỏ phiếu cho thấy 40% nhân viên nghĩ không hay về những người không chia sẻ suy nghĩ – trong khi đó mỗi nhân viên đều muốn biết những suy nghĩ tiêu cực của người khác. Với khoảng hơn chục người trong văn phòng, buổi tranh luận kéo dài tới hơn một giờ.

Là lãnh đạo của một công ty quản lý đầu tư, tại sao Dalio lại dành quá nhiều thời gian cho một buổi tranh luận về việc có nêu tên hay không? Nếu các nhân viên có thể đồng thuận để đảm bảo rằng ai cũng cần phát biểu ý kiến, các lãnh đạo có lẽ đã không phải lo lắng quá nhiều về vấn đề tư duy tập thể như vậy. Dalio có thể an tâm rằng nhân viên của mình không thấy bị áp lực mỗi khi họ gật đầu và mỉm cười bất cứ lúc nào ông đưa ra một ý tưởng; toàn đội của ông cần phải hoàn toàn minh bạch trong việc thách thức những giả định của ông đối với thị trường, và họ cũng sẽ cần thách thức ý kiến lẫn nhau[7]. Quyết định sẽ được lựa ra dựa trên hệ thống ý tưởng tài năng, chứ không phải dựa trên địa vị hay đa số.

[7] *Sự minh bạch của nhân viên ở đây không có nghĩa là các nhân viên phải nói về mọi thứ. "Điều quan trọng là ý kiến cần phải phù hợp với mục tiêu cần đánh giá", một nhân viên giải thích. "Bạn có thể nói với ai đó rằng bạn không thích quần jeans của họ, nhưng sau đó bạn sẽ bị chỉ trích. Vậy có phải là do bạn phê phán một vấn đề không phù hợp?". Để đảm bảo*

một nhân viên chịu trách nhiệm về sự minh bạch, cần thu âm lại các cuộc gặp gỡ và nói chuyện tại Bridgewater. Nếu bạn chỉ trích người khác, họ xứng đáng được biết quan điểm chỉ trích họ của bạn. Khi lời nói của bạn được thu âm lại, bạn sẽ cởi mở hơn – còn không thì kiểu nào họ cũng phát hiện ra qua hệ thống thu âm. Là nhân viên của Bridgewater, nếu bạn phán xét sau lưng người khác, họ sẽ gọi bạn là con chồn. Nếu bạn làm điều đó nhiều hơn một lần, bạn nên chuẩn bị cuốn gói ra đi thì hơn. (Adam Grant)

Khi tất cả được bàn thảo và thực hiện, 97% nhân viên công ty Bridgewater lo lắng hơn vì sợ rằng họ không giữ được trách nhiệm giải trình. Bằng việc dành hơn một giờ tranh luận về vấn đề này, các nhân viên đã đạt tới sự đồng thuận rằng họ cần phải thúc đẩy lẫn nhau chia sẻ những ý tưởng độc đáo. Sự minh bạch sẽ bảo vệ họ chống lại tư duy tập thể, cho phép họ chống lại vô số những ý tưởng hay quyết định tồi tệ qua thời gian. Bằng việc xây dựng một văn hóa mà ở đó mọi người liên tục khuyến khích người khác tranh luận với mình, Dalio đã lập nên một phương cách tuyệt vời chống lại sự tuân phục. Tuy nhiên, kiểu bất đồng quan điểm ông tìm kiếm trái ngược hẳn với kiểu hầu hết các nhà lãnh đạo khác đem lại.

Tìm chim hoàng yến trong mỏ than

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo đang trong cuộc họp với nhân viên mình, bạn sẽ điền gì vào chỗ trống trong những câu này?

Đừng mang đến cho tôi……;

Hãy mang đến cho tôi……..

Tôi biết câu hỏi này từ một nhà tâm lý học hành vi tên là David Hofmann, đưa ra khi còn là thành viên của một ủy ban điều tra sự cố nổ và tràn dầu giàn khoan Deepwater Horizon của hãng dầu khí nổi tiếng ở Anh,

British Petroleum. Kể từ đó, tôi đã đưa câu hỏi này tới hàng ngàn nhà lãnh đạo trong các tổ chức, yêu cầu họ điền vào chỗ trống, không nghi ngờ gì, rất nhiều người đồng thanh như thể họ đã tập dượt điệp khúc này nhiều lần trước đây: "Đừng mang đến cho tôi vấn đề, hãy mang đến cho tôi giải pháp".

Đây dường như là triết lý khôn ngoan dành cho các nhà lãnh đạo. Chúng ta không muốn mọi người dừng lại ở việc phàn nàn; họ cần phải đưa ra giải pháp cho vấn đề mà họ nhận thấy. Nhà nghiên cứu quản lý Jeff Edwards tin rằng nếu bạn định nói với vị hoàng đế rằng ông ta không mặc quần áo, tốt hơn hết bạn cần phải là một thợ may tài giỏi để may quần áo mới cho ông ta. Và những nghiên cứu sâu rộng hơn cho thấy các nhà lãnh đạo phản ứng tích cực hơn nhiều khi các nhân viên tìm ra giải pháp thay vì chỉ đưa ra vấn đề.

Nhưng khi nói đến tư duy tập thể, việc khuyến khích giải pháp lại có mặt trái của nó. Hofmann là một trong những nhân vật ưu việt trên thế giới trong việc tạo ra kiểu văn hóa tổ chức có thể loại trừ, chỉnh sửa và ngăn chặn lỗi lầm. Sau sự kiện tàu con thoi *Columbia* phát nổ lúc tái nhập vào bầu khí quyển vào năm 2003, nghiên cứu của Hofmann rất quan trọng trong việc đánh giá và dẫn chứng tư liệu cho những cải thiện trong văn hóa tổ chức an toàn của NASA. Khảo sát về kiểu văn hóa mà ông thiết lập đầu được mỗi nhân viên NASA thực hiện, và kể từ đó có đến hơn hai trăm ngàn nhân viên ở hơn một ngàn công ty khác cũng thực hiện khảo sát này. Hofmann phát hiện ra rằng một nền văn hóa tập trung quá nhiều vào các giải pháp sẽ là một nền văn hóa của sự biện hộ, và ngăn chặn việc thắc mắc vấn đề. Nếu bạn luôn mong đợi có sẵn câu trả lời ở đó, bạn sẽ đến các cuộc họp trong một tâm trạng phán đoán, bỏ lỡ cơ hội học hỏi từ quan điểm của rất nhiều người khác. Một ngày sau khi vụ nổ tàu con thoi *Columbia*

diễn ra, một vật thể bí ẩn được tìm thấy đang trôi nổi trong quỹ đạo. Nếu lúc ấy nhóm này thắc mắc và truy xét, có lẽ họ sẽ khám phá được rằng chính vật thể bí ẩn đã gây ra một lỗ hổng trên cánh trái con tàu và đáng ra con tàu đã có thể được sửa chữa trước khi khí nóng tràn vào tàu.

Việc ủng hộ là tốt nếu như bạn là thành viên của bồi thẩm đoàn trong phiên tòa xử án. Vì tất cả mười hai thành viên của bồi thẩm đoàn đều sẽ lắng nghe toàn bộ vụ xử, và đến lúc tranh luận, họ có thể bắt đầu tranh cãi về việc liệu bị cáo vô tội hay có tội. Nhưng hoạt động tổ chức thì không giống như trong phòng xử án, Hofmann nhắc nhở. Nó giống như việc ngồi suốt một phiên tòa mười hai tiếng, nơi mà mỗi bồi thẩm viên chỉ có đúng một tiếng để tranh luận, và không có việc hai bồi thẩm viên ngồi nghe vụ xử cùng lúc. Khi mỗi thành viên của một nhóm có thông tin khác nhau, việc đặt câu hỏi nhất thiết phải có trước khi biện hộ – điều đó có nghĩa là bạn phải đưa ra được vấn đề trước khi tìm giải pháp cho nó. Để đảm bảo các vấn đề cần giải quyết được đưa ra kịp thời, các nhà lãnh đạo cần có cơ chế để tìm ra những người có ý kiến khác biệt.

Năm 2007, Giám đốc nhân sự của Google Laszlo Bock quyết định dời những bản đánh giá thường niên từ tháng Mười Hai sang tháng Ba để tránh tháng nghỉ phép và du lịch. Nhóm ông gồm mười hai người đã thống nhất ý tưởng và quyết định sẽ thông báo về sự thay đổi cho công ty vào một ngày thứ Sáu. Vào một chiều muộn ngày thứ Năm, Bock gửi email cho các nhà quản lý thông báo việc này, nhưng sau đó nhận được hàng loạt sự phản đối mạnh mẽ. Sau khi trả lời hàng trăm email và bốn mươi cuộc điện thoại từ sáu giờ tối cho đến nửa đêm, Bock đã bị thuyết phục công bố các bản đánh giá vào tháng Mười. Trước đó, nhóm ông cũng là nạn nhân của suy nghĩ bầy đàn, chỉ thu nhận ý kiến ủng hộ từ những người đồng quan điểm. "Những kinh nghiệm trải qua đã nhấn mạnh không chỉ tầm quan trọng của

việc lắng nghe người khác, mà còn là nhu cầu có một kênh đáng tin cậy để thảo luận những quan điểm hữu ích trước khi quyết định được đưa ra", Bock viết trong cuốn *Work Rules!*

Nhằm đảm bảo những người bất đồng quan điểm thực sự có thể nói lên quan điểm của họ sớm hơn, nhóm của Bock đã tạo ra nhóm Chim Hoàng yến – một nhóm kỹ sư đáng tin cậy chọn trong toàn công ty, trình bày nhiều quan điểm đa dạng, rất nổi tiếng cả vì sự tinh nhạy trước những điều kiện nguy hiểm lẫn việc sẵn sàng nói lên suy nghĩ của mình. Họ lấy tên này dựa theo một hoạt động có từ thế kỷ mười chín, khi những người thợ mỏ thả chim hoàng yến vào các đường hầm trong mỏ than để phát hiện khí gây chết người. Trước khi phòng nhân sự của Google đưa ra một sự thay đổi lớn trong chính sách, họ thường thực hiện nó bằng việc lấy ý kiến của những người trong nhóm Chim Hoàng yến. Nhóm Chim Hoàng yến đã trở thành một ban tư vấn, một ban phỏng vấn nhóm, và họ đã trở thành những người bảo vệ đầy giá trị để đảm bảo tiếng nói của những nhân viên Google được thấu hiểu. Một thành viên của nhóm Bock giải thích: "Những người phàn nàn nhiều nhất trở thành những người ủng hộ mạnh mẽ nhất".

Tập đoàn Polaroid không bao giờ tự động đưa những con chim hoàng yến ra để giải quyết vấn đề. Trái lại Bridgewater mặc định toàn bộ nhân viên công ty đều là chim hoàng yến. Trong cuộc trao đổi đầu tiên của tôi về công ty, một nhân viên cấp dưới từng làm việc ở đây bảo tôi rằng cô ta được xem như là một "con chim hoàng yến trong mỏ than" ở đó. Tôi cho rằng điều này sẽ cản trở nghề nghiệp của cô, nhưng hóa ra nó lại là một nguồn sức mạnh to lớn khi cô thể hiện bản thân và giúp cô có được sự tín nhiệm của nhà quản lý cấp cao như là một người nắm rất rõ nền tảng văn hóa công ty.

Ray Dalio không muốn nhân viên mang đến cho ông những giải pháp; ông muốn họ đưa ra vấn đề. Một trong những phát minh đầu tiên của ông là công cụ ghi lại vấn đề, một cơ sở dữ liệu mở để các nhân viên đưa ra bất kỳ vấn đề nào họ phát hiện và đánh giá là nguy hại. Đưa ra được vấn đề là bước được nửa đường trong cuộc chiến chống lại suy nghĩ bầy đàn; phần còn lại là lắng nghe những ý kiến đúng đắn về việc làm thế nào để giải quyết vấn đề. Quy trình Bridgewater được thiết kế gần đây là tập hợp một nhóm người đáng tin cậy để giải quyết những vấn đề, chia sẻ lý do của họ, tìm ra những nguyên nhân và các giải pháp khả thi.

Mặc dù tất cả ý kiến của mọi người đều được hoan nghênh, nhưng không phải chúng đều có giá trị ngang nhau. Bridgewater không đi theo chế độ dân chủ, nơi mà kết quả bầu chọn lấy theo ý kiến số đông, trong khi thiểu số có thể có quan điểm tốt hơn. "Quyết định theo cơ chế dân chủ – một người, một phiếu – là điều ngớ ngẩn", Dalio giải thích. "Bởi vì không phải ai cũng có độ tin cậy tương đương nhau"[8].

[8] *Sự vô dụng của việc bỏ phiếu dân chủ trong tiến trình đưa ra quyết định được nhận thấy rõ ràng từ thất bại của sự kiện Bay of Pigs, khi những lá phiếu của Tổng thống Kennedy khiến những người đối lập buộc phải im lặng. Rút ra bài học từ kinh nghiệm này, và nhất là trong cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cuba, Kennedy đã tìm cách đưa nhiều ý kiến trái chiều hơn ra ánh sáng để thảo luận. Để tránh việc hội đồng vì mục đích chính trị mà ủng hộ lựa chọn của ông, Kennedy bắt đầu giới hạn vai trò của mình trong việc ra quyết định, để buộc hội đồng có được sự đánh giá công bằng hơn về những giải pháp khả thi. Như nhà tâm lý học Andreas Mojzisch và Stefan Schulz - Hardt nhận thấy, "biết được lựa chọn ưu tiên của người khác có thể làm hạn chế việc đưa ra quyết định đúng đắn trong nhóm". Tiếp đó, thay vì thảo luận lần lượt từng phương án một, các nhóm so sánh và đối*

chiếu mỗi phương án để làm nổi bật những điểm khác nhau. Bằng chứng cho thấy khi đánh giá lần lượt từng phương án, mọi người có thể đi đến một lựa chọn theo đa số từ rất sớm. Tốt hơn hết hãy xếp hạng các phương án, bởi vì việc so sánh phương án thứ ba và thứ tư có thể sẽ làm xuất hiện thông tin thay đổi toàn bộ quyết định ban đầu. Nhà tâm lý học Andera Hollingshead phát hiện ra rằng khi các nhóm được yêu cầu xếp hạng các phương án, thay vì lựa chọn được phương án hay nhất, họ thường có xu hướng cân nhắc từng phương án, chia sẻ thông tin về những phương án không được đa số ủng hộ và từ đó có thể đưa ra quyết định chính xác. (Adam Grant)

Tại Bridgewater, điểm tin cậy của mỗi một nhân viên được đánh giá dựa trên một thang điểm gồm nhiều khía cạnh. Trong thể thao, những thống kê dựa trên sự thể hiện khả năng của mỗi cầu thủ được công bố rộng rãi. Trong môn bóng chày, trước khi bạn ký hợp đồng với mỗi cầu thủ, bạn phải kiểm tra số lần đánh bóng trung bình, số lần đánh bóng ăn điểm tuyệt đối, và số lần cướp gôn; đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của cầu thủ đó; và xem xét phù hợp. Dalio muốn tập đoàn Bridgewater thực hiện tương tự theo phương pháp trên, nên ông đã tạo ra những chiếc thẻ giống thẻ bóng chày ghi lại số liệu thể hiện khả năng của mỗi nhân viên để mọi người trong công ty có thể đánh giá. Trước khi bạn tiếp xúc với một vài đồng nghiệp Bridgewater lần đầu, bạn sẽ nhìn thấy bản đánh giá chi tiết trên bảy mươi bảy khía cạnh của họ, từ những giá trị, kỹ năng và khả năng trong nhiều lĩnh vực (như năng lực tư duy bậc cao, tư duy thực tiễn), khả năng duy trì tiêu chuẩn cao, sự quyết tâm, tâm trí cởi mở, cũng như tính quyết đoán, tính tổ chức và mức độ tin cậy.

Trong suốt tiến trình kiểm tra thông thường, các nhân viên sẽ đánh giá lẫn nhau dựa trên các tiêu chí khác nhau – như tính chính trực, sự dũng

cảm, tin vào sự thật, giải quyết tình huống khó khăn một cách can đảm và quyết liệt, không chấp nhận thỏa hiệp các vấn đề vướng mắc, sẵn sàng đụng chạm đến những vấn đề có thể khiến người khác khó chịu, chiến đấu để đạt được thỏa thuận chung, và sẵn sàng chịu trách nhiệm. Trong tiến trình này, các nhân viên có thể đưa ra những phản hồi mở, nhanh chóng tới bất kỳ ai trong công ty. Bất cứ lúc nào các nhân viên cũng có thể chấm điểm, hoặc đưa ra những quan sát – đánh giá đồng nghiệp, lãnh đạo, cấp dưới dựa trên thang đo và đưa ra những lời giải thích ngắn gọn về những gì họ nhận thấy. Những tấm thẻ này tạo nên một bức tranh nhiều màu với "những dấu chấm li ti đại diện cho các thành viên", được tập hợp trong suốt quá trình, kết hợp với những đánh giá khác nhau từ các nhân viên. Những gì thể hiện trên các thẻ này thay đổi qua thời gian, cho biết ai là người phù hợp nhất để đảm nhận từng vị trí, và đánh dấu họ ở các khu vực "Tin tưởng" hoặc "Cần cẩn thận" với dấu xanh và dấu đỏ.

Khi bạn trình bày một ý kiến, sức nặng của ý kiến phụ thuộc vào niềm tin của bạn đối với ý kiến đó. Lòng tin của bạn vào ý kiến là khả năng nhìn nhận điều đúng trong thời điểm hiện tại, và nó phụ thuộc vào những đánh giá, lý do và hành vi trong quá khứ. Khi thể hiện những quan điểm của mình, bạn được kỳ vọng sẽ thể hiện lòng tin của mình bằng việc thể hiện cho người nghe thấy bạn tin vào quan điểm đó như thế nào. Nếu bạn có những nghi ngờ, bạn sẽ khiến người khác thấy rằng bạn không đặt niềm tin vào điều đó, và bạn không nên đưa ra ý kiến ngay từ đầu; tốt hơn hết bạn nên đặt câu hỏi để học hỏi được nhiều hơn. Nếu bạn đưa ra một lời buộc tội mạnh mẽ, bạn cần phải thẳng thắn về nó – nhưng phải biết rằng đồng nghiệp của bạn sẽ kiểm chứng những lập luận mà bạn đưa ra. Thậm chí là sau đó, bạn đồng thời phải quả quyết và cởi mở cùng lúc. Như học giả về

quản lý Karl Weick từng khuyên, "Hãy tranh luận như thể bạn đúng, và lắng nghe như thể bạn sai".

Khi các nguyên tắc xung đột nhau

Mặc dù vậy, điều gì sẽ xảy ra khi những người đáng tin cậy không đồng ý với nhau? Mùa Hè năm 2014, Bridgewater tiến hành một cuộc khảo sát ẩn danh nhằm tìm ra những ý kiến bất đồng không được lên tiếng. Khi đồng CEO Greg Jensen chủ trì một cuộc họp toàn công ty để thảo luận các kết quả, một nhân viên tên Ashley nói rằng một số người hiểu sai các nguyên tắc của Bridgewater. Greg hỏi vậy cô có nhắc nhở các đồng nghiệp khi vấn đề xảy ra hay không, và Ashley nói rằng gần đây cô đã gọi họ ra để nói họ biết những sai sót của họ.

Bằng việc nói lên ý kiến của mình, Ashley trở thành một ví dụ minh họa cho một trong số các nguyên tắc của Bridgewater. Nhưng thay vì đáp trả lại lời nhận xét của cô, Greg đã gọi cô ra ngoài vì cô vi phạm một nguyên tắc khác của Bridgewater, nguyên tắc nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc hiểu được sự khác biệt giữa rừng và cây, và cách điều chỉnh giữa hai khía cạnh này. Ông muốn có một phương thức tổng hợp về việc cô giải quyết những tình huống đó nói chung, chứ không phải chỉ thuật lại một trường hợp cụ thể.

Một quản lý cấp cao, Trina Soske, thấy rằng Greg đã đưa ra một quyết định lãnh đạo sai lầm. Mặc dù ông cố gắng bám vào một quy tắc của Bridgewater, nhưng Trina e rằng Ashley – và những người khác – sẽ cảm thấy nhụt chí để nói lên suy nghĩ của mình về sau. Trong hầu hết các tổ chức, một quản lý ở vị trí thấp hơn như Trina thường im lặng và mang về nhà suy nghĩ về người lãnh đạo nọ như là một kẻ ngốc. Nhưng Trina thì khác, cô đã viết ra những phản hồi chân thành cho toàn công ty đọc. Cô

khen ngợi Ashley vì đã dũng cảm phát biểu ý kiến, và cảnh báo Greg rằng phản ứng của ông "thể hiện hành vi mà một CEO không nên làm".

Trong một tổ chức tiêu biểu, khi ý kiến của người lãnh đạo cấp cao như Greg phải đứng trên quan điểm của Trina, và sự nghiệp của cô chắc chắn sẽ gặp nguy hiểm vì dám chỉ trích ông. Nhưng tại B ridgewater, Trina không bị trừng phạt, và quyết định được đưa ra không dựa trên quyền lực, thâm niên làm việc, phe đa số, hay ai mạnh miệng nhất và hùng hồn nhất. Nó bắt đầu bằng cuộc tranh luận qua email. Greg không đồng tình với những quan điểm của Trina, vì ông ấy cảm thấy mình chỉ đang cởi mở và thẳng thắn; sau tất cả, nguyên tắc thứ ba tuyên bố rằng không ai được quyền giữ lại những suy nghĩ tiêu cực mà không phát biểu lên cho người khác biết. Nhưng Trina đã nghe hai người khác chỉ trích hành vi tương tự của Greg trong những cuộc đối thoại không chính thức. "Tác động tiêu cực của nó sẽ còn nhiều hơn những gì anh thấy được", Trina viết cho CEO. Cô lo sợ hành vi của Greg sẽ thúc đẩy tình trạng suy nghĩ bầy đàn, khiến người ta giữ im lặng nhiều hơn thay vì dám thách thức lãnh đạo. Bằng việc nghe người khác phản ánh sau lưng Greg, Trina đã thất bại trong việc khiến các nhân viên dám đối mặt với ông nói lên những quan điểm phê phán của họ về ông. Cô đang cho phép họ vi phạm một trong những nguyên tắc của Bridgewater bằng việc cư xử như một con chồn luồn cúi.

Thực sự rất hiếm khi thấy được một lãnh đạo cấp cao cởi mở đối với những cuộc đối thoại sâu sắc như vậy, nhưng bất thường hơn là cách mà Greg làm sau đó. "Tôi nghĩ rằng chúng ta có thể giải quyết được vấn đề này", ông viết cho Trina, sao chép và gửi cho toàn bộ ban quản lý – nhóm người đã xây dựng được độ tin cậy của họ để trở thành những lãnh đạo. "Nhóm này có vai trò như người phân xử hay người trung gian", Dalio giải

thích. Bằng việc khuyến khích những bất đồng quan điểm, Greg cho phép hệ thống ý tưởng tài năng tìm ra ai là người đúng đắn.

Thay vì để vấn đề đấy cho hội đồng quản trị giải quyết, Dalio đã yêu cầu Greg và Trina cùng hợp tác để đưa mâu thuẫn của họ thành một sự việc có thể chia sẻ với toàn bộ nhân viên tại Bridgewater. Việc công khai minh bạch những tranh cãi của họ với tất cả mọi người buộc họ phải tìm hiểu về quan điểm lẫn nhau, thay vì chỉ bào chữa cho quan điểm của riêng mình. Khi vụ việc được giải quyết, để tiếp tục tiến trình tìm hiểu này, lần lượt Greg và Trina đưa ra những câu hỏi tới toàn bộ công ty.

Một vài tháng sau khi vụ việc đầu tiên xảy ra, nó vẫn đang được thảo luận và đội ngũ phân tích đã chuẩn bị để chia sẻ dữ liệu dựa trên phản ứng của các nhân viên. Nhưng "việc giải quyết vấn đề không quan trọng bằng việc hiểu được cách nào để giải quyết những vấn đề tương tự trong tương lai, và đồng thuận trên cách giải quyết đó", Zack Wieder giải thích. "Không ai (bao gồm cả CEO) được độc chiếm quyền quyết định."

Tôi không thể ngừng thắc mắc: Nếu các lãnh đạo Polaroid gọi nhân viên là những con chồn luồn cúi vì đã nhận xét Edwin Land sau lưng về những vấn đề mà ông gặp phải với máy quay phim lấy liền, liệu công ty ấy có bền vững cho đến ngày nay? Nếu văn hóa của NASA cho phép kiểu thể hiện quan điểm bất đồng mở này diễn ra, liệu bảy phi hành gia của tàu *Columbia* có thể sống sót?

Ngay cả khi tổ chức của bạn hiện tại không chấp nhận những phản hồi tiêu cực mang tính xây dựng, vẫn có cơ hội khác để các nhà lãnh đạo đưa ra phương án hiệu quả để thay đổi nền văn hóa. Tại công ty phần mềm Index Group, Giám đốc Tom Gerrity đã yêu cầu một tư vấn viên kể cho ông nghe những điều ông đã làm sai trước toàn thể nhân viên khoảng chừng một trăm người. Khi ông thể hiện mình là kiểu người thoải mái đón nhận các

phản hồi như vậy, các nhân viên trong toàn công ty sẵn lòng thách thức giám đốc – và lẫn nhau. Tôi đã học cách thực hiện những hành vi tương tự này trong lớp học. Tôi thu thập những ý kiến phản hồi giấu tên từ các sinh viên sau tháng đầu tiên, tập trung vào những lời bình luận và đề xuất mang tính xây dựng, rồi sau đó gửi nguyên văn những lời bình luận này qua email cho cả lớp. Trong những học kỳ tiếp theo, tôi tổng kết lại những đề xuất mà tôi cho là quan trọng nhất, đưa ra phản hồi dựa trên những ý kiến của tôi, đề xuất những thay đổi để giải quyết các vấn đề này. Các sinh viên thường nói rằng cuộc đối thoại này khiến họ cảm thấy thoải mái hơn khi trở thành người đóng góp tích cực cho việc cải thiện lớp học.

Không chỉ sự cởi mở của Dalio khiến mọi người thoải mái thách thức các lãnh đạo cấp cao. Sự thật là ngay trong những buổi đầu huấn luyện, các nhân viên được khuyến khích đặt ra câu hỏi về các nguyên tắc công ty. Thay vì đợi đến khi các nhân viên học hỏi được nhiều hơn, Bridgewater tiết lộ rằng chúng ta có thể bắt đầu khuyến khích tính độc đáo ngay từ đầu. Trong hầu hết mọi công ty, tiến trình hòa nhập là bị động. Chúng ta bận rộn học những quy củ và làm quen với môi trường, văn hóa. Đến lúc nắm được đầy đủ thông tin, chúng ta đã hòa vào công việc và bắt đầu nhìn thế giới theo cách của công ty. Giai đoạn đầu tiên là thời điểm hoàn hảo nhất để các nhân viên tập trung vào cơ hội cải thiện văn hóa công ty.

Một vài năm trước đây, tôi được Goldman Sachs thuê để xác định các bước trong việc thu hút và giữ lại những người cộng tác, các chuyên gia tài chính ngân hàng tài giỏi, bằng việc cho phép họ cải thiện môi trường làm việc. Một trong những ý tưởng mà chúng tôi đưa ra là trao đổi với họ ngay từ đầu. Thay vì chờ đợi các ứng viên trình bày ý tưởng theo cách của họ, các lãnh đạo sẽ tổ chức những cuộc họp để biết được ý tưởng mới của những người lần đầu gia nhập tổ chức. Sẽ dễ dàng hơn để bắt đầu một mối

quan hệ với cánh cửa mở sẵn hơn là cố sức nạy một cánh cửa đã đóng lại từ lâu.

Khoảnh khắc của sự thật

Tôi rất háo hức tìm hiểu xem liệu Ray Dalio có giống như Edwin Land, liệu ông có quá bám dính lấy mô hình văn hóa của mình? Ông xử lý những thách thức với các nguyên tắc của công ty như thế nào? Tôi đã khảo sát đủ những điều này ở Bridgewater để phát triển được một số quan điểm của chính mình. Bằng việc phát hiện những người phản đối được ủy nhiệm và kiểm tra triệt để trước khi biện hộ cho một ý kiến, công ty này đã ngăn chặn được tư duy bầy đàn tuyệt vời một cách đáng ngạc nhiên. Nhưng điều đó không có nghĩa là mọi thứ sẽ hoàn hảo.

Vừa ngay sau đó, tôi đã ngồi cùng Dalio tại bàn bếp trong căn hộ của ông. Trước đây, tôi từng rất lưỡng lự phát biểu những suy nghĩ của mình. Tôi chưa bao giờ thích tranh luận, nhưng thời gian nghiên cứu về Bridgewater đã giúp tôi bắt đầu thay đổi bản thân; tôi trở nên thẳng thắn hơn trong việc đưa ra những phản hồi, và liệu còn ai có thể giúp một người đưa ra những phản hồi tốt hơn là một con người có tiếng là minh bạch tuyệt đối như Dalio. Tôi tin rằng không ai có quyền giữ những ý kiến tiêu cực mà không phát biểu về nó, tôi giải thích với Dalio, và vì đó là điều mà tổ chức của họ đánh giá cao, nên tôi đã thành thật. Dalio bật đèn xanh cho tôi tiến lên: "Tôi không thấy bị mất lòng chút nào".

Vậy là tôi bắt đầu, nếu tôi là lãnh đạo, tôi sẽ xếp hạng các nguyên tắc của Bridgewater, từ quan trọng nhất cho đến ít quan trọng hơn. Sự bất đồng giữa Greg và Trina tập trung vào hai nguyên tắc khác nhau: cởi mở với những ý kiến phê bình và khuyến khích người khác cũng cởi mở với họ. Cả hai nguyên tắc này đều xuất hiện trong danh sách quy tắc, mà không có bất kỳ thông tin nào cho thấy nguyên tắc nào quan trọng hơn. Sau khi

nghiên cứu các giá trị trong hơn bốn mươi năm, nhà tâm lý học Shalom Schwartz đã phát hiện ra mục đích chính của họ là giúp mọi người lựa chọn giữa các quan điểm mâu thuẫn. "Việc so sánh tầm quan trọng giữa các giá trị dẫn lối cho hành động", Schwartz giải thích.

Tôi chỉ ra cho Dalio thấy rằng khi một tổ chức không thể xếp hạng ưu tiên các nguyên tắc, tình hình công ty chắc chắn sẽ gặp vấn đề. Trong một nghiên cứu về hơn một trăm nhà hát chuyên nghiệp từ những nhà nghiên cứu Zannie Voss, Dan Cable và Glenn Voss, các lãnh đạo xếp hạng tầm quan trọng của năm giá trị: thể hiện nghệ thuật (những màn trình diễn sáng tạo), tính giải trí (sự hài lòng của khách hàng), sự đóng góp cho cộng đồng (tiếp cận các vấn đề xã hội và đóng góp cho giáo dục), thành tựu (các màn trình diễn được công nhận là xuất sắc) và vấn đề tài chính (khả năng sinh lợi tài chính). Các lãnh đạo càng bất đồng về thứ tự tầm quan trọng của các giá trị này nhiều bao nhiêu, doanh thu phòng vé và lợi nhuận ròng của họ càng giảm bấy nhiêu. Không quan trọng giá trị của họ là gì, miễn là những lãnh đạo này có được sự đồng thuận về điều gì là quan trọng nhất đối với họ.

Tôi nói thêm rằng sự so sánh tầm quan trọng là đặc biệt cần thiết ở những tổ chức tồn tại nhiều nguyên tắc. Trong một nghiên cứu được thực hiện tại hơn một trăm năm mươi bệnh viện dẫn đầu bởi Giáo sư Drew Carton, một tầm nhìn có sức thuyết phục là cần thiết nhưng không đủ để có được một tình trạng sức khỏe và tình hình tài chính tốt. Khi một bệnh viện tập trung vào càng nhiều nguyên tắc cốt lõi, một tầm nhìn trí tuệ càng không giúp ích được gì nhiều cho họ. Khi một bệnh viện có nhiều hơn bốn nguyên tắc cốt lõi, một sứ mệnh rõ ràng sẽ không mang lại bất kỳ lợi ích nào cho việc giảm bớt những ca tái nhập viện vì bệnh tim hay tăng tỷ số lợi nhuận trên tài sản. Bạn có càng nhiều nguyên tắc thì tỷ lệ càng cao các nhân

viên sẽ tập trung vào những giá trị khác, hay giải thích các nguyên tắc ấy theo một cách khác. Nếu việc có từ năm đến mười nguyên tắc đã trở thành một vấn đề, liệu đó có là một trở ngại vô cùng to lớn khi có trên hai trăm nguyên tắc hay không?

"Tôi đồng ý với anh", Dalio nói. "Có lẽ tôi đã thấy khá rõ ràng rằng tôi nên xếp hạng tầm quan trọng của các nguyên tắc, bởi vì trong hai trăm nguyên tắc không phải nguyên tắc nào cũng giống nhau. Một nguyên tắc chỉ là một vài dạng sự kiện xảy ra lặp đi lặp lại và là cách để giải quyết sự kiện đó. Cuộc sống có hàng tỷ sự kiện, nếu anh có thể chuyển một tỷ sự kiện còn hai trăm năm mươi, anh có thể tạo ra được một sự kết nối nhất định: 'Ồ, đây là một trong số đó'."

Ánh đèn bỗng tắt ngúm trong tôi: Chúng ta có quá nhiều tiêu chuẩn để đánh giá phẩm cách con người, nhưng chỉ có một vài khung tham chiếu để miêu tả tính cách con người theo tình huống. Bây giờ, tôi đã hiểu được giá trị của việc có một số lượng lớn các nguyên tắc. Nhưng tôi vẫn muốn biết điều gì là quan trọng nhất.

Một vài năm trước đây, Dalio được hỏi liệu có phải giấc mơ cá nhân của ông là khiến mọi người sống theo các nguyên tắc. "Không. Không, không, không, không, không, không, không. Không và không. Tuyệt đối không. Không. Làm ơn, Không! Không phải như vậy đâu!". Ông trả lời dứt khoát. "Đó không phải là giấc mơ của tôi… Nguyên tắc số một là bạn phải nghĩ cho bản thân mình."

Các nghiên cứu độc lập về sự thật chỉ ra rằng việc tìm kiếm sự thật đứng đầu bảng xếp hạng nguyên tắc, nhưng tôi muốn thấy Dalio đi xa hơn trong việc xếp hạng những nguyên tắc còn lại. Liệu việc chia sẻ quan điểm phê phán một cách cởi mở hay việc kiềm chế chia sẻ, điều nào quan trọng hơn với các lãnh đạo khi chúng có thể gây rủi ro là làm nhụt chí các nhân

viên cấp dưới nói lên suy nghĩ của mình? "Tôi cần phải rõ ràng hơn về điều này", Dalio thừa nhận. Tôi lo ngại rằng tôi xúc phạm ông ấy nhưng Dalio bỗng cười tươi. "Đó là toàn bộ những gì anh muốn chia sẻ ư?", ông hỏi. "Đó có phải là những điều anh muốn nói với tôi nhất?"

Những phản hồi khác của tôi thật nhạy cảm, bởi vì nó động đến hệ thống ý tưởng tài năng, hệ thống khuyến khích mọi người đấu tranh cho những gì đúng đắn và tìm ra sự thật. Nhưng các nguyên tắc của Bridgewater về việc phân xét ý tưởng nào sẽ được chọn thực sự không đúng theo tiêu chuẩn mà tôi đưa ra. Giải pháp mặc định của Dalio trong việc giải quyết một vấn đề cũng giống như bất đồng giữa Dreg và Trina là tìm ra ba người đáng tin cậy có quan điểm mạnh mẽ của riêng họ, và để họ bàn thảo, tranh luận cho đến khi họ đồng tình với nhau. Tuy nhiên, việc này khiến các quyết định đưa ra bị phụ thuộc vào ý kiến chủ quan, bị hiểu nhầm như là một dạng bằng chứng. Lòng tin của người đó vào ý kiến của họ cũng được xem xét, khả năng của người đó, những đánh giá khác, và một nhân tố lớn nữa là sự đánh giá từ những người khác. Một nhân viên Bridgewater nói với tôi: "Bạn nhận được sự tin cậy bởi vì những người đáng tin khác nói rằng bạn rất đáng tin".

Nhiều thế kỷ sau sự kiện nhà thờ Công giáo La Mã bổ nhiệm *promotor fidei (kẻ ủng hộ quỷ dữ)* để tranh cãi chống lại *advocatus Dei (trạng sư của Chúa),* nhân loại đã phát triển được một công cụ có công dụng mạnh mẽ hơn so với việc tranh cãi để giải quyết bất đồng. Nó được gọi là khoa học. Tôi bảo Dalio, trong lĩnh vực y tế, các chuyên gia nhất trí phân định chất lượng của một chứng cứ y học mới được dựa trên thang điểm từ một đến sáu. Những chứng cứ đạt tiêu chuẩn vàng là những thí nghiệm được thử nghiệm nghiên cứu lâm sàng đối chứng ngẫu nhiên và được cấp chứng nhận dựa trên kết quả khách quan. Những chứng cứ kém mạnh mẽ nhất

đến từ "ý kiến của bất kỳ chuyên gia hay một cộng đồng được tôn trọng nào đó". Những lĩnh vực liên quan đến đánh giá con người và quản lý dựa trên chứng cứ cũng sử dụng những tiêu chuẩn tương tự một phần, ở đó các lãnh đạo được khuyến khích tạo ra những thử nghiệm và thu thập dữ liệu thay vì chỉ dựa vào các cuộc nói chuyện, cảm giác, kinh nghiệm và logic.

Nếu tôi điều hành Bridgewater, chắc chắn tôi sẽ giải quyết cuộc tranh cãi giữa Dreg và Trina bằng cách thực hiện một vài thí nghiệm nhỏ. Trong những cuộc họp khác nhau, mọi người được phân công phát biểu ý kiến của mình một cách ngẫu nhiên. Trong một số trường hợp, các lãnh đạo có thể chỉ trích quan điểm của người phát biểu, giống như Dreg đã làm với Ashley; trong những trường hợp khác, họ sẽ xác nhận lòng dũng cảm của người phát biểu, như Trina muốn Dreg xác nhận; và những trường hợp còn lại, họ sẽ làm cả hai hoặc không làm gì cả. Và tôi sẽ theo dõi xem các ứng viên thay đổi hành vi của mình như thế nào trong các cuộc họp sau đó. Việc này có lẽ rất nhạy cảm để thực hiện, nhưng ít nhất, tôi sẽ thấy được liệu rằng những người thấy Greg chỉ trích Ashley – hoặc phản ứng tiêu cực với ý kiến của cô ấy – có phát biểu ít hơn không.

Lúc đó, Dalio không đồng ý. "Tôi có thể sai", ông xác nhận, nhưng lại giải thích rằng ông thích mô hình tranh luận giữa những người đáng tin cậy, vì đó là cách nhanh nhất để có được câu trả lời đúng và cho phép họ học hỏi từ lập luận của người khác. Ông đã thử nghiệm nhiều biện pháp văn hóa khác nhau tại Bridgewater trong nhiều năm, và mặc dù đó không phải là những thí nghiệm được đối chứng, nhưng ông cảm thấy có đủ niềm tin rằng nó sẽ phát huy tác dụng. Dalio tin rằng những cuộc tranh luận bất đồng quan điểm có chiều sâu giữa các chuyên gia sẽ tạo nên một sàn ý tưởng hiệu quả giữa họ và công ty, từ đó chúng ta sẽ phát hiện ra ý tưởng tốt nhất. Chúng tôi đã bất đồng quan điểm về điều này. Dalio đặt niềm tin

vào ý kiến của các chuyên gia nhiều hơn tôi. Đối với tôi, tốt nhất là thực hiện một cuộc kiểm nghiệm giữa một số nhóm thu thập ý tưởng từ các cuộc tranh luận của những chuyên gia đáng tin cậy và những nhóm khác rút ra ý tưởng từ việc thực hiện các thí nghiệm, và nhìn xem kết quả của nhóm nào tốt hơn. Sau đó, mỗi nhóm sẽ đảo ngược vai trò thực hiện và phân tích kết quả một lần nữa. Là một nhà khoa học xã hội, tôi cược rằng nhìn chung, các nhóm đưa ra quyết định dựa trên các thí nghiệm sẽ làm tốt hơn những nhóm nhận ý tưởng từ sự tranh cãi giữa các chuyên gia, nhưng chỉ kết quả phân tích dữ liệu mới chứng minh được điều đó.

Những người tiến lên phía trước và những người định hình thế giới

Lấy uy tín cá nhân, Dalio tự mình thực hiện một cuộc điều tra. Ông hào hứng với ý tưởng tìm hiểu xem ai là người định hình nên thế giới và mong mỏi muốn biết họ có điểm gì chung, ông đã phỏng vấn nhiều nhân vật độc đáo có ảnh hưởng nhất trong thời đại này, nghiên cứu các hình mẫu lịch sử từ Benjamin Franklin đến Albert Einstein cho đến Steve Jobs. Dĩ nhiên, tất cả họ đều là những người dẫn dắt và giàu tính sáng tạo, nhưng tôi rất tò mò về ba tính cách khác mà Dalio khám phá ra ở họ. "Người định hình" là người suy nghĩ độc lập. Họ tò mò, không tuân thủ và rất nổi loạn. Họ chân thật cực kỳ và không có tư tưởng phân cấp. Họ hành động bất chấp rủi ro, vì nỗi sợ không thành công vượt qua cả nỗi sợ thất bại.

Bản thân Dalio là một người rất phù hợp với miêu tả này, và rào cản duy nhất ông phải đối mặt bây giờ chính là việc tìm một người định hình khác để thế chỗ ông sau khi ông rời khỏi Bridgewater. Nếu ông không tìm được, Bridgewater có thể sẽ biến mất như trường hợp của Polaroid. Nhưng Dalio biết rằng việc ngăn chặn tư duy tập thể không phải chỉ là tầm nhìn duy nhất của một lãnh đạo. Những người định hình tuyệt vời sẽ không

dừng lại ở việc đưa sự độc đáo ra toàn thế giới. Họ sẽ tạo ra các giá trị giúp giải phóng sự sáng tạo của người khác.

8
Lắc nhưng không lật thuyền

Kiểm soát sự lo lắng, thờ ơ, mâu thuẫn và nỗi tức giận

"Tôi học được rằng dũng cảm không phải là không biết sợ hãi, mà là chiến thắng nó… Người dũng cảm không phải là người không bao giờ sợ hãi, mà là người chinh phục được nỗi sợ hãi."

- Nelson Mandela

Vào năm 2007, một luật sư tên Lewis Pugh đã nhảy xuống Biển Bắc, mặc độc một bộ đồ Speedo, một chiếc mũ bơi và kính bơi. Băng ở đó đã tan chảy hoàn toàn, và kế hoạch của ông là trở thành người đầu tiên sống sót sau chuyến bơi dài xuyên qua Bắc Cực. Mang trong người hai dòng máu Anh và Nam Phi, Pugh đã phục vụ trong Lực lượng Không quân Đặc nhiệm Anh và là một luật sư ngành hàng hải trước khi trở thành một trong những vận động viên bơi nước lạnh giỏi nhất hành tinh. Hai năm trước, ông đã phá kỷ lục thế giới trở thành người bơi chặng đường dài nhất ở Bắc Cực trong tiết trời giá lạnh. Cũng trong năm đó, ông đã phá kỷ lục bơi qua đỉnh Nam Cực bằng việc nhảy từ một mỏm núi băng xuống và bơi gần một kilomet ở Nam Cực.

Pugh, được gọi là "người gấu Bắc Cực", có một kỳ tích chưa từng được ghi nhận ở bất kỳ một người bình thường nào khác: Trước khi bơi,

nhiệt độ cơ thể ông tăng từ 37°C lên tới 38,33°C. Các nhà khoa học thể thao đưa ra một khái niệm đó là "sự sinh nhiệt trước kỳ hạn" và nó được xem như là kết quả của hội chứng Pavlov đã kéo dài suốt mười năm: Khi cần nhảy vào làn nước băng giá, cơ thể ông ngay lập tức tự chuẩn bị, và Pugh gọi đó là nghệ thuật tự sinh nhiệt. Nhưng không giống như những vận động viên hàng đầu thế giới, ông không cho rằng nhiệm vụ của mình đơn giản là trở thành người giỏi nhất trên thế giới, hay chứng minh một điều gì đó là có thể. Ông là một người yêu đại dương, một người quan tâm đến các vấn đề về môi trường, muốn bơi để nâng cao nhận thức của mọi người về biến đổi khí hậu.

Các hành khách trên con tàu *Titanic* định mệnh đã chết ở nhiệt độ 5°C dưới nước. Trong trường hợp của Pugh khi bơi xuyên Nam Cực, nhiệt độ nước ở vùng nước ngọt đóng băng ở mức 0°C. Tại vùng Bắc Cực, ông còn đối mặt với mức nhiệt độ nguy hiểm hơn: âm 1,7°C. Sau khi nhảy vào vùng nước đó, một nhà thám hiểm người Anh đã phải mất các ngón tay vì chứng bỏng lạnh chỉ trong vòng ba phút. Đội của Pugh ước tính rằng việc bơi của ông ít nhất sẽ kéo dài hai mươi phút. Hai ngày trước khi bắt đầu, Pugh nhảy vào một bể bơi lạnh tập luyện trong năm phút, sau đó ông mất cảm giác với toàn bộ cánh tay trái của mình hay bất kỳ ngón tay phải nào – và ông không thể cử động chúng trở lại trong hơn bốn tháng tiếp theo. Các tế bào trong ngón tay như muốn nổ tung và ông đã thở gấp trong hoảng loạn vào lúc đó.

Thay vì mường tượng ra viễn cảnh thành công, Pugh bắt đầu tưởng tượng đến chuyện thất bại. *Việc nhảy xuống nước thường không làm tôi sợ hãi, nhưng lần này thì khác,* ông nghĩ. Nếu thất bại, ông sẽ chết, cơ thể của ông sẽ chìm xuống hơn 2,5 dặm dưới đáy biển Bắc Cực. Tê liệt toàn thân

bởi nỗi sợ, ông bắt đầu đặt ra câu hỏi liệu mình có thể sống sót. Liệu ông có thể tưởng tượng ra một viễn cảnh tối ưu?

Chương này sẽ xem xét những kịch tính cảm xúc liên quan tới việc chống lại những điều không như ý. Trong nghiên cứu của tôi tại một công ty chăm sóc sức khỏe, tôi đã kiểm tra xem các nhân viên biết về các chiến lược quản lý cảm xúc hiệu quả nhiều đến đâu, so sánh các phản ứng của họ đối với những đánh giá của chuyên gia về cách nào tốt nhất để kiểm soát cảm xúc, khi bị mất việc, cảm thấy lo lắng trước một buổi thuyết trình quan trọng, bị chỉ trích bởi những lỗi lầm, và bị đồng nghiệp đẩy cho những công việc nhàm chán. Những người vượt qua được cảm xúc này là những người thường xuyên đưa ra những ý tưởng và những đề xuất để thách thức nguyên trạng – và quản lý của họ đánh giá họ cao hơn với những điều đó. Họ đã để sự can đảm rung lắc con thuyền của mình và nắm chắc những kỹ thuật giữ nó vững vàng.

Hiểu được những kỹ năng này, tôi sẽ xem xét trường hợp Pugh tự làm nóng thân mình trước khi đương đầu với làn nước lạnh giá và Martin Luther King, Jr., một nhà vận động nhân quyền, giữ cho mình cái đầu lạnh ra sao. Tôi cũng sẽ khám phá cách một nhóm các nhà dân quyền lật đổ một kẻ độc tài, một lãnh đạo công nghệ thuyết phục các kỹ sư tạo ra sự thay đổi đột phá với các sản phẩm của mình. Bằng việc nghiên cứu những chiến lược quản lý cảm xúc hiệu quả, bạn sẽ phát hiện ra khi nào là tốt hơn để chuẩn bị, như là một người lạc quan hay là một người tiêu cực; liệu việc giữ bản thân bình tĩnh có thể chiến thắng nỗi sợ hãi; hay việc bộc phát có thể làm tan cơn giận dữ; và điều gì cần thiết để duy trì ổn định cảm xúc khi tất cả mọi thứ dường như chống lại bạn.

Sức mạnh tích cực của tư duy tiêu cực

Mặc dù rất nhiều người độc đáo được xem như là biểu tượng của niềm tin và rất tự tin ở vẻ bề ngoài, nhưng thực tế bên trong họ đầy rẫy mâu thuẫn và sự nghi hoặc bản thân. Khi các lãnh đạo chính phủ Mỹ tài năng mô tả những quyết định khó khăn nhất trong cuộc đời họ, họ nói rằng họ không chỉ phải chiến đấu với những vấn đề phức tạp, mà còn với những lựa chọn đòi hỏi sự dũng cảm. Một nghiên cứu mới được dẫn dắt bởi Giáo sư Scott Sonenshein của trường Đại học Rice chỉ ra rằng thậm chí các nhà hoạt động vì môi trường tận tâm nhất cũng phải vật lộn với suy nghĩ rằng liệu họ có thành công trong sứ mạng của mình hay không. Đưa ra quyết định thách thức hiện trạng thực tại là một cuộc chiến khó khăn, và thường có xu thế thất bại, vấp phải rất nhiều rào cản và trở ngại trên suốt đường đi.

Nhà tâm lý học Julie Norem nghiên cứu hai chiến lược khác nhau trong việc giải quyết những thách thức này, đó là: sự lạc quan chiến lược và sự bi quan phòng thủ. Những người lạc quan chiến lược mong đợi điều tốt nhất, luôn giữ bình tĩnh và đặt ra mục tiêu cao. Những người bi quan phòng thủ chờ đợi điều tồi tệ, cảm thấy lo lắng và tưởng tượng tất cả mọi thứ sẽ đi sai hướng. Nếu bạn là một kẻ bi quan phòng thủ, khoảng một tuần trước khi buổi diễn thuyết quan trọng diễn ra, bạn thường thuyết phục bản thân rằng mình sẽ thất bại. Và nó sẽ không chỉ là một thất bại thông thường mà là kiểu: Bạn lên sân khấu và quên sạch tất cả những gì mình đã chuẩn bị.

Hầu hết mọi người đều cho rằng nên trở thành một người lạc quan chiến lược hơn là một người bi quan phòng thủ. Tuy nhiên, Norem phát hiện ra rằng mặc dù những người bi quan phòng thủ thì lo lắng hơn và ít tự tin hơn trong những nhiệm vụ sáng tạo, diễn thuyết hay phân tích, nhưng khi thực hiện thì họ chẳng kém gì những người lạc quan. “Ban đầu tôi tự hỏi sao những người có thể làm rất tốt như thế này lại luôn lo lắng và bi

quan", Norem viết. "Trước đó rất lâu, tôi bắt đầu nhận ra rằng họ làm rất tốt chính bởi sự bi quan của họ."

Trong một thí nghiệm, Norem và một đồng nghiệp yêu cầu một số người ném phi tiêu sau khi họ tưởng tượng ra một màn thể hiện hoàn hảo hoặc một sự trình diễn tệ hại, hoặc chỉ đơn giản là thư giãn một chút trước khi bắt đầu. Những người bi quan phòng thủ có hơn 30% khả năng ném phi tiêu chuẩn xác khi họ nghĩ về những kết quả tiêu cực hơn là tưởng tượng ra những kết quả tích cực hay thư giãn. Trong một thí nghiệm khác, với một nhiệm vụ yêu cầu sự tập trung và độ chính xác cao, những người bi quan phòng thủ khi không được khích lệ sẽ thực hiện mọi việc chuẩn xác hơn đến 29% so với khi họ được bảo là họ sẽ làm tốt (trong khi đó những lời khuyến khích sẽ làm tăng hiệu quả thể hiện của những người lạc quan chiến lược lên đến 14%). Và trong khi chuẩn bị một bài kiểm tra toán yêu cầu cộng trừ trong đầu (chẳng hạn như thực hiện phép tính 23 – 68 + 51), những người bi quan phòng thủ ghi được điểm cao hơn 25% khi họ đưa ra một danh sách những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra trong bài thi và họ cảm thấy thế nào nếu họ xao nhãng.

"Sự bi quan phòng thủ là một chiến lược sử dụng trong những tình huống cụ thể để kiểm soát nỗi sợ hãi, lo lắng và lo âu", Norem giải thích. Khi sự tự nghi ngờ bản thân xuất hiện, những người bi quan phòng thủ sẽ không cho phép bản thân họ bị nỗi sợ tiêu diệt. Họ sẽ cố gắng tạo ra hình ảnh một kịch bản tồi tệ nhất làm gia tăng sự lo lắng và chuyển nó thành động lực. Một khi họ cân nhắc tới điều tồi tệ nhất, họ sẽ có động lực để tránh, cân nhắc từng chi tiết cụ thể để đảm bảo họ không bị thua cuộc, điều đó giúp họ cảm thấy mình kiểm soát bản thân tốt hơn. Sự lo lắng của họ đạt tới đỉnh cao trước một sự kiện, và khi nó đến, họ sẽ sẵn sàng để thành công. Niềm tin của họ không xuất hiện từ sự thờ ơ hay tự lừa gạt mình

khỏi những khó khăn trước mắt, mà là sự tự đánh giá thực tế và một kế hoạch thấu đáo. Khi họ không cảm thấy lo lắng, họ bắt đầu tự mãn; khi được khuyến khích, họ sẽ xao nhãng việc lập kế hoạch, nếu bạn muốn phá hoại những kẻ bi quan tiêu cực mãn tính này, hãy khiến họ hạnh phúc.

Lewis Pugh thường là một người lạc quan; ông nhìn thấy những khả năng trong khi những người khác không thấy và kiên trì trong khi những người khác từ bỏ. Nhưng nhiều tuần trước khi diễn ra những cuộc thi bơi quan trọng, ông lại thể hiện mình như là một người bi quan phòng thủ. Hầu hết sự nhiệt huyết của ông không đến từ việc các thành viên trong đội kỳ vọng cao ở ông, mà từ sự tấn công và chỉ trích của những kẻ nghi ngờ. Hai năm trước, khi chuẩn bị bơi ở vùng Bắc Cực để phá kỷ lục thế giới, ông đã được tiếp thêm sức mạnh rất lớn bởi một người lạ nói với ông rằng việc này là không thể và ông sẽ chết. Trước một cuộc bơi quan trọng khác, ông nhắc nhở bản thân mình trước những kẻ hoài nghi và tưởng tượng chúng đang hả hê với bạn mình rằng ông không thể thực hiện được điều đó. "Trở thành người bơi đầu tiên khó hơn rất nhiều so với việc là người thứ hai, bạn không biết điều gì sẽ xảy ra. Nỗi sợ hãi có thể là vô cùng khủng khiếp", ông viết.

Khi Pugh đứng run rẩy ở Bắc Cực, bản năng cảnh báo ông rằng "tai họa sắp ập đến". Nhưng thay vì tự trấn an, ông thấy những suy nghĩ tiêu cực của mình "chỉ ra những sai lầm có thể mắc phải và điều này loại bỏ sự tự mãn". Việc cân nhắc tình huống tệ hại nhất thúc đẩy ông chuẩn bị mọi thứ kỹ càng và giảm nhẹ những thất bại hoặc rủi ro có thể[1]. Ông bắt đầu đề ra những kế hoạch để chỉ mất ít thời gian hơn trên mặt băng trước khi bơi và quay lại thuyền ngay lập tức sau đó. "Bí quyết ở đây là phải biến nỗi sợ thành bạn của mình", ông lưu ý. "Nỗi sợ hãi buộc bạn phải chuẩn bị một cách nghiêm túc và bạn sẽ nhìn thấy những vấn đề có thể phát sinh sau đó

nhanh chóng hơn". Đó là bước quan trọng, nhưng nó vẫn chưa đủ để giúp ông tiếp tục. Như bạn thấy, sự bi quan phòng thủ thực sự rất giá trị khi sự cam kết đối với nhiệm vụ của bạn thực sự kiên định. Nhưng khi cam kết bị lung lay, nỗi lo lắng và hoài nghi sẽ mang đến kết quả ngược lại.

[1] *Những nghiên cứu chỉ ra rằng khi các tổng thống Mỹ phát biểu suy nghĩ tích cực về tương lai trong buổi nhậm chức, tỷ lệ thất nghiệp trong nước và tổng sản phẩm quốc nội lại sụt giảm trong suốt nhiệm kỳ tại chức của họ. Khi các tổng thống quá lạc quan, nền kinh tế trở nên tệ hơn. Những suy nghĩ tiêu cực có thể chuyển hướng chúng ta đến những vấn đề tiềm tàng, nhưng sự thiếu vắng những suy nghĩ này sẽ tạo nên một tương lai ảm đạm vì chúng ta không có những hành động sửa sai và đề phòng. (Adam Grant)*

Đừng bao giờ ngừng tin tưởng

Khi một người bình thường liệt kê những nỗi sợ hãi của họ, có một nỗi sợ còn đáng sợ hơn cái chết: nỗi sợ nói trước đám đông. Jerry Seinfeld thường đùa rằng: "Nếu bạn phải đi đến một đám tang, thà bạn chui vào quan tài còn hơn là phải đọc một bài điếu văn".

Nếu chúng ta muốn biết cách quản lý nỗi sợ hãi, chúng ta không cần phải đe dọa mạng sống của người khác; chúng ta chỉ cần buộc họ lên sân khấu. Alison Wood Brooks, Giáo sư đến từ trường Kinh doanh Harvard, yêu cầu các sinh viên phát biểu một bài thuyết trình về việc họ có thể tạo dựng những mối quan hệ tốt với đồng nghiệp tại cơ quan như thế nào. Một giám khảo phản biện ngồi bên dưới và tất cả những bài thuyết trình sẽ được ghi âm lại. Một hội đồng gồm các bạn học sẽ được lên danh sách sau đó để đánh giá sự thuyết phục và sự tự tin của người diễn thuyết. Chỉ với hai phút chuẩn bị, nhiều sinh viên rõ ràng run như cầy sấy.

Nếu bạn cũng ở trong tình cảnh này, bạn sẽ làm thế nào để quản lý nỗi sợ hãi? Khi Brooks hỏi ba trăm người Mỹ có công ăn việc làm đưa ra những lời khuyên về vấn đề này, lời gợi ý phổ biến nhất là: "Hãy cố gắng thư giãn và bình tĩnh". Đây là một lời gợi ý rõ ràng, được hơn 90% chuyên gia lựa chọn. Tuy nhiên, đây không phải là lựa chọn tốt nhất.

Trước khi các sinh viên phát biểu, Brooks đã yêu cầu họ nói thật to ba từ. Bà cho họ lựa chọn để nói: "Tôi bình tĩnh", hoặc "Tôi cảm thấy hứng thú" một cách ngẫu nhiên.

Chỉ với hai từ – *bình tĩnh* hoặc *hứng thú* – là đủ để thay đổi chất lượng các bài thuyết trình của họ một cách đáng kể. Khi các sinh viên dán nhãn cảm xúc của họ là hứng thú, bài thuyết trình của họ được đánh giá là thuyết phục hơn 10% và tự tin hơn 15% so với những sinh viên cho rằng họ bình tĩnh. Việc định hình nỗi sợ như là một sự hứng thú cũng thúc đẩy cảm hứng cho người diễn thuyết kéo độ dài bài đọc của họ lên thêm 29%; họ có đủ can đảm để ở thêm ba mươi bảy giây trên sân khấu. Trong một thí nghiệm khác, khi các sinh viên lo lắng trước một bài kiểm tra toán khó nhằn, họ sẽ đạt được kết quả tốt hơn 22% nếu họ được bảo "Cố gắng để hứng thú với bài kiểm tra" thay vì "Cố gắng giữ bình tĩnh".

Nhưng việc chuyển nỗi sợ hãi thành sự hứng thú có phải là cách tốt nhất để đương đầu với lo lắng? Để tìm ra câu trả lời rằng liệu việc thừa nhận sự lo lắng có phải tốt hơn hay không, Brooks đã giao cho những sinh viên một nhiệm vụ vô cùng khó nhằn khác. Bà yêu cầu họ hát những ca khúc nhạc rock thập niên 1980 trước công chúng.

Đứng trước một nhóm bạn đồng trang lứa, các sinh viên gào vào micro bài hát của Journey *Don't Stop Believin* . Một chương trình nhận diện giọng hát của Nintendo Wii tự động chấm điểm màn trình diễn của họ chính xác trên thang điểm từ 0 đến 100, đánh giá âm lượng, độ cao và các nốt. Họ sẽ

có điểm thưởng nếu được điểm cao. Trước khi họ bắt đầu hát, bà yêu cầu các sinh viên hãy nói "Tôi lo lắng" hoặc "Tôi cảm thấy hứng thú" một cách ngẫu nhiên.

Nhóm không nói gì trước màn trình diễn đạt trung bình độ chính xác về ngôn từ của bài hát là 69%. Dán nhãn cảm xúc của mình là lo lắng khiến các sinh viên làm giảm độ chính xác của bài hát xuống còn 53%. Thay vì giúp họ chấp nhận nỗi sợ hãi và kiểm soát nó, việc gắn mình với sự lo lắng lại làm gia tăng nỗi sợ hãi trong lòng họ. Nói câu "Tôi cảm thấy hứng thú" sẽ giúp các sinh viên tăng độ chính xác của lời bài hát lên đến 80%.

Để vượt qua nỗi sợ hãi, tại sao việc nhìn nhận một nhiệm vụ là điều hứng thú lại tốt hơn việc cố gắng giữ bản thân mình bình tĩnh? Nỗi sợ hãi là một cảm xúc rất mạnh. Bạn có cảm thấy tim mình đập nhanh và máu nóng chảy trong huyết quản không? Trong trạng thái đó, cố gắng giữ bình tĩnh chẳng khác gì phanh gấp khi chiếc xe đang lao đi với vận tốc hơn 100 km/giờ. Thay vì cố gắng kìm lại cảm xúc mạnh mẽ, tốt nhất nên chuyển nó thành một dạng cảm xúc khác – cũng mạnh như vậy, nhưng đủ để thúc đẩy chúng ta khẩn trương hơn.

Về mặt tâm lý, chúng ta có một hệ thống dừng và một hệ thống đi. "Hệ thống dừng giúp bạn giảm tốc độ, khiến bạn chú ý và cảnh giác hơn", tác giả Susan Cain giải thích trong cuốn *Quiet* . "Hệ thống đi sẽ khiến bạn cảm thấy phấn khích". Thay vì đạp chân phanh, chúng ta có thể thúc đẩy bản thân hành động đối mặt với nỗi sợ hãi bằng việc ấn ga đi tiếp. Sự sợ hãi được đánh dấu bởi những điều không chắc chắn trong tương lai: Chúng ta lo ngại điều tệ hại sẽ xảy ra. Nhưng bởi vì nó vẫn chưa xảy ra, thì vẫn có khả năng, dù rất mỏng manh, kết quả sẽ tích cực. Chúng ta có thể đạp ga hết công suất bằng việc tập trung vào các lý do để tiến lên phía trước – bạn sẽ được thả lỏng, cảm nhận sự hứng thú và thấy tâm trí đang hát líu lo.

Khi chúng ta chưa cam kết với một hành động cụ thể, việc suy nghĩ như là một người tiêu cực phòng thủ có thể sẽ rất mạo hiểm. Vì chúng ta không mong muốn tiến lên phía trước, nên việc nhìn thấy một thất bại u tối phía trước sẽ chỉ kích thích thêm sự lo lắng, khiến chúng ta muốn khởi động hệ thống dừng và nhấn mạnh chân phanh. Bằng việc nhìn sang một chiều hướng tốt đẹp hơn, chúng ta sẽ kích thích được sự tích cực và tiến lên phía trước.

Nhưng một khi chúng ta bắt đầu chọn hành động, và khi nỗi lo lắng xuất hiện, tốt hơn cả là hãy suy nghĩ như một người tiêu cực phòng thủ và đối mặt với chúng một cách trực diện. Trong trường hợp này, thay vì nỗ lực chuyển nỗi sợ hãi và nghi ngờ thành những cảm xúc tích cực, chúng ta có thể đạp chân ga hệ thống đi mạnh hơn nữa để chiến thắng nỗi sợ hãi. Bởi vì chúng ta đã định hình trong tâm trí là phải tiến lên phía trước, vì vậy việc mường tượng ra những cảnh tượng tồi tệ nhất có thể giúp chúng ta biến nỗi lo lắng thành một nguồn động lực mạnh mẽ để chuẩn bị kỹ lưỡng và thành công. Các nghiên cứu khoa học thần kinh cho thấy rằng khi chúng ta lo lắng, những điều không được biết trước còn đáng sợ hơn cả những điều tiêu cực. Julie Norem mô tả, khi một người tưởng tượng ra những điều tồi tệ nhất, rằng: "Họ cảm thấy kiểm soát hơn. Trong một số trường hợp, họ chạm đến đỉnh điểm của sự lo lắng trước buổi trình diễn thực sự của họ. Họ đã nghĩ tới đủ mọi loại vấn đề trước khi họ đến với sự kiện đó".

Trong mỗi cuộc bơi dưới nước lạnh trước đây, Lewis Pugh có một niềm tin không lay chuyển rằng ông sẽ thành công, nên chiến lược của kẻ bi quan phòng thủ là rất hữu hiệu: đánh giá những mối nguy hiểm tiềm tàng khiến bản thân chuẩn bị kỹ hết mức có thể. Tại Bắc Cực, chiến lược này phát huy tác dụng ngay từ đầu, nhưng sau cuộc bơi thử, "niềm tin của

tôi hoàn toàn sụp đổ… Năm phút dưới nước đã khiến tôi đau đớn và hủy hoại tay tôi rồi, liệu đến tận hai mươi phút thì sao?". Ông không ngừng run lên vì sợ hãi trước viễn cảnh chết chóc ở lần bơi này: "Những gì tôi cảm thấy trong lần bơi thử là thứ gì đó hoàn toàn mới mà tôi chưa từng trải qua. Tôi không tin mình có thể làm được".

Với sự cam kết bị lung lay dữ dội, đây là lúc để thoát ra khỏi trạng thái bi quan phòng thủ và kích hoạt hệ thống đi tới phía trước bằng việc tập trung vào các lý do để thực hiện cuộc bơi. Một người bạn đã gợi ý cho ông ba ý tưởng để cảm thấy hứng thú. Đầu tiên, họ sẽ đặt các lá cờ quốc gia như là các chỉ dấu chính dọc đường bơi để nhắc nhở Lewis rằng có đến hai mươi chín người từ mười quốc gia đã giúp tạo nên hành trình này. Trong những lần bơi trước đây, Lewis đã được "truyền cảm hứng bởi những kẻ nghi ngờ", nhưng bây giờ, bạn ông nói rằng ông nên "tập trung vào những người tin tưởng và truyền cảm hứng cho ông". Thứ hai, ông nên nhìn lại và nhớ rằng cha mẹ mình đã truyền cảm hứng thế nào cho ông khiến ông quan tâm đến vấn đề bảo vệ môi trường. Cuối cùng, ông nên nhìn về phía trước, hãy nghĩ về kỳ tích ông tạo được cho cuộc chiến chống biến đổi khí hậu. "Sau khi lắng nghe, suy nghĩ từ bỏ cuộc bơi của tôi đã biến mất", Pugh phản ánh. Ông lao vào làn nước lạnh giá và bắt đầu bơi ngược dòng. Mười tám phút năm mươi lăm giây sau, ông đã thành công mà không hề chịu bất cứ thương tổn nào trên người. Ba năm sau đó, ông bơi qua hồ nước cao nhất trên đỉnh Everest.

Trong khi rào cản lớn nhất của Pugh là kiểm soát nỗi sợ hãi của chính mình, thì nhiều người độc đáo khác lại phải kiểm soát cảm xúc của người khác. Khi những người khác tỏ ra sợ hãi để hành động, làm sao để chúng ta có thể kích hoạt hệ thống tiến lên của họ?

Vào mùa Hè năm 2009, có mười lăm vị khách du lịch trẻ thực hiện một chuyến hành hương đến Belgrade, thủ đô của Serbia. Sau khi dẫn khách du lịch đi quanh quảng trường thành phố, hướng dẫn viên, một chàng trai Serbia gầy và cao ngều khoảng ba mươi tuổi kể cho các vị khách nghe những sự kiện thú vị gần đây của đất nước mình, như là giá khoai tây tăng cao do lạm phát, những buổi trình diễn nhạc rock miễn phí, cuộc chiến với các nước láng giềng. Đến khi người hướng dẫn viên đưa ra những bình luận của anh ta về Serbia theo kiểu giống như nhóm hài Monty Python và truyện thần thoại của Tolkien, nhóm du khách trở nên thực sự mất bình tĩnh. Họ không phải là nhóm khách du lịch bình thường. Họ đến Belgrade để học cách lật đổ chế độ độc tài ở đất nước mình.

Nhằm tìm cách chống lại một kẻ bạo chúa, nhóm khách du lịch đã hỏi hướng dẫn viên về việc làm thế nào mà người dân quốc gia anh đã đánh bại kẻ độc tài Serbia là Slobodan Milosevic. Các anh không cần phải quá liều, người hướng dẫn viên trả lời. Các anh có thể thể hiện sự chống đối trong những việc rất nhỏ – lái xe chậm hơn bình thường, ném bóng bàn ra phố, đổ phẩm màu vào những đài phun nước làm nước đổi màu. Những người khách du lịch chế giễu ý kiến của hướng dẫn viên: Những hành động nhỏ như thế không tạo ra ảnh hưởng gì cả. Nó sẽ không thể xảy ra ở đất nước của chúng tôi, một người đàn ông khăng khăng. Một người phụ nữ chen vào, nếu chúng tôi chống lại ông ta, kẻ độc tài ở nước chúng tôi đơn giản là chỉ loại trừ chúng tôi. Làm thế nào chúng tôi có thể lập nên một cuộc cách mạng khi mà ông ta ra chỉ thị rằng việc lập nên một nhóm hơn ba người là bất hợp pháp?

Họ không biết rằng người hướng dẫn viên đó đều đã nghe tất cả những lời chỉ trích và phàn nàn tương tự trước đây. Anh nghe chúng vào năm 2003 từ những người hoạt động Georgia, những nhà hoạt động người

Ukraine vào năm 2004, những người có tư tưởng đổi mới tại Lebanon vào năm 2005, và người Maldives vào năm 2008. Và những nhóm đó đều đã vượt qua nỗi sợ hãi, sự thờ ơ và hạ gục thành công kẻ độc tài ở đất nước họ.

Hướng dẫn viên ấy chính là Srdja Popovic, nhà lãnh đạo phong trào phi vũ trang lật đổ Milosevic ở Serbia, người đã huấn luyện các nhóm hoạt động vì quyền lợi của đất nước mình.

Popovic là một trong những quân sư đằng sau phong trào Otpor!, nền móng của phong trào phi bạo lực của những người trẻ tuổi nhằm lật đổ chế độ độc tài Milosevic. Mười năm về trước, anh là nạn nhân của chiến dịch thanh trừng thiểu số và thiết quân luật, đã phải run lên vì sợ hãi khi nhà cha mẹ anh bị đánh bom. Anh bị bắt, bị bỏ tù và bị đánh đập dã man; anh cảm thấy cuộc sống của mình lướt qua trong nháy mắt khi một sĩ quan giơ khẩu súng lên nhét vào miệng anh.

Khi nhà tâm lý học Dan McAdams và đồng nghiệp yêu cầu những người trưởng thành kể câu chuyện cuộc đời họ và trình bày lại những quỹ đạo cảm xúc của họ qua thời gian, họ khám phá ra hai mẫu hình cảm xúc khác nhau. Một số người có những trải nghiệm hài lòng liên tục; họ hài lòng suốt quãng thời gian chính trong cuộc đời mình. Đây là những người được xem là có những đóng góp tích cực với cộng đồng bằng việc chia sẻ nhiều câu chuyện bắt đầu một cách tiêu cực nhưng sau đó có chiều hướng tốt đẹp: Họ chiến đấu ngay từ đầu và thành công sau đó. Mặc dù phải đối mặt với nhiều sự kiện tiêu cực, nhưng họ vẫn có sự hài lòng lớn trong cuộc sống của mình và có trách nhiệm về một mục đích lớn lao. Thay vì chỉ hưởng thụ cuộc sống, họ xông vào một cuộc chiến biến điều xấu thành điều tốt – và xem nó như là một phần thưởng cho một cuộc đời đáng sống. Hướng tới sự độc đáo khiến chúng ta đụng phải nhiều "ổ trâu, ổ gà" trên

đường đi, tuy nhiên nó khiến chúng ta cảm thấy hạnh phúc và sống có ý nghĩa hơn. "Những cuộc cách mạng đúng đắn không phải là những sự kiện long trời lở đất", Popovic nói. "Chúng là những đám lửa nhỏ dài hơi và được kiểm soát".

Sau khi cùng với những người bạn dẫn dắt phong trào lật đổ chính quyền Milosevic và mang lại dân chủ cho Serbia, Popovic cống hiến đời mình để hướng dẫn những nhà hoạt động khác lãnh đạo những cuộc cách mạng phi bạo lực. Năm 2010, mười lăm người nước ngoài được Popovic hướng dẫn một năm trước đó đã sử dụng đường lối của ông để lật đổ tên độc tài ở Ai Cập. Không phải nhóm nào cũng thành công, nhưng chúng ta có thể học hỏi được rất nhiều từ cách tiếp cận của Popovic nhằm chiến thắng nỗi sợ hãi, vượt qua sự thờ ơ và kiềm chế tức giận. Bước đi đầu tiên của ông giống với cách một nhà lãnh đạo công nghệ thực hiện để giải quyết nỗi sợ hãi đang lan tràn nơi các nhân viên của mình.

Tìm kiếm nguồn cảm hứng

Khi Josh Silverman quản lý đế chế Skype vào tháng Hai năm 2008, công ty này đang đối mặt với những thách thức nghiêm trọng. Ý chí của nhân viên sụt giảm tồi tệ khi công ty không thể duy trì được đà tăng trưởng ấn tượng như trước đây sau khi trở thành nhà tiên phong trong dịch vụ gọi điện miễn phí giữa máy tính với máy tính, và những cuộc gọi đường dài giá rẻ giữa điện thoại và máy tính. Silverman quyết định đánh một ván cờ lớn cho một phát kiến sáng tạo trong tương lai: những cuộc gọi video màn hình rộng. Vào tháng Tư, ông thông báo mục tiêu đột phá của mình là ra mắt Skype 4.0 với tính năng video vào cuối năm. "Đa số nhân viên thể hiện cảm xúc rất tiêu cực. Nhiều người nghĩ rằng đó là một sự thay đổi quá lớn và chắc chắn sẽ giết chết công ty", Silverman nhớ lại. Họ lo ngại rằng các mốc thời gian quá ngắn, chất lượng video không tốt và người dùng sẽ

không thích cảm giác gọi điện mà hình ảnh đối phương phủ rộng cả màn hình.

Thay vì cố gắng giữ họ bình tĩnh, Silverman quyết định thúc đẩy tinh thần họ bằng việc phát biểu một tầm nhìn về Skype khiến họ cảm thấy được truyền cảm hứng với sản phẩm này. Tại một buổi họp toàn công ty, ông nhấn mạnh ảnh hưởng của sản phẩm lên cuộc sống con người, trình bày rõ một viễn cảnh mà ông đã tưởng tượng trong cuộc nói chuyện với các diễn viên và nhà đầu tư công nghệ Ashton Kutcher. "Đó không phải là việc tạo ra những cuốc gọi điện thoại giá rẻ, đó là việc gắn kết mọi người khi các bạn không ở trong cùng một phòng".

Khi những người sáng tạo khám phá ra ý tưởng chuyển sự lo lắng thành sự hào hứng, họ thường thấy mình có trách nhiệm phổ biến nó. Nhưng việc ý tưởng đó của bạn không có nghĩa bạn là người tốt nhất kích hoạt được hệ thống tiến lên ở những người khác. Trong một loạt các thử nghiệm, Dave Hofmann và tôi đã nhận ra rằng cách truyền cảm hứng tốt nhất cho một tầm nhìn là tiếp cận những người từng bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi nó. Hãy cân nhắc trường hợp những người vận động quỹ tại trường đại học, những người thực sự lo lắng khi gọi điện đến các cựu sinh viên, ngắt ngang giờ ăn tối của họ và nhờ họ ủng hộ tiền gây quỹ cho trường cũ. Khi hai nhà lãnh đạo nhiệt tình nói với họ về việc số tiền họ bỏ ra có thể tạo nên sự khác biệt như thế nào, những người gây quỹ thật sự không cảm thấy hứng thú.

Tuy nhiên, số tiền gây quỹ này tăng lên gấp ba lần khi các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cho một sinh viên được nhận học bổng, người nói rằng sự giúp đỡ của các nhà tài trợ lớn lao như thế nào trong việc giúp anh trang trải học phí đại học và du học ở Trung Quốc. Trung bình, những người gọi điện gây quỹ thu được 2.500 đô-la trong hai tuần trước khi các sinh viên

nói chuyện, nhưng tăng đến hơn 9.700 đô-la trong hai tuần tiếp theo[2]. Họ nghi ngờ các lãnh đạo của mình, những người rõ ràng có động cơ nào đó khi thuyết phục họ làm việc chăm chỉ hơn. Khi thông điệp tương tự đến từ một sinh viên nhận học bổng, họ phát hiện ra rằng nó chân thành, đáng tin tưởng và rất thật. Họ đồng cảm với những sinh viên, và thay vì trở nên lo lắng khi đề cập đến chuyện tiền bạc, họ cũng hào hứng đi gây thêm nhiều quỹ hơn để giúp đỡ được nhiều sinh viên giống như chàng trai đi du học Trung Quốc kia.

[2] *Chúng tôi muốn chứng minh rằng thậm chí ngay cả khi một thông điệp được đưa ra liên tục, sẽ hiệu quả hơn khi thông điệp được mang đến bởi một người đã nhận được lợi ích từ thông điệp đó hơn là một lãnh đạo. Trong thí nghiệm tiếp theo của chúng tôi, chúng tôi yêu cầu mọi người sửa một bài viết của một sinh viên cao học quốc tế. Bài viết đó chứa rất nhiều lỗi ngữ pháp ngớ ngẩn. Chúng tôi giải thích rằng đây là một chương trình giúp những sinh viên có thể cải thiện những bài viết và để họ có thể kiếm được một công việc tốt. Để chứng minh việc sửa lỗi tạo nên sự khác biệt ra sao, chúng tôi đã cho các tình nguyện viên xem một trong hai video clip của cùng một người phụ nữ nói về việc một sinh viên nhận được ba lời mời công việc nhờ vào việc cải thiện bài viết ra sao. Cô giới thiệu bản thân mình là Priya Patel, vừa là giám đốc phụ trách chương trình này vừa là một sinh viên đã từng nhận được lợi ích từ chương trình. Một lãnh đạo đơn thuần nói về tác dụng của chương trình của chính mình sẽ không tạo được sự khác biệt: Nhìn chung, nhóm sinh viên đó phát hiện ít hơn hai mươi lăm lỗi, tương đương với nhóm không hề xem video một chút nào. Nhưng khi nhà lãnh đạo mô tả bản thân như một sinh viên đã từng nhận được lợi ích từ chương trình, họ phát hiện ra ba mươi ba lỗi - tăng hơn 34%. Chúng tôi cho họ cơ hội viết ra những nhận xét cởi mở và để một*

người đánh giá độc lập về tính xây dựng và hữu ích của những bình luận này. Những bình luận đó có tính xây dựng tốt hơn đến 21% khi họ xem video của người nhận được lợi ích phát biểu hơn là xem video của người lãnh đạo. (Adam Grant)

Mặc dù vậy, điều đó không có nghĩa là các nhà lãnh đạo cần phải bước ra khỏi môi trường đó. Trong những nghiên cứu về sau, tôi phát hiện ra rằng mọi người được truyền cảm hứng để có được thành tích tốt nhất khi các lãnh đạo mô tả tầm nhìn và mời một khách hàng đến kể về câu chuyện của cá nhân họ. Thông điệp của những lãnh đạo cung cấp một tầm nhìn bao quát để khởi động, và câu chuyện của những người hưởng lợi từ dịch vụ đã tạo nên sự hấp dẫn về mặt cảm xúc buộc nhân viên phải cố gắng nhiều hơn.

Ở Skype, Josh Silverman biết cách tốt nhất để kích hoạt hệ thống tiến lên không chỉ bằng lời nói. Sau khi nói chuyện về cách Skype đã giúp những đứa con của ông có được mối quan hệ thân thiết với ông bà chúng ra sao dù họ sống cách nhau tám múi giờ, ông đã thổi một luồng gió mới vào hệ thống này bằng cách mời những người sử dụng Skype phát biểu trong các buổi họp toàn công ty. Một cặp vợ chồng mới kết hôn chia sẻ họ đã sống sót như thế nào sau một năm xa cách trong suốt kỳ đính hôn "chỉ nhờ vào những cuộc nói chuyện hằng ngày trên Skype". Một quân nhân nói về việc Skype đã giúp anh duy trì mối quan hệ gần gũi với các con mình trong thời gian phục vụ tại Iraq; họ thậm chí còn mở những món quà Giáng sinh cùng nhau. "Mang khách hàng vào căn phòng kết nối họ với những gì họ cần, và chạm tới con tim và khối óc của họ", Silverman nói. "Nó giúp các nhân viên nhìn thấy sự khác biệt mà chúng ta có thể tạo ra ở thế giới này."

Khi các nhân viên nhận ra rằng Skype có thể kết nối con người, sự lo lắng của nhóm nhanh chóng chuyển thành sự hào hứng. Được truyền cảm hứng để xây dựng một tính năng video có thể tạo ra những cuộc trò chuyện đầy ý nghĩa, họ đã đưa vào Skype 4.0 những cuộc gọi video toàn màn hình chất lượng cao. Ngay sau đó, Skype đã có thêm ba trăm tám mươi ngàn người dùng mỗi ngày; và đến cuối quý cuối cùng của năm, hơn một phần ba trong tổng số 36,1 tỷ phút gọi giữa các máy tính được thực hiện trên Skype là những cuộc gọi video. Chưa đầy ba năm sau khi Silverman chia sẻ tầm nhìn của mình và mang những người dùng đến truyền cảm hứng cho đội, Microsoft đã mua lại Skype với giá 8,5 tỷ đô-la, tăng 300% về mặt giá trị so với thời điểm ban đầu.

Tại Serbia, Srdja Popovic và bạn của mình đã bắt đầu chiến dịch Otpor! bằng việc truyền cảm hứng đến mọi người. Họ biết rằng ngôn từ của những người đứng đầu không đủ để khiến mọi người vượt qua nỗi sợ hãi bị trừng phạt bởi một kẻ độc tài tàn bạo. Nhiều ứng viên tiềm năng quá sợ hãi để liều mạng, và thậm chí nếu phát hiện một ai đó, Milosevic cũng dập tắt sự kháng cự ấy bằng việc tiêu diệt người dũng cảm đó. Thế là, thay vì bổ nhiệm một lãnh đạo dẫn đầu hệ thống tiến lên, Popovic đã truyền cảm hứng thông qua một biểu tượng: một nắm đấm màu đen.

Mọi nỗ lực bắt đầu vào mùa Thu năm 1998, khi Popovic và các bạn mình là những sinh viên đại học. Họ đã phun hơn ba trăm hình bàn tay nắm chặt khắp các quảng trường thành phố, dán hình nắm tay quanh những tòa nhà tại thủ đô Belgrade. Nếu không có những nắm tay này, Popovic nói, cuộc cách mạng chắc chắn sẽ không thành công.

Mùa Xuân năm 2010, một năm sau khi huấn luyện những nhà hoạt động Ai Cập, Popovic đứng lặng im trước một sạp báo. Hình ảnh bàn tay nắm chặt của cuộc cách mạng Otpor! được đưa lên trang nhất, in hình một

người phụ nữ cầm chặt một tấm poster, bên dưới là dòng tiêu đề "Nắm đấm rung chuyển Cairo!". Những nhà vận động Ai Cập đã quyết định kích hoạt hệ thống tiến lên của họ bằng việc truyền cảm hứng với biểu tượng tương tự. Điều gì làm cho nắm tay này có sức mạnh lan tỏa tới vậy?

Sức mạnh lớn trong những con số nhỏ

Trong một thí nghiệm kinh điển, nhà tâm lý học Slomon Asch yêu cầu mọi người đánh giá độ dài của các đường vẽ khác nhau. Hãy tưởng tượng bạn được đưa vào một căn phòng với bảy người và được chỉ cho xem những hình ảnh dưới đây:

Nhiệm vụ của bạn là nhìn vào những đường bên phải và quyết định xem đường nào trong các đường này có cùng độ dài với đường kẻ bên tay trái. Câu trả lời rõ ràng là B và mọi người trong nhóm đều nói như vậy. Tất cả các bạn đều đồng ý và đi đến vòng tiếp theo.

Đến vòng thứ ba, câu trả lời đúng trong trường hợp này rõ ràng là C, nhưng ngạc nhiên thay, người đầu tiên trong nhóm lại khẳng định nó là B. Bạn ngạc nhiên khi thấy người thứ hai cũng chọn B. Các thành viên nhóm thứ ba và thứ tư cũng bảo đó là B, vậy bạn sẽ làm gì?

Những người chọn câu trả lời khác trong nhóm bạn chính là người đồng lõa với nhóm nghiên cứu. Những nhà nghiên cứu đưa ra mười tám cuộc thử nghiệm tất cả, và một số người được yêu cầu cố tình đưa ra câu trả lời sai trong mười hai cuộc thử nghiệm, để xác định xem liệu bạn có chống lại những đánh giá theo số đông và đi theo họ hay không. Hơn một phần ba cuộc thử nghiệm, các ứng viên đều chấp nhận tuân theo: Họ chọn dòng kẻ mà họ biết là không phù hợp chỉ vì những người còn lại đều chọn như vậy. Ba phần tư ứng viên tuân theo câu trả lời sai ít nhất một lần.

Khi được kiểm tra riêng, hầu như mọi người không lúc nào sai cả. Khi họ được kiểm tra cùng nhóm, dù biết rằng câu trả lời trong đầu họ là đúng, nhưng họ sợ bị chế giễu. Không cần phải là một nhà độc tài mới buộc được chúng ta im lặng vì sợ hãi. Chỉ bằng việc đưa ra một ý kiến đơn độc cũng có thể khiến một người cảm thấy sợ hãi và buộc phải tuân theo số đông.

Cách tốt nhất để khuyến khích sự không tuân phục đó là đưa vào một người bất đồng quan điểm riêng rẽ. Nhà kinh doanh Derek Sivers nói: "Người theo sau đầu tiên sẽ biến người đơn độc trở thành lãnh đạo". Nếu bạn ngồi với bảy người khác và sáu thành viên trong nhóm đều chọn câu trả lời sai, nhưng người còn lại chọn câu trả lời đúng, tỷ lệ tuân theo số đông sẽ giảm đáng kể. Lỗi sai giảm từ 37% xuống còn 5,5%. "Sự xuất hiện của một đồng minh đã đập tan áp lực của nhóm đông", Asch viết.

Đơn giản bằng việc biết rằng bạn không phải là người duy nhất chọn câu trả lời này sẽ khiến bạn dễ dàng chống lại đám đông. Sức mạnh cảm xúc có thể được tìm thấy thậm chí chỉ trong một con số rất nhỏ. Theo lời của Margaret Mead, "Đừng bao giờ nghi ngờ việc một nhóm nhỏ những người sâu sắc có thể thay đổi được thế giới, thực sự chỉ có họ mới làm được điều đó cho đến lúc này". Để cảm thấy mình không đơn độc, bạn không cần một đám đông ủng hộ mình. Nghiên cứu của Sigal Barsade và Hakan Ozcelik chỉ ra rằng trong những tổ chức chính phủ hoặc tổ chức kinh doanh, chỉ cần một người là đủ để bạn không cảm thấy cô đơn.

Nếu bạn muốn mọi người thoát ra khỏi tình thế nguy hiểm, bạn cần cho họ thấy rằng họ không hề đơn độc. Đây là chìa khóa đầu tiên cho thành công của phong trào Otpor! và một số phong trào cách mạng khác. Khi Popovic và bạn bè của anh dán hình nắm đấm khắp thủ đô Belgrade, họ kèm theo câu khẩu hiệu "Hãy đứng lên vì chúng tôi yêu Serbia", "Nghiền nát chế độ", "Hãy kiên cường cho đến thắng lợi cuối cùng". Trước đó, những người Serbia phản đối chế độ độc tài của Milosevic rất sợ hãi khi phải đưa ra quan điểm khác biệt trước công chúng. Khi họ nhìn thấy nắm tay của phong trào Otpor!, họ nhận ra rằng những người khác cũng sẵn sàng tiến lên phía trước. Sau đó, khi các thành viên của phong trào bị bắt giữ, các nhân viên cảnh sát hỏi họ ai là người chủ trì. Popovic và

nhóm bạn đã huấn luyện để những người này nói rằng: "Một trong hai mươi ngàn lãnh đạo của Otpor!".

Trên toàn thế giới, các phong trào phản kháng đã giúp người dân vượt qua nỗi sợ hãi bằng việc kích hoạt hệ thống tiến lên với những hành động nhỏ, đó là dấu hiệu cho thấy có một sự ủng hộ của một nhóm lớn hơn. Khi Popovic huấn luyện những nhà vận động Ai Cập, ông chia sẻ câu chuyện năm 1983 về việc những người thợ mỏ Chile đã làm thế nào để chống lại nhà độc tài Pinochet. Thay vì liều mạng biểu tình, họ kêu gọi công dân trên toàn quốc hãy thể hiện sự phản kháng bằng cách bật đèn trong nhà chớp tắt liên tục. Nhiều người lo sợ khi làm vậy, nhưng khi nhìn thấy hàng xóm cũng làm, họ an tâm hơn. Những người thợ mỏ yêu cầu mọi người bắt đầu lái xe chậm hơn. Các tài xế taxi lái xe chậm lại, và xe buýt cũng vậy. Dần dần những người đi bộ cũng đi theo nhịp rất chậm trên đường và lái xe tải, ô tô của họ với tốc độ rùa bò. Trong cuốn sách truyền cảm hứng của ông *Blueprint for Revolution* , Popovic giải thích những hành động này:

Mọi người sợ hãi khi phải nói chuyện cởi mở về việc lật đổ Pinochet, vì vậy nếu bạn ghét kẻ độc tài, bạn có lẽ nghĩ mình là người duy nhất ghét ông ta. Người Chile từng nói, những chiến thuật như thế này là để khiến mọi người nhận ra rằng "Chúng ta là đa số và họ chỉ là thiểu số". Và, điều tuyệt vời ở đây là không hề có sự mạo hiểm nào.

Tại Ba Lan, khi các nhà vận động phản đối chính phủ vì đã đưa ra quá nhiều lời nói dối, họ biết rằng việc đơn giản tắt tivi sẽ không khiến cho người dân thấy được rằng họ sẵn sàng đứng lên chống lại chính quyền. Thay vào đó, họ đặt tivi lên những chiếc xe cút kít và đẩy nó đi khắp các đường phố. Rất nhanh chóng, phong trào dấy lên khắp các thành thị trên toàn Ba Lan – và cuộc phản đối cuối cùng đã giành được thắng lợi. Ở Syria, các nhà hoạt động đổ bột màu đỏ vào những đài phun nước xung

quanh quảng trường Damascus, thể hiện rằng nhân dân sẽ không chấp nhận những luật lệ đẫm máu của chế độ độc tài Assad. Thay vì đối mặt với sự lo sợ đứng lên phản kháng đơn độc, mọi người có thể thấy bản thân mình là một thành viên trong nhóm. Thật dễ dàng để chống đối khi có cảm giác đó là một hành động tuân thủ. Những người khác tham gia, chúng tôi cũng tham gia.

Tại Serbia, cuộc cách mạng Otpor! có một đường lối khác biệt để kích hoạt hệ thống tiến lên. Quốc gia này đang lâm vào tình trạng thảm khốc đến nỗi sự hứng thú không phải là một cảm xúc dễ kích hoạt ở người dân. Popovic và những người bạn của anh có thể chuyển nỗi sợ hãi thành cảm xúc tích cực mạnh mẽ khác: sự hài hước. Chế giễu sự phô trương, ủng hộ nghĩa cử đạo đức tuyệt vời của những nhà lãnh đạo như Gandhi, Otpor! đã sử dụng sự hài hước như là một cách để thu hút đồng minh và lật đổ kẻ thù. Họ gửi những món quà mừng sinh nhật đến Milosevic: tấm vé một chiều tới tòa án Hague để xét xử ông ta vì tội ác chiến tranh, còng tay và cả quần áo tù nhân. Để mừng ngày nguyệt thực, họ yêu cầu người đi mua hàng trong thành phố nhìn vào một chiếc kính viễn vọng trong đó có hình ảnh khuôn mặt Milosevic bị làm mờ. Sau đó, phong trào Otpor! còn làm một vụ quảng cáo những chiếc áo in hình Milosevic: "Chúng tôi đã cố gắng giặt những vết bẩn này trong mười năm", một người phụ nữ nói, đứng cạnh chiếc máy giặt. "Tin tôi đi, tôi đã thử nhiều cách nhưng giờ là lúc chúng ta cần một chiếc máy mới. Đó sẽ là cách thức tuyệt vời để tẩy đi vĩnh viễn những vết bẩn này". Trong một trường hợp khác, khi một đám đông tụ tập, một nhà vận động Otpor! nắm lấy micro và nói:

Chúng tôi đang tường thuật trực tiếp ngay trước đồn cảnh sát Niš . Đây là bản tin về một tên khủng bố. Vụ việc xảy ra ngay biên giới giữa Serbia và Montenegro. Kẻ khủng bố cao khoảng một mét tám và mặc một

chiếc áo phông của tổ chức khủng bố Otpor!. Hắn đeo kính, điều đó chứng tỏ hắn đọc rất nhiều sách. Thật nguy hiểm khi đọc quá nhiều sách ở quốc gia này, hãy cảnh giác!

Trong những buổi hội thảo của mình, Popovic huấn luyện các phong trào cách mạng sử dụng khiếu hài hước như một vũ khí chống lại sự sợ hãi. Không lâu sau khi ông dành thời gian với những nhà vận động người Ai Cập, một hình ảnh bắt đầu lan truyền trên toàn Ai Cập – một biểu tượng châm biếm trên toàn màn hình Microsoft Windows xuất hiện.

Theo sau đó là một dòng lỗi:

Khi hình ảnh đó trở nên phổ biến, nỗi sợ hãi của mọi người cũng mờ dần. Thật khó mà không nói ra rằng bạn đang cười vào kẻ độc tài.

Sự hài hước hiệu quả này là thứ mà Popovic gọi là tình thế tiến thoái lưỡng nan: Những lựa chọn buộc kẻ độc tài rơi vào tình thế chắc chắn thua cuộc. Tại Syria, các nhà hoạt động đã ghi những câu khẩu hiệu ca ngợi "Tự do" và "Quá đủ rồi" trên hàng ngàn quả bóng bàn và ném chúng ra phố ở

Damascus. Khi họ nghe thấy tiếng bóng nảy tưng tưng, Popovic quan sát, người dân Syria biết rằng "cuộc phản đối phi bạo lực đã bắt đầu tấn công đến chính quyền Assad". Cảnh sát xuất hiện ngay sau đó. "Họ cáu kỉnh, lùng sục khắp thành phố, bốc từng quả bóng bàn. Popovic giải thích: "Cảnh sát không nhận ra rằng, đó là một màn hài kịch, và những quả bóng bàn chỉ là thứ dàn cảnh mà thôi. Chính bản thân họ, những người hành pháp của chế độ mới là những con rối và tên hề trên sân khấu".

Thật dễ dàng để thấy rằng những biện pháp hài hước này đã chiến thắng chế độ độc tài ra sao, vì họ không bao giờ thấy dễ chịu với những trò đùa như vậy. Nhưng nó cũng có thể hoạt động trong một môi trường thông thường. Giáo sư trường Đại học Stanford là Robert Sutton nhắc đến một nhóm nhà phẫu thuật trẻ thường xuyên phải chịu đựng tình trạng bạo hành bằng lời nói khi tham gia các cuộc phẫu thuật từ những bác sĩ khác. Họ bị đối xử tệ đến nỗi họ khởi động một cuộc bầu chọn "Bác sĩ tệ nhất của tuần", thường được viết tắt là AAOTW. Mỗi thứ Sáu vào lúc rảnh rỗi, họ sẽ đề cử ra các ứng viên và bình chọn người chiến thắng. Họ khinh miệt một bác sĩ phẫu thuật đến nỗi tự đặt ra quy định: Trong một cuộc bỏ phiếu, chắc chắn người này sẽ giành chiến thắng – kể cả khi người này không lọt vào danh sách đề cử trong tuần. Họ ghi lại tên những người bị xếp hạng tệ nhất trong một cuốn sổ da, viết bản tổng kết hành vi của người đó để mô tả những "phẩm chất" giải thích lý do vì sao người đó chiến thắng các đối thủ của mình. Khiếu hài hước đã làm cho hành vi của những bác sĩ này giảm suy đồi hẳn và giảm hẳn đi nỗi sợ của người bác sĩ trẻ: Họ đủ dũng cảm để truyền cuốn sổ cho những bác sĩ chủ nhiệm mỗi năm. Hai mươi năm sau, cuốn sổ vẫn được những bác sĩ trẻ kế thừa ở bệnh viện sử dụng. Các bác sĩ phẫu thuật tạo ra nó đã leo tới đỉnh cao quyền lực ở các bệnh viện khác

trong cả nước, thề rằng sẽ không bao giờ dung túng hoặc cho phép những kiểu đối xử như vậy được xảy ra, vì họ từng là nạn nhân của nó.

Popovic đã nhìn thấy vai trò của sự hài hước ở những nơi mà nỗi sợ hãi trở nên quá khích. Thay vì cố gắng kìm hãm nỗi sợ hãi bằng việc sử dụng hệ thống dừng, ông sử dụng tiếng cười để thúc đẩy hệ thống tiến lên. Khi bạn không có quyền lực, đó là cách mạnh mẽ để chuyển đổi những cảm xúc tiêu cực thành cảm xúc tích cực. Ở một trong những buổi hội thảo, các sinh viên phản đối kịch liệt việc tiền học phí tăng quá mức tại trường đại học. Sau khi nghe câu chuyện của Popovic, họ tìm đến hiệu trưởng của trường đại học, cho ông ta xem một bức ảnh về chế độ ăn kiêng chỉ có mì ramen, và tự tìm đến nhà ông hiệu trưởng vào các buổi tối hằng tuần. Popovic đồng thuận và mỉm cười: Cho dù họ có thể chiến thắng với chiến dịch này hay không, ông đã dạy họ cách tiến lên bằng sự hài hước. Nếu ông hiệu trưởng không chào đón họ đến dùng bữa tối, Popovic gợi ý, thì họ tốt nhất nên hỏi xin đồ ăn thừa của ông ta[3].

[3] *Khi chúng ta đối mặt với nỗi lo lắng, sự hài hước và hứng thú không phải là những cảm xúc tích cực duy nhất có thể kích hoạt hệ thống tiến lên. Khi ông hoàng nhạc pop Elvis Presley được quân đội Mỹ tạo hồ sơ lưu trữ, các thư ký chính phủ đã hoàn thành hồ sơ của ông bằng các máy đánh chữ bằng tay. Từ năm 1980, máy tính IBM Selectric đã thay thế những máy đánh lỗi thời bằng tay, nhưng có rất ít thay đổi diễn ra. Chỉ đến khi quá trình tự động hóa máy tính để bàn lan rộng; các nhân viên chính phủ phụ trách công việc điền hồ sơ này mới lo lắng rằng máy tính sẽ thay thế luôn công việc của họ. Thay vì bảo họ cố gắng bình tĩnh hoặc trấn an họ, các lãnh đạo kích hoạt hệ thống tiến lên bằng việc kích thích trí tò mò. Họ ném những chiếc máy tính xuống bàn mình ngay bên cạnh những nhân viên văn thư đáng tin cậy của họ và chỉ đơn giản thông báo rằng một chương trình*

thử nghiệm sẽ diễn ra sau đó; họ thậm chí không cắm điện vào máy. Sau đó khoảng một tuần, họ cài một vài phần mềm game đơn giản và khuyến khích các nhân viên này dùng chúng trong giờ rảnh rỗi. Các nhân viên này quá tò mò đến nỗi một vài tháng sau đó, khi họ bắt đầu chương trình huấn luyện chính thức, họ đã tự đào tạo được cho mình một số thao tác quan trọng. Như Brian Goshen, một trong những lãnh đạo tham gia vào chương trình đó nhớ lại: "Vào lúc bắt đầu, chúng tôi không còn lo sợ nữa; chúng tôi rất thoải mái với công nghệ mới này". (Adam Grant)

Tuy nhiên, sau đó ông lại truyền tải một thông điệp ảm đạm hơn: Con đường đấu tranh cho tự do không phải chỉ trải toàn hoa hồng. Nhìn ngoài mặt, Srdja Popovic là hình ảnh về một người lạc quan. Khi những người khác sống trong sự thờ ơ, ông tưởng tượng có một viễn cảnh tốt đẹp hơn cho Serbia. Khi những người khác bị giày vò bởi nỗi sợ hãi, ông mang lại tiếng cười và đủ hy vọng để tin rằng một nhóm sinh viên có thể đánh thắng một kẻ độc tài tàn bạo. Nhưng khi tôi hỏi niềm tin của ông có bao giờ bị lung lay hay không, ông gật đầu nói: "Tôi có bao giờ cảm thấy nghi ngờ bản thân không à? Luôn luôn, trong suốt mười năm". Thậm chí ngay cả hôm nay, khi đã dẫn dắt thành công một cuộc cách mạng và hướng dẫn rất nhiều nhà hoạt động lật đổ chế độ độc tài, ông nghĩ về rất nhiều người thiệt mạng trong phong trào và cảm thấy đó là trách nhiệm của mình vì không hướng dẫn họ đủ.

Một việc tạo động lực cho mọi người là những người lãnh đạo đã đẩy những chiếc tivi ra đường phố. Mang đến cho mọi người lòng dũng cảm để chọn lấy những hành động đầy ý nghĩa là một nhiệm vụ rất lớn lao. Khi tôi hỏi Popovic liệu những người sáng tạo có thể kích hoạt hệ thống tiến lên để thúc đẩy một nỗ lực lớn lao hơn hay không, ông trả lời rằng chúng ta thường làm sai.

Kích thích ngọn lửa hành động

Vào đêm giao thừa năm 2000, Popovic và bạn bè của mình tổ chức lễ ăn mừng tại quảng trường Cộng hòa. Họ tập trung các ban nhạc rock người Serbia nổi tiếng nhất và tuyên truyền với mọi người rằng đêm đó sẽ có một đại nhạc hội trực tiếp của nhóm Red Hot Chili Peppers – một nhóm nhạc nổi tiếng quốc tế và đang tạo ra cơn sốt tại Serbia. Hàng ngàn người tập trung tại quảng trường ở Belgrade, nhảy múa với các ban nhạc địa phương, hò hét trong sự mong đợi đại nhạc hội. Một phút trước đêm giao thừa, quảng trường tối đen như mực và mọi người bắt đầu đếm ngược, nhưng khi đồng hồ điểm qua con số mười hai, không có ban nhạc rock nổi tiếng nào xuất hiện cả!

Âm thanh duy nhất có thể nghe thấy là tiếng nhạc não nề. Khi khán giả dỏng tai lắng nghe trong một tình huống bất ngờ như vậy, một nhà khoa học tên là Boris Tadic đã đưa ra một thông điệp rõ ràng từ sau cánh gà: "Chúng ta chẳng có gì để ăn mừng cả!". Ông nói, yêu cầu mọi người về nhà và nghĩ về những việc họ có thể làm. "Năm qua là năm của chiến tranh và sự đàn áp. Nhưng nó không có nghĩa là mọi chuyện sẽ tiếp tục như vậy. Chúng ta hãy cố gắng cho năm sau. Bởi vì năm 2000 chính là *thời điểm tạo ra sự đổi mới*."

Nghiên cứu của những giáo sư quản lý Lynne Adersson và Thomas Bateman đã tìm ra sự tác động của hành động này. Trong một nghiên cứu có sự tham gia của hàng trăm nhà quản lý và nhân viên thách thức những vấn đề về môi trường làm việc tại công ty mình – những chiến dịch thành công không tách rời khỏi những thất bại về cảm xúc, việc sử dụng những ẩn dụ hài hước hay những cuộc tranh luận logic, nỗ lực thuyết phục các cổ đông chính, hoặc tạo ra các cuộc vận động. Nhưng nhân tố quyết định chính là cảm giác về sự khẩn cấp. Để thuyết phục được các lãnh đạo chấp

nhận vấn đề, tạo ra một nhóm hành động, và dành thời gian cũng như tiền bạc cho nó, người chiến thắng phải giải thích nguyên nhân tại sao cần phải giải quyết vấn đề này *ngay* .

Khi Giáo sư trường Đại học Harvard là John Kotter nghiên cứu hơn một trăm công ty cố gắng đưa ra những thay đổi lớn, ông phát hiện ra lỗi đầu tiên mà họ mắc phải là không tạo ra được một cảm giác khẩn cấp. Hơn 50% lãnh đạo không thuyết phục được nhân viên rằng sự thay đổi đó là cần thiết, và nó phải xuất hiện ngay bây giờ. "Các giám đốc đánh giá quá thấp việc buộc mọi người bước ra khỏi vùng an toàn vì nó thực sự rất khó khăn", Kotter viết. "Nếu không có cảm giác khẩn cấp, mọi người sẽ không thực hiện những hy sinh cần thiết. Thay vào đó, họ sẽ bám dính lấy tình trạng hiện tại và chống cự". Phong trào Otpor! đã tạo ra một tình huống khẩn cấp với những câu khẩu hiệu như "Đây là thời điểm quan trọng" và "Ông ta sắp bị kết liễu". Khi họ thông báo "Đây là năm cần hành động", người Serbia hiểu rằng rất cần thiết để hành động ngay lập tức.

Nhằm làm sáng tỏ hơn hiệu quả của hành động yêu cầu mọi người về nhà trong đêm giao thừa, hãy nhìn vào một nghiên cứu đã thay đổi một lĩnh vực và giành giải Nobel. Hãy tưởng tượng rằng bạn là một giám đốc điều hành tại một nhà máy sản xuất ô tô, và vì một lý do kinh tế bạn phải đóng cửa ba nhà máy, sa thải sáu ngàn nhân viên. Bạn sẽ chọn gì giữa hai lựa chọn sau:

Phương án A là cứu một trong ba nhà máy và hai ngàn việc làm.

Phương án B là có một phần ba khả năng bạn sẽ cứu được cả ba nhà máy và sáu ngàn việc làm. Nhưng hai phần ba khả năng còn lại sẽ là không còn nhà máy nào và việc làm nào cả.

Hầu hết mọi người đều thích phương án A. Trong nghiên cứu ban đầu, 80% chọn cách an toàn thay vì mạo hiểm. Nhưng giả sử bạn đưa ra những

lựa chọn khác:

Phương án A là bạn sẽ mất hai trong ba nhà máy và mất bốn ngàn việc làm.

Phương án B sẽ là hai phần ba khả năng mất cả ba nhà máy và cả sáu ngàn việc làm, nhưng một phần ba khả năng không mất nhà máy và việc làm nào cả.

Về logic, những lựa chọn này chẳng khác gì lựa chọn ở phần đầu tiên. Nhưng về mặt cảm xúc, chúng không giống nhau. Ở những lựa chọn sau, 82% mọi người ưa thích phương án B hơn. Sự yêu thích của họ rõ ràng đã thay đổi.

Trong trường hợp đầu tiên, những lựa chọn được coi như là sự thu lợi. Chúng ta thích phương án A vì chúng ta thường không thích những rủi ro về mặt lợi ích. Khi chúng ta có những lợi ích nhất định, chúng ta sẽ nắm chặt nó và bảo vệ nó đến cùng. Chúng ta sẽ cố gắng đảm bảo cứu được hai ngàn việc làm tốt hơn, thay vì mạo hiểm rằng chúng ta sẽ mất tất cả các công việc. Sau tất cả, một con chim nắm chặt trong tay thì đáng giá hơn hai con trong bụi rậm.

Trong trường hợp thứ hai, chúng ta được cho thấy một sự mất mát nhất định. Chúng ta sẽ làm bất cứ điều gì có thể để tránh sự mất mát đó, kể cả việc chúng ta phải liều mình chấp nhận một rủi ro lớn hơn. Dù thế nào chăng nữa, chúng ta cũng sẽ mất hàng ngàn công việc, vậy nên chúng ta liều mình và thực hiện luôn một canh bạc lớn, và hy vọng sẽ không bị mất gì cả.

Những dòng nghiên cứu này được thực hiện bởi nhà tâm lý học Amos Tversky và Daniel Kahneman; nó giúp ích rất nhiều cho lĩnh vực kinh tế học hành vi và giúp Kahneman nhận được giải Nobel. Nó cũng chỉ ra rằng chúng ta có thể thay đổi sự ưa thích rủi ro một cách sâu sắc chỉ bằng việc

thay đổi một số từ ngữ nhấn mạnh vào mất mát thay vì lợi ích. Điều này có một ảnh hưởng cực lớn trong việc hiểu được cách thúc đẩy mọi người chấp nhận rủi ro.

Nếu bạn muốn mọi người thay đổi hành vi, thì nhấn mạnh vào lợi ích của việc thay đổi hay cái giá phải trả cho việc không thay đổi sẽ tốt hơn? Theo Peter Salovey, một trong những người đi đầu trong nghiên cứu về khái niệm trí thông minh cảm xúc và giờ là hiệu trưởng trường Đại học Yale, chuyện này phụ thuộc vào việc chúng ta nhận thức hành vi mới là an toàn hay rủi ro. Nếu họ nghĩ hành vi đó là an toàn, chúng ta nên nhấn mạnh những điều tốt sẽ xảy ra nếu họ thực hiện nó – và họ sẽ muốn hành động ngay lập tức để nhận được những lợi ích chắc chắn đó. Nhưng khi người ta tin rằng một hành vi là rủi ro, phương án đó sẽ không có tác dụng. Họ đang thoải mái với tình trạng hiện tại, vậy nên những lợi ích của sự thay đổi là không hấp dẫn, và cơ chế dừng sẽ xuất hiện. Thay vào đó, chúng ta cần phải làm cho tình trạng hiện tại mất đi sự ổn định, bằng việc nhận định những điều tệ hại có thể xảy đến nếu họ không thay đổi. Chấp nhận rủi ro sẽ trở nên hấp dẫn hơn khi mà họ phải đối mặt với sự mất mát chắc chắn nếu họ không chấp nhận nó. Viễn cảnh của một mất mát chắc chắn sẽ kích hoạt hệ thống tiến lên.

Tại công ty dược phẩm khổng lồ Merck, Giám đốc Kenneth Frazier quyết định thúc đẩy nhân viên của mình nhận lấy vai trò tích cực hơn trong những đổi mới. Ông yêu cầu họ thực hiện một ý tưởng cực đoan: nghĩ ra ý tưởng có thể buộc công ty Merck phá sản. Trong vòng hai giờ tiếp theo, các nhân viên hoạt động theo nhóm, giả vờ mình là một trong những đối thủ cạnh tranh chính của công ty Merck. Năng lượng tăng lên mức cao khi họ phát triển các ý tưởng về những loại thuốc có thể gây nguy hại đến lợi ích như danh tiếng, lợi nhuận của công ty và các thị trường chính. Sau đó,

thách thức của họ là đảo ngược lại vai trò và xác định cách nào để chống lại những thách thức này[4].

[4] *Bài tập này cho thấy một sự khác biệt về tâm lý giữa việc phòng thủ và tấn công. Trong việc nghiên cứu những nhóm chống khủng bố tại cộng đồng tình báo, Giáo sư trường Đại học Carnegie Mellon là Anita Woolley phát hiện ra rằng khi các nhóm ở tư thế phòng thủ, họ thường thực hiện mọi việc an toàn, nỗ lực bảo vệ chống lại tất cả rủi ro tiềm tàng. Họ tìm kiếm nhiều thông tin hơn, nhưng kết cục là bị choáng ngợp và niềm tin suy giảm. Khi nhóm này ở trong tình thế tấn công, họ sẽ cân nhắc nhiều tình huống khả thi và sáng tạo; rồi thực hiện bằng một hoặc hai phương án tấn công hữu hiệu nhất. (Adam Grant)*

Bài tập "giết chết công ty" này cực kỳ có tác dụng bởi vì nó định hình lại những hoạt động giành lợi ích trong trường hợp phải chịu mất mát. Khi cân nhắc những cơ hội thay đổi, các lãnh đạo thường không sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Khi họ đánh giá việc những đối thủ buộc họ phải phá sản thế nào, họ nhận ra rằng sẽ là một rủi ro lớn nếu họ *không* cải tiến. Sự khẩn cấp phải đổi mới trở nên rất rõ ràng.

Để chống lại sự thờ ơ, hầu hết những tổ chức đổi mới nhiều nhất rất cần có một thông điệp để truyền tải, nhưng nó không phải là loại hình truyền thông nên đi đầu. Nếu bạn muốn mọi người chấp nhận rủi ro, bạn cần cho họ thấy điều gì đang sai với hiện tại. Muốn mọi người bước ra khỏi vùng an toàn, bạn phải "nuôi dưỡng" sự không thoải mái, sự tức giận hoặc sự bực tức với tình trạng hiện tại, và cho thấy rằng nó sẽ gây ra những mất mát lớn. "Những nhà truyền thông xuất sắc nhất mọi thời đại", chuyên gia truyền thông Nancy Duarte nói, người đã dành cả cuộc đời mình nghiên cứu về mô hình những bài thuyết trình xuất sắc. Ông thường bắt đầu với câu nói: "Nó đây: đây là tình trạng hiện tại". Sau đó, họ "so

sánh tình trạng hiện tại với viễn cảnh mất mát có thể xảy ra", và làm cho "lỗ hổng đó càng lớn càng tốt".

Chúng ta có thể nhìn thấy điều này trong hai bài diễn văn nổi tiếng nhất trong lịch sử nước Mỹ. Trong bài phát biểu nhậm chức nổi tiếng của mình, cố Tổng thống Franklin D. Roosevelt đã mở đầu bằng việc chấp nhận tình trạng hiện tại. Hứa rằng mình sẽ "nói toàn bộ sự thật, thẳng thắn và rõ ràng", ông đã mô tả tình cảnh khủng khiếp của cuộc Đại khủng hoảng, rồi sau đó mới chuyển sang những điều có thể làm, tiết lộ hy vọng của ông về việc tạo ra những công ăn việc làm mới và dự báo: "Quốc gia tuyệt vời này… sẽ hồi sinh và trường tồn… Điều duy nhất chúng ta phải sợ chính là bản thân nỗi sợ".

Khi chúng ta nhắc lại bài diễn văn huyền thoại của Martin Luther King, Jr., điều nổi bật nhất là hình ảnh lấp lánh về một viễn cảnh tương lai tươi sáng. Tuy nhiên, trong bài phát biểu mười sáu phút của ông, cho đến phút thứ mười một ông mới đề cập đến giấc mơ của mình. Trước khi đưa ra hy vọng về sự thay đổi, King nhấn mạnh những điều kiện không thể chấp nhận của tình trạng hiện tại. Trong phần giới thiệu, ông tuyên bố rằng mặc cho những hứa hẹn mỹ miều của Tuyên ngôn Giải phóng Nô lệ, "một trăm năm sau, cuộc sống của những người da đen vẫn bị ảnh hưởng thảm hại bởi vòng kìm kẹp của sự chia cắt và xiềng xích của chủ nghĩa phân biệt chủng tộc".

Bằng cách tạo ra sự khẩn cấp thông qua việc miêu tả sự chịu đựng là gì, King đã chuyển lời tới những điều có thể: "Nhưng chúng ta không tin rằng ngân hàng công lý sẽ bị phá sản". Ông đã dành hơn hai phần ba thời lượng bài diễn văn để nói về hai sự kiện tiêu cực cùng lúc, luân phiên giữa những sự kiện đã từng và những gì có thể xảy ra bằng việc diễn tả nỗi căm phẫn trong hiện tại và hy vọng về tương lai. Theo nhà xã hội học Patricia

Wasielewski, “King đã nói lên chính xác cảm xúc phẫn nộ của đám đông trước sự bất công trong hiện tại”, nhấn mạnh “quyết tâm rằng tình hình phải được thay đổi”. Khán giả rõ ràng đã bị xúc động bởi giấc mơ của ông về tương lai sau khi ông cho họ thấy cơn ác mộng của ngày hôm nay.

Những nhà tâm lý học Minjung Koo và Ayelet Fishbach phát hiện ra rằng khi chúng ta có những nghi ngờ trên con đường đạt đến mục tiêu nào đó, chúng ta thường có xu hướng nhìn lại phía sau hoặc nhìn về phía trước, tùy thuộc vào cam kết của bản thân. Khi sự cam kết của chúng ta bị mờ nhạt, cách tốt nhất để giữ mình vững vàng trên con đường đang theo là nghĩ về những tiến bộ mình đã đạt được. Khi chúng ta nhận ra những gì chúng ta đang đầu tư và đạt được, thì từ bỏ sẽ là một lãng phí, như thế niềm tin và sự cam kết của chúng ta lại dâng trào. Trong những ngày đầu tiên của phong trào Otpor!, Srdja Popovic và bạn bè ông đã giải quyết những mối lo lắng và e ngại bằng việc giúp mọi người có những tiếng cười và tích lũy những thắng lợi nho nhỏ. Bằng cách này, họ có thể nhìn lại phía sau và nhận được cảm giác về thành tựu, điều có thể giúp chuyển biến nỗi lo lắng thành cảm giác tích cực và đảm bảo cho những cống hiến to lớn của họ.

Một khi sự cam kết được củng cố, thay vì nhìn vào gương chiếu hậu, cách tốt nhất là hãy nhìn về phía trước bằng việc nhấn mạnh những công việc còn lại cần phải làm. Khi chúng ta quyết tâm đạt được mục tiêu, nó sẽ là khoảng cách giữa việc chúng ta đang ở đâu và những gì chúng ta khát khao thực hiện. Tại Serbia, phong trào vận động Otpor! lôi kéo được một người trung thành đi theo khi anh ta không còn chìm đắm trong sự sợ hãi, đấy chính là lúc phong trào cần chỉ cho người đó thấy rằng anh ta cần đi bao xa nữa để đạt đến đích.

Đó là lý do vì sao Popovic và bạn bè của anh đã dừng chương trình hòa nhạc và nhắc nhở toàn bộ người dân của thủ đô Belgrade về nhà trong đêm giao thừa. Trong khoảng thời gian chưa tới hai năm, phong trào Otpor! đã thu hút được hơn bảy mươi ngàn thành viên từ hơn một trăm ba mươi chi nhánh. Nhưng để lật đổ được nhà độc tài Milosevic, họ cần hàng triệu phiếu bầu. Vài năm trước, Milosevic chấp thuận một cuộc bỏ phiếu tương đối dân chủ – và đã giành chiến thắng. Đội quân của ông ta đã kiểm soát toàn bộ phiếu bầu. Ngay cả khi người Serbia có thể bỏ phiếu đuổi ông ta ra khỏi quốc hội, liệu điều đó có được công nhận? Popovic và các đồng minh của ông cần hiểu rằng họ cần phải thật mạnh mẽ để thúc đẩy hành động trên cả nước. Đã đến lúc làm mất cân bằng tình trạng hiện có, bật lên hệ thống khởi động bằng việc nhắc nhở họ rằng sẽ không có một sự kiện ăn mừng nào cả vì hiện tại đang không thể chấp nhận được. "Thay vì lòng dũng cảm", chuyên gia quản lý Tom Peters khuyến cáo, hãy nuôi dưỡng "một cảm giác phẫn nộ với tình trạng hiện tại đến nỗi một người không thể không hành động".

Vở diễn phải được tiếp tục

Sự tức giận đối nghịch với sự thờ ơ: Khi có cảm giác rằng mình đã sai, chúng ta sẽ thấy bị thúc ép phải chiến đấu. Nhưng điều đó cũng có thể đi quá xa. Cơn giận dữ không chỉ kích hoạt hệ thống khởi động, giống như thêm dầu vào lửa, nó còn là một động lực để thúc đẩy mọi người lên tiếng và hành động, dù nó cũng có thể khiến họ hành động thiếu hiệu quả. Sau khi nghiên cứu các nhà hoạt động, Debra Meyerson và Maureen Scully phỏng đoán rằng chìa khóa ở đây là "sở hữu cái đầu nóng và lạnh song hành. Cái đầu nóng sẽ tạo ra hành động và sự thay đổi; cái đầu lạnh sẽ định hình hành động trong một phương cách hợp lý và khả thi". Nhưng một khi lửa đã bùng lên, làm sao để chúng ta giữ được cái đầu lạnh?

Theo nhà xã hội học Arlie Hochschild từ trường Đại học Berkeley, nếu bạn có cảm xúc mạnh mẽ như lo lắng hay tức giận, có hai cách để kiểm soát: diễn nông và diễn sâu. Diễn nông bao gồm đeo lên một chiếc mặt nạ, thay đổi giọng nói, cử chỉ, điệu bộ để thể hiện rằng bạn không hề lúng túng. Nếu bạn là một tiếp viên hàng không, một hành khách tức giận la hét với bạn, bạn sẽ mỉm cười để giả vờ mình thân thiện. Bạn điều chỉnh điệu bộ bên ngoài nhưng bên trong bạn không thay đổi. Bạn vẫn tức giận với vị hành khách đó và ông ta biết rõ điều này. Giám đốc nhà hát Nga Constantin Stanislavski quan sát thấy rằng khi diễn nông, các diễn viên không thể nào hóa thân được vào nhân vật. Họ luôn luôn nhận thức có khán giả xung quanh và màn trình diễn của họ không thể nào trông như thật. Stanislavski viết rằng việc diễn nông "sẽ không thể làm ấm áp tâm hồn của bạn, cũng như không thể chạm đến trái tim… Muốn chạm tới những cảm xúc tích cực, sâu lắng của con người thì không thể dựa trên kỹ thuật này". Diễn sâu được xem như là một cách diễn trong giới kịch nghệ, bạn thực sự biến thành nhân vật bạn đóng. Diễn sâu bao gồm việc thay đổi cảm xúc bên trong chứ không đơn thuần chỉ là biểu hiện ra bên ngoài. Nếu bạn là tiếp viên hàng không trong trường hợp trên, bạn có lẽ sẽ tưởng tượng ra rằng hành khách đó rất căng thẳng, ông sợ bay hoặc đang trải qua một cuộc ly dị đầy mất mát. Bạn cảm thấy đồng cảm với vị hành khách đó, và nụ cười sẽ đến tự nhiên với bạn hơn, tạo ra một cảm xúc ấm áp chân thật. Việc diễn sâu sẽ xóa nhòa sự khác biệt giữa bản thân bạn và vai bạn đang diễn. Bạn không còn diễn nữa mà lúc đó bạn đang trải qua những cảm xúc thực sự của nhân vật.

Trước khi Lewis Pugh nhảy xuống bơi trong biển nước lạnh giá của vùng cực, ông nghĩ đến việc diễn sâu. Khi lắng nghe bài hát của Eminem và P. Diddy, ông đã nhớ lại những khoảnh khắc tuyệt vời của việc nhảy ra

khỏi chiếc máy bay từ những ngày mà ông còn hoạt động trong đội đặc nhiệm Anh quốc. Ông đang hồi tưởng lại cảm giác hào hứng mạnh mẽ mà ông từng trải qua. Diễn viên đạt giải Oscar Daniel Day-Lewis đi một bước còn xa hơn. Để chuẩn bị cho vai diễn trong bộ phim *The Crucible* của đạo diễn Arthur Miller, anh đã xây một ngôi nhà sử dụng những công cụ từ thế kỷ thứ bảy và sống tại đó để quen với việc không có điện hay nước. Khi anh ta đóng vai một nhà văn bị chứng liệt não trong bộ phim *My Left Foot* , anh đã dành toàn bộ thời gian của mình trên một chiếc xe lăn, nói chuyện bằng tiếng địa phương lắp bắp, để các thành viên trong đoàn bón cho anh ta ăn bằng thìa. Là một diễn viên, anh ta thực sự chỉ đang đóng kịch. Nhưng mục đích của diễn sâu là cảm nhận được những cảm xúc mà anh ta muốn truyền tải đến khán giả.

Diễn sâu hóa ra là một chiến lược bền vững trong việc duy trì cảm xúc hơn là diễn nông. Nghiên cứu chỉ ra rằng diễn nông làm chúng ta mệt mỏi: Giả vờ thể hiện những cảm xúc chúng ta không có chỉ gây căng thẳng và kiệt sức mà thôi. Nếu chúng ta muốn thể hiện một loạt cảm xúc, chúng ta cần phải trải nghiệm chúng.

Khi Srdja Popovic và đồng nghiệp của mình huấn luyện những nhà vận động, họ dạy việc diễn sâu thông qua những bài tập đóng vai. Chẳng hạn như, tại Maldives, họ yêu cầu mọi người đóng vai những quản lý doanh nghiệp, chủ khách sạn, những người già sống lâu năm trên đảo, những kiều dân Ấn Độ, cảnh sát và bảo vệ. Việc này cho họ cơ hội cảm nhận được những nhân vật này sẽ phản ứng và thể hiện cảm xúc như thế nào.

Châm dầu vào lửa

Chưa đầy một năm sau khi Rosa Parks bị bắt vì từ chối ngồi đằng sau xe buýt ở Montgomery, Tòa án Tối cao Hoa Kỳ đã cấm việc phân chia kỳ thị trên các phương tiện giao thông công cộng. Để chuẩn bị cho người dân

cách thức đối mặt trong trường hợp họ va phải những cuộc xung đột có thể nảy sinh sau chuyến xe buýt này, Martin Luther King, Jr. đã thiết kế những buổi hội thảo dành cho hàng ngàn người da màu ở Alabama, phối hợp với những chuyên gia chống bạo lực như James Lawson, Bayard Rustin và Glenn Smiley. Nhóm của họ đã mô phỏng một chiếc xe buýt bằng việc sắp đặt các hàng ghế ngồi, phân công mười hai thành viên đóng vai hành khách và tài xế. Những hành khách da trắng sẽ gọi những người da màu bằng tên cúng cơm, nhổ nước bọt, bôi kẹo cao su và tàn thuốc lá lên tóc họ, đổ sữa lên đầu và bóp tương cà, cũng như mù tạt vào mặt những người da màu.

Qua bài tập diễn sâu này, King muốn khiến những công dân da màu đủ tức giận để đứng lên phản kháng, nhưng không quá tức giận đến mức phải sử dụng đến bạo lực. Đâu là cách tốt nhất để xử lý cơn tức giận của họ? Phương pháp phổ biến nhất là trút bỏ nó. Các nhà trị liệu khuyên chúng ta hãy xả bỏ cơn giận của mình bằng việc đấm vào một cái gối hoặc la hét. Bằng việc bộc lộ sự tức giận ra ngoài, Freud nói rằng chúng ta có thể làm giảm áp lực và cảm thấy phấn chấn. Trong bộ phim *Analyze This* , Billy Crystal đã đóng vai một bác sĩ tâm thần học có nhiệm vụ giúp đỡ tên găng-tơ Robert De Niro kiểm soát cơn giận của mình. Crystal khuyên ông ta đấm một chiếc gối, De Niro nắm lấy khẩu súng, giương cò trước ghế sofa và bắt đầu bắn chiếc gối. Crystal run rẩy hỏi: "Cảm thấy tốt hơn chưa?". "Rồi!", De Niro đáp lại. "Rất thoải mái!"

Để kiểm tra xem liệu việc xả cơn tức giận có thực sự giúp kiểm soát cơn giận hay không, nhà tâm lý học Brad Bushman đã thiết kế một thí nghiệm khéo léo nhằm buộc mọi người phải tức giận. Những người tham gia được yêu cầu viết một bài luận về việc họ cảm thấy thế nào về việc phá thai. Sau đó, họ nhận được một số phản hồi rất tiêu cực từ đồng nghiệp với quan điểm trái chiều. Những người này đánh giá bài luận của

họ là không có trật tự, thiếu tính sáng tạo, lối viết không thu hút, không rõ ràng, không thuyết phục, chất lượng tồi tệ, và nói thêm: "Đây là một trong những bài luận tệ nhất tôi từng đọc trong đời".

Những người nhận được câu trả lời sẽ vô cùng tức giận và được yêu cầu thực hiện ngẫu nhiên một trong phản ứng sau: xả giận, phớt lờ hoặc kiểm soát. Những thành viên của nhóm xả giận được cho phép đấm vào một chiếc túi càng mạnh càng tốt trong bao lâu tùy thích, cùng lúc đó nghĩ đến kẻ khốn đã chỉ trích bài luận của mình và nhìn vào bức hình của hắn. Nhóm phớt lờ cũng đấm mạnh vào một chiếc túi nhưng được yêu cầu nghĩ về việc mình sẽ có một hình thể đẹp nhờ vào việc luyện tập như vậy, và được chỉ cho xem một bức ảnh vận động viên tập thể hình. Trong nhóm kiểm soát cơn tức giận, sẽ không có cái túi nào cả, những người tham gia sẽ ngồi yên lặng hai phút trong khi máy tính được sửa chữa. Nhóm nào sẽ trở nên hung hăng hơn đối với những người chỉ trích họ?

Để tìm ra được kết quả, Bushman cho mỗi nhóm cơ hội chỉ trích đối phương về những lời bình luận bài viết của họ bằng lời, để nhà nghiên cứu xác định được âm lượng và độ dài của âm thanh.

Nhóm xả giận là nhóm hiếu chiến nhất. Họ đáp trả những người chỉ trích bằng giọng nói căng thẳng hơn so với nhóm kiểm soát cơn tức giận hay phớt lờ. Một thành viên tức giận đến nỗi sau khi nghĩ về những phản hồi xúc phạm ấy lại cảm thấy việc đấm chiếc túi còn chưa đủ. Anh ta còn đấm thủng một lỗ ở trên tường phòng thí nghiệm.

Việc xả cơn tức giận rõ ràng không làm dập tắt được nó, thậm chí còn đổ thêm dầu vào lửa. Khi xả cơn tức giận, chúng ta nhấn lên chân ga của hệ thống tiến lên, tấn công mục tiêu đã làm chúng ta phát điên. Tuy nhiên, việc đấm chiếc túi mà không suy nghĩ về đối tượng mục tiêu làm kích hoạt

hệ thống tiến lên nhưng lại cho phép chúng ta nghĩ đến hình thức trả đũa khác. Việc ngồi yên lặng bắt đầu kích hoạt hệ thống dừng[5].

[5] *Sự giải tỏa sẽ phát huy tác dụng tốt nhất sau một khoảng thời gian nhất định. Sau khi những kẻ khủng bố tấn công vào nước Mỹ ngày 11 tháng Chín năm 2001, một đội gồm hơn chín ngàn chuyên gia tâm lý đã có mặt tại New York, hy vọng sẽ ngăn ngừa được phần nào những lo lắng hậu khủng hoảng và làm giảm bớt sự buồn rầu, trầm cảm và giận dữ của những người sống sót. Nhà tâm lý học Timothy Wilson miêu tả rằng rất nhiều nhà tư vấn tâm lý đã thực hành những buổi nói chuyện, giải tỏa áp lực, khuyến khích các nạn nhân và nhân chứng dành hàng giờ để diễn tả suy nghĩ và cảm xúc của họ càng sớm càng tốt. Thật không may, điều này chẳng có tác dụng gì với những cư dân địa phương, lính cứu hỏa, những người ở rất gần với thảm họa. Trong một nghiên cứu, những người chịu bỏng nặng, những người trải qua giây phút thập tử nhất sinh hoặc điều kinh khủng có tỷ lệ rối loạn căng thẳng hậu khủng hoảng cao hơn, hơn một năm sau đó. Nhà tâm lý học James Pennebaker đã nói rằng khi thể hiện và nói ra suy nghĩ theo cảm xúc của mình về một sự kiện đầy căng thẳng và bi kịch, tốt nhất là nên nói sau khi chúng ta dành đủ thời gian để xử lý sự kiện, khi chúng ta không bị mờ mắt bởi những cơn giận và sự buồn rầu. (Adam Grant)*

Trong những nghiên cứu khác, Bushman đã diễn tả rằng việc giải tỏa cơn tức giận không hiệu quả, ngay cả khi bạn nghĩ rằng nó hiệu quả – và nó không làm bạn cảm thấy ổn. Bạn càng cảm thấy tốt hơn sau khi xả cơn giận, bạn càng trở nên hung hăng – không chỉ với những lời chỉ trích, mà còn với cả những người xa lạ xung quanh.

Tránh xả cơn giận là chủ đề chính trong việc huấn luyện những nhà vận động trong các phong trào dân chủ. Bởi vì sự phản kháng không bạo

lực phụ thuộc vào việc kiểm soát cơn tức giận, King và các đồng nghiệp của mình đã rất nỗ lực trong các buổi hội thảo nhằm ngăn chặn cơn tức giận phát sinh. "Đôi lúc, những người đóng vai đàn ông da trắng quá nhiệt tình trong vai của mình đến nỗi ông ta bị những người da màu mắng mỏ sau khi diễn xong", King nhớ lại. Đổi lại, một cư dân đóng vai một người đàn ông da màu quên đi vai trò phi bạo lực của mình và phản ứng lại rất mạnh; bất cứ khi nào điều này xảy ra, chúng tôi cũng phải cố gắng chỉnh lại những lời nói và hành động mang chiều hướng phi bạo lực". Sau mỗi màn diễn, các nhóm sẽ cho phản hồi và đề xuất phản ứng hiệu quả hơn.

Một trong những vấn đề nghiêm trọng với việc giải tỏa cơn giận đó là quá tập trung vào thủ phạm. Bạn càng nghĩ về người làm bạn tức giận, bạn càng có xu hướng bạo lực và muốn giải tỏa bằng cách trả thù. "Tức giận là một công cụ kích động cực mạnh", Srdja Popovic giải thích. "Nếu bạn làm họ tức giận, họ sẽ bắt đầu khiến mọi thứ vỡ tan tành". Trong đêm giao thừa năm 2000, khi phong trào Otpor! cắt ngang chương trình hòa nhạc, tắt toàn bộ đèn, chơi nhạc buồn, thứ duy nhất mọi người nhìn thấy đó là một màn hình vô cùng lớn, trên đó trình chiếu một loạt các bức ảnh, và không có bức ảnh nào có hình của kẻ độc tài Milosevic.

Những hình ảnh đó được thay bằng hình quân lính và sĩ quan cảnh sát người Serbia đã bị giết dưới chế độ của Milosevic.

Để thay đổi sự giận dữ một cách hiệu quả, thay vì xả cơn tức giận về sự phá hoại mà thủ phạm gây ra, chúng ta cần nhắc tới nạn nhân, những người đã chịu đựng nỗi thống khổ. Nhà nghiên cứu quản lý Andrew Brodsky, Joshua Margolis và Joel Brockner đã phát hiện ra rằng tập trung vào các nạn nhân của sự bất công sẽ khích lệ chúng ta nói ra sự thật một cách mạnh mẽ. Trong một thí nghiệm, những người trưởng thành chứng kiến một CEO trả lương quá nhiều cho bản thân ông ta và trả ít hơn cho một nhân

viên xuất sắc. Khi họ được nhắc tập trung vào người nhân viên bị đối xử bất công, có đến 46% khả năng họ sẵn sàng phản kháng trước quyết định trả lương của CEO.

Trong các phong trào đòi quyền công dân, Martin Luther King, Jr. thường kêu gọi sự chú ý vào nạn nhân của bạo lực và bất công. Ông phát biểu trong một bài diễn văn vào năm 1956, nhằm bảo vệ những người tẩy chay xe buýt Montgomery: "Chúng ta không ra ngoài để đánh bại hay làm nhục những người da trắng, mà để giải phóng cuộc sống con cháu chúng ta khỏi cái chết tâm lý vĩnh viễn". Tập trung vào các nạn nhân sẽ giúp thúc đẩy thứ mà các nhà tâm lý gọi là *sự tức giận đồng cảm,* một khát khao biến những điều sai thành điều đúng. Nó sẽ kích hoạt hệ thống tiến lên, giúp chúng ta suy nghĩ cẩn trọng hơn về việc làm thế nào để tôn trọng nhân phẩm của các nạn nhân tốt nhất. Nghiên cứu cho thấy rằng khi chúng ta tức giận *với* người khác, chúng ta thường tìm cách tấn công hoặc trả đũa. Nhưng khi chúng ta tức giận vì người khác, chúng ta sẽ tìm kiếm sự công bằng và một hệ thống tốt hơn. Chúng ta không muốn trừng phạt nữa, chúng ta muốn giúp đỡ.

Khi phong trào Otpor! trình chiếu hình ảnh của những binh sĩ đã chết, người Serbia được thúc đẩy bởi một hoạt chất adrenaline đồng cảm và cùng hô vang: "Hãy để năm tiếp theo là một năm rực rỡ". Họ không bị kích động về việc sẽ lật đổ tên độc tài, mà họ nhìn nhận được một sự phẫn nộ chính đáng rằng họ cần phải ra tay. Theo Popovic, "có một nguồn năng lượng trong bầu không khí đó mà không một ban nhạc rock nào có thể thể hiện. Mọi người đều cảm thấy họ có một điều gì đó rất quan trọng phải làm".

Mùa Thu năm đó, phong trào Otpor! đã huy động được một trong những cuộc bỏ phiếu lớn nhất lịch sử Serbia, đánh bại Milosevic và tạo ra

một thời kỳ dân chủ mới. Boric Tadic, nhà tâm lý học đã yêu cầu mọi người về nhà trong đêm giao thừa vì không có gì để ăn mừng đã được bầu chọn làm tổng thống Serbia sau đó bốn năm.

* * *

"Tôi xuất hiện vào buổi bình minh bị xé nát giữa ước mơ cải thiện thế giới và ước mơ tận hưởng thế giới này", E. B. White từng viết. "Điều đó làm cho việc lên kế hoạch mỗi ngày trở nên khó khăn hơn."

Bản Tuyên ngôn Độc lập Hoa Kỳ cam kết rằng người Mỹ có những quyền bất khả xâm phạm đối với cuộc sống, tự do và mưu cầu hạnh phúc. Trong cuộc chiến truy cầu hạnh phúc, rất nhiều người trong chúng ta chọn cách tận hưởng thế giới như hiện tại. Những người khác biệt sẽ chọn trận chiến khó khăn, chiến đấu để làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Bằng việc đấu tranh để cải thiện cuộc sống và tự do, họ có thể chấp nhận từ bỏ một vài thú vui, đặt hạnh phúc riêng của họ ra phía sau. Về lâu về dài, họ sẽ có cơ hội tạo ra một thế giới tốt hơn. Và – mượn một câu từ nhà tâm lý học Brian Little – điều đó sẽ mang đến một sự thỏa mãn đầy khác biệt. Trở nên độc đáo không phải con đường dễ dàng nhất để mưu cầu hạnh phúc, nhưng nó cho chúng ta một tâm thế cân bằng hoàn hảo để thực hiện bất cứ điều gì chúng ta muốn.

Những Hành Động Mang Tính Ảnh Hưởng

Nếu bạn đang tìm kiếm cách để bộc lộ sự độc đáo, sau đây là một vài hành động thực tế bạn có thể thực hiện. Những bước đầu tiên đối với mỗi cá nhân là phác họa, nhận thức, lên tiếng và chinh phục những ý tưởng mới. Các bước tiếp theo dành cho các nhà lãnh đạo nhằm thúc đẩy những ý tưởng mới lạ và đón nhận những sự khác biệt. Lời khuyên cuối cùng là dành cho cha mẹ và các giáo viên để giúp con em mình cảm thấy thoải mái khi đưa ra một quan điểm đạo đức hay sáng tạo nhằm chống lại tình trạng hiện có.

Để kiểm tra sự độc đáo của bạn, hãy vào trang www.adamgrant.net. Tất cả hoàn toàn miễn phí.

Hành động của cá nhân

A. Tạo ra và công nhận các ý tưởng sáng tạo

1. Đặt câu hỏi đối với nguyên trạng . Thay vì xem nguyên trạng là điều tự nhiên, hãy hỏi tại sao từ đầu nó đã tồn tại như thế. Khi bạn nhớ ra rằng những quy tắc hay hệ thống đó được tạo ra bởi con người, bạn sẽ thấy rõ ràng rằng chúng không bất di bất dịch – và đó là lúc bạn bắt đầu xem xét cách cải thiện chúng.

2. Tăng gấp ba lần số ý tưởng bạn tạo ra. Cũng giống như một cầu thủ bóng chày ở chốt gôn sẽ đánh trúng trung bình một cú trong số ba cú đập bóng, mỗi nhà sáng tạo cũng có thể thắng hoặc thua với các ý tưởng

của mình. Cách tốt nhất để thúc đẩy khả năng sáng tạo của bạn là tạo ra càng nhiều ý tưởng hơn.

3. Dấn thân vào một lĩnh vực mới. Khả năng sáng tạo tăng lên khi bạn mở rộng sự hiểu biết của mình. Một trong những cách tiếp cận là học một nghề mới, giống như các nhà khoa học đạt giải Nobel thường cải thiện khả năng sáng tạo của mình bằng việc vẽ tranh, chơi piano, khiêu vũ hoặc làm thơ. Một cách khác là thử luân chuyển công việc: Hãy học để nhận một vị trí mới đòi hỏi kiến thức và kỹ năng mới. Lựa chọn thứ ba là tìm hiểu về một nền văn hóa khác. Các nhà thiết kế thời trang trở nên sáng tạo hơn khi họ sống ở một quốc gia khác hoàn toàn so với quốc gia mà họ đã từng sống. Bạn không nhất thiết phải đi nước ngoài để đa dạng hóa trải nghiệm của mình; bạn có thể đắm chìm trong nền văn hóa và các phong tục của môi trường mới chỉ đơn giản bằng cách đọc sách về nó.

4. Trì hoãn có chủ đích. Khi bạn tạo ra những ý tưởng mới, hãy ngừng lại một cách có cân nhắc khi tiến trình của bạn vẫn chưa hoàn thành. Bằng việc tạm nghỉ giữa quá trình lên ý tưởng hay quá trình viết, bạn càng có thêm cơ hội tư duy sáng tạo và dành thêm thời gian để nuôi dưỡng ý tưởng.

5. Tìm kiếm phản hồi nhiều hơn nữa từ bạn bè và đồng nghiệp. Thật khó để tự đánh giá quan điểm riêng của bạn bởi vì bạn thường quá lạc quan, và bạn cũng không vững tin vào sự can đảm của mình nếu bạn không phải là chuyên gia trong lĩnh vực đó. Cũng rất khó để tin vào các nhà quản lý, những người thường quá khắt khe khi đánh giá các ý tưởng. Muốn có được những cái nhìn chính xác nhất, hãy mời bạn bè hay đồng nghiệp phản hồi ý kiến cho bạn, họ thường rất sẵn lòng chỉ ra tiềm năng và cơ hội của bạn.

B. Nêu ý tưởng và chiến thắng nhờ các ý tưởng ấy

6. Cân bằng danh mục rủi ro của bạn. Khi bạn chuẩn bị chấp nhận rủi ro trước khi bước vào một lĩnh vực mới, hãy dự phòng bằng cách đặc biệt cẩn trọng ở những mặt khác trong cuộc sống của mình. Giống như những doanh nhân cố gắng duy trì công việc hằng ngày trong khi vẫn thử nghiệm những ý tưởng mới của họ, hay như Carmen Medina nhận lấy một công việc nhằm đảm bảo khả năng chống lại việc rò rỉ thông tin khi bà đang thuyết phục CIA sử dụng Internet để trao đổi thông tin, điều đó có thể giúp bạn tránh khỏi những canh bạc may rủi không cần thiết.

7. Làm rõ những gì không hỗ trợ cho ý tưởng của bạn. Bạn còn nhớ việc Rufus Griscom, nhà doanh nghiệp ở Chương 3, người từng bảo các nhà đầu tư tại sao không nên đầu tư vào công ty ông ấy rồi chứ? Bạn cũng có thể làm như vậy. Bắt đầu bằng việc mô tả ba điểm yếu lớn nhất trong ý tưởng của bạn, sau đó liệt kê thêm nhiều lý do khác không ủng hộ nó. Hãy giả định rằng ý tưởng ấy có giá trị, khi người ta tìm hiểu sâu để phản biện bạn, họ mới nhận ra được những giá trị của nó.

8. Làm cho ý tưởng của bạn trở nên quen thuộc hơn. Hãy tự lặp đi lặp lại ý tưởng – điều đó khiến mọi người thoải mái hơn với một ý tưởng trái với thông lệ. Những phản ứng trở nên tích cực hơn từ sau mười đến hai mươi lần tiếp xúc với một ý tưởng mới, đặc biệt là nếu nó ngắn gọn, cách nhau chỉ vài ngày và được trộn lẫn với những ý tưởng khác. Bạn cũng có thể làm cho những ý tưởng sáng tạo của mình trở nên hấp dẫn hơn bằng cách kết nối chúng với những ý tưởng khác đã được biết đến bởi đám đông – giống như kịch bản của phim *The Lion King* từng được viết lại theo cốt truyện *Hamlet* và bầy sư tử.

9 . Nói chuyện trước một cử tọa khác. Thay vì tìm kiếm những người thân thiện sẵn sàng chia sẻ các giá trị của bạn, hãy thử tiếp cận những người không dễ dàng đồng ý với con đường của bạn. Trong lực lượng Hải

quân Hoa Kỳ, có một phi công trẻ tên là Ben Kohlmann, người đã tạo ra một hệ thống sáng tạo cực kỳ hiệu quả bằng việc tập hợp nhóm sĩ quan trẻ tuổi bị kỷ luật vì dám thách thức cấp trên. Họ là những người nổi loạn có nguyên tắc và mặc dù họ có những mục tiêu khác nhau, nhưng thói quen phản đối trung thành của họ kỳ thực đã giúp họ rất nhiều. Đồng minh tốt nhất của bạn là những người "cứng cỏi" và có cách giải quyết vấn đề tương tự như bạn.

10. Trở thành một nhà cấp tiến có kiểm soát. Nếu ý tưởng của bạn quá cấp tiến, hãy thử nghiệm nó theo cách truyền thống hơn. Thay vì thay đổi quan điểm của mọi người, bạn có thể gắn nó với những giá trị hay niềm tin mà họ đã có. Bạn có thể sử dụng con ngựa thành Troy giống như Meredith Perry đã làm khi cô giấu ý tưởng đường điện không dây đằng sau nhu cầu phải thiết kế một bộ chuyển đổi. Bạn cũng có thể duy trì quan điểm của mình theo hướng chấm dứt một vấn đề nhức nhối của những người khác, giống Frances Willard đã định hình lại quyền bỏ phiếu như là một cách khiến cho những phụ nữ bảo thủ bảo vệ gia đình họ khỏi việc lạm dụng rượu bia của cánh đàn ông. Nếu bạn nổi tiếng là quá cực đoan, hãy để những người ôn hòa hơn nắm quyền lãnh đạo.

C. Kiểm soát cảm xúc

11. Thúc đẩy bản thân một cách khác biệt khi bạn đã cam kết, loại bỏ cảm giác không chắc chắn. Khi bạn đã quyết tâm hành động, hãy tập trung vào chặng đường còn lại cần phải đi để đạt tới thành công – và bạn sẽ có thêm năng lượng để rút ngắn khoảng cách. Khi bạn cảm thấy yếu đuối, hãy nghĩ về những tiến bộ bạn đã đạt được, đã đi đến chừng này lẽ nào bạn bỏ cuộc.

12. Đừng cố tỏ ra bình tĩnh. Khi căng thẳng, thật khó để bình tĩnh. Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn chuyển sự lo lắng thành những cảm xúc tích cực,

mạnh mẽ giống như sự hào hứng và nhiệt huyết. Hãy nghĩ về lý do bạn háo hức để thách thức tình trạng hiện tại, và bạn sẽ đạt được những kết quả tích cực.

13. Tập trung vào nạn nhân, chứ không phải thủ phạm. Khi đối mặt với bất công, việc nghĩ về thủ phạm sẽ làm bạn tức giận và nổi nóng. Chuyển sự quan tâm của bạn vào các nạn nhân sẽ khiến bạn cảm thấy đồng cảm với họ hơn, gia tăng những cơ hội có thể chuyển biến sự giận dữ của mình theo hướng tích cực. Thay vì cố gắng trừng phạt những người đã gây ra tội lỗi, bạn có nhiều khả năng muốn giúp đỡ những người đã bị đe dọa.

14. Nhận ra bạn không đơn độc. Ngay cả khi có một đồng minh duy nhất cũng đủ giúp bạn gia tăng ý chí hành động. Hãy tìm một người tin tưởng vào tầm nhìn của bạn và bắt đầu thảo luận vấn đề cùng với nhau.

15. Hãy nhớ rằng nếu bạn không bắt đầu thì vấn đề hiện tại vẫn sẽ còn đó. Hãy cân nhắc bốn phản ứng đối với sự bất mãn: từ bỏ, lên tiếng, nhẫn nhịn hoặc lờ đi. Chỉ có từ bỏ và lên tiếng mới cải thiện tình trạng của bạn. Lên tiếng có lẽ là con đường tốt nhất nếu bạn muốn kiểm soát tình hình; đây là lúc tìm ra những giải pháp khác để mở rộng tầm ảnh hưởng của bạn hoặc rời bỏ.

Hành động của nhà lãnh đạo

A. Tạo ra những ý tưởng độc đáo

1. Tổ chức một cuộc đối đầu sáng tạo. Việc đón nhận gợi ý ở bất kỳ chủ đề nào, ở bất kỳ thời điểm nào cũng không thu hút được sự chú ý của những người bận rộn. Nhưng những cuộc đối đầu sáng tạo sẽ có hiệu quả cao trong việc thu thập nhiều ý tưởng mới lạ và xác định ý tưởng nào là tốt nhất. Thay vì đưa ra gợi ý, hãy kêu gọi những ý tưởng nhằm tập trung giải quyết một vấn đề cụ thể hay đáp ứng một nhu cầu chưa được khai thác. Cho các nhân viên ba tuần để phát triển những đề xuất, sau đó đánh giá ý

tưởng của từng người một, đưa những ý tưởng độc đáo nhất vào cuộc thảo luận tiếp theo. Ý tưởng chiến thắng sẽ được cấp một ngân sách, một đội ngũ, sự bảo trợ và những hướng dẫn cần thiết để biến ý tưởng ấy thành hiện thực.

2. Tưởng tượng bản thân bạn là kẻ thù. Mọi người thường không đưa ra ý tưởng mới là do thiếu sự khẩn cấp. Bạn cần tạo ra sự khẩn cấp bằng việc mô phỏng bài tập "giết chết công ty" từ Lisa Bodell, CEO của công ty Futurethink. Hãy tập hợp một nhóm lại và mời họ dành một giờ suy nghĩ về việc làm sao để công ty phá sản – hoặc công ty bị phá hủy toàn bộ những sản phẩm, dịch vụ và công nghệ nổi tiếng nhất. Sau đó, hãy tổ chức một cuộc đối thoại về những mối đe dọa nghiêm trọng nhất và cách nào để biến chúng thành những cơ hội và chuyển từ trạng thái phòng thủ sang tấn công.

3. Hãy mời những nhân viên từ các bộ phận và chức năng khác nhau đưa ra ý tưởng. Tại hãng phim hoạt hình DreamWorks, thậm chí cả các kế toán và luật sư cũng được khuyến khích và huấn luyện để đưa ra những ý tưởng cho các bộ phim. Sự tham gia sáng tạo này có thể giúp tất cả mọi người có thêm nhiều kỹ năng cho công việc của họ, khiến nhân viên cảm thấy thích thú hơn, đồng thời gia tăng được việc tiếp cận của tổ chức đến những ý tưởng mới. Việc khuyến khích các nhân viên đóng góp ý tưởng còn mang lại những lợi ích khác: Khi họ suy nghĩ và đóng góp ý tưởng, đầu óc họ sẽ sáng tạo hơn, bớt tiêu cực hơn, giúp họ đánh giá tốt hơn về những ý tưởng của các đồng nghiệp.

4. Tổ chức một ngày đối lập. Thường thì rất khó để tìm được thời điểm cho mọi người cùng cân nhắc các ý tưởng độc đáo, một trong những cách thức yêu thích của tôi là tổ chức "một ngày đối lập" trong lớp học và trong các buổi hội thảo. Các nhân viên và sinh viên sẽ chia thành các nhóm

khác nhau, và mỗi người sẽ chọn một giả định, một niềm tin, một lĩnh vực kiến thức bị xem nhẹ. Mỗi nhóm sẽ hỏi: "Khi nào điều ngược lại là đúng và đưa ra những lập luận dựa trên các ý tưởng của họ".

5. Cấm những từ như "thích", "yêu" và "ghét". Tại tổ chức phi lợi nhuận Do Something.org, Giám đốc Nancy Lublin cấm tất cả nhân viên sử dụng những từ như *thích, yêu* và *ghét* , bởi vì các từ này rất dễ khiến nhân viên đưa ra phản ứng bản năng mà không phân tích thấu đáo. Các nhân viên không được phép nói họ thích trang web này hơn trang web kia và họ phải giải thích lý do cho phát ngôn của họ. Chẳng hạn như, "Trang web này mạnh hơn trang web kia bởi vì tiêu đề dễ đọc hơn". Điều đó giúp thúc đẩy mọi người đưa ra các ý tưởng sáng tạo thay vì chỉ từ chối những ý tưởng đã có sẵn.

B. Xây dựng văn hóa sáng tạo và độc đáo

6. Không chỉ thuê những người phù hợp với văn hóa của tổ chức, mà còn cả những người góp phần xây dựng nó. Khi một lãnh đạo đánh giá cao việc tuyển dụng những người phù hợp với giá trị văn hóa công ty mình, họ thường kết thúc bằng việc thuê những người có những suy nghĩ giống họ. Sự độc đáo không đến từ những người phù hợp về tư tưởng văn hóa, mà đến từ những người làm giàu nó. Trước những buổi phỏng vấn, hãy tìm hiểu những người có xuất phát nền tảng kinh nghiệm khác nhau, những kỹ năng, những tính cách cá nhân mà hiện đang còn thiếu trong văn hóa công ty bạn. Sau đó, để họ tham gia vào quy trình tuyển dụng.

7. Chủ động tìm hiểu từ buổi phỏng vấn gia nhập, đừng đợi đến ngày viết đơn nghỉ việc. Thay vì chờ cho đến khi các nhân viên của bạn rời khỏi công ty mới hỏi đến những ý tưởng của họ, hãy bắt đầu dò hỏi ngay những suy nghĩ của họ khi họ mới vào công ty. Bằng cách ngồi lại với những người mới vào trong suốt quá trình đào tạo nhân viên mới, bạn

có thể giúp họ cảm thấy có giá trị và có thể thu thập được những ý tưởng sáng tạo từ họ trong suốt khoảng thời gian đó. Hãy hỏi xem điều gì đã mang họ đến và điều gì giữ họ ở lại với công ty, và thách thức họ suy nghĩ giống như những thám tử về văn hóa công ty. Họ cũng có thể sử dụng mô hình người trong cuộc - người ngoài cuộc để đưa ra những quan điểm tìm hiểu xem đường lối nào nên được đưa vào văn hóa công ty và đường lối nào nên được giữ lại, cũng như những mâu thuẫn tiềm năng giữa những giá trị được tán thành bởi nhân viên và những giá trị được ban hành bởi công ty.

8. **Hãy tìm kiếm vấn đề, đừng vội hỏi giải pháp.** Nếu mọi người đổ xô đi tìm câu trả lời cho bạn, bạn sẽ kết thúc bằng việc bào chữa nhiều hơn tìm kiếm nguyên nhân sâu xa và bỏ lỡ cơ hội hiểu biết nhiều điều hơn. Theo cuốn nhật ký các vấn đề của công ty Bridgewater, bạn có thể tạo ra một nguồn tài liệu mở cho các nhóm để ghi lại những vấn đề họ gặp phải. Mỗi tháng một lần, hãy tập hợp mọi người xem lại chúng và tìm hiểu vấn đề nào đáng giải quyết nhất.

9. Dừng ngay việc bổ nhiệm những người chống đối và mang họ ra ánh sáng. Bất đồng quan điểm là rất hữu ích ngay cả khi những quan điểm đó sai, nhưng điều này chỉ thực sự mang lại hiệu quả nếu những quan điểm ấy chân thực và nhất quán. Thay vì để cho những người chống đối diễn vai phản biện của họ, hãy tìm những người có quan điểm đại diện thực sự cho thiểu số và mời họ trình bày quan điểm của mình. Để xác định được những người này, hãy bổ nhiệm một người quản lý thông tin – chịu trách nhiệm tìm hiểu các thành viên một cách độc lập trước các buổi họp để xem họ biết những gì.

10. Khuyến khích phê bình. Thật khó khuyến khích ai đó bày tỏ sự bất bình nếu bạn nói không đi đôi với làm. Khi Ray Dalio nhận được email

chỉ trích về những thiếu sót của mình trong một buổi họp quan trọng, việc email được sao chép và gửi cho toàn bộ nhân viên trong công ty cho thấy một thông điệp rõ ràng rằng ông hoan nghênh những lời phê bình. Bằng việc kêu gọi các nhân viên phê bình bạn một cách công khai, bạn có thể khiến mọi người giao tiếp cởi mở hơn, ngay cả khi ý tưởng đó là thiểu số.

Hành động của cha mẹ và thầy cô giáo

1. Hãy hỏi trẻ xem những người chúng noi gương sẽ làm gì trong trường hợp đó. Trẻ em rất thoải mái đưa ra ý tưởng khi chúng nhìn vấn đề qua nhãn quan của người sáng tạo. Hãy hỏi trẻ xem chúng muốn cải thiện điều gì trong gia đình và nhà trường. Sau đó, để chúng nghĩ ra một người cụ thể và một nhân vật tiểu thuyết nào đó mà chúng ngưỡng mộ vì óc sáng tạo và phát minh. Người ấy sẽ làm gì trong tình huống đó?

2. Hãy kết nối những hành vi tốt với những tấm gương đạo đức. Nhiều cha mẹ và giáo viên khen ngợi các hành vi hữu ích, nhưng trẻ sẽ hào hứng hơn khi chúng được khen là người có ích – điều trở thành một phần trong nhân cách của trẻ. Nếu bạn nhìn thấy một đứa trẻ làm điều gì đó tốt đẹp, hãy thử nói: "Con là một người tốt bởi vì con_____". Trẻ cũng sẽ có thiên hướng đạo đức hơn khi chúng được yêu cầu trở thành một người có đạo đức – chúng muốn trở thành một con người như thế. Nếu bạn muốn một đứa trẻ chia sẻ đồ chơi, thay vì nói: "Con chia sẻ đồ chơi với bạn đi nào?", hãy nói: "Con là người biết chia sẻ đúng không nào?".

3. Giải thích hành vi xấu sẽ gây hậu quả cho người khác như thế nào. Khi trẻ cư xử hư hỏng, hãy giúp chúng hiểu hành động đó có thể làm tổn thương người khác. "Con có nghĩ rằng điều đó sẽ khiến bạn ấy cảm thấy thế nào không?". Khi trẻ xem xét những hành vi gây ra tác động tiêu cực lên người khác, trẻ bắt đầu thấy đồng cảm và tội lỗi, điều đó sẽ củng

cố động lực để chúng phân biệt đúng - sai và tránh thực hiện hành động tương tự trong tương lai.

4. Nhấn mạnh các giá trị hơn là các nguyên tắc. Các nguyên tắc thường đặt ra những giới hạn khiến trẻ em nhìn thế giới bằng một góc nhìn cứng nhắc. Trong khi đó, các giá trị khuyến khích trẻ em tự tiếp thu và chọn lọc những nguyên tắc của riêng chúng. Khi bạn nói chuyện về các chuẩn mực, giống như cha mẹ của những người đã giải cứu những nạn nhân khỏi "lò sát sinh" của phát xít, hãy mô tả tại sao những lý tưởng nào đó lại có ý nghĩa đối với bạn và hỏi bọn trẻ vì sao chúng quan trọng.

5. Tạo ra những "ngách" mới để trẻ em theo đuổi. Cũng giống như những đứa trẻ là con thứ trong gia đình luôn tìm thấy những ngách mới, khác biệt khi những ngách thông thường đóng lại đối với chúng, có nhiều cách để giúp những đứa trẻ ấy tự tạo ra các ngách độc đáo cho mình. Một trong những kỹ thuật yêu thích của tôi là tổ chức lớp học Jigsaw. Chúng tôi tập hợp học sinh vào một dự án nhóm và giao cho mỗi em một nhiệm vụ riêng biệt. Chẳng hạn như, khi viết tóm tắt cuốn sách về cuộc đời của Eleanor Roosevelt, một học sinh đã nghĩ về tuổi thơ của bà, một em khác nghĩ về những năm tháng tuổi vị thành niên và một phần ba các em viết về vai trò của bà đối với phong trào nữ quyền. Nghiên cứu chỉ ra rằng việc này giúp giảm thiểu định kiến – trẻ em sẽ học được cách trân trọng những thế mạnh riêng có của người khác. Trẻ cũng cần có không gian riêng để cân nhắc những ý tưởng độc đáo thay vì trở thành nạn nhân của tư duy tập thể. Để mở rộng hơn nữa phạm vi cho những suy nghĩ mới lạ, hãy bảo bọn trẻ xem xét một khung tham chiếu khác. Chẳng hạn như, tuổi thơ của Eleanor sẽ ra sao nếu bà lớn lên ở Trung Quốc? Trận chiến nào bà sẽ chọn để đương đầu?