

# MALCOLM GLADWELL

What the Dog Saw  
and Another Adventure



## *Chú chó nhìn thấy gì*

*và những cuộc phiêu lưu khác*

**MALCOM GLADWELL**

# **Chú chó nhìn thấy gì**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

**NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI**

# Lời tựa

1.

Khi còn là một đứa trẻ, tôi vẫn thường lên vào phòng làm việc của cha và “nghía” qua những giấy tờ bày trên bàn ông. Cha là một nhà toán học. Cha viết trên giấy kẻ ô những hàng dài gọn ghẽ đầy con số và ký hiệu bằng bút chì. Tôi ngồi vắt vẻo bên rìa ghế của cha và nhìn vào mỗi trang giấy với vẻ ngỡ ngàng và kinh ngạc. Thật thần bí làm sao, trước hết là bởi – cha được trả tiền cho những thứ mà vào lúc bấy giờ có vẻ như chỉ là một đồng lộn xộn không hơn. Nhưng quan trọng hơn, tôi không tài nào thoát ra khỏi thực tế là con người mình luôn yêu thương thăm thiết nhường kia lại đang tỉ mỉ làm việc gì đó hàng ngày, ngay bên trong đầu óc của ông, mà tôi vẫn chưa thể hiểu được.

Đây thực ra là một phiên bản của những điều mà về sau tôi mới biết được, một điều mà các nhà tâm lý học vẫn gọi là vấn đề *trí não của kẻ khác*. Những đứa trẻ mới tròn một tuổi ngỡ rằng nếu chúng mê bánh snack *Cá vàng*, thế thì ắt hẳn cả cha yêu lẫn mẹ yêu cũng đều ưa bánh *Cá vàng* hết cả. Bọn nhóc chưa thể thấu triệt được rằng những gì có trong đầu óc chúng không giống như những gì tồn tại trong trí não của tất cả những người khác. Chẳng chóng thì chầy, bọn trẻ cũng sẽ bắt đầu hiểu ra rằng cha mẹ không nhất thiết phải yêu thích bánh *Cá vàng* như chúng, và khoảnh khắc ấy chính là một trong những dấu mốc nhận thức vĩ đại nhất trong quá trình phát triển của nhân loại. Vậy vì đâu một đứa trẻ hai tuổi lại gây nhiều nỗi kinh hoàng đến thế? Là bởi chúng đang kiểm nghiệm một cách có hệ thống một nhận thức thú vị và mới lạ, rằng thứ gì đó mang lại niềm vui thích cho chúng có thể lại chẳng khiến người khác vui thích. Ngay cả khi đã phổng phao khôn lớn, chúng ta cũng không bao giờ đánh mất suy nghĩ hay ho đó. Khi gặp một người làm nghề bác sĩ ở một cuộc hội họp đông đảo, điều đầu tiên chúng ta muốn biết là gì? Không phải là “Anh làm công việc gì ấy nhỉ?” Vì, chúng ta đều biết sơ sơ là bác sĩ thì làm gì rồi. Thay vào đó, chúng ta muốn biết được nếu từ sáng đến tối cứ ở riết bên cạnh những người ốm bệnh thì sẽ ra sao. Chúng ta muốn biết xem trở thành bác sĩ thì sẽ như thế nào, bởi chúng ta chắc như đinh đóng cột là điều đó chẳng hề giống với việc ngồi

suốt ngày trước máy vi tính, giảng dạy ở trường học hoặc buôn bán ô tô. Những câu hỏi kiểu đó chẳng hề gốc gác hay hiển nhiên chút nào. Sự hiểu kỳ về đời sống nội tại bên trong những công việc ngày-qua-ngày của người khác là một trong những điều căn bản nhất của những nguồn thúc đẩy con người, và cũng chính là nguyên cơ dẫn tới những ghi chép mà bạn đang cầm trên tay đây.

2.

Tất cả các phần trong cuốn *Chú chó nhìn thấy gì* đều được lấy từ tờ *The New Yorker*, tờ báo tôi đã cộng tác và viết bài từ năm 1996. Trong rất nhiều bài viết mà tôi đã chấp bút trong suốt thời gian đó, những phần này khiến tôi tâm đắc nhất. Tôi nhóm chúng lại thành ba phần. Phần thứ nhất nói về những kẻ bị ám ảnh và những người tôi vẫn ưa gọi là các thiên tài "nhỏ lẻ" – không phải Einstein, Winston Churchill, Nelson Mandela hay những kiến trúc sư siêu quần bạt chúng của thế giới, mà là những nhân vật như Ron Popeil, người đã rao bán chiếc Chop-O-Matic, và Shirley Polykoff, người đã đặt một câu hỏi trứ danh: “Liệu nàng có nhuộm hay là không? Chỉ thợ làm tóc của nàng biết được.”. Toàn bộ phần thứ hai được dành cho những học thuyết, những cách thức tổ chức kinh nghiệm. Chúng ta nên suy nghĩ thế nào về những người vô gia cư, những xì-căng-đan tài chính hoặc những thảm họa như vụ nổ tàu *Challenger*? Phần thứ ba lại dành để suy ngẫm về những tiên đoán của chúng ta về người khác. Làm cách nào chúng ta biết được liệu ai đó xấu xa, lạnh lẽo hay rất giỏi làm việc gì đó? Như bạn sẽ thấy, tôi nghi ngờ về việc chúng ta có thể đưa ra mỗi đánh giá kiểu này chính xác tới độ nào.

Và vượt trên tất cả thấy những điều nhỏ lẻ này, việc chúng ta nghĩ thế nào không phải là vấn đề chủ yếu. Thay vào đó, tôi thấy hứng thú hơn với việc miêu tả những suy ngẫm của một ai đó về người vô gia cư hay tương cà hay các xì-căng-đan tài chính. Tôi không biết phải rút ra kết luận gì về vụ nổ tàu *Challenger*. Với tôi, đó chỉ là một đám lộn xộn tạp nham – những cột số má cùng ký hiệu không thể lý giải nổi được in gọn ghẽ trên giấy kẻ ô. Nhưng nếu chúng ta nhìn vào những vấn đề ấy qua con mắt của ai đó, từ trong đầu của một người khác thì sao nhỉ?

Ví như, bạn sẽ tình cờ đọc đến một bài viết mà trong đó tôi cố gắng nhận ra sự khác biệt giữa “đờ người” và “hoảng loạn”. Bài báo đó được khơi gợi từ

vụ nổ máy bay chết người của John F. Kennedy hồi tháng bảy năm 1999. Anh là một phi công thiếu kinh nghiệm trong điều kiện thời tiết xấu, người đã “mất định hướng không gian” (như các phi công vẫn thường hay nói) và bổ nhào xuống theo đường xoáy tròn ốc. Để hiểu được những gì anh đã trải qua, tôi nhờ một viên phi công đưa tôi lên cao bằng chiếc phi cơ tương tự như chiếc Kennedy đã bay, trong cùng điều kiện thời tiết như vậy và bảo anh ta bổ nhào theo hình xoáy tròn ốc. Đó không phải một mảnh lời khuếch khoáng. Mà là đòi hỏi bức thiết. Tôi muốn hiểu được tai nạn máy bay kiểu đó sẽ như thế nào, bởi nếu bạn muốn lý giải được vụ nổ đó, thì chỉ đơn giản biết Kennedy đã làm gì là chưa đủ. Bài viết “Vấn đề hình ảnh” đề cập đến việc làm thế nào để hiểu được những hình ảnh từ vệ tinh, ví như những bức ảnh mà nội các của Bush nghĩ là họ có được về vũ khí hủy diệt hàng loạt của Saddam Hussein. Tôi bắt tay vào chủ đề đó vì đã dành cả buổi chiều cùng một bác sĩ X-quang quan sát những phim nhũ ảnh, và ngay giữa lúc đó – hoàn toàn bất ngờ – ông bỗng nói rằng ông tưởng tượng những vấn đề mà những người như ông gặp phải khi đọc phim X-quang chụp vú hằn rất giống với những vấn đề mà nhân viên Cơ quan Tình báo Trung ương Mỹ (CIA) vấp phải khi xem các bức ảnh chụp từ vệ tinh. Tôi muốn biết điều gì đã diễn ra trong đầu ông bác sĩ, còn ông thì lại hiểu kỳ rằng điều gì diễn ra trong trí não của các đặc vụ CIA. Tôi vẫn nhớ, vào khoảnh khắc ấy, tôi đã cảm thấy choáng váng vô cùng. Sau đó, có hẵn một bài viết mà tựa đề được lấy làm tên cho cuốn sách này. Đó là bài viết về tiểu sử sơ lược của Cesar Millan – một nhân vật được mệnh danh là *người thuần hóa khuyển*. Millan có thể xoa dịu những con vật cuồng nộ và hung hăng nhất chỉ bằng những cái ve vuốt của bàn tay. Điều gì diễn ra trong đầu Cesar khi anh làm việc đó? Đó chính là thứ khơi gợi cảm hứng cho tôi viết bài báo này. Nhưng sau khi tôi đã thực hiện được một nửa bài viết, tôi nhận ra có một câu hỏi thậm chí còn hay hơn: Khi Millan trình diễn ngón phép thuật của mình, điều gì xảy ra trong trí não của chính *con chó*? Đó là điều chúng ta thực sự muốn biết – con chó đã thấy gì?

3.

Câu hỏi tôi thường hay gặp nhất là: “Anh lôi những ý tưởng đó ở đâu ra vậy?” Tôi chẳng bao giờ trả lời được câu hỏi đó cho ra đầu ra đũa cả. Tôi thường nói đại khái về việc người ta kể với tôi các thứ ra làm sao, hay chuyện ông tổng biên tập Henry đưa cho tôi một cuốn sách khiến tôi cứ

miên man suy nghĩ thế nào, hoặc tôi chỉ đáp rằng thành thực là tôi chẳng nhớ gì cả. Khi tập hợp lại những bài viết này, tôi đã nghĩ rằng mình sẽ thử khám phá ra điều đó thật thuyết phục xem sao. Ví như, có một đoạn dài dòng và phần quái gở nào đó trong cuốn sách này xoay quanh vấn đề vì đâu chưa từng có ai sản xuất ra một loại ketchup để cạnh tranh với hãng Heinz chẳng hạn. (Chúng ta cảm thấy thế nào khi ăn ketchup?) Ý tưởng đó xuất phát từ cậu bạn Dave của tôi, một doanh nhân ngành thực phẩm. Chúng tôi thường xuyên ăn trưa với nhau, và cậu ấy là kiểu người hay ngẫm ngợi về những thứ như thế. (Dave còn có vài học thuyết thú vị về dưa gang, nhưng ý tưởng đó tôi sẽ để dành về sau.) Một bài viết khác có tựa đề “Những màu sắc thực” lại nói về những người phụ nữ đã đi tiên phong trong thị trường tạo màu tóc. Tôi bắt đầu với chủ đề đó bởi bỗng nhiên nảy ra một ý nghĩ rằng viết về đầu gội đầu thì sẽ vui đây. (Tôi nghĩ, khi ấy tôi khao khát một câu chuyện lảm lảm.) Sau rất nhiều cuộc phỏng vấn, một người khách bác chọc giận đúng kiểu Đại lộ Madison đã nói với tôi: “Thế quái nào mà anh lại viết về đầu gội hử? Tạo màu tóc hay ho hơn nhiều chứ.” Và mọi sự diễn ra như vậy đây.

Mẹo để bắt được ý tưởng là hãy thuyết phục bản thân rằng mọi người và mọi thứ đều có câu chuyện nào đó để kể. Gọi là mẹo thôi, chứ thực ra tôi cho rằng đây là thử thách, bởi rất khó để làm việc đó. Bản năng của chúng ta, suy cho cùng, vẫn cho rằng hầu hết mọi thứ đều chẳng có gì thú vị. Chúng ta lướt qua bao nhiêu kênh truyền hình và bỏ qua tới mười chương trình trước khi dừng lại ở một kênh nào đó. Chúng ta đến hiệu sách và ngó qua hai chục cuốn tiểu thuyết trước khi nhặt lên cuốn chúng ta muốn. Chúng ta lọc ra, xếp loại và bình phẩm. Chúng ta buộc phải thế thôi. Ngoài kia có cơ man bao nhiêu là thứ kia mà. Nhưng nếu bạn muốn trở thành một cây viết, bạn buộc phải đấu tranh với bản năng ấy mỗi ngày. Dầu gội không có vẻ gì hấp dẫn ư? À vâng, khi lảm, hay chứ, mà nếu không thì, tôi vẫn cứ phải tin rằng cuối cùng nó cũng sẽ đưa tôi đến được thứ gì đó ra trò. (Tôi sẽ để bạn tự đánh giá xem liệu tôi có đúng đắn trong trường hợp cá biệt này hay không.)

Một mẹo khác để tìm tòi ý tưởng là khám phá sự khác biệt giữa quyền lực và kiến thức. Trong số tất cả những con người mà bạn sẽ gặp trong cuốn sách này, chỉ rất ít người quyền thế, hay thậm chí là có tiếng tăm. Khi tôi nói rằng tôi hứng thú với những thiên tài nhỏ lẻ, thì tôi thật sự có ý như vậy.

Bạn đừng bắt đầu từ tầng lớp thượng lưu nếu muốn tìm kiếm câu chuyện. Bạn nên bắt đầu ở tầng lớp trung lưu, bởi chính những con người ở tầng lớp đó mới làm những công việc thực sự trong thế giới này. Anh bạn Dave của tôi, người đã dạy tôi về ketchup cũng là một gã trung lưu. Anh ấy lăn lộn với món ketchup. Đó là cách để anh ấy thấu hiểu về nó. Những người ở trên cao thường hay dè dặt với những gì họ nói ra (như vậy cũng chính đáng thôi) bởi họ có địa vị và cả những đặc quyền phải bảo vệ – và chính thái độ dè dặt ấy lại là kẻ thù của “sức hấp dẫn”. Trong phần “Người bán dạo”, bạn sẽ hội ngộ với Arnold Morris, người đã dành cho tôi một chỗ ngồi để xem chiếc máy xắt rau củ “Dial-O-Matic” vào một ngày hè trong căn bếp của ông trên bãi biển Jersey: “Qua đây nào, bà con. Tôi sắp sửa trưng cho các bạn xem chiếc máy xắt rau củ siêu phàm nhất mà bạn từng thấy trong đời”, ông cất lời. Ông nhắc một hộp gia vị nướng lên và dùng nó như một món đồ biểu diễn. “Hãy nhìn đây!” Ông giơ nó lên không trung cứ như thể đang nâng một chiếc bình quý của hãng Tiffany danh giá vậy.

*Ông giơ nó lên không trung cứ như thể đang nâng một chiếc bình quý của hãng Tiffany danh giá vậy. Đó chính là chỗ bạn tìm ra những câu chuyện, ngay chính trong căn bếp của một ai đó trên bãi biển Jersey.*

4.

Từ khi mới lớn lên, tôi chưa bao giờ mong trở thành một cây viết. Tôi đã từng muốn trở thành một luật sư, và rồi đến năm cuối đại học, tôi quyết định rằng mình thích làm trong ngành quảng cáo. Tôi ứng tuyển vào mười tám hãng quảng cáo trong thành phố Toronto và nhận được đủ mười tám lá thư từ chối, tôi đã đính thành một hàng rạn rạt trên tường. (Bây giờ tôi vẫn còn để ở đâu đấy.) Tôi đã suy nghĩ tới các trường sau đại học, nhưng điểm số của tôi thì lại không xuất sắc đến thế. Tôi nộp đơn xin một học bổng nghiên cứu sinh để đi đến chỗ nào đó mới lạ trong vòng một năm nhưng cũng bị khước từ nốt. Viết lách là công việc cuối cùng tôi đã làm sau khi bại trận, bởi một nguyên cơ giản đơn là mãi về sau tôi mới chịu nhận rằng viết lách cũng có thể là một công việc hăn hoi. Công việc là những thứ nghiêm túc và gây chán nản cơ. Còn viết lách thì lại vui vẻ.

Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi đã làm việc sáu tháng cho một tờ tạp chí ở bang Indiana có tên là *American Spectator*. Rồi tôi chuyển tới Washington, DC và làm việc tự do trong vòng mấy năm, cuối cùng tôi cũng có chút tiếng

tầm với tờ *Washington Post* và từ đó chuyển sang tờ *The New Yorker*. Trên suốt chặng đường ấy, viết lách chưa bao giờ bớt phần vui vẻ, và tôi hy vọng rằng tinh thần sôi nổi ấy sẽ hiện dấu trong những bài viết này. Không có gì khiến tôi nản lòng hơn việc một người đọc thứ gì đó của tôi hay của tác giả khác rồi sảng giọng đầy tức tối: “Tôi không tin”. Tại sao họ phải tức tối chứ? Một tác phẩm tốt không thành công hay thất bại xét ở khía cạnh nó có khả năng thuyết phục mạnh đến cỡ nào. Và dù sao đi nữa, đó cũng không phải là kiểu viết mà bạn sẽ tìm thấy trong cuốn sách này. Nó thành công hay thất bại là ở khả năng thu hút bạn, khiến bạn phải ngẫm nghĩ, hay đem lại cho bạn ý niệm lơ mơ nào đó về trí não của kẻ khác – cho dù cuối cùng bạn kết luận rằng đầu óc của ai đó chẳng phải chốn bạn thích thú gì. Tôi gọi các bài viết này là những cuộc phiêu lưu, bởi đó chính là điều chúng hướng đến. Hãy thưởng thức nhé!

# **Phần I. Những kẻ ám ảnh, những người tiên phong và những kiểu thiên tài nhỏ lẻ khác**

“Đối với một con sâu trên cây cải ngựa, cả thế giới là chính là cây cải ngựa vậy thay.”

# Người bán dạo

RON POPEIL VÀ CUỘC CHINH PHỤC NHÀ BẾP MỸ

## 1.

Câu chuyện phi thường của lò nướng Ronco Showtime khởi đầu từ Nathan Morris, con trai bác thợ giày kiêm lãnh xưởng ca đoàn Kidders Morris, người đã chuyển tới từ Cựu lục địa hồi những năm 1880 và định cư ở Asbury, New Jersey. Nathan Morris là một người bán dạo. Ông lê la suốt dọc bãi biển, những tiệm đồ lật vật năm-xu-một-hào và cả các hội chợ địa phương ngược xuôi khắp vùng duyên hải Đại Tây Dương để rao bán các món đồ làm bếp được chế bởi Acme Metal, xa xa vùng Newark. Hồi đầu những năm 1940, Nathan gây dựng hãng sản xuất N. K. Morris – chế ra KwiPi-Pi và bàn xắt miếng bánh mì Morris Metric. Có lẽ bởi khi đó là thời Đại khủng hoảng và triển vọng công ăn việc làm quá tù mù hay có lẽ bởi Nathan Morris đã đưa ra một thí dụ thuyết phục cho nghề nghiệp của mình, mà hết thành viên này đến thành viên khác trong gia đình đều lũ lượt nối gót ông vào làm ăn. Hai cậu con Lester Morris và Arnold Morris của ông đã trở thành những người bán dạo cho cha mình. Ông còn gây dựng cho anh rể Irving Rosenbloom, người đã làm nên cả gia tài ở vùng Long Island với đồ nhựa, cả một bàn nạo tuyệt hảo đến mức Nathan phải tỏ lòng kính phục bằng cách lập nên cả một hãng với tên gọi “Bàn nạo Shredder nhà bếp Hà Lan”. Ông canh ti với người anh em Al, người có hai cậu con cũng bán dạo bờ biển, cùng một gã Ireland cao ngều tên gọi Ed McMahon. Thế rồi, vào mùa hè ngay trước chiến tranh, Nathan dẫn theo cậu cháu Samuel Jacob Popeil để cho học việc. S.J. Popeil, như mọi người vẫn biết tới, đã được truyền cảm hứng bởi ông bác Nathan tới nỗi cậu quày quả tự sáng lập hẳn hãng Anh em nhà Popeil, đặt trụ sở ở Chicago, và trưng ra cho thế giới nào là Dial-O-Matic, Chop-O-Matic và cả Veg-O-Matic. S.J. Popeil có hai con trai. Cậu cả là Jerry, đã yếu mệnh. Cậu út thì rất quen thuộc với bất cứ ai từng xem phim quảng cáo trên truyền hình đêm khuya. Tên cậu là Ron Popeil.

Trong những tháng năm hậu chiến, rất nhiều người đã biến bếp núc thành kế sinh nhai cho mình. Có những thành viên nhà Klinghoffer ở New York, mà một trong số đó, tên là Leon, đã chết thảm thương hồi 1985 trong vụ tai nạn tàu Achille Lauro, khi ông bị những kẻ khủng bố người Palestine đẩy nhào khỏi boong tàu từ chiếc xe lăn. Nhà Klinghoffer đã tạo ra Roto-Broil 400 hồi những năm 1950, chiếc xiên quay thịt tại gia đời đầu, được Lester Morris mang bán dạo. Còn có Lewis Salton, người đã trốn thoát khỏi tay Đức Quốc Xã với một con tem Anh lấy từ bộ sưu tập của cha mình và đánh cược nó vào một nhà máy sản xuất dụng cụ ở khu Bronx. Ông mang tới cho nhân thế món đồ mang tên Salton Hotray – một tiền thân của lò vi ba – và hãng Salton, Inc. ngày nay thì cung cấp cho thị trường máy nướng bánh George Foreman Grill.

Nhưng không một đối thủ nào có thể sánh được với dòng tộc Morris-Popeil. Họ chính là gia đình đầu tiên của nhà bếp Mỹ. Họ se duyên tơ tóc với các mỹ nữ và gây dựng cơ đồ, đánh cắp ý tưởng của kẻ khác và trăn trở canh thâm suy tư về một cách xắt hành củ nào đó để những giọt lệ duy nhất bạn rơi xuống sẽ chỉ là nước mắt sướng vui. Họ tin rằng thật sai lầm khi tách rời phát triển sản phẩm với quảng cáo sản phẩm, như hầu hết những kẻ cùng thời với họ đều làm, bởi với họ hai khâu này là bất khả phân li: đồ vật được bán chạy nhất chính là thứ tự bán chính bản thân nó. Họ là những người hùng hực khí thế, sắc sảo tinh thông. Và Ron Popeil chính là người sắc sảo và khí thế nhất trong số đó. Ông là đứa con bị hắt hủi của gia đình, nói như trong truyền thuyết Kinh Thánh thì Ron bị cha đẩy ả ra nơi hoang đảo chỉ để có ngày trở về và kiếm được bội tiền hơn hết thầy những người khác trong nhà cộng lại. Ông chính là người tiên phong trong việc đưa những tuyệt chiêu của những kẻ bán dạo bờ biển lên màn ảnh truyền hình. Và, trong tất cả các dụng cụ nhà bếp trong “ngôi đền vinh danh Morris-Popeil”, chưa thứ gì lại có lối thiết kế tài tình, có sức lôi cuốn rộng rãi, hay có khả năng đại diện một cách hoàn hảo cho lòng tin Morris-Popeil đặt vào mỗi tương quan khăng khít giữa lời rao với món đồ được bán, cho bằng Ronco Showtime Rotisserie & BBQ, chiếc lò nướng có thể được mua bằng trả góp bốn lượt 39,95 đô-la, và có lẽ, nói cho đáng đồng tiền bát gạo, là món đồ bếp tốt nhất từng được tạo ra.

## 2.

Ron Popeil là một tay diễn trai, ngực vòng vai nở với chiếc đầu tựa sư tử và những nét quá khổ nổi bật. Ông đang vào quãng giữa lục tuần và sống ở Beverly Hills, lưng chừng hẻm núi Coldwater, trong căn nhà khung một tầng to lớn kèn càng với một rặng cây bơ cùng một vườn rau phía đằng sau. Trong cung cách sinh hoạt thì Popeil, xét theo tiêu chuẩn của vùng đồi Beverly, thuộc vào dạng truyền thống. Ông tự xách túi dết của mình. Ông vốn nhả mặt ăn uống ở Denny's. Ông vận áo phông và quần thể thao. Chừng hai lượt một ngày, người ta có thể thấy ông mua gà vịt, cá hay thịt tại một trong những cửa hàng thực phẩm trong vùng – tại một cửa hàng Costco đặc thù, nơi ông ưa thích bởi thịt gà ở đó chỉ có 0,99 đô-la một pound, rẻ hơn hẳn so với 1,49 đô-la ở các siêu thị chuẩn mực. Bất cứ thứ gì mua về ông đều mang vào bếp, một căn phòng rộng rãi hướng nhìn lên hẻm núi, với một dãy ràn rạt các dụng cụ công nghiệp cùng một bộ sưu tập lên tới ngàn rưỡi chai dầu ô-liu. Và, ở một góc là bức tranh sơn dầu vẽ ông cùng bà vợ thứ tư tên Robin (một cựu người mẫu của Frederick's of Hollywood) và Contessa – bé gái sơ sinh con họ. Trên giấy tờ, Popeil sở hữu một công ty có tên Ronco Inventions, có hai trăm nhân viên và vài nhà kho ở Chatsworth, California, nhưng trái tim thực sự của Ronco phải là Ron làm việc ngay tại nhà, và rất nhiều vị lãnh đạo chủ chốt thực ra chỉ là bè bạn của Ron, những người cũng làm việc ở tại nhà mình, cũng là những người tụ họp về căn bếp của Ron rất thường xuyên mỗi lần Ron nấu một món súp nào đó và muốn bàn bạc công chuyện.

Trong ba mươi năm qua, Ron đã sáng chế ra cả loạt dụng cụ nhà bếp, trong số đó có máy sấy thực phẩm điện Ronco cùng máy chế biến mì và xúc xích tự động Popeil, có hẳn một lớp bạc lót làm từ chất liệu giống thành phần chế tạo kính chống đạn. Ông làm việc bền bỉ, được dẫn lối bởi những cảm hứng chớp lóe. Ví dụ, vào tháng 8 năm 2000, ông bỗng nhiên hình dung ra thứ sản phẩm nên tiếp bước sau lò nướng xiên Showtime. Ông và người trợ tá đặc lực, Alan Backus, đã cặm cụi lắp dựng một chiếc lò nướng bánh mì và bánh xốp, có thể nhồi vào tới mười pound cánh gà, thịt gia cầm, tôm hoặc phi-lê cá và thực hiện mọi khâu, nhào trứng, bột, vụn bánh mì – trong mười phút mà không hề dây bẩn ra tay đầu bếp hay chiếc máy. “Alan sang Hàn Quốc, nơi chúng tôi nhận được mấy đơn đặt hàng kha khá”, Ron giải thích ngay trong bữa trưa – gồm có một bánh kẹp, thịt chín vừa, kèm khoai tây chiên – trong gian VIP ngay sát cửa câu lạc bộ Polo, khách sạn Beverly Hills. “Tôi gọi điện cho Alan. Tôi dựng anh ta dậy. Ở đấy mới hai giờ sáng

chứ mấy. Và lời của tôi chính xác là thế này: ‘Ngừng ngay lại! Không theo đuổi cái máy nướng bánh mì và bánh xốt nữa. Tôi sẽ khởi động lại sau. Có dự án này cần phải triển khai trước.’” Dự án khác ấy, tức cảm hứng mới của ông, là một thiết bị có khả năng xông khói thịt trong nhà mà không thải ra muội than tràn lan vào không khí và đóng cáy vào đồ đạc. Ron đã có một phiên bản máy hun thịt tại gia ở ngoài hiên – “cái máy kiểu như Ruber Goldberg” mà ông đã mày mò suốt một năm trước đó – và, trong một khắc bất chợt, ông đã thử chế biến một con gà bằng chiếc máy. “Món gà ấy ngon tới nỗi tôi tự nhủ với mình” – tay trái Ron bắt đầu đấm lên bàn – “Đây là món bánh kẹp thịt gà ngon nhất mình từng nếm trong đời.” Ông quay sang tôi: “Anh được ăn bánh kẹp gà tây xông khói mấy lần rồi hở? Chắc là chỉ sáu tháng một lần thôi chứ gì? Một lần! Thế anh ăn cá hồi hun khói được mấy lượt? À. Nhiều hơn. Tôi đoán là anh tình cờ được ăn cá hồi hun khói như một món đồ nguội đầu bữa hay món khai vị, có lẽ chỉ một lần trong cả ba tháng. Sườn thăn thì sao? Còn tùy xem anh gọi món ấy ở nhà hàng nào nữa. Xúc xích hun khói cũng tương tự. Anh chạm tay vào đồ hun khói.” Ông nhấn giọng và huých tay tôi cường điệu: “Nhưng tôi biết tổng một điều, Malcolm ạ. Anh không có nổi một cái lò xông khói.”

Ý tưởng về Showtime cũng xuất hiện theo cách như thế. Ron đã ở Costco khi tình cờ nhận ra rằng có cả một hàng đẳng đặc khách hàng chờ chực mua thịt gà từ lò nướng xiên ở đó. Họ chạm tay vào món gà quay, nhưng Ron thì biết tổng một điều: họ chưa có nổi một cái lò nướng xiên. Ron trở về nhà và triệu Backus đến. Cùng hiệp đồng tác chiến, họ mua một bể kính, một mô-tơ, một bộ nung nóng, một khung nướng và cả mớ đủ thứ phụ tùng rồi bắt đầu chấp ghép. Ron muốn làm ra thứ gì đó đủ lớn chứa được một con gà tây mười lăm pound nhưng lại phải đủ nhỏ để vừa vặn trong không gian giữa phần đáy của một tủ chạn với bàn chế biến trong nhà bếp thông thường. Ông không muốn làm ra một máy điều nhiệt, bởi các máy điều nhiệt thì phải bật tắt, cứ bấm bật tắt nhiệt độ liên tục sẽ ngăn trở việc chín vàng đều và giòn, yếu tố mà ông cho là căn cốt. Và khung nướng thì phải xoay theo phương nằm ngang, chứ không phải theo chiều thẳng đứng, vì nếu bạn nướng một con gà hay một tảng thịt bò theo phương thẳng đứng, thì phần chóp sẽ quắt queo, còn nước cốt sẽ dồn hết xuống dưới cùng. Roderick Dorman, luật sư chuyên lo đăng ký bằng sáng chế của Ron, nói rằng mỗi khi lui tới hẻm núi Coldwater, ông thường nhìn thấy năm hay sáu mẫu lò thử nghiệm trên bàn bếp xếp thành hàng tăm tắp nhau. Ron để gà

trong mỗi lò, nhờ vậy mà ông có thể so sánh độ chín đều của thịt và sự vàng rộm của lớp da, rồi thắc thỏm về những thứ, kiểu như là, liệu có cách nào để quay tảng thịt nướng lúc nó tiếp cận với bộ phận nướng khiến cho phần bên trong của tảng thịt cũng có màu nâu vàng hết như phía mặt ngoài hay không. Đến lúc Ron hoàn thiện công trình thì Showtime đã đệ lên không dưới hai tá đơn xin cấp bằng sáng chế. Nó được trang bị loại mô-tơ khỏe nhất so với các lò đồng hạng. Nó có một khay hứng nước được phủ loại sứ không dính, dễ chà rửa và lò nướng vẫn chạy tốt ngay cả sau khi bị rơi xuống sàn xi măng hay sàn đá tới mười lần liên tiếp, từ độ cao tới 1 mét. Với Ron mà nói, không còn nghi ngờ gì nữa, chiếc lò đã làm ra món gà tuyệt nhất ông từng nếm trong đời.

Tiếp sau đó, Ron quay một bộ phim quảng cáo dài cho lò nướng Showtime, hai mươi tám phút ba mươi giây đồng hồ. Nó được thu hình trực tiếp trước khán giả trường quay, và phát sóng lần đầu vào ngày 8 tháng 8 năm 1998. Nó đã xuất hiện trên màn ảnh từ bấy đến nay, thường vào khung giờ khoảng nửa đêm về sáng, hay trên những kênh truyền hình cáp vô danh tiểu tốt, chung kênh với nào những mẹo mực làm giàu chóng vánh hay phim bộ Three's Company phát lại. Hồi đáp cho những thước phim quảng cáo ấy là trong vòng một năm tiếp sau, tổng doanh thu bán hàng của Showtime đã vượt hơn một tỷ đô-la. Ron Popeil không nhằm đến một nhóm trọng tâm riêng lẻ. Ông không có trong tay nhân viên nghiên cứu thị trường, nhóm nghiên cứu & phát triển (R&D), cố vấn quan hệ công chúng, công ty quảng cáo Đại lộ Madison hay nhà tư vấn kinh doanh nào cả. Ông đã làm những điều mà những người mang họ Morris và Popeil đã làm rông rã suốt gần thế kỷ, tất tậ những gì các chuyên gia nói rằng bất khả thi trong nền kinh tế hiện đại. Ông lụi cụi chế tạo món nào đó mới mẻ trong căn bếp riêng và bước ra ngoài rồi tự rao bán.

### 3.

Nathan Morris, ông bác của Ron Popeil trông rất giống Cary Grant . Ông đội một cái mũ rơm. Ông chơi đàn ghi-ta Hawaii, lái chiếc mui trần và sáng tác các giai điệu cho dương cầm. Ông điều hành công việc làm ăn của mình trong một tòa nhà quét sơn trắng toát, xa xôi hẻo lánh trên đại lộ Ridge, gần Asbury Park, với một căn nhà phụ ở phía sau, nơi ông thực hiện những công việc tìm tòi khai phá với Teflon. Ông có những nét lập dị nhất định, ví

như nỗi sợ sệt ngày càng lộ rõ khi phải đi đâu đó ra ngoài Asbury Park mà không có bác sĩ thường trực bên mình. Ông gây mỗi hấn thù với cậu em trai Al, người sau đó đã dùng dùng bỏ đến Atlantic City trong cơn giận dữ, và tiếp đến là cậu cháu S.J. Popeil, người mà Nathan coi là vô ơn bạc nghĩa với việc khởi sự kinh doanh đồ bếp mà ông đã mang lại cho cậu ta. Mỗi cừu hận thứ hai ấy đã dẫn tới một cuộc đấu luật pháp sau chót căng thẳng cực điểm liên quan đến Chop-O-Matic của S.J. Popeil, một chiếc máy chế biến đồ ăn với một lưỡi dao hình chữ W, xếp nếp, được xoay bằng một cơ cấu khớp li hợp đặc biệt. Chiếc Chop-O-Matic lý tưởng để làm món xà lách trộn với gan băm nhuyễn, và khi Morris giới thiệu một sản phẩm giống đến sừng sờ, tên là Roto-Chop, S.J. Popeil đã kiện ông bác vì vi phạm quyền sáng chế. (Thực ra, chính bản thân Chop-O-Matic có vẻ đã lấy cảm hứng từ máy Blitzhacker của Thụy Sĩ, và về sau S.J. đã bị xử thua trong một vụ kiện bản quyền với người Thụy Sĩ.)

Hai bác cháu lao vào cuộc đối đầu trực tiếp ở Trenton hồi tháng 5 năm 1958, trong một phòng xử án chen chúc toàn người nhà Morris và Popeil. Khi phiên xử bắt đầu, Nathan Morris đứng ở vị trí nhân chứng, chịu thẩm vấn gắt gao từ các luật sư tố tụng của đứa cháu, những người luôn xa xả chỉ ra rằng ông chẳng khác gì một gã háms lợi và một kẻ bắt chước. Vào một thời khắc then chốt trong buổi thẩm vấn, quan tòa đột ngột cắt ngang. “Ông ta giơ ngón trỏ tay phải và chỉ thẳng vào Morris”, Jack Dominik, luật sư chuyên trách đăng ký bằng sáng chế lâu năm của Popeil nhớ lại, “Chừng nào còn sống thì tôi sẽ không đời nào quên những gì ông ta nói. ‘Tôi biết anh! Anh là một gã bán dạo! Tôi đã nhìn thấy anh trên bãi biển!’ Và Morris cũng chỉ thẳng ngón trỏ trở lại quan tòa và thét lên: ‘Không phải! Tôi là một nhà sản xuất. Tôi là một nhà sản xuất đường hoàng, tôi làm việc với những cỗ vấn lỗi lạc hạng nhất!’” (Nathan Morris, theo lời của Dominik, là kiểu luôn nhắc đến tất thảy những ai làm việc với mình như là những nhân-vật-lỗi-lạc.) “Đúng vào khoảnh khắc ấy”, Dominik kể tiếp, “Bộ mặt ông bác Nat đỏ dựng lên nhưng gã quan tòa còn đỏ hơn thế, vậy nên người ta quyết định giải lao ngắn.” Những gì xảy ra sau đó trong ngày hôm ấy được miêu tả tường tận trong bản thảo chưa xuất bản của Dominik – “Những sáng chế của Samuel Joseph Popeil, tác giả Jack E. Dominik, luật sư về bằng sáng chế”. Nathan Morris bỗng đột ngột lên cơn đau tim, còn S.J. thì thấy tội lỗi vô vàn. “Cứ gọi là thốn thức”, Dominik viết. “Ăn năn hối hận ủa đến. Ngay

ngày hôm sau, vụ kiện được hòa giải. Sau đó, sự hồi phục của ông bác Nat sau cơn đau tim hôm trước không khác gì một phép màu thần diệu.”

Nathan Morris vốn là một người biểu diễn, cũng giống như rất nhiều bà con họ hàng của ông, và rao hàng, trước tiên và trên hết, cũng là một cuộc biểu diễn. Nghe đồn rằng cháu trai của Nathan – Archie (biệt danh “Bán thuê cho bán dạo”) Morris có một lần, suốt cả buổi chiều đặng đặng, bán được hết món đồ bếp này đến món khác cho một người đàn ông ăn vận bảnh chọe. Cuối ngày, Archie lảng lạng dỗi theo. Người kia đi xa dần, rồi dừng bước và sẫm soi vào túi của mình, cuối cùng ông ta hốt tất cả đồng vào một thùng rác gần đó. Người nhà Morris gớm ghê làm vậy. “Chư vị huynh đệ của tôi có thể bán cho anh một cái hộp rỗng không chẳng đáng một xu ấy chứ” Ron nói.

Thành viên cuối cùng nhà Morris tích cực hành nghề bán dạo chính là Arnold (biệt hiệu Knife - con dao). Ông được mệnh danh như vậy nhờ có kỹ năng thao tác siêu phàm với Sharpcut, vị tiền bối của bộ dao đa dụng Ginsu. Ông mới vừa bước vào tuổi thất tuần, một người đàn ông vui vẻ, tinh quái với khuôn mặt tròn, mớ tóc bạc và cả một động tác đặc trưng mà nhờ vậy, sau khi xắt cà chua thành những lát gọn gàng, tằm tắp, ông có thể khéo léo sắp chúng lên thành một hàng đều đặn trên mặt phẳng lưỡi dao. Giờ đây ông sống ở Ocean Township, cách Asbury Park vài dặm đường, bên cạnh Phyllis, người vợ đầu gối tay ấp hai mươi chín năm trời, người mà ông nhắc đến (với thái độ chắc chắn không thể cưỡng lại mà có lẽ ông cũng dùng để mô tả những thứ kiểu như loại Dao nhẹ tựa lông hồng) như là “cô gái diễm lệ nhất ở Asbury Park.” Một buổi sáng gần đây, ông đã ngồi trong phòng làm việc của mình và bắt tay chuẩn bị cho cuộc rao bán Dial-O-Matic, một chiếc máy xắt được S. J. Popeil chế ra khoảng chừng bốn mươi năm về trước.

“Qua đây nào, bà con. Tôi sắp sửa trưng cho các bạn xem chiếc máy xắt rau siêu phàm nhất mà bạn từng thấy trong đời”, ông mào đầu. Phyllis, ngồi ngay gần đó, rạng rỡ tự hào. Ông nhắc một hộp gia vị nướng lên, thứ mà Ron Popeil bán kèm với máy quay xiên Showtime và sử dụng nó như đạo cụ biểu diễn. “Hãy nhìn vào đây!” Ông nâng nó lên không trung cứ như thể đang nâng một chiếc bình quý của hãng Tiffany danh giá vậy. Ông diễn giải về khả năng ghê gớm của máy, nào là xắt khoai tây, rồi hành tây, cả cà chua

nữa. Giọng nói của ông, một thứ nhạc cụ tuyệt diệu chuyển điệu nhấn nhá nhịp duyên hải Jersey, để rồi biến thành du dương hào hạng như xướng ca vậy: “Bao nhiêu người xắt cà chua kiểu này? Bạn tóm lấy nó. Bạn đâm vào nó. Nước cốt chảy tràn cả xuống khuỷu tay. Với Dial-O-Matic, bạn làm việc này khác đi một chút. Bạn đặt trái cà chua vào máy trong khi thân mình thì lắc lư khoan khoái” – ông dùng điệu bộ ra vẻ đang dàn đều các trái cà chua lên mặt đáy của máy. “Cà chua! Quý cô ơi! Cà chua đấy! Cô càng lắc lư, cà chua càng nhiều. Là cà chua! Thưa quý cô! Mỗi lát hiện ra thật tuyệt hảo, không một hạt nào rơi vãi tứ tung. Nhưng điều tôi yêu nhất ở Dial-O-Matic chính là ở món xà lách trộn. Mẹ vợ tôi vẫn thường vớ lấy cây cải bắp và làm thế này.” Ông thực hiện một loạt động tác điên cuồng đâm chọc vào cây bắp cải tưởng tượng. “Tôi cứ ngỡ cụ sắp tự sát cơ đấy. Ôi, Chúa lòng lành – tôi thề nguyện – rằng cụ đừng trượt tay! Chớ có hiểu lầm tôi nhé. Tôi yêu nhạc mẫu vô vàn. Chính con gái cụ mới khiến tôi không hiểu nổi. Cô giữ lấy cây bắp cải. Xẻ nó làm đôi. Xà lách trộn, rau trộn nóng hổi. Rau trộn trong nồi. Rau trộn Liberty. Tất cả hiện ra như bột mì xé vụn vậy...”

Đó là một màn độc thoại gây cười, trừ việc Arnold không đơn thuần làm trò giải trí; ông đang bán hàng. “Anh có thể nắm trong tay một gã bán rong và biến anh ta trở thành một diễn viên đại tài, nhưng không phải lúc nào anh cũng nắm được một gã diễn viên mà biến được anh ta thành một tay bán dạo cừ khôi”, ông nói. Một tay bán dạo buộc phải khiến bạn tán thưởng và móc được tiền của bạn cơ. Anh ta phải có khả năng thực hiện một ngón mà trong ngôn ngữ bán dạo gọi là “chỗ ngoặt” – một khoảnh khắc ngặt nghèo, then chốt khi anh ta bước từ một người diễn trò sang thành kẻ làm ăn. Nếu trong một đám năm mươi người có hai mươi lăm người ùa lên để mua hàng, tay bán dạo thực thụ sẽ chỉ bán cho hai mươi người trong số họ. Với năm người còn lại, anh ta nói: “Gượng hăng! Có vài thứ khác tôi muốn trưng cho bà con xem!” Và rồi anh ta bắt đầu lướt rao hàng tiếp theo, với ít thể loại hơn, và bốn trong số năm khách hàng lại trở thành hạt nhân của đám đông tiếp theo, được vây bọc bởi biết bao người xung quanh, háo hức được trả tiền và mong đến lượt mình đến nỗi họ lại bắt đầu khuấy lên một cơn cuồng mua bán nữa. Đó là nguyên do tại sao Arnold luôn để một quả dưa chêm chệ trên người trên bục của mình. “Suốt bốn mươi năm ròng, tôi luôn hứa hẹn sẽ chỉ cho mọi người thấy cách gọt một trái dưa, và tôi chưa thềm gọt lần nào”, ông nói. “Mọi sự rõ ràng nhất khi một tay bán dạo là bạn tôi đi ra ngoài và mua hẳn một quả dưa bằng nhựa. Sao anh phải bỏ dưa? Có mấy đô

lẻ chứ mấy. Và nếu anh bỏ ra họ sẽ tản đi ngay.” Arnold kể rằng có lần ông thuê mấy người để bán dạo một chiếc máy xắt rau trong dịp hội chợ ở Danbury, Connecticut, ông thấy quá ngán ngẫm với thái độ ủ ê ỉm lả của mấy gã nên đã tự đảm trách phân biểu diễn. Bọn họ, ông kể lại, chờ chực nhìn thấy ông thất bại: ông vẫn chưa bao giờ vận hành chiếc máy xắt ấy, và chắc chắn rằng ông đã tàn sát đám rau. Nhưng, chỉ trong một lượt bán, ông đã bỏ túi 200 đô-la. “Mấy anh chàng tức nổ đom đóm mắt”, Arnold nhớ lại. “Họ bảo: ‘Bọn tôi không hiểu. Ông còn không biết phải chạy cái máy chết tiệt ấy như nào cơ mà.’ Tôi đáp: ‘Nhưng tôi biết một ngón tài tình hơn các cậu.’ Họ hỏi: ‘Gì thế?’ Tôi nói: ‘Tôi biết cách bắt người ta bỏ tiền ra.’ Và đó chính là bí quyết cho toàn bộ trò làm ăn của nợ này đây.”

## 4.

Ron Popeil đã bắt đầu bán dạo các món đồ nhà bếp của cha mình trên chợ cóc đường Maxwell ở Chicago hồi giữa những năm 1950. Khi đó, cậu chàng mới mười ba tuổi. Sáng sáng, cậu đến chợ từ lúc năm giờ và sắp sanh 50 pound mỗi loại hành, bắp cải và cà rốt, cùng 100 pound khoai tây. Cậu bán hàng từ sáu giờ sáng tới tận bốn giờ chiều, bỏ túi được khoảng 500 đô-la mỗi ngày. Lúc ngấp nghé hai mươi, cậu chàng đã bắt đầu làm việc chính quyền và bán dạo trong hội chợ của hạt. Và rồi cậu trúng vào một vị trí then chốt ở cửa hàng Woolsworth của bang Washington, thời đó đang là cửa hàng Woolsworth có doanh thu cao nhất trong toàn chuỗi trên cả nước. Ron còn năng nổ hơn cả một vị quản lý cửa hàng đơn thuần, cậu bán cả Chop-O-Matic và Dial-O-Matic. Cậu dùng bữa ở Pump Room xa hoa, đeo một chiếc Rolex và thuê những dãy buồng khách sạn có giá tới 150 đô-la một đêm. Trong những bức ảnh từ thời đó, cậu thật đom đóm với mái tóc đen dày, đôi mắt xanh lam lục cùng đôi môi đầy nhục cảm. Vài năm sau đó, khi chuyển văn phòng về 919 Đại lộ Michigan, cậu còn được mệnh danh là minh tinh Paul Newman của cao ốc Playboy. Mel Korey, một người bạn thuở đại học của Ron, cũng là đối tác làm ăn đầu tiên, đã nhớ lại lần ông tới xem Ron rao bán Chop-O-Matic tại cửa hàng Woolsworth đường State. “Cậu ấy làm điều đúng hết cả”, Korey kể. “Còn có hẳn các chị em thư ký sẵn sàng ăn trưa ở ngay Woolsworth để được ngắm nhìn cậu ấy, vì cậu ấy điển trai quá. Cậu ấy sẽ bước vào ‘chỗ ngoặt’, và người ta thì cứ thế mà ùa vào theo.” Vài năm trước, một người bạn của Ron là Steve Wynn, sáng lập viên của khu nghỉ dưỡng Mirage, tới thăm Michael Milken trong tù. Họ ngồi ngay gần một

chiếc tivi, và bất ngờ thấy đoạn phim quảng cáo đúng lúc Ron đang đếm ngược, một thói lệ kế thừa thẳng từ việc bán dạo bờ biển, khi ông rao: “Bà con sẽ không đời nào bỏ ra 200 đô la, không phải 180, không phải 170, không phải 160...” Đó là một mảnh lời quảng cáo của một tay bán dạo sành sỏi: nó có vẻ kịch tính chỉ bởi giá khởi điểm được thét cao vống lên. Nhưng có điều gì đó trong cung cách Ron thể hiện mảnh đó thật không thể cưỡng lại. Khi Ron cứ thế hạ giá thấp dần, thấp dần, Wynn và Milken – những người hầu như chắc chắn hiểu rõ về lợi nhuận biên như bất cứ ai ở nước Mỹ – đã không hện mà cùng gào lên: “Dừng lại, Ron! Dừng ngay!”

Liệu Ron có phải là số một? Câu trả lời dường như đã có cách đây khoảng bốn mươi năm khi Ron và Arnold đang rao bán một bộ dao tại Triển lãm các bang miền Đông ở Tây Springfield, Massachusetts. Một kẻ thứ ba mang tên Frosty Wishon, là một huyền thoại cực kỳ xứng đáng cũng có mặt ở đó. “Frosty là một tay ăn vận chỉnh tề, nói năng lưu loát và một người bán hàng cừ khôi”, Ron kể. “Nhưng ông ta nghĩ ông ta là số dzách. Thế nên tôi bảo: ‘Được rồi, các anh em, chúng ta có tua biểu diễn mười ngày, mỗi ngày mười một, hay có lẽ tới mười hai tiếng đồng hồ. Chúng ta sẽ luân phiên nhau bán, và so sánh xem mỗi người bán được bao nhiêu.’” Trong huyền sử gia tộc Morris-Popeil, sự kiện này được biết tới như là “cuộc đấu súng” và không ai quên kết quả cuối cùng. Ron đánh bại Arnold, nhưng chỉ là một li một tí – chẳng qua là vài trăm đô-la vặt vãnh. Trong khi đó, Frosty Wishon chỉ bán được bằng phân nửa so với hai đối thủ của mình. “Anh không biết Frosty bị áp lực ghê gớm thế nào đâu”, Ron nói tiếp. “Ông ta tiến lại chỗ tôi vào cuối cuộc triển lãm và bảo: ‘Tôi... tôi sẽ không đời nào đọ sức với anh nữa, chừng nào tôi còn sống.’”

Không còn gì phải nghi ngờ rằng Frosty Wishon là một người quấy rầy và thuyết phục, nhưng ông ta cứ ngỡ rằng thế là đủ – rằng những quy tắc trong nghề rao hàng cũng hết như những quy tắc bảo chứng từ người nổi tiếng vậy. Khi Michael Jordan rao bán những chiếc bánh kẹp McDonald, Michael Jordan chính là ngôi sao. Nhưng khi Ron Popeil hay Arnold Morris rao bán, giả dụ là Chop-O-Matic, thì tài năng của ông ta nằm ở chỗ biến Chop-O-Matic thành ngôi sao. Suy cho cùng, đấy chính là sáng tạo. Nó giới thiệu một cách thức khác hẳn để xắt hạt lựu hành tây và băm nhuyễn gan: nó đòi hỏi người tiêu dùng phải suy nghĩ lại về những lối chế biến trong căn bếp của mình. Giống như hầu hết những phát kiến khác, Chop-O-Matic gây xáo

trộn. Làm thế nào bạn thuyết phục người ta xáo trộn cuộc sống của mình đây? Không đơn thuần nhờ sự khéo léo lấy lòng hay thăm thiết tin cậy, cũng không thể chỉ nhờ vào nổi tiếng hay đẹp mã được. Bạn buộc phải giải thích phát kiến ấy cho khách hàng – không phải chỉ một, hai lần mà phải ba, bốn lần, mỗi bận mỗi khác. Bạn phải chỉ cho họ thấy chính xác nó hoạt động ra sao và vì sao như thế, khiến họ phải làm theo tay bạn khi bạn bặm nhuyển gan với chiếc máy, và rồi nói họ nghe thấy thật rõ ràng rằng nó phù hợp ra sao với thói quen thường nhật của họ. Sau rốt, bạn bán cho họ dựa trên một thực tế tréo ngoe rằng, thứ vật dụng rất cách tân này lại chẳng khó xài chút nào.

Ba mươi năm trước, một chiếc đầu máy video (VCR) đã xuất hiện trên thị trường, và nó cũng là một sản phẩm đột phá: người ta cho là nó có thể ghi lại một chương trình truyền hình để không ai còn bị xích chặt vào lịch trình phát sóng cứng nhắc nữa. Thế nhưng, khi VCR càng lúc càng phổ biến khắp nơi, nó lại chẳng được sử dụng mấy cho mục đích ấy. Đó là bởi VCR chưa bao giờ được rao bán: chưa một ai từng giải thích về sản phẩm này cho người tiêu dùng Mỹ – không phải một, hai lần mà phải ba, bốn lần, không ai chỉ cho họ thấy chính xác chiếc máy hoạt động ra sao và nó phù hợp thế nào với thói quen thường nhật của họ, cũng chẳng có đôi tay nào chỉ dẫn họ từng bước của quy trình sử dụng. Hết thảy những việc mà người chế tạo VCR làm chỉ là chuyển giao chiếc hộp đồ với một nụ cười cùng cái vỗ nhẹ vào lưng, dúi thêm cả một tập hướng dẫn sử dụng cho đúng kiểu nữa. Bất kể người bán dạo nào cũng sẽ bảo bạn rằng họ không đời nào làm thế.

Một lần, khi tôi qua chơi nhà Ron trên Hẻm Núi Coldwater, ngồi vắt vẻo trên một chiếc ghế đầu cao nghệu trong căn bếp của ông, ông đã chỉ cho tôi thấy rao bán thực sự là thế nào. Ông kể chuyện ông vừa mới dùng bữa tối cùng với diễn viên Ron Silver, người thủ vai ông bạn Robert Shapiro của Ron trong một bộ phim nói về vụ xử O. J. Simpson. “Người ta cạo một mảng sau gáy Ron Silver để ông ấy có một mảng hói, vì, anh biết đấy, Bob Shapiro có chỗ hói sau đầu mà,” Ron nói. “Thế là tôi bảo với ông ta: ‘Anh phải dùng GLH thôi.’” GLH, một trong những sản phẩm đầu tay của Ron, là chiếc bình phun được thiết kế để làm dày tóc và che những mảng hói. “Tôi bảo với ông ta: ‘Nó sẽ làm anh trông rất ổn. Khi nào phải vào cảnh phim, anh lại gội sạch đi là được.’”

Đến lúc ấy, một tay bán hàng bình thường sẽ dừng lại. Câu chuyện chỉ là thứ ngoài lề không hơn. Chúng tôi còn đang bàn luận về lò nướng xiên Showtime – trên chiếc bàn bếp ngay trước mặt chúng tôi là một chiếc Showtime đang quay gà, ngay bên cạnh lại là chiếc lò Showtime đang nướng sườn thăn, cả cỗ máy chế biến mỳ Ý của Ron đang chạy ro ro, và ông còn đang nướng ít tỏi cho chúng tôi dùng trong bữa trưa nữa. Nhưng giờ thì ông đã kể cho tôi nghe về GLH, chỉ cho tôi thấy những phép màu của nó. Ông bước rất nhanh về phía một cái bàn kê mé bên kia phòng, vừa đi vừa nói. “Người ta vẫn luôn hỏi tôi: ‘Ron à, anh lôi cái tên GLH từ chỗ nào thế?’ Tôi tự chế ra đấy. Great-Looking-Hair (Bộ tóc bánh chọe).” Ông nhặt lên một chai. “Chúng tôi tạo ra đến chín màu khác nhau. Đây là đen óng này.” Ông lấy một cái gương tay và soi nghiêng đầu để có thể nhìn thấy mảng hói của mình. “Nào, giờ thì việc đầu tiên tôi sẽ làm là xịt vào những chỗ không cần đến nó.” Ông lắc cái lọ và bắt đầu xịt một vòng tròn quanh đầu, vừa làm vừa giải thích. “Rồi tôi sẽ đi đến chính vị trí ấy.” Ông chỉ vào mảng hói trên đầu. “Đúng chỗ này. Được rồi. Giờ thì để nó khô cái đã. Khâu chải màu quyết định đến năm mươi phần trăm là nó sẽ đẹp cỡ nào.” Ông bắt đầu chải hăng hái và thoạt nhiên, mái đầu của ông trông cứ như được phủ đầy tóc vậy. “Oa”, tôi thốt lên. Ron đỏ bừng mặt. “Và anh nói với tôi ‘Oa’. Đó cũng là lời mà tất cả mọi người nói, ‘Oa’. Đó là lời mọi người nói với những ai dùng GLH. ‘Oa’. Anh thử ra ngoài mà xem” – ông tóm chặt lấy tay tôi và kéo ra ngoài tầng trên – “nếu anh đứng ở ngoài nắng chói hay buổi ban ngày, anh không thể nói là tôi có một mảng hói phía sau đầu được. Nó trông y hệt như tóc, mà không phải là tóc. Một sản phẩm ra gì đấy chứ. Nó siêu phạm luôn. Bất cứ loại dầu gội nào cũng quét sạch đi được. Anh có biết ai sẽ là ứng cử viên tuyệt vời cho món hàng này không? Al Gore đấy. Anh có muốn biết nó gây cảm giác thế nào không?” Ron nghiêng chỗ sau đầu về phía tôi. Tôi thốt lên, “Oa” và cứ chăm chăm ngắm nghía mặt trong mặt ngoài mái tóc của ông, nhưng kẻ rao bán trong Ron Popeil chưa thấy hài lòng. Tôi phải chạm vào đầu ông cơ. Tôi đã làm. Nó giống y như tóc thật luôn.

## 5.

Ron Popeil kế thừa từ Nathan Morris nhiều thứ hơn là chỉ truyền thống bán dạo. Ông đúng thực là cậu con trai của S. J. Popeil và thực tế ấy cũng thật thích hợp để lý giải về thành công vang dội của lò nướng xiên Showtime.

S.J. có hẳn một căn hộ mười phòng ngủ trên tầng cao tháp Drake, gần mạn thượng lưu của khu trung tâm sầm uất Magnificent Mile. Ông có hẳn một chiếc limousine Cadillac với tài xế và điện thoại trong xe, một sự hiếm hoi thời bấy giờ, thứ mà ông cực kỳ khoái trá khi được khoe khoang (ví dụ như “Tôi đang gọi điện cho anh từ trong xe đấy”). Ông vận một bộ comple ba mảnh đúng điệu và ưa tấu dương cầm. Ông hút xì gà và thường xuyên cau có, lại hay phát ra những tiếng lẩm bẩm tức cười lúc nói chuyện. Ông giữ tiền trong các trái phiếu chính phủ T-bill. Triết lý của ông được thể hiện bằng một loạt những câu dí dỏm: Với luật sư của ông thì, “Nếu bọn họ thúc bách anh quá, kiện luôn”; với cậu con trai là, “Mày tiêu thế nào không thành vấn đề, kiếm được bao nhiêu mới đáng nói.” Và, với một nhà thiết kế bày tỏ nỗi hoài nghi về tính hữu dụng của một trong những sản phẩm đình đám ông làm ra – chiếc Cờ câu bỏ túi, “Có phải để dùng đâu; đem tặng đấy chứ.” Hồi năm 1974, Eloise – bà vợ kế của S.J. – đã quyết định ám sát ông, thế là bà thuê hai gã đâm thuê chém mướn – một gã trong đó nhanh trí làm sao, giả danh dưới cái tên Gã nạo vò. Lúc bấy giờ, bà ta đang sinh sống trong một cơ ngơi nhà Popeil bên bãi biển Newport với hai đứa con gái và gã bồ, một tay thợ máy ba mươi bảy tuổi. Và trong phiên xử Eloise, khi được hỏi về gã thợ máy kia, S.J. đã đáp: “Tôi rất vui sướng nhờ được tay anh ta cuỗm bà vợ xa khỏi tôi.” Đó chính là S.J. điển hình. Nhưng mười một tháng sau đó, khi Eloise đã ra khỏi khám, S.J. liền cưới lại bà ta. Đó cũng lại là S.J. điển hình nốt. Như lời một đồng nghiệp cũ của ông từng nói thì: “Ông ta đúng là một tay lạ đời.”

S.J. Popeil là một người ưa chấp ghép lắp dựng. Có thể đang đêm hôm khuya khoắt, ông sẽ choàng dậy và họa những phác thảo tíu mù lên một tập giấy để sẵn trên chiếc tủ đầu giường. Ông sẽ mất dạng trong bếp hàng tiếng đồng hồ để để ra cả đồng bầy bừa, và rồi bước ra với cái nhìn xa xăm phảng phất trên khuôn mặt. Ông thích đứng sau lưng những người thợ máy, ngó trộm qua vai họ trong khi họ đang mài một lắp dựng một trong những chiếc máy mẫu của ông. Khoảng cuối tứ tuần, đầu ngũ tuần, ông hầu như hoàn toàn chuyên tâm vào nhựa, chuyển tải lại tất cả những nguyên lý cơ bản của nhà bếp với nét tinh nhạy tài tình, hiện đại. “Anh em nhà Popeil chế ra những chiếc rây bột xinh đẹp này”, Tim Samuelsson, một người phụ trách ở Hội Lịch sử Chicago và người am hiểu bậc nhất về những di sản Popeil đã bày tỏ. “Họ luôn sử dụng những sắc màu tương phản, hoặc kết hợp giữa loại nhựa mờ đục với những đường nhựa xoắn nửa trong suốt.” Samuelson

bắt đầu trở nên hào hứng với tất cả mọi thứ của nhà Popeil kể từ sau khi ông có được một chiếc máy làm bánh rán vừng nguyên bản của Anh em Popeil, nhựa màu trắng-đỏ, món đồ mà ông cảm thấy “có những đường sọc tuyệt đẹp”. Đến tận bây giờ, trong căn bếp trên cao ngất của khu Hyde Park, ông vẫn dùng Chop-O-Matic trong khâu chuẩn bị các nguyên liệu món salad. “Luôn có chút khác biệt tí xíu so với những gì ông ấy làm”, Samuelson nói tiếp. “Lấy thí dụ là cái máy đánh trứng tự động Popeil. Trông nó chỉ như một cái dao bay bình thường thôi, nhưng nếu anh siết chặt tay cầm thì lưỡi dao sẽ xoay vừa vặn để đánh nhuyễn được món trứng chiên.”

Walter Herbst, một nhà thiết kế từng làm việc với Anh em nhà Popeil nhiều năm trời, nói rằng lẽ lỗi làm việc của S.J. là “đưa ra một chủ đề tổng quát nào đó. Ông sẽ xuất hiện vào buổi sáng, rồi nói về thứ gì đó kiểu như” – Herbst bắt chước giọng nói cằn cằn của S.J. – “‘Chúng ta cần một cách hay hơn để xắt bắp cải.’ Đó là đam mê, thứ đam mê chính hiệu con nai vàng. Một buổi sáng, ắt hẳn là ông vừa mới ăn bữa xong, bởi vì ông đến làm việc, gọi tôi và nói: ‘Chúng ta cần có cách gọt vỏ bưởi hay hơn!’” Ý tưởng họ đưa ra là một chiếc dao gọt lưỡi kép, với hai lưỡi dao cách nhau khoảng một 2,5 cm để lớp vỏ ở cả hai phía quả bưởi sẽ được tách ra đồng thời. “Có một tiệm thực phẩm nhỏ cách vài dãy nhà”, Herbst kể lại. “Thế nên S.J. kêu tài xế đi kiểm bưởi về. Bao nhiêu? Sáu. Rồi, khoảng vài tuần sau, sáu chuyển thành mười hai và mười hai chuyển thành hai mươi, cho đến khi chúng tôi gọt vỏ ba tới bốn chục quả bưởi mỗi ngày. Tôi không rõ là tiệm thực phẩm bé nhỏ đấy có bao giờ biết chuyện gì đã xảy ra không nữa.”

Phát kiến tuyệt nhất của S. J. Popeil không thể là gì khác ngoài Veg-O-Matic, ra mắt thị trường hồi năm 1960, về cơ bản là một chiếc máy chế biến thức ăn, một chiếc Cuisinart không cần có mô-tơ. Trái tim của dụng cụ này chính là một loạt các lưỡi dao mảnh và sắc, căng như dây đàn ghi-ta giữa hai vòng kim loại phủ Teflon, được chế tạo ở Woodstock, bang Illinois từ chất liệu Alcoa 364, một loại nhôm đặc biệt. Khi hai vòng đai thẳng hàng nhau, các lưỡi dao chạy song song, một củ khoai tây hay hành tây được đẩy qua sẽ hiện ra thành những lát tuyệt hảo. Nếu vòng nhôm ở trên xoay đi, các lưỡi dao lại tạo thành đường chéo song song, và một củ khoai tây hay hành tây được đẩy qua sẽ biến hình thành những hạt lựu đều đặn. Hai vòng nhôm được cố định trong một bộ khung nhựa đẹp mắt, với một cần đẩy để đưa rau củ qua các lưỡi dao. Xét về mặt kỹ thuật, Veg O-Matic đúng là một

thăng lợi: phương pháp chế tạo các lưỡi dao đủ mạnh để chống chịu cả đợt rau củ ồ ạt tràn vào đã nhận được một bằng sáng chế Mỹ. Nhưng nhìn từ phương diện thị trường thì nó lại đặt ra một vấn đề. Các sản phẩm của S.J. cho đến nay vẫn được tiêu thụ bởi những người bán dạo trang bị cả một đồng rau củ quả mang theo người đủ cho các màn biểu diễn trong suốt một ngày. Thế nhưng Veg-O-Matic lại quá tốt. Trong vòng vịn một phút đồng hồ, theo như tính toán của Anh em nhà Popeil, nó có thể cho ra 120 miếng trứng, 300 lát dưa chuột, 1.150 sợi khoai tây hay 3.000 mẫu hành tây xắt hạt lựu. Nó có thể đánh sạch khối lượng rau quả vẫn thường sử dụng cho cả ngày chỉ trong vòng vài phút ngắn ngủi. Người rao hàng không thể nào bán cho một trăm người một lúc được; anh ta phải rao cho cả trăm nghìn người. Veg-O-Matic cần phải được bán trên truyền hình, và một trong những người bán dạo đầu tiên nắm bắt được thực tế này chính là Ron Popeil.

Mùa hè năm 1964, ngay sau khi chiếc Veg-O-Matic được giới thiệu, Mel Korey đã hiệp lực cùng Ron Popeil trong một công ty có tên gọi Ronco. Họ quay một đoạn quảng cáo cho Veg-O-Matic với chi phí 500 đô-la, một màn rao bán đầy đủ lệ bộ được co lại trong vòng vịn hai phút, phát đi từ Chicago và phủ sóng tới tất cả các thị trấn xung quanh vùng Trung Tây. Họ gọi điện chào hàng tới các bách hóa tổng hợp và thuyết phục các cửa hàng ấy lấy Veg-O-Matic về theo lối bán hàng có bảo đảm, nghĩa là bất cứ món đồ nào các cửa hàng không bán được sẽ được hoàn trả. Rồi họ đến đài truyền hình địa phương, mua gói quảng cáo trong vòng hai đến ba tuần với khung phát sóng rẻ nhất có thể rồi cầu trời khẩn Phật rằng như thế đã là đủ để lôi kéo khách mua đến cửa hàng. “Chúng tôi lấy Veg-O-Matic với giá sỉ là 3,42 đô-la một cái”, Korey kể. “Họ bán lẻ 9,95 đô-la, và chúng tôi bán lại cho các cửa hàng với giá 7,46 đô-la, điều ấy nghĩa là chúng tôi có 4 đô-la để tung hứng. Nếu tôi tiêu mất 100 đô-la trên truyền hình, tôi sẽ phải bán hai mươi lăm máy Veg-O-Matic mới đủ hòa vốn.” Vào ngày ấy, quá hiển nhiên là anh có thể dùng truyền hình để bán sản phẩm nhà bếp nếu anh là Procter & Gamble. Nhưng lại không mấy rõ ràng là cách ấy có mang lại trò trống gì không nếu anh chỉ là Mel Korey và Ron Popeil, hai gã bán lẻ mới vừa bước qua tuổi teen rao bán chiếc máy xắt lát – thái hạt lựu liên hợp chưa ai từng nghe tăm tiếng bao giờ. Họ đã đánh một canh bạc điên rồ, và, sừng sốt làm sao, việc làm ấy đã có đáp đền. “Có một cửa tiệm ở Butte, bang Montana – tên là Hennessy's”, Korey nói tiếp, hồi tưởng lại những năm tháng đầu tiên đầy mộng lung ấy. “Ở đó, con người ta vẫn còn khoác áo va-roi. Cả thành

phố hầu như thấp lè tè. Chỉ lác đác vài tòa nhà ba tầng. Có tất cả hai mươi bảy ngàn dân cư và chỉ một đài truyền hình. Tôi mang theo Veg-O-Matic, đi đến cửa hàng và họ bảo: ‘Chúng tôi lấy một thùng. Chúng tôi chỉ có mấy khách khứa ở đây đâu.’ Tôi tới đài truyền hình và chỗ đấy đúng thật một nơi hoang tàn. Người đại diện ở đấy cứ như mù như điếc vậy. Vậy nên tôi phải tự lên lịch trình. Năm tuần, tôi bỏ ra 350 đô-la. Tôi ước chừng là nếu bán được 174 cái máy – sáu thùng – là mãn nguyện lắm rồi. Tôi quay trở lại Chicago, một buổi sáng, tôi bước vào văn phòng và điện thoại reo vang. Họ bảo: ‘Chúng tôi bán hết rồi. Anh phải gửi cho chúng tôi sáu thùng Veg-O-Matic ngay.’ Tuần sau đó, vào ngày thứ hai, điện thoại lại đổ chuông. Lại là Butt: ‘Chỗ tôi bán hết 150 máy rồi.’ Tôi lại gửi cho anh ta sáu thùng nữa. Cứ cách vài ngày sau đó, bất cứ khi nào điện thoại reo, chúng tôi sẽ lại nhìn nhau và nói, ‘Butte, Montana’”. Thậm chí đến tận ngày nay, cả vài chục năm đã trôi qua, Corey vẫn khó lòng tin đó là sự thật. “Có tất cả bao nhiêu căn hộ ở thị trấn ấy? Vài trăm, có nhẽ? Rốt cuộc chúng tôi bán được 2.500 máy Veg-O-Matic trong vòng năm tuần!”

Vì đâu Veg-O-Matic lại bán chạy đến vậy? Không nghi ngờ gì, người Mỹ rất háo hức với một phương cách xắt lát rau củ quả mới. Nhưng quan trọng hơn thế: Veg O-Matic đại diện cho cuộc hôn phối tuyệt đỉnh giữa phương tiện (truyền hình) với thông điệp (thiết bị). Chiếc máy Veg-O-Matic, nói theo đúng nghĩa, là trong suốt tuyệt đối. Anh lấy khoai tây và đẩy nó qua hai vòng nhôm phủ Teflon – ô la – anh có ngay khoai tây chiên kiểu Pháp. Không có nút nào cần phải bấm, không có bánh răng nào ẩn giấu và gây khiếp sợ: anh có thể trưng ra và hướng dẫn Veg-O-Matic chỉ trong một đoạn quảng cáo hai phút và làm dịu nỗi hãi hùng của mọi người về một thứ công nghệ mới gây chán nản. Đặc biệt hơn, anh có thể chĩa camera vào chiếc máy và thu hút khán giả hoàn toàn chú ý vào sản phẩm anh đang bán. Ti vi cho phép anh thực hiện điều đó còn hiệu quả hơn cả những gì mà các gã bán dạo cừ khôi nhất gắng sức làm trong các buổi biểu diễn trực tiếp – đó là, biến sản phẩm thành ngôi sao thực thụ.

## 6.

Đây là bài học mà Ron Popeil không bao giờ quên. Trong đoạn phim quảng cáo cho lò nướng xiên Showtime của ông, người ta có thể chiêm ngưỡng một loạt cảnh quay thịt thà, gà vịt cứ tỏa sáng lấp lánh gần như khêu gợi khi

chúng xoay vòng vòng trong lò nướng. Một giọng thuyết minh miêu tả từng cảnh quay: một “con gà sáu pound ngon lành”, “vịt nướng nguyên con căng mọng”, một “tảng thịt thăn quay ngon rớt nước miếng...” Nhưng giá mà chúng ta gặp Ron ngay sau đó, chỉ vận có độc một chiếc áo khoác thể thao với quần jean. Ông giải thích những rắc rối của lối nướng truyền thống, nó rườm rà và khó chịu tới nỗi nào. Ông choảng một cây búa vào chiếc cửa của Showtime để biểu diễn sức bền của nó. Ông khéo léo trói gô một con gà, đâm xuyên nó qua chiếc khung nướng chĩa đôi đã được đăng ký sáng chế của Showtime, và đặt gà vào lò. Rồi ông nhắc lại quy trình với mấy con gà, vài lát cá nướng được tô điểm bằng chanh, thì là và một dẻ sườn nướng. Suốt cả thời gian ấy, chiếc máy quay ở trên tay ông, ghi hình liên tục thao tác đầy duyên dáng trên lò nướng Showtime, sóng đôi cùng giọng nói trầm tĩnh của ông dẫn dắt khán giả qua từng bước: “Tất cả những gì tôi sẽ làm ở đây là trượt nó ra như thế này. Cực kỳ dễ dàng. Tôi sẽ dính nó lên đăng kia. Điều tôi muốn làm là đặt thêm một ít rau thơm và gia vị vào đây nữa. Rồi tôi sẽ đẩy nó trượt trở lại. Nâng cửa kính lên. Tôi sẽ chỉnh sang khoảng hơn một tiếng đồng hồ một chút... Cứ đặt đó ở đó và quên nó đi.”

Sao việc này lại hiệu quả đến thế chứ? Bởi vì Showtime – cũng giống như Veg-O-Matic trước nó – đã được thiết kế để trở thành ngôi sao sáng. Ngay từ khi bắt đầu, Ron đã khẳng định rằng toàn bộ cánh cửa phải là một tấm kính trong suốt, và rằng nó sẽ nghiêng về phía sau để ánh sáng tràn vào nhiều nhất, nhờ thế mà con gà tây hay dẻ sườn thăn đang quay chuyển bên trong có thể được nhìn thấy mọi lúc. Alan Backus nói rằng sau khi phiên bản Showtime đầu tiên ra đời, Ron đã bắt đầu bị ám ảnh về chất lượng cũng như mức độ vàng đều, ông còn đoán chắc rằng tốc độ quay của khung nướng vẫn chưa thật ổn. Chiếc máy nguyên bản quay bốn vòng một phút. Ron thực hiện một cuộc kiểm tra so sánh trong căn bếp nhà mình, chế biến hết con gà này tới con gà khác với những tốc độ khác nhau cho đến khi quả quyết rằng tốc độ quay xiên tối ưu chốt lại phải là sáu vòng một phút. Ai đó có thể tưởng tượng ra một tay Thạc sĩ Quản trị kinh doanh mắt sáng màu nào đó nằm trong tay cả một mớ báo cáo nghiên cứu tập trung và tranh cãi rằng Ronco thực sự đã bán cho khách hàng sự tiện ích và lối sống khỏe mạnh, và rằng thật ngu ngốc nếu tiêu phí hàng trăm nghìn đô-la để sửa sang lại tác phẩm ấy chỉ nhằm kiếm tìm độ vàng đều óng ả hơn. Nhưng Ron thì hiểu rõ rằng chín vàng hoàn hảo cũng quan trọng hết như việc cánh cửa kính đặt nghiêng vậy: xét về mọi khía cạnh, thiết kế của sản phẩm phải hỗ

trợ cho sự sáng rõ và tính hiệu quả của việc vận hành máy trong quá trình biểu diễn – trông nó càng bắt mắt trên sân khấu thì sẽ càng dễ dàng để người rao bán có thể đi vào ‘chỗ ngọt’ và buộc người xem phải bỏ tiền ra.

Nói cách khác, giá thử Ron là người giới thiệu chiếc đầu máy video (VCR), ông không chỉ đơn thuần bán nó trong một đoạn phim quảng cáo là xong. Ông sẽ còn biến đổi chính bản thân chiếc VCR nữa để nó trở nên hợp lý hơn trên phim quảng cáo. Ví dụ, bộ phận đồng hồ sẽ không thể là thứ số hóa (hẳn nhiên rồi, rủi như chiếc đồng hồ chưa cài đặt cứ nhấp nháy liên tục thì chỉ càng khiến người sử dụng ức chế mệt mỏi hơn mà thôi.) Băng từ cũng không được đưa vào sau một cánh cửa đóng kín – nó sẽ phải trưng ra lồ lộ trước mắt, hết như con gà trong lò nướng xiên vậy, nhờ vậy mà nếu nó có đang ghi, bạn sẽ nhìn thấy ngay lõi băng quay rì rì. Các chốt điều khiển sẽ không phải những cái nút ẩn kín đáo nữa; chúng sẽ phải to hơn, và chúng sẽ phát ra âm thanh lách tách làm yên lòng mỗi khi được nhấn lên nhấn xuống. Mỗi bước của quy trình ghi băng sẽ được đánh dấu bằng một số thứ tự to, rõ ràng để bạn có thể cài đặt và quên nó đi. Và liệu có phải một chiếc hộp đựng mỏng quẹt và thô lậu? Nhất định là không rồi. Chúng ta vốn vẫn sống trong nền văn hóa mà khái niệm “hộp đen” đồng nghĩa với kín bưng, khó hiểu. Chiếc VCR sẽ phải nằm trong lớp vỏ nhựa màu trắng đỏ, là lớp nhựa mờ đục điểm xuyết những đường vân nhựa nửa trong suốt, hay có thể sẽ làm bằng nhôm Alcoa 364, được sơn phết bằng những màu cơ bản táo bạo bắt mắt, và nó sẽ ngự chễm chệ trên nóc chiếc ti vi, không phải dưới gầm, nhờ vậy mà mỗi lúc xóm giềng hay bạn bè của anh đến chơi, họ sẽ phải ngay lập tức dán mắt vào đó và thốt lên: “Oa, anh có hẳn một cái Ronco Tape-O-Matic cơ đấy!”

## 7.

Ron Popeil không có được một tuổi thơ hạnh phúc. “Tôi vẫn nhớ chuyện nướng một củ khoai tây. Chắc lúc ấy tôi mới khoảng bốn năm tuổi gì đó”, ông kể với tôi. Khi ấy chúng tôi đang ở trong căn bếp của ông, vừa mới lấy ra một ít sườn thăn từ trong máy Showtime. Phải mất kha khá thời gian để kêu gọi những ký ức trở lại với ông, bởi ông không phải là mẫu người đắm chìm vào quá vãng. “Tôi không thể nuốt trọn củ khoai nướng ấy vào bụng quá nhanh được, bởi vì lúc ấy tôi đói lắm.” Thường thì Ron luôn hoạt động không ngừng nghỉ, thoăn thoắt hai tay thái xắt đồ ăn, hồi hả qua lại. Nhưng

giờ thì ông lặng yên. Cha mẹ ông đã đổ vỡ từ khi ông còn rất nhỏ. S.J. rời đến Chicago. Rồi mẹ ông mất tăm mất tích, S.J. và người anh trai, Jerry, được chuyển tới một trường nội trú trên mạn New York. “Tôi nhớ có gặp mẹ một lần nào đấy. Tôi không hề nhớ rằng có gặp bố khi nào, chưa bao giờ, cho đến lúc tôi chuyển tới Chicago năm mười ba tuổi. Khi ở trong trường nội trú, điều tôi vẫn nhớ là những ngày chủ nhật, thời điểm mà các bậc phụ huynh đến thăm con em, thì cha mẹ tôi chẳng bao giờ đến cả. Cho dù biết rằng họ sẽ không bao giờ xuất hiện, tôi vẫn dạo bước ra phía ngoài bờ rào và dõi mắt lên phía các nông trang và thấy con đường này.” Ông phác một đường nhấp nhô lượn sóng bằng bàn tay để gợi ra một con đường trải dài xa tít tắp. “Tôi vẫn nhớ mình đứng trên đường mà khóc, ngóng trông bóng dáng một chiếc xe từ đằng xa tới, hy vọng rằng đó là cha mẹ mình. Và họ chẳng bao giờ đến cả. Đó là tất cả những gì tôi nhớ về trường nội trú.” Ron lặng lẽ hoàn toàn. “Tôi không thể nhớ đã từng có bữa tiệc sinh nhật nào trong đời hay chưa. Tôi chỉ nhớ rằng ông bà đã đưa chúng tôi đi và cả nhà chuyển tới Florida. Ông tôi thường trói chặt tôi vào giường – tay, cổ tay và chân nữa. Tại sao? Vì tôi hay có thói gập bụng lại và đập đầu bình bình lên lên, xuống xuống, bên này sang bên kia. Vì đâu? Ra sao? Tôi không biết nữa. Nhưng tôi nằm ngửa, xoa chân xoa tay, và nếu tôi có lật úp được lại và làm thế, ông tôi sẽ thức dậy ngay giữa đêm và đánh tôi tan xác pháo.” Ron ngừng lại, và rồi nói thêm: “Tôi chưa bao giờ ưa ông cả. Tôi chưa từng biết gì về mẹ tôi, về ông bà tôi hay thứ gì về gia đình ấy. Thế đấy! Chẳng có mấy thứ để nhớ. Hiển nhiên là còn nhiều chuyện nữa. Nhưng chúng đã bị xóa sạch cả rồi.”

Khi Ron tới Chicago hồi mười ba tuổi với ông bà mình, cậu được đưa vào làm việc trong nhà máy của Anh em nhà Popeil – nhưng chỉ vào những ngày cuối tuần, khi cha cậu không có mặt. “Cá hồi đóng hộp và bánh mì trắng cho bữa trưa, đó là khẩu phần hàng ngày”, ông nhớ lại. “Tôi có sống với cha mình không? Chưa bao giờ. Tôi sống với ông bà tôi thôi.” Khi Ron trở thành tay bán dạo, người cha chỉ mang lại cho cậu một ưu đãi duy nhất: ông gia hạn thời gian vay nợ cho con trai mình. Mel Korey nói rằng có lần ông chở Ron từ trường đại học về và thả cậu xuống căn hộ của cha cậu. “Cậu ấy có một chìa khóa vào căn hộ, và khi cậu bước vào, ông bố đã đi ngủ rồi. Bố Ron nói: ‘Con đấy à, Ron?’ Ron đáp ‘Vâng’. Và bố cậu ấy cũng chẳng bao giờ bước ra. Đến tận sáng hôm sau, Ron vẫn không hề nhìn thấy bố mình.” Về sau, khi Ron bắt đầu tự chạy công việc làm ăn, cậu vẫn hoàn

toàn không được chào đón xung quanh Anh em nhà Popeil. “Từ sau đó, Ronnie không bao giờ được phép bước chân vào đó”, một trong những đồng nghiệp cũ của Ron nhớ lại. “Cậu ấy không bao giờ được đi vào cửa chính. Cậu ấy không được cho phép dự phần vào bất cứ thứ gì”. “Bố tôi ấy mà”, Ron nói giản dị, “chỉ là việc làm ăn mà thôi. Tôi không hề quen biết ông – như một người cha.”

Đây chính là người đàn ông đã xây dựng cuộc đời mình với hình ảnh của người cha – người đã dẫn thân vào nghiệp làm ăn tương tự, người đã chuyên tâm chú ý không ngừng vào các công việc nhà bếp, người khởi sự với việc bán các sản phẩm của chính cha mình – người cha ở nơi đâu? “Anh biết đấy, đáng lẽ ra họ đã cùng nhau tạo dựng những kỳ tích”, Korey buông lời, lắc đầu. “Tôi nhớ có lần chúng tôi bàn tính với K-tel về việc hợp sức với nhau, và họ nói rằng chúng tôi sẽ trở thành một cỗ máy chiến tranh hăn hoi – từ họ dùng đấy. Vâng, Ron và cha cậu, đáng lẽ họ đã là một cỗ máy chiến tranh.” Bất chấp tất cả những điều ấy, Ron dường như rất hiếm khi tỏ ra cay đắng. Một lần, tôi hỏi ông: “Ai là nguồn cảm hứng cho anh vậy?” Cái tên đầu tiên được thốt ra dễ dàng: người bạn thân Steve Wynn. Ông im lặng một lát và rồi nói thêm: “Cha tôi”. Mặc kệ tất thảy, Ron vẫn tìm thấy ở tấm gương người cha nét truyền thống của thứ giá trị không thể cưỡng lại. Và Ron đã làm gì với truyền thống ấy? Ông vượt qua nó. Ông sáng tạo nên Showtime, mà không chút hổ thẹn, xứng đáng là món đồ bếp xuất sắc, xét từng phân hào cắc bực, vượt trên cả máy xắt rau quả Morris Metric, cả bàn nạo Dutch Kitchen, cả Chop-O-Matic và Veg-O-Matic kết hợp lại.

Khi tôi ở Ocean Township, đến thăm Arnold Morris, ông đã đưa tôi tới nghĩa trang Do Thái trong vùng, Chesed Ahel Ames, trên vạt đỉnh đồi nho nhỏ ngay bên ngoài thị trấn. Chúng tôi lái chậm chậm qua những khu nghèo nàn trong thị trấn trên chiếc Mercedes trắng của Arnold. Hôm ấy là một ngày mưa. Ở nghĩa trang, một người đàn ông vận chiếc áo ba lỗ đứng ngay bên ngoài và uống bia. Chúng tôi đi vào qua cánh cổng nhỏ đã hoen gỉ. “Đây là nơi tất cả bắt đầu” Arnold nói, ngụ ý rằng tất cả mọi người – cả một gia tộc bùng bùng khí thế và gây lộn ầm ĩ – đều được chôn cất ở đây. Chúng tôi dạo bước qua các dãy bia cho tới khi tìm thấy các bia đá họ Morris ở một góc nhỏ. Ở đó có Nathan Morris, với chiếc mũ rơm và cơn đau tim đúng lúc, ngay bên cạnh là vợ ông, Betty. Cách đó vài hàng là vị

trưởng tộc gia đình, Kidders Morris và vợ ông, cũng cách đó vài dặm nữa lại là Irving Rosenbloom, người đã gây dựng cả gia tài với các món đồ nhựa ở Long Island. Và rồi tất cả mọi người họ Popeil sắp thành hàng ngay ngắn: Isadore – ông của Ron, người trí xảo như rắn, và vợ ông, bà Mary; S.J. – người quay lưng lại với chính con trai mình; anh của Ron – một kẻ yếu mệnh. Ron xuất thân từ mái nhà ấy, nhưng ông không phải là một người trong số họ. Arnold dạo bước chậm rãi giữa các bia mộ, mưa nhảy nhót trên chiếc mũ lưỡi trai bóng chày của ông, và rồi ông thốt lên một câu dường như đúng đắn tuyệt đối: “Anh biết đấy, tôi cá là anh sẽ không đời nào tìm thấy Ronnie ở đây đâu.”

## 8.

Một đêm thứ bảy nọ, Ron Popeil tới trụ sở của mạng truyền hình mua sắm QVC, một tòa liên hợp sáng choang nép mình giữa những khu rừng của vùng ngoại ô Philadelphia. Ron vốn là khách thường xuyên của QVC. Ông “thêm thắt” vào các phim quảng cáo của mình bằng vài dịp thi thoảng xuất hiện trên kênh, và, trong suốt hai mươi tư tiếng đồng hồ kể từ thời điểm nửa đêm ấy, QVC đã cấp cho ông tám khung chương trình trực tiếp, bắt đầu là giờ “Ronco” đặc biệt từ nửa đêm tới 1 giờ sáng. Ron đến cùng với cô con gái Shannon, người cũng đã khởi nghiệp bằng việc bán chiếc Máy sấy thực phẩm điện Ronco vòng quanh hội chợ, và kế hoạch sẽ là hai cha con họ thay phiên nhau suốt cả ngày. Khi ấy, họ rao bán phiên bản Digital Jog Dial của lò nướng xiên Showtime, màu đen, chỉ bày bán trong một ngày duy nhất, với “mức giá rất hời” là 129,72 đô-la.

Trong trường quay, Ron đã chất mười tám chiếc Showtime Digital Jog Dial lên năm xe đẩy giá gỗ. Từ Los Angeles, ông đã gửi qua đường Chuyển phát nhanh Liên bang cả vài tá công-ten-nơ nệm xốp Styrofoam, chứa đủ thịt cho mỗi lần ghi hình trong ngày: tám con gà tây nặng mười lăm pound, bảy mươi hai bánh kẹp thịt, tám đùi cừu, tám con vịt, ba mươi con gà có lẻ, hai tá hoặc nửa tựa thế gà tơ Rock Cornish, v.v..., kèm thêm với chúng là các đồ trang trí, thịt cá hồi và một ít xúc xích vừa mới mua buổi sáng hôm ấy tại mấy siêu thị trong vùng Philadelphia. Mục tiêu của QVC là 3.700 máy, nghĩa là đài hy vọng sẽ thu về được 4,5 triệu đô-la trong vòng 24 tiếng đồng hồ – một ngày bội thu, kể cả so với tiêu chuẩn của đài. Ron có vẻ căng thẳng. Ông quát tháo om sòm cả đội sản xuất và quay phim của QVC đang

tất bật quanh phòng. Ông rối rít cả lên với mấy suất đồ ăn – những phần ăn tối làm sẵn mà ông sẽ sử dụng với các món thịt lấy ra trực tiếp từ trong lò. “Các cậu ơi, thế này thì hỏng hết rồi”, ông thốt lên lúc liếc trộm vào một khay khoai tây nghiền kèm nước sốt. “Nước sốt phải đặc hơn nữa”. Ông hơi nhuốm chút ủ rũ. “Anh biết đấy, có đủ loại áp lực đè nặng lên anh”, ông nói đầy mỏi mệt. “Ron phải làm thế nào đây? Liệu ông ta có còn là số một?”

Chỉ còn vài phút để ra, Ron chui vào căn phòng xanh ngay cạnh trường quay để xức GLH lên tóc mình: một chút hơi khí xộc lên, tiếp theo đó là phun xịt điên cuồng. “Vị Chúa tể của chúng ta đâu nhỉ?” người đồng dẫn cùng ông, Rick Domeier thét lên, dòm ngó quanh quất kiếm tìm siêu sao khách mời đầy vẻ cường điệu. “Vị Chúa tể vẫn dưới sân khấu sao?” Thế rồi Ron xuất hiện, chói lọi trong chiếc áo đầu bếp và các máy quay bắt đầu trượt đi. Ông xê phanh một chiếc đùi cừu. Ông đùa nghịch với mặt điều khiển của lò nướng Showtime số hóa. Ông trầm trồ thán phục lớp da giòn rụm, mọng căng của con vịt quay. Ông luận bàn về những ưu điểm của chức năng giữ ấm đồ ăn mới – khi chiếc máy sẽ chỉ quay với độ nóng thấp kéo dài tới bốn tiếng đồng hồ sau khi món ăn đã được chế biến xong, nhờ vậy giữ cho nước cốt sọng sánh tươi ngon – và, trong suốt quá trình ấy, ông cứ luôn miệng đùa giỡn đầy lôi cuốn với các khán giả gọi đến qua đường dây góp ý, cứ như thể ông quay trở lại mê hoặc các chị em thư ký ở cửa hàng Woolworth năm xưa vậy.

Trong căn phòng xanh có hai màn hình máy tính. Màn hình thứ nhất hiện lên một đường đồ thị ghi lại số lượng cuộc gọi tới trong trong mỗi giây. Màn hình thứ hai là một số cái điện tử hiển thị tổng lượng bán tính đến thời điểm đó. Khi Ron chạy nước rút, lần lượt từng người một đều rời khỏi trường quay để tụ tập quanh hai màn hình máy tính. Shannon Popeil bước vào đầu tiên. Lúc ấy là 12 giờ 40 phút sáng. Trong trường quay, Ron đang xất hàng tây với chiếc máy Dial-O-Matic của cha mình. Shannon nhìn vào màn hình thứ hai và há hốc miệng kinh ngạc. Bước ra có 40 phút, vậy mà Ron đã vượt qua con số 700.000 đô-la. Rồi một giám đốc của QVC bước vào. 12 giờ 48 phút, Ron đã bứt hẳn lên: 837.650 đô-la. Hai nhà sản xuất của QVC bước tới. Một người trong họ chỉ vào màn hình thứ nhất, vốn đang biểu thị số lượng cuộc gọi. “Nhảy lên”, ông hét toáng. “Nhảy nữa lên!” Chỉ còn vài phút nữa. Ron lại ca tụng những đặc tính của chiếc lò nướng thêm một lượt nữa, và, chắc chắn rồi, đường biểu thị tiếp tục lao

thăng lên, khi khán giả trên toàn đất nước Hoa Kỳ phải rút ví của mình ra. Con số trên màn hình thứ hai bắt đầu nhảy nháy thay đổi – tăng lên những khoảng trị giá 129,72 đô-la gồm cả chi phí vận chuyển và tiền thuế. “Anh thấy không, chúng ta sắp đạt tới một triệu đô-la, chỉ trong một tiếng đầu tiên”, một người ở QVC bảo thế, và có cả nỗi kinh hãi trong giọng nói của ông. Đúng lúc ấy, ở phía kia của căn phòng, cánh cửa mở toang, một người đàn ông xuất hiện, vai thõng xuống và ủ rũ nhưng khuôn mặt thấp thoáng nét cười. Đó là Ron Popeil, người đã sáng chế ra chiếc lò nướng xiên hữu dụng trong căn bếp của ông rồi bước ra ngoài và tự mình rao bán nó. Một khắc lặng phắc, và rồi cả phòng đứng bật dậy hò reo tán thưởng.

Ngày 30 tháng 10 năm 2000

# Hóc búa câu hỏi ketchup

MÙ TẠT GIỜ ĐÂY XUẤT HIỆN VỚI CẢ TÁ CHỨNG LOẠI. VÌ ĐÂU KETCHUP VẪN NGUYÊN XI Y DẠNG?

## 1.

Rất nhiều năm về trước, chỉ có một loại mù tạt thống lĩnh giá hàng các siêu thị: Mù tạt French's. Nó hiện hình trong chiếc chai nhựa. Người ta dùng mù tạt ấy cùng bánh kẹp xúc xích và xúc xích hun khói theo mùa kiểu Ý. Ấy là một loại mù tạt được chế từ hạt cải bẹ trắng với nghệ và dấm, mang lại vị dịu êm, thoang thoảng hơi kim loại. Nếu cứ căng mắt nhìn vào cửa hàng thực phẩm, có thể bạn cũng tìm ra thứ gì đó trong gian thực phẩm chuyên dụng có tên gọi Grey Poupon, chính là mù tạt Dijon, được làm từ thứ hạt cải nâu hăng nồng hơn. Hồi đầu những năm 1970, Grey Poupon chẳng mấy tăm tiếng ngoài mang lại khoản doanh thu trăm nghìn đô-la mỗi năm. Không mấy người biết nó là cái gì hay mùi vị ra sao, hoặc cũng chẳng có đam mê đặc biệt nào về việc lựa chọn nó để thay thế cho món mù tạt French's hay kẻ chiếm vị trí á quân là Gulden's. Và rồi một ngày nọ, Công ty Heublein, chủ sở hữu nhãn hiệu Grey Poupon đã phát hiện ra một điều thật đáng chú ý: nếu bạn cho mọi người thử vị mù tạt, một số lượng đáng kể sẽ chỉ cần nếm Grey Poupon một lần duy nhất để quyết định quay lưng lại với loại mù tạt vàng truyền thống kia. Trong thế giới đồ ăn điều ấy gần như chưa từng xảy ra; thậm chí với những nhãn hiệu thực phẩm thành công, thì trong cả ngàn trường hợp cũng chỉ có một trường hợp đạt được tỉ lệ chuyển đổi ngoạn mục đến thế. Grey Poupon thật thần diệu!

Vậy là Heublein cho Grey Poupon vào những bình thủy tinh lớn hơn, với nhãn trắng men và thoảng chút phong vị Pháp lịch lãm khiến nó cơ hồ xuất xưởng từ châu Âu hẳn hoi vậy (thực ra nó được chế ra ở Hartford, Connecticut, từ hạt cải Canada và rượu trắng). Công ty cho chạy những quảng cáo đầy trang nhã trên các tạp chí ẩm thực hạng sang. Họ đóng mù tạt vào những túi thiếc nhỏ xíu và phân phát kèm suất ăn trên máy bay – một ý tưởng hoàn toàn mới mẻ thời bấy giờ. Họ thuê hãng quảng cáo Lowe

Marshchalk ở Manhattan thực hiện một thứ gì đó, với chi phí khiêm tốn, để lên sóng truyền hình. Hãng này đã trở lại với một kịch bản: Chiếc Rolls-Royce đang rì rì xuôi xuống một con đường thôn dã. Một người đàn ông ăn vận chỉnh tề ở ghế sau với đĩa thịt bò đặt trên chiếc khay bạc. Ông ta gật đầu ra hiệu cho tài xế, người lật đật mở chiếc ngăn chứa đồ vật trên xe. Và rồi đến phần vẫn được biết tới với tên gọi bật mí trong nghề quảng cáo. Tài xế cẩn thận chuyển ra phía sau một tờ Grey Poupon. Một chiếc Rolls-Royce khác áp xịch tới bên. Một người đàn ông tựa đầu lên kính cửa xe. “Xin phiền một chút. Anh có ít Grey Poupon nào không ạ?”

Ở những thành phố có đăng bích chương quảng cáo, doanh số bán hàng của Grey Poupon nhảy vọt tới 40 hay 50%, và bất kể khi nào Heublein mua giờ phát hình trong những thành phố mới thì doanh số bán lại tăng tiếp 40 tới 50%. Các tiệm thực phẩm đặt Grey Poupon ngay kế bên mù tạt French's và Gulden's. Đến khoảng cuối thập niên 1980, Grey Poupon đã trở thành thương hiệu mù tạt quyền năng nhất. “Câu khẩu hiệu trong quảng cáo Grey Poupon: Đây ắt hẳn là nỗi vui thú trần gian đầy tinh túy”, Larry Elegant, người đã viết nên mẫu quảng cáo Grey Poupon nguyên bản nói: “Và câu ấy, cùng với chiếc xe Rolls-Royce, dường như đã truyền đạt tới trí óc con người ta rằng đây chính là thứ gì đó thực sự khác biệt và siêu việt.”

Sự trỗi dậy của Grey Poupon đã chứng tỏ rằng các khách mua hàng ở siêu thị Mỹ bằng lòng chi trả nhiều hơn – trong trường hợp này là 3,99 đô-la thay vì 1,49 đô-la cho tám ao xơ mù tạt – miễn rằng thứ đồ họ chọn mua chứa đựng trong nó cả hơi thở của sự tinh tế và hương thơm phức hợp. Hơn thế, thành công của Grey Poupon đã thể hiện rằng, những hàng rào ngăn cách mùi vị và phong tục không hề cứng nhắc cố định: rằng chỉ bởi mù tạt luôn có màu vàng không đồng nghĩa với việc người tiêu dùng sẽ chỉ chăm chăm dùng mù tạt vàng. Chính bởi Grey Poupon mà siêu thị tiêu chuẩn của nước Mỹ ngày nay đã có hẳn một gian hàng mù tạt. Và cũng chính bởi Grey Poupon mà bốn năm sau đó, một người đàn ông có tên Jim Wigon đã quyết định sẽ bước vào nghiệp tương cà. Chẳng phải tình hình tương cà ngày nay giống hệt xuất phát điểm của mù tạt ba mươi năm về trước đó sao? Chỉ có Heinz và, tí tắp đằng sau, là Hunt's và Del Monto cùng cả loạt nhãn hiệu khác. Jim Wigon muốn sáng tạo nên một người hùng Grey Poupon của món tương cà.

Wigon đến từ Boston. Một người đàn ông chắc nịch ở độ ngũ tuần với bộ râu muối tiêu rậm rì. Anh điều hành doanh nghiệp tương cà của mình – với nhãn hiệu Tương cà đệ nhất thế gian – nằm trong khu dịch vụ nấu ăn của một đối tác – Nick Schiarizzi ở vùng Norwood, bang Massachusetts, ngay rìa Quốc lộ 1, trong một tòa nhà năm heo hút phía sau tiệm cho thuê thiết bị công nghiệp. Anh khởi sự với ớt tiêu, hành Tây Ban Nha, tỏi và loại hỗn hợp cà chua hảo hạng. Húng quế thì được xắt bằng tay, vì dao cắt công nghiệp làm lá húng thâm đen. Anh sử dụng xi-rô cây thích chứ không phải xi-rô bắp, mang lại lượng đường chỉ bằng một phần tư của Heinz. Anh rót món tương cà của mình vào một bình thủy tinh trong suốt dung tích mười ao-xơ và bán với giá gấp ba lần tương cà Heinz. Và trong suốt mười năm qua, anh đã bươn bả ngang dọc đất nước, rao bán Tương cà đệ nhất thế gian với sáu hương vị – thường, ngọt, vị thì là, vị tỏi, vị hành ca-ra-men và vị húng quế – cho các cửa hiệu thực phẩm và siêu thị. Chỉ vài tháng trước thôi, nếu bạn có mặt ở tiệm thực phẩm trữ danh Zabar's, vùng Thượng Khu Tây Manhattan, bạn sẽ trông thấy Wigon ngay trước cửa hàng, ở vị trí ngay giữa sushi và cá viên chiên. Anh đội chiếc mũ lưỡi trai bóng chày ghi Đệ nhất thế gian, áo sơ mi trắng cùng mảnh tạp dề lốm đốm vết đỏ. Trước mặt anh, trên mặt bàn nhỏ là chiếc liễn bạc vun đầy những gà và bò viên bé xíu, một hộp tăm xiên và cả tá lọ tương cà đã mở nắp. “Xin mời thử tương cà nào!” Wigon rao, hết lượt này tới lượt khác, với bất cứ ai đi ngang qua. “Nếu không thử, quý vị sẽ chịu phạt hăm hiu phải ăn Heinz suốt đời!”

Trên lối đi của cửa hàng Zabar's hôm ấy cùng lúc diễn ra hai cuộc trình diễn, thế nên người ta bắt đầu ở một cánh với xúc xích gà miễn phí, ném thử một lát thịt hun khói kiểu Ý rồi dừng chân tại quầy Đệ nhất thế gian trước khi tiến ra bàn tính tiền. Họ sẽ nhìn xuống dây chai lọ mở nắp và Wigon sẽ lấy tăm xiên một viên thịt, nhúng vào một trong những loại tương cà của anh rồi đưa cho họ với cử chỉ đầy phô trương hoa mỹ. Tỷ lệ cà chua nguyên chất trong hỗn hợp Đệ nhất thế gian cao hơn nhiều so với Heinz còn si rô cây thích làm cho nó có vị ngọt bất ngờ không chê vào đâu được. Lúc nào cũng thế, khách hàng sẽ nhắm mắt lại, chỉ giây lát thôi, và rồi thử đến miếng thứ hai thật nhón nhén. Vài người trong số họ trông thoáng vẻ lúng túng và rồi bước đi, còn những người khác sẽ gật đầu và cầm một lọ lên. “Quý khách có biết vì sao mình lại thích nó đến thế không?” Wigon, giọng nói nặng âm Boston, sẽ mở lời với những khách hàng có vẻ bị ấn tượng nhiều nhất. “Bởi vì quý khách đã phải ăn thứ tương cà dở tệ suốt từ thuở

cha sinh mẹ đẻ!” Jim Wigon có tầm nhìn giản dị: xây dựng một loại tương cà ngon hơn – như cách mà Grey Poupon đã chế ra thứ mù tạt ngon hơn vậy – và rồi thế gian sẽ mở con đường tới cửa nhà anh. Giá mọi sự dễ dàng như thế thật!

## 2.

Câu chuyện về Tương cà Đệ nhất thế gian sẽ không trọn vẹn nếu thiếu một người đàn ông tới từ White Plains, New York, có tên gọi Howard Moskowitz. Moskowitz đã sáu mươi, thấp người, tròn quay với mái tóc xám và cặp kính gọng vàng to sụ. Khi trò chuyện, ông ưa dùng lối độc thoại kiểu Socrates – tuôn ra một tràng câu hỏi tự đặt ra cho mình, rồi lại tự trả lời, thường xuyên ngắt quãng bởi những từ “ờ à” kèm theo những cái gật đầu hăng hái. Ông là một hậu duệ trực hệ của vị giáo sĩ dòng Hasidic huyền thoại thế kỷ XVIII vốn được biết tới với tôn danh Nhà tiên tri của Lublin. Ông nuôi một con vẹt. Hồi ở Harvard, ông viết luận án tiến sĩ về chuyên ngành vật lý tâm thần học và tất cả các phòng ở tầng trệt của cơ sở thử nghiệm thực phẩm và nghiên cứu thị trường của ông đều được đặt theo tên các nhà vật lý tâm thần học danh tiếng. (“Anh đã bao giờ nghe đến tên tuổi Rose Marie Pangborn chưa? À. Bà ấy là giảng viên ở Davis đấy. Đình đám cực kỳ. Đây là căn bếp Pangborn đấy nhé.”) Moskowitz là một người đàn ông có vẻ cởi mở và thuyết phục hiếm thấy: nếu ông là giảng viên môn thống kê của bạn hồi năm nhất thì đến giờ chắc chắn bạn đã là nhà thống kê rồi. “Tác giả yêu thích của tôi ấy hả? Gibbon”, ông bật ra trong lần chúng tôi gặp cách đây chưa lâu. Lúc ấy, ông còn đang chăm chú vào chủ đề các dạng hòa tan của Natri. “Ngay bây giờ thì tôi đang tự tìm hiểu về lịch sử Đế chế Byzantine của Hales. Khốn kiếp thật! Mọi thứ đều dễ nhản cho đến khi anh động vào Đế quốc Byzantine. Không tài nào hiểu nổi. Hoàng đế này giết chóc hoàng đế khác, còn ai nấy đều năm chồng ba vợ. Rất chi là nhiều nương sự đời.”

Moskowitz gây dựng cửa tiệm hồi những năm 1970 và một trong những khách hàng đầu tiên của ông là Pepsi. Chất tạo vị ngọt nhân tạo vừa mới trở nên phổ biến, và Pepsi muốn Moskowitz tìm ra lượng chất tạo ngọt vừa vặn thích hợp cho một lon Pepsi Diet. Pepsi biết rõ rằng bất cứ thứ gì dưới 8% vị ngọt thì chưa đủ ngọt còn bất cứ thứ gì vượt quá 12% lại quá ngọt mất rồi. Vậy nên Moskowitz thực hiện công việc logic. Ông tạo ra một loạt

phiên bản Pepsi Diet thử nghiệm với tất cả nồng độ ngọt khả dĩ – 8%, 8,25%, 8,5%, cứ thế cho đến 12% – rồi đưa cho hàng trăm người và tìm kiếm một phương án được các đối tượng ưa thích nhất. Nhưng các số liệu chỉ là một đồng rối nhùng – không hề có một mẫu chung nào cả – đến một ngày, lúc đang ngồi ăn tối, Moskowitz đã nhận ra vì sao. Họ đã đưa ra câu hỏi sai lầm. Không hề có thứ gì gọi là Pepsi Diet hoàn hảo cả. Đáng lẽ họ phải đi tìm những phiên bản Pepsi Diet hoàn hảo.

Phải mất rất lâu, thế giới đồ ăn thức uống mới bắt kịp được với Howard Moskowitz. Ông đập cửa và gắng sức giải thích ý tưởng của mình về tính đa bản chất của sự hoàn hảo, và chẳng ai thèm đáp lời. Ông diễn thuyết trong các buổi hội thảo ngành công nghiệp thực phẩm và thỉnh giả chỉ biết nhún vai. Nhưng ông không thể nào nghĩ tới thứ gì khác. “Giống như lối nói trong phương ngữ Idit vậy”, ông bảo. “Anh biết chứ? Đối với một con sâu trên cây cải ngựa, cả thế giới là chính là cây cải ngựa đó.” Và rồi, đến năm 1986, ông nhận được một cú điện thoại từ Công ty Campbell's Soup. Đó là một doanh nghiệp sản xuất nước sốt mỳ Ý, đang cạnh tranh cùng Ragú với nhãn hiệu Prego của mình. Prego đậm đặc hơn Ragú chút xíu, với cà chua thái hạt lựu li ti tương phản với loại súp đặc nghiền rau củ của Ragú, và, trong suy nghĩ của Campbell's thì Prego có chất kết dính sợi mỳ tốt hơn. Thế mà, bất chấp mọi ưu điểm, Prego vẫn lâm vào tình trạng ế ẩm thảm thương, và Campbell's cần kíp vô cùng những ý tưởng mới.

Phương kế tiêu chuẩn trong ngành công nghiệp thực phẩm ắt hẳn sẽ là triệu tập một nhóm chuyên trách và hỏi những người ăn mỳ Ý xem họ mong muốn điều gì. Nhưng Moskowitz không tin là những người tiêu dùng – thậm chí là những kẻ đam mê mỳ Ý – biết được mình khao khát điều gì nếu những khát khao của họ chẳng hề tồn tại. “Trí óc ấy mà”, như lối Moskowitz vẫn ưa dùng, “chẳng biết những thứ mà đầu lưỡi thèm muốn đâu.” Thay vào đó, trải qua quá trình cùng làm việc với các nhà bếp của Campbell's, ông đã đưa ra bốn mươi lăm loại sốt mỳ Ý khác nhau. Những loại này được thiết kế khác nhau xét theo mọi khía cạnh khả dĩ: vị cay, vị ngọt, vị chua, vị mặn, độ đặc, mùi hương, khẩu vị, giá cả nguyên liệu, vân vân và vân vân. Ông có hẳn một danh sách những người ném thực phẩm được đào tạo hẳn hoi có thể phân tích kỹ càng từng chủng loại đó. Rồi ông mang theo những mẫu thử ấy lên đường – tới New York, Chicago, Los Angeles và Jacksonville – và yêu cầu những nhóm gồm hai mươi lăm

người ném thử từ tám đến mười chén nhỏ các loại sốt mỳ Ý khác nhau trong vòng mười giờ, sau đó đánh giá chúng trên thang điểm từ 1 đến 100. Khi Moskowitz lập biểu đồ kết quả thu được, ông nhận thấy rằng tất cả mọi người đều có định nghĩa hơi khác nhau tý xíu về vấn đề một loại sốt mỳ Ý hoàn hảo sẽ có hương vị ra sao. Nếu bạn sàng lọc tỉ mỉ toàn bộ số liệu, bạn có thể tìm thấy ngay những khuôn mẫu, và Moskowitz đã nhận ra rằng sự ưu chuộng của hầu hết mọi người đều rơi vào ba nhóm lớn: loại thường, loại cay và loại siêu đậm đặc, trong số đó loại cuối cùng là quan trọng nhất. Vì sao? Là bởi lúc bấy giờ chưa hề có loại sốt mỳ Ý siêu đậm đặc nào hiện diện trong siêu thị. Suốt một thập kỷ tiếp sau đó, nhóm nước sốt mỳ mới đã mang lại hàng trăm triệu đô-la cho Prego. “Chúng tôi đều thốt lên ‘Oa!’”, Monica Wood, người sau đó trở thành Giám đốc bộ phận nghiên cứu thị trường của Campbell's hồi tưởng. “Ở đây chúng ta có loại sốt chứa rất nhiều thành phần – và nó lại chưa từng được khai phá bao giờ. Vậy nên đến khoảng năm 1989 hay 1990 gì đó, chúng tôi đã cho ra mắt sản phẩm Prego siêu đậm đặc. Nó thành công quá sức tưởng tượng luôn!”

Vào lúc này, tức hai mươi năm sau sự kiện đó, mọi sự có lẽ khó khăn hơn – khi mà mọi nhãn hàng dường như đều xuất hiện với đủ chủng loại – có như thể chúng ta mới nhận thức sâu sắc được rằng điều này mang tính đột phá ra sao. Vào những năm tháng ấy, người làm trong ngành công nghiệp thực phẩm luôn khẳng khẳng trong đầu mình ý niệm về một món lý tưởng thuần khiết – một phiên bản món ăn có ngoại quan và hương vị tuyệt đối hoàn hảo. Ở Ragú và Prego, họ đã phải bươn bả khó khăn để có được một loại sốt mỳ Ý mang tính lý tưởng thuần khiết, và loại sốt mỳ Ý mang tính lý tưởng thuần khiết ấy luẩn loãng và pha trộn bởi họ vẫn ngỡ ấy là cách món sốt được chế ở nước Ý kia. Xét ở góc độ công nghiệp mà nói, nấu ăn đã bị suy kiệt bởi cuộc kiếm tìm tính phổ quát của con người. Một khi anh bắt đầu truy dấu những ngọn nguồn của sự phong phú đa dạng trong nhân loại thì lối tư duy chính thống kia chỉ còn nước vớt đi. Howard Moskowitz bênh vực những người theo lý tưởng thuần khiết Platon và nói rằng chẳng có tính phổ quát nào cả.

Moskowitz vẫn còn giữ một mẫu máy tính mà ông sử dụng cho Prego. Nó lưu trữ tất cả những kết quả được mã hóa từ các cuộc thử nghiệm khẩu vị khách hàng và những cuộc thử nghiệm của chuyên gia, được chia thành ba thư mục (thường, cay, siêu đậm đặc) và được kết nối với danh sách những

nguyên liệu thực tế trên một bảng tính. “Anh có biết là người ta có hẳn một mẫu máy tính dành riêng cho việc chế tạo máy bay không?”, Moskowitz nói khi đang mở chương trình trong máy tính của mình ra. “Còn đây là một mẫu thiết kế dành riêng cho việc chế ra sốt mỳ Ý. Nhìn này, mọi thể loại đều có ở đây.” Ông chỉ vào hết cột xếp loại này tới cột xếp loại khác. “Còn đây là các nguyên liệu. Tôi làm giám đốc thương hiệu cho Prego. Tôi muốn tối ưu hóa một trong số các phân khúc này. Bắt đầu với Phân khúc 1 đã nhé.” Trong chương trình của Moskowitz, ba nhóm sốt mỳ Ý được đặt tên lần lượt là Phân khúc 1, Phân khúc 2 và Phân khúc 3. Ông đánh vào mấy câu lệnh, chỉ thị cho máy tính đưa cho ông công thức sẽ ghi được điểm số tối đa với những người thuộc Phân khúc 1. Câu trả lời hiện ra gần như ngay lập tức: một công thức đặc biệt mà, theo như dữ liệu của Moskowitz, sẽ ghi được số điểm 78 với các đối tượng nằm trong Phân khúc 1. Nhưng công thức ấy thì lại không đạt kết quả tốt lắm với những người thuộc Phân khúc 2 và 3. Nó chỉ đạt số điểm lần lượt là 67 và 57 mà thôi. Moskowitz làm lại lần nữa, lần này yêu cầu máy tính tối ưu hóa Phân khúc 2. Lần này điểm số đưa ra là 82, nhưng giờ đây Phân khúc 1 rớt mất 10 điểm, chỉ còn là 68. “Anh thấy gì chưa?” ông hỏi. “Nếu tôi làm nhóm này hài lòng thì lập tức tôi sẽ chọc giận nhóm khác ngay. Chúng tôi cũng thực hiện cách này với cà phê của General Foods, thế là chúng tôi phát hiện ra rằng nếu anh chỉ sáng tạo ra có độc một loại sản phẩm, thì kết quả tối đa mà anh có được tính trên tất cả các phân khúc chỉ là 60 – đấy là nếu anh may mắn thôi nhé. Chỉ là trong trường hợp anh cư xử với tất cả mọi người như một đại gia đình hạnh phúc hòa hợp. Nhưng nếu tôi thực hiện phân khúc theo cảm tính, tôi có thể đạt được điểm số 70, 71, 71. Có gồm không? Ờ. Khác biệt rất lớn đấy nhé. Trong lĩnh vực cà phê, 71 là số điểm khiến anh thèm thường đến chết đấy.”

Khi Jim Wigon dàn dựng quầy hàng ở Zabar's ngày hôm ấy, thì, giả thuyết hoạt động của anh ắt hẳn là sẽ có một phân khúc khách hàng ưa thích loại tương cà chế từ sốt cà chua Stanislaus và lá húng quế xắt tay cùng xi-rô cây thích. Đó chính là lý thuyết của Moskowitz. Thế nhưng trên đời này có lý thuyết và có cả thực tiễn. Tính đến cuối cái ngày đăng đăng ấy, Wigon đã bán được chín mươi lạng. Nhưng anh còn hai vé gửi xe và phải trả tiền phòng khách sạn nữa, vậy nên anh chẳng được trở về với túi tiền rủng rinh. Trong một năm, Wigon ước tính, anh sẽ bán được năm mươi nghìn lạng – mà trong thế giới đồ gia vị, chẳng gì hơn tiếng nổ lách tách vui tai. “Tôi chẳng có được một đồng lương suốt 5 năm ròng”, Wigon nói cùng lúc anh đang xiên

một viên thịt khác vào cây tăm. “Bà xã giết tôi mất.” Và đâu phải mỗi Đệ nhất thế gian vật lộn khổ sở. Trong giới tương cà đúng điệu, còn có nào River Run, nào Uncle Dave's tới từ Vermont, có Muir Glen Organic và Mrs. Tomato Head Roasted Garlic Peppercorn Catsup ở California cùng hàng tá những nhãn hiệu khác – và cứ mỗi năm, thị phần áp đảo trong lĩnh vực tương cà của Heinz lại chỉ có tăng lên.

Đương nhiên là, rất có khả năng món tương cà cũng đang đợi chờ một phiên bản lý tưởng như trong đoạn quảng cáo có chiếc xe Rolls-Royce nọ, hoặc chờ đợi cuộc khám phá món tương cà tương tự như thứ sốt siêu đậm đặc kia – một công thức thần diệu sẽ làm hài lòng một nhu cầu còn chưa được thỏa mãn. Tuy vậy, rất có thể rằng, những quy tắc của Howard Moskowitz, vốn áp dụng với Grey Poupon, với sốt mỳ Ý Prego, với dầu ô-liu và nước sốt sa lát, và gần như tất cả mọi thứ khác góp mặt trong siêu thị, lại chẳng thể nào ứng lên tương cà.

### 3.

Tương cà là một sáng chế của thế kỷ XIX – mối liên hợp giữa sốt rau quả kiểu truyền thống Anh với cơn cuồng mộ ngày càng tăng của người Mỹ đối với cà chua. Nhưng thứ mà chúng ta biết tới ngày nay lại là loại tương cà nổi lên từ cuộc tranh cãi nổ ra hồi những năm đầu thế kỷ trước về benzoate, một loại chất bảo quản được sử dụng rộng rãi trong các loại gia vị hồi cuối thế kỷ XIX. Harvey Washington Wiley, người đứng đầu Nha Hóa học, Bộ Nông nghiệp suốt từ năm 1883 đến 1912 đã kiên quyết tin rằng benzoate không an toàn, và kết quả là một cuộc tranh cãi phân chia giới tương cà ra làm hai nửa. Một phe là những người sáng tạo nên tương cà, tin tưởng rằng không tài nào chế nổi tương cà mà không có benzoate và rằng benzoate hoàn toàn vô hại với liều lượng được sử dụng. Ở bên kia là nhóm “phản loạn” gồm những nhà sản xuất tương cà, những người tin rằng vấn đề chất bảo quản có thể được giải quyết bằng việc ứng dụng khoa học bếp núc. Những loại tương cà thống trị thế kỷ XIX vốn loãng và đậm nước, một phần bởi chúng được chế từ loại cà chua chưa chín, chứa rất ít hàm lượng carbohydrate tổng hợp được biết tới như là chất keo trái cây, giúp nước sốt thêm đậm đặc. Nhưng nếu anh chế tương cà từ loại cà chua chín, mang lại cho nó mật độ cần thiết đủ để chống thoái biến thì sao? Tương cà thế kỷ XIX có vị cà chua rất mạnh, cùng thoang thoang chút dấm nhẹ. Nhóm

“phản loạn” giành lý bằng cách tăng lên đáng kể lượng dấm, qua đó bảo vệ cà chua bằng cách ngâm chúng, họ chế ra loại tương cà siêu việt: an toàn hơn, thanh sạch hơn và ngon hơn. Họ đưa ra chính sách bảo đảm hoàn tiền trong những trường hợp hư hỏng. Họ chịu trách nhiệm nhiều hơn với sản phẩm của mình, thuyết phục rằng công chúng sẽ trả nhiều tiền hơn cho loại tương cà tốt hơn, và họ đã đúng. Những loại tương cà chứa chất bảo quản benzoate đã mất dạng. Và kẻ thủ lĩnh nhóm “phản loạn” kia là một doanh nhân xuất thân từ Pittsburg có tên là Henry J. Heinz.

Chuyên gia hàng đầu thế giới về thuở sơ khởi của tương cà chính là Andrew F. Smith, một người đàn ông vạm vỡ, cao trên mét tám với bộ ria màu xám và mái tóc ngắn lượn sóng. Smith là một học giả, được đào tạo như một nhà khoa học chính trị, dốc lòng dốc sức hòng mang lại một cơn ớn lạnh rùng mình cho thế giới thực phẩm. Khi chúng tôi hẹn cùng ăn trưa cách đây không lâu ở nhà hàng Savoy, khu SoHo (được chọn bởi món bánh kẹp thịt và khoai chiên kiểu Pháp tuyệt hảo, và bởi Savoy tự chế món tương cà của riêng mình – một loại sẫm màu, chứa nhiều tiêu cay và quánh sền sệt được dọn lên trong một đĩa sứ trắng), Smith còn đang khổ sở với việc khảo cứu nguồn gốc món bánh sừng bò cho cuốn Bách khoa thư Oxford về đồ ăn thức uống ở Hoa Kỳ sắp ra mắt mà ông đóng vai trò chủ biên. Liệu có phải bánh sừng bò được phát kiến hồi năm 1683 nhờ những người dân thành Viên để ghi dấu chiến tích đẩy lui người Thổ xâm lăng? Hay đúng ra phải do cư dân thành Budapest vào năm 1686, để ăn mừng chiến thắng của họ chống lại quân đội Thổ? Cả hai nguồn gốc này đều giúp giải thích hình dạng trắng lười liềm đặc thù của chiếc bánh – bởi điều đó sẽ mang ý nghĩa văn hóa nhất định (đặc biệt là đối với người Viên) khi thánh hóa cuộc khai hoàn chiến trận của họ dưới hình dạng chiếc bánh nướng. Nhưng nguồn tham khảo duy nhất mà Smith có thể tìm ra được cho cả hai câu chuyện trên đều nằm trong cuốn Larousse Gastronomique, bản năm 1938. “Không cách nào kiểm chứng được”, ông nói, lắc đầu đầy ngán ngẫm.

Tuy thế, sở trường của Smith là về cà chua, và xuyên suốt cả một quá trình gồm rất nhiều bài viết và cuốn sách mang tính học thuật – ví dụ như “Lịch sử món tương cà Anh-Mỹ tự chế tại gia” cho tờ Petis Propos Culinaries và “Đại chiến thuốc viên cà chua thập niên 1830” cho tờ The Connecticut History Society Bulletin – Smith đã lý luận rằng một phần then chốt của lịch sử nền văn minh ẩm thực có thể được kể thông qua loại trái cây này.

Cortez đã mang cà chua từ Tân thế giới về châu Âu, và những trái cà chua ấy đã luôn lách đầy khéo léo và không gì ngăn chặn nổi vào nền văn hóa ẩm thực thế giới. Người Ý đã dùng cà chua thay cho cà tím. Còn tại miền bắc Ấn Độ, nó đã xuất hiện trong món cà ri và tương ớt xoài. “Nhà sản xuất cà chua lớn nhất thế giới ngày nay là ai?” Smith ngừng lời, làm ra vẻ gay cấn. “Trung Quốc. Anh không đời nào nghĩ rằng cà chua lại có thể góp mặt trong ẩm thực Trung Hoa, mười năm trước chẳng hề có chuyện ấy. Nhưng giờ thì có đấy.” Smith nhúng một thanh khoai tây chiên kiểu Pháp của tôi vào món sốt cà chế-tại-gia. “Nó có vị nguyên chất”, ông nói, với cái nhìn chăm chú đầy ngưỡng mộ. “Là tương cà tươi ngon đấy. Anh có thể nếm thấy vị cà chua.” Trong suy nghĩ của ông, tương cà chính là thứ gần như hoàn hảo nhất trong tất cả những dạng thể hiện của cà chua. Nó lại không có gì đắt đỏ, đồng nghĩa với việc nó có chỗ đứng vững chắc trên thị trường đại chúng, nó là một thứ gia vị chứ không phải một nguyên liệu, nghĩa là nó có thể được sử dụng tùy theo ý muốn của người thưởng thức đồ ăn chứ không phải người chế biến món ăn. “Có một câu trích dẫn của Elizabeth Rozin mà tôi rất tâm đắc”, ông nói. Rozin là một nhà lý luận món ăn đã chấp bút tiểu luận “Tương cà và tiềm thức tập thể”, và Smith đã sử dụng kết luận của bà làm đề từ trong cuốn sách ông viết về tương cà: ketchup rất có thể chính là “biểu hiện bấp bực chân thực duy nhất của sự pha trộn văn hóa, và... khả năng đặc biệt, không tiền khoáng hậu của nó trong việc mang lại một điều gì đó cho tất cả mọi người khiến nó trở thành ‘quốc tế ngữ’ của lĩnh vực ẩm thực.” Đây chính là chỗ mà Henry Heinz và cuộc chiến benzoate thể hiện tầm quan trọng của mình: bằng việc đánh bại phái Thủ cựu ngành gia vị, ông đã ghi tên mình như một nhân vật biến đổi hương vị tương cà theo cách thức khiến nó trở nên phổ biến trên toàn cầu.

#### 4.

Có tất cả năm vị cơ bản được biết tới trong khẩu vị con người: mặn, ngọt, chua, đắng và umami. Umami chứa trong chất đạm, là vị của loại súp gà nhiều chất cốt, hay thịt đã qua chế biến, hay nước cốt cá, pho mát để lâu năm, sữa mẹ hay tương đậu, có trong nấm, tảo biển hay cà chua đã nấu chín. “Umami làm tăng thêm độ sệt”, Gary Beauchamp, người đứng đầu Trung tâm Tri giác hóa học Monell ở Philadelphia đã nói. “Nếu anh tăng thêm vị umami trong món súp thì nó sẽ khiến súp dường như trở nên đậm đặc hơn – nó mang lại sức nặng cảm tính. Nó biến một món súp từ nước

muối đơn thuần trở thành đồ ăn thức uống.” Khi Heinz chuyển sang sử dụng cà chua chín và tăng tỉ lệ vụn cà chua, ông đã khiến cho tương cà, đầu tiên và trước nhất, trở thành một nguồn umami đầy sức thuyết phục. Và rồi ông nhanh chóng gia tăng liều lượng dấm, thế là món tương cà của ông đã có lượng axit cao gấp đôi hầu hết các loại tương cà khác; giờ đây tương cà đã có vị chua, lại thêm một trong năm vị cơ bản nữa. Những loại tương cà thời hậu-benzoate cũng được tăng gấp đôi lượng đường – vậy là món tương cà cũng đã ngọt – và lần lượt tương cà cũng trở nên mặn và đắng nữa. Đây không phải chuyện vặt vãnh chút nào. Hãy cho bé sơ sinh ăn một món súp, và rồi đến súp có MSG (một loại muối amino-axit thuần túy umami), và lần nào đưa bé cũng sẽ tò tò quay lại với món súp chứa MSG. Cũng như vậy, đưa bé sẽ luôn ưa thích nước có đường hơn là chỉ nước trắng không thôi. Muối, đường và umami chính là những dấu hiệu chủ yếu về đồ ăn mà chúng ta đang sử dụng – ví dụ như, nó đậm đặc calori đến mức nào, hay trong trường hợp của umami là về sự có mặt của các protein và các amino axit. Những gì Heinz thực hiện được thể hiện ra kết quả bằng một loại gia vị nhấn vào cả năm loại nút bấm cốt yếu này. Vị của tương cà Heinz khởi đầu ở chót lưỡi, nơi các cơ quan thụ cảm vị ngọt và mặn xuất hiện trước nhất, lan dọc theo hai bên, nơi vị chua dường như mạnh mẽ nhất, và rồi tác động tới phần cuối lưỡi, dành cho umami và vị đắng trong một chuỗi mạnh dần dập lâu dài lan tới đỉnh cao. Liệu có bao nhiêu thứ trong siêu thị mang lại cảm giác ấn tượng đến nhường này?

Nhiều năm về trước, Công ty H. J. Heinz đã thực hiện một dự án nghiên cứu thị trường rộng rãi, trong đó các chuyên viên nghiên cứu đến tận nhà các đối tượng và quan sát cách họ sử dụng tương cà. “Tôi vẫn nhớ lần ngồi ở mấy gia đình ấy”, Casey Keller, người gần đây đã trở thành trưởng bộ phận phát triển cho Heinz nói. “Có một đứa trẻ ba tuổi và một đứa sáu tuổi, tình huống xảy ra là bọn trẻ đòi ăn tương cà và bà mẹ mang ra. Một lọ dung tích 40 ao-xơ. Đứa bé ba tuổi tự giằng lấy chai tương về mình, bà mẹ cực lực nắm chặt cái chai và bảo: ‘Không, con không được làm thế.’ Cô ta giằng lấy lọ tương và chỉ phát cho một nhúm tương vừa phải mà thôi. Anh có thể nghĩ tất cả chuyện ấy như thứ gì đó vô công rồi nghề.” “Còn với Heinz”, Keller nói, “thời khắc ấy chính là giây phút thấu tỏ”. Một đứa trẻ năm tuổi điển hình sử dụng lượng tương cà nhiều hơn 60% so với một người bốn mươi tuổi điển hình, và công ty đã nhận ra rằng họ cần phải đóng tương cà vào loại chai mà đứa bé mới chập chững biết đi cũng có thể kiểm soát được.

“Nếu chỉ là một nhóc tí bốn tuổi – tôi cũng có một đứa con bốn tuổi – thì trong hầu hết trường hợp, nó không được tự lựa chọn những món ăn trong bữa tối”, Keller bảo. “Nhưng có một thứ nó có thể khống chế là tương cà. Đó là một trong những trải nghiệm ăn uống mà nó có thể tùy biến và cá nhân hóa.” Kết quả là, Heinz đưa ra loại chai có tên là Xịt dễ dàng (EZ Squirt), được chế từ loại nhựa mềm với miệng vòi hình nón. Trong những gia đình có sử dụng EZ Squirt, lượng tiêu thụ tương cà đã tăng khoảng 12%.

Vẫn còn có một bài học khác rút từ cảnh diễn ra trong gia đình họ. Những đứa trẻ nhỏ có xu hướng sợ hãi cái mới: khi chúng đã lên hai hay ba, chúng chùn lại trước các hương vị mới. Điều đó hoàn toàn xác đáng, xét về khía cạnh tiến hóa, bởi trong suốt lịch sử nhân loại, đó chính là lứa tuổi mà bọn trẻ bắt đầu thu thập và tìm tòi cho bản thân, và những đứa trẻ lạc xa khỏi những thứ đã biết rõ và đã tin tưởng sẽ không thể nào tồn tại. Ở đó, chúng ta chứng kiến một đứa trẻ ba tuổi đang phải đối mặt với thứ gì đó lạ lẫm trên đĩa của nó – cá thu, có lẽ, hoặc giả là món cải Brussels – và nó muốn điều chỉnh đồ ăn của mình theo cách nào đó để biến thứ không quen thuộc trở thành quen thuộc. Nó muốn chinh phục những nội dung bày trên đĩa của mình. Và thế là nó tìm tới tương cà, bởi, duy nhất trong tất cả những gia vị có sẵn trên bàn, chỉ tương cà có thể mang tới vị ngọt, vị chua, vị mặn, vị đắng và vị umami, tất cả cùng một lúc.

## 5.

Vài tháng kể từ sau khi Jim Wigon lui tới Zabar's, Edgar Chambers IV, người điều hành Trung tâm cảm tính, phân tích tại Đại học Tiểu Bang Kansas, đã chỉ đạo một cuộc đánh giá chung cả về nhãn hiệu Đệ nhất thế gian và Heinz. Ông có trong tay một nhóm gồm mười bảy nhân viên thử mùi được đào tạo chuyên nghiệp, và họ làm việc cho giới kinh viện và cả giới công nghiệp, trả lời câu hỏi thường rất khó khăn là một vật thể nào đó có mùi vị ra sao. Đó là một công việc đòi hỏi gắt gao. Ngay lập tức sau khi chỉ đạo nghiên cứu về tương cà, Chambers đã phái một nhóm tới Bangkok để thực hiện một phân tích về trái cây – chuối, xoài, quả doi (quả mận miền Nam) và cả me ngọt. Những người khác thì phân tích cận kề về đậu và kim chi ở Hàn Quốc, còn vợ của Chambers thì dẫn một đoàn đại biểu tới Ý để phân tích món kem.

Cuộc nếm thử tương cà diễn ra suốt hơn bốn giờ đồng hồ trong hai buổi sáng liên tiếp. Sáu chuyên gia nếm vị ngồi xung quanh một bàn ăn tròn rộng rãi với chiếc mâm xoay ở chính giữa. Ngay trước mặt mỗi thành viên nhóm chuyên gia là hai chén dung tích một ao-xơ, một chén đầy ắp tương cà Heinz còn một chén là Đệ nhất thế gian. Họ sẽ xem xét tất cả mười bốn khía cạnh về hương vị và chất liệu, đánh giá theo đúng thang bậc 15 điểm tiêu chuẩn vốn vẫn được giới ẩm thực sử dụng. Các thành tố thuộc về hương vị sẽ được chia thành hai phần: các yếu tố được cảm nhận bằng lưỡi và các yếu tố được cảm nhận bằng mũi. Lấy thí dụ, một trái đào chín nục có vị ngọt nhưng hương tỏa ra cũng rất ngọt – và là hai khía cạnh rất khác nhau của vị ngọt. Dấm vốn có vị chua, nhưng nó còn có cả mùi gắt và làn hơi xông lên sống mũi và tràn vào đầy miệng khi bạn thở ra. Để hỗ trợ cho quá trình chấm điểm, các chuyên gia nếm vị xếp quanh mình đủ loại tương vị ngọt, vị chua và vị mặn cùng với các phần bột cà chua nhuyễn Contanida, sốt cà chua Hunt's và nước cà chua Campbell's, mỗi thứ trong số đó đều đại diện cho một nồng độ cà chua nhất định.

Sau khi bóc tách món tương cà ra thành các yếu tố riêng lẻ, nhóm chuyên gia nếm vị nhận xét những khía cạnh cốt yếu của cái gọi là “trạng thái viên mãn”, từ mà các chuyên gia đánh giá cảm quan sử dụng để miêu tả những hương vị pha trộn hài hòa và cân bằng, “bùng nổ” trong vòm miệng. “Sự khác biệt giữa mức độ viên mãn cao và thấp chính cũng giống hệt như sự khác biệt giữa bản Tụng ca niềm vui mà thằng bé nhà tôi chơi so với một nghệ sĩ dương cầm đại tài ấy mà”, Chambers nói. “Cả hai người họ cùng tấu những nốt nhạc như nhau, nhưng chúng sẽ phối hợp hài hòa hơn nhiều dưới tay một nghệ sĩ piano trứ danh.” Những chiếc bánh bơ giòn Pepperidge Farm được coi là có mức độ “viên mãn” cao. Món sốt mayonnaise Hellmann's và bánh nướng xốp Sara Lee cũng như vậy. Khi một thứ gì đó đạt đến mức độ “viên mãn” cao, hết thảy những yếu tố cấu thành hội tụ với nhau, hợp nên một thể thống nhất trọn vẹn. Anh không thể tách biệt các thành tố của một hương vị có mức độ viên mãn cao và mang tính biểu tượng như Coca-Cola hay Pepsi. Nhưng anh lại có thể làm được điều đó với một loại nước cola nhãn hiệu nhỏ lẻ bất kỳ mà anh thấy trong siêu thị. “Điều đáng nói ở Coke và Pepsi là chúng tuyệt đối hoàn mỹ,” Judy Heylman, vị phó chủ tịch Công ty Sensory Spectrum ở Chatham, New Jersey bày tỏ. “Chúng có những điểm nhấn lộng lẫy – mọi hương vị đều hòa hợp cân bằng. Đạt tới mức độ như vậy là cực khó. Thường thì, khi anh

ném thử món cola nào đó trong cửa tiệm, nó...” đến đây cô bật ra một tràng âm thanh pik!pik!pik! – “tất cả các vị đều gắt, và thường thì trước tiên vị cam quýt đậm xộc lên. Tiếp theo là vị quế. Hương cam quýt cùng thứ gia vị nâu chính là hương đầu và rất chóng bay hơi, ngược với hương vani, rất kín đáo và bền lâu. Một nhãn hiệu cửa tiệm rẻ tiền sẽ chỉ có thứ hương quế phô phang và đậm đặc phủ lên trên tất cả mọi thứ.”

Một số loại tương cà rẻ tiền cũng giống hệt như vậy. Những người đam mê tương cà cuồng nhiệt nói rằng trong vị cà chua của tương cà Del Monte hàm chứa tình trạng bất nhất đầy thách thức: những trái cà chua sẽ khác xa nhau, cả về lượng axit, vị ngọt và tỉ lệ tinh thể rắn so với lượng nước, tất cả tùy thuộc vào hạt giống được gieo trồng, thời gian chúng được thu hoạch trong năm, thứ thổ nhưỡng chúng nảy cây đơm trái, và cả điều kiện thời tiết trong suốt quãng thời gian sinh trưởng nữa. Trừ phi những biến số ấy được kiểm soát chặt chẽ, nếu không thì kết cục là mẻ cà chua sẽ lổn nhổn, trái thì sũng nước, trái thì rắn đanh. Hoặc giả hãy ném thử một trong những nhãn hiệu tương cà của-nhà-trồng-được nhiều rần rạt tạo nên phần đáy của thị trường tương cà và chú ý đến sự pha trộn các vị ra sao; bạn sẽ nhận ngay ra rằng bản thân mình ý thức rõ rệt về vị đỉnh hương hay bị rợn ngợp bởi hơi tởi bốc lên. Các loại cola và tương cà nhìn chung đều có một thứ mà Moskowitz gọi tên là ‘móc câu’ – một thuộc tính cảm quan mà bạn có thể tách biệt hẳn ra và, thấy ngán ngẩm tột độ.

Cuộc ném thử bắt đầu với với một muống nhựa. Sau khi suy xét kỹ càng, người ta quyết định rằng sẽ thuận lợi hơn cho việc phân tích nếu tương cà được ném thử trên món khoai tây chiên kiểu Pháp, vậy là một mẻ khoai tây được chế biến và phân chia xung quanh bàn. Mỗi chuyên gia ném vị, tuân thủ đúng giao thức, đều nhón từng thanh khoai tây một, nhúng chúng vào trong chén – thật kỹ càng, chạm tận tới đáy – cắn hết phần khoai đã phủ ngập tương cà, và rồi trầm ngâm cảm nhận những dấu hiệu của giác quan mình. Đối với tương Heinz, những thành tố hương vị chủ chốt – dấm, muối, danh-tính cà chua (vị cà chua tổng thể), vị ngọt, vị đắng – được đánh giá là xuất hiện với hàm lượng tương đối đồng đều, và ngược lại, tất cả những yếu tố ấy được đánh giá là pha trộn hài hòa với nhau. Còn tương cà Đệ nhất thế gian thì “lại có một cách nhìn khác hẳn, một cách mô tả khác hẳn với Heinz”, Chambers nói. Nó có luồng hương liệu ngọt xộc lên mạnh hơn – 4,0 so với 2,5 – và bỏ xa Heinz xét về yếu tố “danh-tính cà chua” với con

số 9,0 so với 5,5. Nhưng nó lại chứa ít muối hơn và không có vị dấm rõ rệt. “Một đánh giá khác từ nhóm chuyên gia là những yếu tố này không hề hòa trộn với nhau”, Chambers nói tiếp. “Sản phẩm của Đệ nhất thế gian có mức độ ‘viên mãn’ thực sự thấp.” Theo như lời Joy Buchholz, một chuyên viên nếm hôm đó thì, khi cả nhóm đánh giá về dư vị sản phẩm, “dường như có một hương vị nào đó phảng phất dài lâu hơn trong trường hợp của Đệ nhất thế gian – hương vị cà chua nấu chín.”

Nhưng Jim Wigon phải làm gì đây? Để cạnh tranh được với Heinz, anh phải thử một thứ gì đó ghê gớm, ví như thay thế xi-rô bắp bằng xi-rô cây thích, tăng đáng kể lượng tinh thể cà chua. Điều đó đã tạo nên một hương vị khác thường và táo bạo. Tương cà Đệ nhất thế gian ăn với cá da trơn chiên vàng chẳng hạn, thật quá tuyệt! Nhưng nó cũng đồng nghĩa với việc món tương cà của anh xét về cảm quan lại không hoàn hảo được như Heinz, và anh đã phải trả giá đắt cho cái gọi là “mức độ viên mãn”. “Chúng tôi cảm thấy rằng tương cà Đệ nhất thế gian giống món sốt hơn.” Cô cố tỏ ra đóng góp tích cực.

Vậy nên, có một ngoại lệ trong những quy tắc của Moskowitz. Ngày nay chúng ta có tới ba mươi sáu loại nước sốt mỳ Ý hiệu Ragú chia thành sáu nhóm chuyên biệt – Old World Style, Chunky Garden Style, Light, Cheese Creations và Rich & Meaty – điều đó có nghĩa là đã có gần như đầy đủ mọi loại sốt chiều theo ý muốn khác nhau của mọi đàn ông, đàn bà, trẻ nhỏ ở nước Mỹ. So với tình trạng đơn điệu đã thách thức Howard Moskowitz hai mươi năm về trước, đây chính là bước tiến. Hạnh phúc, theo một nghĩa nào đó, chính là một hàm xác định xem thế giới của chúng ta tiệm cận được sát tới mức nào những ưa thích, đòi hỏi muôn màu muôn vẻ của con người. Nhưng điều đó khiến chúng ta quên mất rằng đôi khi hạnh phúc có thể được tìm thấy ngay trong việc nắm giữ những gì chúng ta và cả những người khác vốn đang sở hữu. “Nhớ lại hồi những năm 70, ai đó – tôi nghĩ là Ragú đấy – đã thử chế ra một loại ‘tương cà phong cách Ý’”, Moskowitz nói. “Họ thất bại thảm hại.” Đó chính là một câu hỏi hóc búa: điều vốn đúng với loại gia vị màu vàng ăn kèm với bánh kẹp xúc xích nóng lại chẳng hề đúng với loại gia vị cà chua ăn kèm với bánh kẹp thịt, và điều vốn đúng với món sốt cà chua khi bạn tăng thêm những mẫu nhỏ hữu hình và đóng vào một cái lọ, dường như lại chẳng có tác dụng với món sốt cà chua khi bạn tăng

thêm dấm cùng đường và đóng vào chai. Moskowitz nhún vai. “Tôi đoán tương cà là tương cà thôi.”

Ngày 6 tháng 9 năm 2004

# Tán gia bại sản

LÀM THẾ NÀO NASSIM TALEB BIẾN TÍNH BẤT KHẢ KHÁNG CỦA THÂM HỌA TRỞ THÀNH MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ

## 1.

Ngày nọ, hồi năm 1996, một thương gia Phố Wall tên gọi Nassim Nicholas Taleb đã đến gặp Victor Niederhoffer. Victor Niederhoffer là một trong những người quản lý tiền bạc thành công nhất trong cả nước. Ông sinh sống và làm việc trên một khu biệt lập rộng mười ba héc ta ở hạt Fairfield, bang Connecticut, và khi Taleb dong xe từ nhà mình ở Larchmont lên, anh đã phải xưng tên tuổi ở cổng vào, và rồi lái thêm cả một chặng đường vào gara chạy dài uốn lượn. Niederhoffer có hẳn một phòng bóng quần (squash), một sân tennis và một bể bơi cùng cả một dinh thự ộp gỗ thông nguy nga, trong đó rõ ràng mỗi phân mỗi thước không gian đều được bài trí bằng các tác phẩm nghệ thuật dân gian Hoa Kỳ thế kỷ XVIII, XIX. Thời bấy giờ, Niederhoffer đã thường xuyên giao lưu tennis với tỉ phú tài chính George Soros. Ông vừa mới cho ra một cuốn sách xếp vào hàng bestseller, có tên The Education of a Speculator (Sở học của một nhà đầu cơ), dành tặng riêng cho cha ông, Artie Niederhoffer, một sĩ quan cảnh sát xuất thân từ Coney Island. Ông sở hữu cả một thư viện đồ sộ rất chọn lọc và cơ hồ có nổi khao khát tri thức không khi nào vơi cạn. Khi Niederhoffer chỉ là một anh học trò mới chân ướt chân ráo tới Harvard, cậu chàng xuất hiện lần đầu tiên trong buổi tập môn bóng quần và tuyên bố rằng một ngày nào đó cậu sẽ trở thành tay cự phách nhất trong môn thể thao ấy; và, đúng thật, chẳng bao lâu sau cậu đã đánh bại tay vợt huyền thoại Shariff Khan để giành chức vô địch bóng quần giải Mỹ Mở rộng (US Open). Đó chính là kiểu của Niederhoffer. Ông đã nghe thấy tiếng tăm ngày một lan rộng của Taleb trong ngành kinh doanh quyền chọn bí truyền và triệu anh tới Connecticut. Taleb sừng sốt vô cùng.

“Ông ấy không trò chuyện mấy, vậy nên tôi đã quan sát ông”, Taleb hồi tưởng. “Tôi đã bỏ ra bảy tiếng đồng hồ chăm chú xem ông giao dịch. Tất cả

những người khác trong văn phòng của ông đều đang độ hai mươi, riêng ông là ngũ tuần, vậy mà ông hùng hực sức sống nhất trong nhóm. Rồi, sau khi thị trường đã đóng cửa, ông bước ra ngoài và thực hiện cả ngàn cú ve bóng trên sân tennis.” Taleb là một người Li-băng theo Giáo hội Hy Lạp chính thống, ngôn ngữ mẹ đẻ của anh là tiếng Pháp, theo lối phát âm của anh thì từ Niederhoffer nói ra hơi lơ lớ ngoại lai Niederhoffer. “Đây là một người đàn ông sống giữa tòa dinh thự với cả ngàn cuốn sách, chính là ước mơ của tôi từ tấm bé”, Taleb nói tiếp. “Ông nửa là kẻ gian hùng, nửa như vị học giả. Niềm kính nể tôi dành cho ông cực kỳ mãnh liệt.” Tuy vậy, có một vấn đề ở đây, và nó chính là chìa khóa để thấu hiểu con đường lạ đời mà Nassim Taleb đã lựa chọn, và cả vị trí kẻ bất đồng chính kiến chủ yếu ở Phố Wall mà giờ đây anh nắm giữ. Bất chấp nỗi ganh tị và niềm cảm phục của mình, anh vẫn không muốn trở thành một Victor Niederhoffer – cả khi ấy, cả bây giờ, không một giây phút nào từ bấy đến nay. Bởi khi anh nhìn quanh ông, dõi mắt vào những cuốn sách, sân tennis và những tác phẩm nghệ thuật dân gian trưng trên tường – khi anh trầm ngâm suy ngẫm hằng hà sa số những triệu đô-la ông làm ra suốt bao năm – anh không tài nào thoát khỏi suy nghĩ rằng tất thảy có thể chỉ là kết quả của thứ vận may ngớ ngẩn mong manh.

Taleb biết rõ suy nghĩ ấy kỳ quặc tới mức nào. Phố Wall vốn được tạo riêng cho một nguyên tắc rằng: khi bàn đến chuyện tung hứng thị trường thì có một thứ gọi là sự tinh thông, rằng tài khéo và sáng suốt có vai trò tiên quyết với đầu tư hết như tài khéo và sáng suốt hết sức quan trọng trong lĩnh vực phẫu thuật, đánh golf hay lái máy bay chiến đấu vậy. Những người nhìn thấy trước tương lai để thấu hiểu vai trò mà phần mềm nắm giữ trong thời hiện đại đã thu mua cổ phiếu Microsoft từ năm 1985 và kiếm được cả gia tài. Những người thấu hiểu tâm lý của bong bóng đầu tư đã bán tháo các cổ phiếu công nghệ của mình từ hồi cuối năm 1999 và tránh được cú sụp đổ Nasdaq. Warren Buffett được biết tới như “nhà hiền triết của Omaha” bởi cơ hồ không cần bàn cãi rằng nếu anh khởi đầu tay trắng và kết cuộc với cả tỉ đô-la, vậy ắt hẳn là anh phải thông minh hơn tất cả mọi người: Buffett thành công bởi một nguyên cơ xác đáng. Nhưng làm sao bạn biết được, Taleb nghi hoặc, liệu rằng nguyên cơ ấy cũng có thể dùng để lý giải cho thành công của người khác, hay đơn thuần chỉ là một cách hợp lý hóa được phát kiến sau hiện thực ấy? George Soros có vẻ cũng thành công bởi một nguyên cơ hẳn hoi nào đó. Ông vẫn thường nói rằng ông tuân theo một thứ

gọi là lý thuyết phản xạ. Nhưng rồi, về sau, Soros đã viết rằng trong hầu hết các tình huống, lý thuyết của ông “lờ mờ quá đến nỗi có thể mặc kệ nó mà chẳng hề hấn gì”. Một đối tác giao dịch lâu năm của Taleb – người đàn ông có tên Jean-Manuel Rozan, có lần đã dành hẳn một buổi chiều để tranh cãi về thị trường chứng khoán với Soros. Soros bần gãi vô cùng và ông có hẳn một lý thuyết tinh vi giải thích nguyên nhân, thứ cuối cùng hóa ra lại sai lầm toàn bộ. Thị trường chứng khoán phát như điều gặp gió. Hai năm sau, Rozan tình cờ đụng độ Soros trong một giải đấu tennis. “Ông có còn nhớ cuộc trò chuyện của chúng ta không?” Rozan hỏi. “Tôi nhớ rất rõ là chẳng khác”, Soros đáp lời. “Tôi đã đổi ý, và kiếm được cả đồng ketchup.” Ông ta đã đổi ý! Điều chân thực nhất về Soros có lẽ chính là những gì người con trai Robert của ông từng nói:

Ba tôi sẽ ngồi xuống và đưa ra cho anh cả mớ luận thuyết lý giải tại sao ông lại làm thế này, thế kia. Nhưng tôi vẫn còn nhớ hồi nhỏ lúc chứng kiến những lần đó, tôi đã nghĩ bụng, ôi Chúa ơi, chí ít một nửa mớ ấy là láo toét hết cả. Ý tôi là, anh thừa biết nguyên nhân ba tôi thay đổi vị thế trên thị trường hay gì gì đi chẳng nữa thì cũng chỉ vì cái lưng bắt đầu hành hạ ông cụ. Chẳng có lý do lý trấu gì sất. Ông bị một cơn đau thắt theo đúng nghĩa đen, và đây chính là dấu hiệu cảnh báo đầu tiên.

Đối với Taleb, câu hỏi vì đâu một người nào đó lại thành công trong lĩnh vực tài chính thực sự khuấy động dữ dội. Taleb có thể thực hiện các tính toán số học trong đầu. Cứ cho là có khoảng chừng mười nghìn giám đốc đầu tư ngoài đó, không phải một con số lạ lùng gì mấy, và rằng cứ mỗi năm một nửa số họ, hoàn toàn tình cờ kiếm được tiền còn một nửa trong số ấy, cũng hoàn toàn tình cờ, bị thua lỗ. Và cứ cho là hàng năm, những kẻ thất bại bị hất cẳng và trò chơi lại tái diễn với những kẻ còn bám trụ lại. Tính đến cuối năm thứ năm, sẽ có 330 người có lời lãi mỗi năm, còn sau mười năm thì chỉ có 9 người kiếm được tiền suốt chừng ấy năm liên tục, hết thảy chỉ là nhờ may mắn đơn thuần. Niederhoffer, hệt như Buffett và Soros, cũng là một người đàn ông sắc sảo. Ông giành được học vị Tiến sĩ Kinh tế ở trường Đại học Chicago. Ông đi tiên phong trong sáng kiến rằng thông qua phân tích toán học chặt chẽ về những hình mẫu trên thị trường, một nhà đầu tư có thể xác định mức độ dị thường sinh lợi. Nhưng ai dám nói rằng ông ta cũng chỉ là một trong những kẻ may mắn tài tình? Và ai dám nói rằng đến năm thứ mười một, Niederhoffer lại không rơi vào một trong số những kẻ

bất hạnh, bất ngờ mất sạch sành sanh, kẻ đột nhiên, theo ngôn ngữ của Phố Wall, là “tán gia bại sản”?

Taleb vẫn còn nhớ những năm tháng ấu thơ ở Li-băng, chứng kiến bước chuyển ngoặt của đất nước mình, như lời của anh là, từ “thiên đường hóa thành địa ngục” chỉ trong vòng sáu tháng. Gia đình anh có thời đã sở hữu cả một dải đất mênh mông ở miền bắc Li-băng. Tất cả đã tan thành mây khói. Anh vẫn còn nhớ ông nội mình, nguyên phó thủ tướng Li-băng, con trai của một vị phó thủ tướng khác của Li-băng, một người đàn ông với phẩm cách cá nhân tốt vời, đã sống qua ngày đoạn tháng trong một căn hộ tồi tàn ở Athens. Đó chính là vấn đề với một thế giới trong đó tồn tại quá nhiều thắc thỏm về việc tại sao mọi thứ lại kết thúc theo cách như thế: bạn không bao giờ biết được liệu ngày nào đó vận may của bạn sẽ đổi màu và hết thảy sẽ bị xóa đi sạch sẽ.

Tiếp sau đây chính là những gì Taleb thu nhặt được từ Niederhoffer. Anh nhận ra rằng Niederhoffer là một vận động viên nghiêm túc, và anh quyết định mình cũng sẽ phải như thế. Anh đạp xe đi làm và tập tành trong phòng thể dục thể hình. Niederhoffer là một người theo chủ nghĩa kinh nghiệm đầy chắc chắn, người vào ngày ấy đã quay sang Taleb ở Connecticut và nói với anh đầy vẻ nghiêm trang: “Tất cả những thứ gì cần thử nghiệm đều phải được thử nghiệm”, và vì vậy khi Taleb khởi sự quỹ phòng vệ đầu tiên của riêng anh vài năm sau đó, anh đã gọi nó là Empirica (Chủ nghĩa kinh nghiệm). Nhưng chỉ dừng ở đó mà thôi. Nassim Taleb đã quyết định rằng anh không thể theo đuổi một chiến lược đầu tư tiềm ẩn nguy cơ mất sạch sành sanh bất cứ khi nào.

## 2.

Nassim Taleb là một người đàn ông trạc tứ tuần, cao và cuồn cuộn cơ bắp với bộ râu muối tiêu và mái đầu hói. Cặp lông mày của anh rất đậm còn mũi thì dài. Làn da Nassim có sắc ô-liu vùng Cận Đông. Anh là một người tính khí ấm ương và khi thế giới của anh bất chợt nhuộm màu đen tối, cặp lông mày ríu với nhau, đôi mắt co lại, cứ như thể là anh ta vừa bị tắt mắt bộ xạc điện vậy. Đôi ba người bạn của anh có nói, rằng anh trông giống như văn hào Salman Rushdie vậy, mặc dù ở văn phòng, nhân viên của anh đã dính lên bảng tin một bức ảnh giáo sĩ đạo Hồi mà họ thề thốt chính là người anh

em sinh đôi thất lạc từ lâu của Taleb, trong khi bản thân Taleb lại cứ khẳng khẳng, đầy khô hài, rằng anh tựa tựa như tài tử Sean Connery vậy. Anh sống trong một căn hộ kiểu Tudor bốn phòng ngủ với hai mươi sáu biểu tượng Giáo hội chính thống Nga, mười chín tượng đầu La Mã và bốn nghìn cuốn sách. Anh thức dậy mỗi buổi sáng để dành riêng một tiếng đồng hồ cho việc viết lách. Anh là tác giả của hai cuốn sách, cuốn đầu tiên là một tác phẩm về kỹ thuật và được đánh giá rất cao, bàn về các công cụ phái sinh, cuốn thứ hai là một luận thuyết với tựa đề *Fooled by Randomness* (Lẫn bởi tình cờ), một tác phẩm xét theo trí tuệ đám đông của Phố Wall, áng chừng cũng hết như *95 Luận đề phản chứng* của Martin Luther đối với giáo hội Công giáo vậy. Có những buổi chiều, anh lái xe vào thành phố và tham dự một buổi giảng triết tại Đại học City. Trong suốt năm học, vào các buổi tối, anh đều lên lớp cho một khóa sau đại học về tài chính ở Đại học New York, sau đó, người ta thường có thể tìm thấy Nassim trong quán bar của Odeon Café, khu Tribeca, đang thao thao bất tuyệt, tỉ dụ như về những nét tinh túy của tính hay thay đổi ngẫu nhiên hay niềm sùng kính của anh dành cho thi hào Hy Lạp C. P. Cavafy.

Taleb điều hành Quỹ đầu tư Empirica trong một công viên văn phòng bằng bê tông vô danh tiểu tốt ở loảng quảng đầu đó giữa các cánh rừng ngoại vi Greenwich, bang Connecticut. Khu văn phòng của anh chủ yếu gồm một sàn giao dịch kích thước bằng chừng một căn hộ một sàn loại nhỏ kiểu Manhattan. Taleb ngồi trong một góc, đối diện với chiếc laptop, và được vây xung quanh bởi toàn bộ các thành viên còn lại của nhóm – Mark Spitznagel, trưởng phòng giao dịch; một nhà giao dịch khác, tên là Danny Tosto; một lập trình viên tên gọi Winn Martin; và một sinh viên tốt nghiệp có tên Pallop Angsupun. Mark Spitznagel khoảng chừng ba mươi. Còn Winn, Danny và Pallop trông cứ như thể mới đang học cấp 3 vậy. Trong phòng có một giá sách đã được nhồi nhét chặt cứng đứng ở góc nọ, chiếc tivi bấm tắt tiếng và chỉ mở kênh CNBC. Có hai bức tượng đầu Hy Lạp, một chiếc ở ngay cạnh máy tính của Taleb, còn cái kia, hồng hóc thế nào, mà lẫn lóc trên sàn, ngay sát cửa, cơ hồ bị bỏ ra để quẳng vào sọt rác đến nơi. Gần như không có thứ gì giăng trên tường, ngoại trừ một tấm bích chương giới thiệu triển lãm đồ tạo tác Hy Lạp đã hơi sờn màu, tấm ảnh vị giáo sĩ đạo Hồi và một bức họa bằng bút mực chân dung vị thánh bảo hộ của Empirica Capital – triết gia Karl Popper.

Một buổi sáng mùa xuân mới gần đây, tất cả nhân viên Empirica đã phải xông xáo bàn thảo về việc giải quyết một vấn đề gai góc dính dáng tới căn bậc hai của n, ở đây n là số lượng của một bộ quan sát bất kỳ, và toán tử quan hệ n rất có thể là bí mật của riêng nhà đầu cơ nào đó trong những tính toán cá nhân. Taleb đứng cạnh một bảng trắng kê sát cửa, chiếc bút của anh lia ken két khi anh viết vội vã những phương án khả thi. Spitznagel tóc vàng, đến từ vùng Trung Tây và luyện yoga; trái ngược với Taleb, Spitznagel chỉ thốt ra đôi ba lời điềm đạm ít ỏi nào đó. Trong một quán bar, Taleb sẽ gây sự đánh lộn còn Spitznagel sẽ đứng ra can ngăn. Pallop vốn người gốc Thái và đang theo học Tiến sĩ về toán tài chính tại trường Princeton. Cậu có mái tóc đen hơi dài và đượm chút hơi hướm giễu cợt. “Pallop cực kỳ biếng nhác”, Taleb nhận xét, và chẳng hướng đến một ai cụ thể, cứ như vậy vài lần suốt cả ngày, mặc dù câu đó được nói ra với thái độ gọi ra rằng cái gọi là biếng nhác ấy, trong thuật ngữ của riêng Taleb, chính là từ đồng nghĩa với thiên tài. Máy tính của Pallop chẳng hề được động chạm gì vào, cậu thường xoay tròn chiếc ghế sao cho quay hẳn lưng lại với cái bàn. Cậu đang đọc một cuốn sách của hai nhà tâm lý học nhận thức Amos Tversky và Daniel Kahneman với những lập luận mà, như Pallop nhận xét nhuốm chút vẻ thất vọng, là “không thực sự định lượng được”. Cả ba người trao qua đổi lại về phương án đưa ra. Có vẻ như Taleb mắc sai lầm, nhưng trước khi vấn đề kịp giải quyết xong thì thị trường đã mở cửa. Taleb quay trở lại bàn của mình và bắt đầu chỉ choách tranh cãi với Spitznagel xem đích xác nên đưa cái gì lên bảng thông báo của công ty. Spitznagel chơi đàn piano và kèn co, anh đã tự phong mình là DJ của Empirica. Anh muốn chơi nhạc của Mahler nhưng Taleb lại chẳng ưa Mahler cho lắm. “Mahler chẳng có tác dụng gì với tính hay thay đổi cả”, Taleb phàn nàn. “Bach được đấy. St. Mathew's Passion đi!” Taleb ra hiệu cho Spitznagel, người đang vận một chiếc áo len cao cổ màu xám. “Nhìn anh ta kìa. Anh ta muốn mình trông giống von Karajan, giống ai đó ưa tận hưởng cuộc sống trong một tòa lâu đài. Xét về kỹ thuật thì siêu việt hơn hết thấy bọn tôi. Không tếu táo chuyện phiếm. Vận động viên trượt ván tuyết cự phách. Đó chính là Mark ta!” Đúng lúc Spitznagel trợn mắt lên, thì một người mà Taleb từng nhắc đến có phần kỳ bí với tên gọi Tiến sĩ Wu cũng bước vào. Tiến sĩ Wu làm việc cho một quỹ phòng vệ khác ngay ở dưới tầng và nghe nói là cực kỳ sắc sảo. Ông ta gầy còm, liếc nhìn thoãn thoắt qua cặp kính gọng đen. Ông được hỏi ý kiến về căn bậc hai của n nhưng đã từ chối trả lời. “Tiến sĩ Wu lên đây để kiểm mấy trò vui trí óc, để mượn

sách và bàn chuyện nhạc nhẽo với Mark thôi”, Taleb giải thích sau khi vị khách của nó đã mất hút. Anh thì thào bổ sung: “Tiến sĩ Wu là dân nghiên Mahler đấy.”

Emprica tuân thủ một chiến lược đầu tư rất đặc thù. Nó giao dịch quyền mua, tức là không thực hiện thỏa thuận trực tiếp trên cổ phiếu, trái phiếu mà thực hiện giao dịch trên những đặt cược về cổ phiếu, trái phiếu. Thí dụ, hãy tưởng tượng, cổ phiếu của General Motors được giao dịch với giá 50 đô-la, và tưởng tượng rằng bạn là một nhà đầu tư đình đám trên Phố Wall. Một nhà giao dịch quyền mua sẽ đến gặp bạn với một đề nghị. Nếu, trong vòng ba tháng sắp tới, anh ta quyết định bán cho bạn một cổ phiếu GM với giá 45 đô-la thì thế nào? Anh sẽ trả bao nhiêu để đồng ý mua lại cổ phiếu với giá đó? Anh sẽ soi vào lịch sử của GM và nhận thấy rằng trong khoảng thời gian ba tháng nó khó lòng rớt giá khoảng 10%, và hiển nhiên là nhà giao dịch kia sẽ chỉ nài ép bạn mua cổ phiếu GM của anh ta với giá 45 đô-la trong trường hợp cổ phiếu rớt xuống dưới mức đó. Thế nên anh nói rằng anh sẽ giao kết lời hứa ấy, hoặc nói cách khác, là bán quyền chọn ấy với mức phí khá rẻ mạt thôi, một đồng chẳng hạn. Bạn đang đặt cược vào một khả năng rất lớn là cổ phiếu GM sẽ duy trì tương đối ổn định trong suốt ba tháng kế tiếp, và nếu bạn đúng, bạn sẽ bỏ túi một đồng ấy như là lãi ròng. Còn lại, phía nhà giao dịch kia sẽ đặt cược lên khả năng chẳng mấy chốc xảy ra là cổ phiếu GM sẽ rớt giá thê thảm, và nếu điều đó xảy ra, lợi nhuận của anh ta có tiềm năng rất kịch sù. Nếu như nhà giao dịch kia mua lại một triệu quyền chọn từ phía bạn với mức giá một đồng mỗi quyền và cổ phiếu GM giảm xuống chỉ còn 35 đô-la, anh ta sẽ mua vào một triệu cổ phiếu với giá 35 đô-la và quay ngược lại, bắt ép bạn phải mua chúng ở mức 45 đô-la, biến anh ta bỗng chốc trở nên cực kỳ giàu có còn bạn thì về thực chất là nghèo đi.

Loại giao dịch đặc biệt như thế được gọi theo tiếng lóng trên Phố Wall là quyền chọn bị lỗ. Nhưng một quyền chọn có thể được định hình bằng muôn phương nghìn cách khác nhau. Bạn có thể bán cho nhà giao dịch một quyền chọn GM ở mức giá 30 đô-la, hoặc, nếu bạn muốn đánh cược chống lại khả năng cổ phiếu GM tăng giá, bạn có thể bán một quyền chọn GM với mức 60 đô-la. Bạn có thể mua bán quyền chọn trái phiếu, chỉ số S&P, các loại ngoại tệ, thế chấp hay quyền chọn mối quan hệ giữa một số lượng nào đó các công cụ tài chính tùy bạn lựa chọn; bạn có thể đánh cược rằng thị

trường bùng nổ thịnh vượng hay thị trường đổ vỡ lụn bại, hoặc thị trường vẫn y nguyên như cũ. Các quyền chọn cho phép nhà đầu tư được đổ những canh bạc nặng đô và biến một đồng trở thành mười đồng. Chúng còn cho phép các nhà đầu tư tự bảo đảm những đánh cược mạo hiểm của họ. Lý do để quỹ hưu trí của bạn không bị xóa sổ sạch sẽ trong cuộc suy thoái thị trường tiếp theo là nó đã bảo vệ chính mình bằng cách mua lại các quyền chọn. Yếu tố thúc đẩy cuộc chơi quyền chọn này chính là thứ nhận thức rằng những mạo hiểm được đại diện bởi tất cả những cú cá cược này có thể được lượng hóa; rằng thông qua việc nhìn vào lối hành xử trong quá khứ của GM, bạn có thể tìm ra chính xác cơ may cổ phiếu GM đạt ngưỡng 45 trong vòng ba tháng tới, và quyết định xem liệu rằng bỏ ra 1 đô-la vào quyền chọn ấy là phi vụ đầu tư khôn ngoan hay ngu ngốc. Quy trình ấy rất giống với cách thức các công ty bảo hiểm phân tích các thông số thống kê nhằm tìm ra xem nên tính mức bao nhiêu cho gói bảo hiểm trọn đời. Và để thực hiện những tính toán ấy, mỗi ngân hàng đầu tư có hẳn một nhóm toàn những tiến sĩ, nằm trong biên chế nhân sự hãn hoi, gồm những nhà vật lý tới từ nước Nga, các nhà toán học ứng dụng từ Trung Quốc và những nhà khoa học máy tính tới từ Ấn Độ. Ở Phố Wall, những vị tiến sĩ ấy được gọi là các nhà phân tích.

Nassim Taleb và nhóm của anh ở Empirica cũng là các nhà phân tích. Nhưng họ khước từ lối phân tích chính thống, bởi họ không tin rằng những thứ kiểu như thị trường chứng khoán lại chịu hành xử theo cách mà các hiện tượng tự nhiên như tỉ lệ tử vong vốn vẫn tuân thủ. Các sự việc tự nhiên, bất kể là tỉ lệ người chết hay cuộc chơi xì phé, đều là những hàm có thể dự đoán gồm một bộ các nhân tố hữu hạn và ổn định, thường có xu hướng tuân theo cái mà các nhà thống kê vẫn gọi là phân bố chuẩn tắc – một biểu đồ hình chuông. Nhưng liệu những trời sục lên xuống của thị trường có tuân theo một biểu đồ hình chuông? Nhà kinh tế học Eugene Fama có lần đã nghiên cứu về giá cổ phiếu và chỉ ra rằng nếu chúng tuân theo lối phân bố chuẩn tắc, thì bạn sẽ dự kiến được một bước nhảy vọt, thứ mà ông xác định là một biến động trệch khỏi giá trị trung bình gấp năm lần bình thường, sẽ chỉ xảy ra đúng một lần trong suốt bảy nghìn năm. Trên những tế, những bước nhảy vọt ở biên độ lớn như thế xảy ra trên thị trường chứng khoán cứ mỗi ba hay bốn năm một lần, bởi các nhà đầu tư không hành xử theo bất cứ trật tự thống kê nào. Họ đối ý. Họ gây sự ngu dại. Họ sao chép lẫn nhau. Họ hoảng loạn. Fama kết luận rằng nếu anh lập biểu đồ

những biến động lên xuống của thị trường chứng khoán, thì đồ thị ấy sẽ có hình “cái đuôi béo ị”, nghĩa là ở đầu mút trên và dưới của sự phân bố này sẽ tồn tại nhiều sự kiện ngoại vi hơn những gì các nhà thống kê vốn quen với việc mô hình hóa thế giới tự nhiên có thể tưởng tượng được.

Hồi mùa hè năm 1997, Taleb tiên đoán rằng các quỹ phòng vệ như Long Term Capital Management (LTCM) phải đương đầu với rắc rối bởi học không hề hiểu khái niệm cái đuôi béo ị này. Chỉ một năm sau, LTCM đã bán ra một khối lượng quyền chọn kỳ lục, bởi những mô hình máy tính của quỹ báo rằng các thị trường có khả năng đang lắng dịu dần. Và điều gì đã xảy ra kia chứ? Chính phủ Nga mất khả năng chi trả trái phiếu; các thị trường phát cơn cuồng dại; và chỉ trong vài tuần LTCM đã toi mạng. Spitznagel, trưởng giao dịch của Taleb, nói rằng vừa mới gần đây thôi anh đã được nghe một trong những cựu lãnh đạo LTCM giảng bài, trong đó ông bảo vệ vụ đánh cược mà quỹ đã thực hiện khi xưa. “Ông ta nói là: ‘Thử nhìn mà xem, khi tôi đánh xe về nhà mỗi đêm, tôi trông thấy những chiếc lá kia lá tả rơi quanh gốc cây’”, Spitznagel thuật lại. “Có một lỗi phân bố theo thống kê quyết định cách thức chúng rụng xuống, và tôi có thể tìm ra khá chính xác lỗi phân bố ấy là gì. Nhưng một ngày kia, tôi trở về nhà và những chiếc lá nằm thành từng đống nhỏ. Liệu điều ấy có bác bỏ học thuyết của tôi rằng có các quy luật thống kê quyết định những chiếc lá rơi rụng ra sao không? Đừng hòng. Đó là một sự kiện nhân tạo mà thôi.” Nói cách khác, những người Nga kia, bằng việc mất khả năng chi trả trái phiếu, đã thực hiện điều gì đó mà họ không chủ định làm, một sự kiện chỉ-xảy-ra-lần-duy-nhất-trong-đời và phá-vỡ-mọi-quy-luật. Nhưng điều này, đối với Taleb mà nói, chỉ khẳng định một điều: Trên thị trường, không giống như trong thế giới tự nhiên, quy tắc của trò chơi có thể bị thay đổi. Các ngân hàng trung ương có thể quyết định không chi trả chứng khoán do chính phủ chống lưng.

Một trong những vị cố vấn lão luyện đầu tiên của Taleb ở Phố Wall là một người đàn ông Pháp tính tình bản gắt có tên Jean-Patrice, ăn vận chim cò hoa lá và sở hữu nổi ám ảnh gần như mất trí về mạo hiểm. Jean-Patrice sẽ gọi cho Taleb từ Regine's vào lúc ba giờ sáng hay tổ chức cuộc họp ngay tại một hộp đêm ở Paris, nhắm nháp sâm panh và được bao quanh bởi những cô em áo xống bó khít rịt, và khi Jean-Patrice hỏi Taleb rằng điều gì sẽ xảy ra với những vị thế của anh nếu như một chiếc máy bay bất ngờ lao thẳng

vào tòa cao ốc văn phòng anh. Khi ấy Taleb còn trẻ và đã phủi ông già qua một bên. Nó dường như nực cười quá thể. Nhưng chẳng mấy chốc Taleb đã nhận ra, chẳng có thứ gì là lỗ bịch hết. Taleb rất ưa trích dẫn lời của David Hume: “Dù có quan sát thiên nga trắng nhiều đến đâu cũng không cho phép suy luận rằng tất cả thiên nga đều màu trắng, nhưng chỉ duy nhất một quan sát về một con thiên nga đen thôi cũng đã đủ uy lực để bác bỏ kết luận nói trên rồi.” Bởi vì LTCM chưa từng nhìn thấy một con thiên nga đen ở nước Nga, nó ngỡ rằng chẳng hề tồn tại loài thiên nga đen nước Nga. Ngược lại, Taleb đã xây dựng một triết lý giao dịch hoàn toàn dựa trên sự tồn tại của loài thiên nga đen, dựa trên khả năng của một sự kiện ngẫu nhiên, khôn lường nào đó tràn vào thị trường. Và anh không bao giờ bán quyền chọn. Anh chỉ mua chúng. Anh không đời nào trở thành người có thể đánh mất một khoản bự chẳng nếu như cổ phiếu của GM đột ngột tuột dốc. Anh cũng không bao giờ đánh cược vào việc thị trường chỉ xoay chuyển theo một hướng này hay hướng khác. Điều đó sẽ đòi hỏi Taleb giả định rằng anh thấu hiểu thị trường, anh đâu có vậy. Anh không có được bí quyết của Warren Buffett. Vậy nên anh mua quyền chọn ở cả hai phía, ở cả hai khả năng thị trường biến động lên và xuống. Và anh cũng không đặt cược vào những biến động bất thường nhỏ lẻ trên thị trường. Sao phải quan tâm? Nếu tất cả mọi người cơ bản đều đánh giá thấp khả năng xảy ra những sự kiện hiếm hoi, vậy thì, một quyền chọn cổ phiếu GM ở mức giá 40 đô-la sẽ bị đánh giá thấp. Vậy nên Taleb thu mua khối lượng lớn những quyền chọn bị lỗ. Anh mua quyền chọn ở hàng trăm loại cổ phiếu khác nhau, và nếu chúng đáo hạn trước khi anh phải sử dụng chúng, anh đơn giản là chỉ mua thêm vào. Taleb thậm chí còn không đầu tư vào cổ phiếu, không đầu tư với Empirica và cũng không giao dịch với tài khoản cá nhân của anh nữa. Mua một cổ phiếu, không giống với mua một quyền chọn, chỉ là một canh bạc mà tương lai sẽ là hiện thân của phiên bản quá khứ được nâng cấp. Và có trời mới biết liệu nó có thành hiện thực hay không? Vậy nên hết thảy gia tài cá nhân Taleb và hàng trăm triệu tích lũy của Empirica đều nằm trong trái phiếu chính phủ ngắn hạn (T bill). Chẳng mấy người trên Phố Wall lại thực hành mua lại quyền chọn tới mức cực đoan rớt ráo như vậy. Nhưng nếu như có điều gì đó hoàn toàn bất thường xảy ra với thị trường chứng khoán, nếu như một sự kiện ngẫu nhiên nào đó đem tới một cú sốc choáng váng cho toàn bộ Phố Wall và nhấn cổ phiếu GM xuống chỉ còn 20 đô-la, thì Nassim Taleb cũng không phải chịu kết cục trong một căn hộ tồi tàn nào đó ở Athens. Anh sẽ giàu to.

Không lâu trước đây, Taleb tới dự bữa tối ở một nhà hàng Pháp ngay phía bắc Phố Wall. Những người tham gia đều là các chuyên gia phân tích: những con người với ví tiền dày cộm, áo sơ mi phanh ngực cùng vẻ sáng sủa và tách biệt của những con người vốn mơ mộng ngập lặn trong các con số. Taleb ngồi ở phía đầu bàn, nhấm nháp loại rượu pha hạt anit, bàn luận về văn chương Pháp. Có một đại kiện tướng cờ vua góp mặt trong bàn với mái tóc trắng bù xù, ông đã từng là một trong những thầy giáo của ông vua cờ Anatoly Karpov, có cả một người khác nữa, trong suốt sự nghiệp của mình, đã lần lượt làm việc tại Đại học Stanford, Exxon, Phòng thí nghiệm quốc gia Los Angeles, Morgan Stanley và một ngân hàng đầu tư nhỏ của Pháp. Họ trò chuyện về toán học, cờ vua và bản khoán về một người tham dự cùng vẫn chưa tới, người vẫn có tiếng – như lời một nhà phân tích lo âu bày tỏ, rằng: “không có khả năng tìm ra nhà vệ sinh.” Khi hóa đơn thanh toán xuất tới, nó được đưa vào tay một người đàn ông làm trong lĩnh vực quản lý rủi ro ở một ngân hàng tầm cỡ Phố Wall, ông ta chăm chú nhìn nó hồi lâu, với chút pha trộn giữa vẻ lúng túng cùng khôi hài, như thể ông không tài nào nhớ nổi phải xử trí ra sao với một đề toán tầm thường đến nhường này. Những người có mặt ở bàn ăn đều đang cùng trong một lĩnh vực xét về mặt chính thống thì liên quan đến toán học nhưng thực chất lại là liên quan đến nhận thức luận, bởi bán hay mua một quyền chọn đòi hỏi mỗi bên phải đối mặt với câu hỏi xem liệu anh ta có thực sự biết nó là gì không. Taleb mua các quyền chọn bởi anh chắc chắn rằng anh không biết gì cả, hay nói chính xác hơn, những người khác tin rằng họ biết nhiều hơn thực tế. Nhưng lại có rất nhiều người ngồi quanh chiếc bàn ấy lại bán quyền chọn, những người nghĩ rằng nếu bạn đủ thông minh để định mức giá quyền chọn cho hợp lý, bạn có thể thắng được rất nhiều pha cược 1 đô-la vào cổ phiếu General Motors, đến nỗi kể cả thị trường có thoáng rớt xuống dưới mức 45 đô-la, bạn vẫn cứ vượt xa ở phía trước. Họ tin rằng thế giới là nơi mà, đến cuối ngày, những chiếc lá rớt xuống nhiều hay ít hơn tùy thuộc vào một hình mẫu có thể tiên lượng được.

Sự khác biệt giữa hai phía này chính là ranh giới nổi lên ngăn cách Taleb và Niederhoffer hồi những năm về trước ở Connecticut. Người hùng của Niederhoffer chính là nhà khoa học thế kỷ XIX Francis Galton. Niederhoffer gọi con gái út của mình là Galt và còn có hẳn một bức chân dung kích cỡ người thật vẽ Galton trong phòng làm việc của ông nữa. Galton là nhà thống kê, nhà khoa học xã hội (một nhà di truyền học, nhà khí

tượng học nữa), và nếu ông là thần tượng của bạn nữa, bạn ắt hẳn đã tin rằng nhờ vào việc sắp xếp đúng thứ tự các thực chứng theo kinh nghiệm, nhờ vào việc tập hợp các điểm dữ liệu, bạn có thể hiểu được bất cứ thứ gì bạn cần phải biết. Ngược lại, người hùng của Taleb lại là triết gia Karl Popper, người từng nói rằng bạn không thể biết chắc chắn một đề nghị nào đó có xác thực hay không; bạn chỉ biết được rằng nó không hề chân thực. Taleb làm theo hầu hết những gì anh đã học được từ Niederhoffer, nhưng Niederhoffer lại khẳng định rằng tấm gương của ông chỉ là hoài phí với Taleb mà thôi. “Trong một phiên tòa của mình, thẩm phán Rumpole vùng Bailey đã nói về việc ông bị xét xử dưới tay một vị giám mục chẳng hề tin vào Chúa”, Niederhoffer bảo. “Nassim chỉ là kẻ theo chủ nghĩa kinh nghiệm không hề tin tưởng vào chủ nghĩa kinh nghiệm.” Có nghĩa lý gì đâu nếu bạn đòi học từ kinh nghiệm trong khi lại cứ một mực rằng kinh nghiệm chẳng hề đáng tin cậy? Giờ đây, Niederhoffer kiếm tiền chủ yếu nhờ vào việc bán quyền chọn, và không một đối tác nào mua lại những quyền chọn ấy thường xuyên hơn Nassim Taleb. Nói cách khác, nếu một trong hai người họ kiếm thêm được một đô-la một ngày thì đồng tiền ấy có nhiều khả năng xuất phát từ chính người còn lại. Sư phụ và học trò đã trở thành kẻ săn mồi và con mồi.

### 3.

Nhiều năm về trước, Nassim Taleb làm việc trong ngân hàng đầu tư First Boston, và một trong những thứ khiến anh thắc mắc chính là cái mà anh coi là ngành công nghiệp sàn giao dịch thiếu trí não. Một nhà giao dịch sẽ phải có mặt mỗi buổi sáng, mua vào bán ra này nọ, và dựa trên cơ sở số tiền anh ta kiếm được nhờ vào việc mua bán ấy mà anh ta sẽ nhận được một khoản lợi tức chia thêm nào đó. Nếu anh ta làm việc suốt nhiều tuần trời mà không trưng ra được chút lợi nhuận nào, các đồng nghiệp sẽ bắt đầu nhìn anh ta giễu cợt, và nếu suốt nhiều tháng trời anh ta không trưng ra được chút lợi nhuận nào, anh ta sẽ phải ra đi. Đa số các nhà giao dịch đều được học hành cẩn thận, vận đồ Savile Row và thắt cà vạt Ferragamo. Họ đắm chìm vào các thị trường với nỗi vội vã điên cuồng. Họ đọc ngẫu nhiên tờ Wall Street Journal và tụ tập quanh ti vi hong hóng chờ tin mới nóng. “Cục Dự trữ Liên bang làm việc này, Thủ tướng Tây Ban Nha làm việc kia”, Taleb nhớ lại. “Bộ trưởng Tài chính Ý nói sẽ không có quyết định phá giá cạnh tranh nào

hết, con số này cao hơn dự kiến, Abby Cohen vừa mới nói thế này”. Đó là khung cảnh mà Taleb không tài nào hiểu được.

“Anh ta luôn có khái niệm về những gì mình đang làm”, Howard Savery, trợ lý của Taleb ở ngân hàng Pháp Indosuze hồi thập niên 80 nói. “Anh ta vẫn thường làm cho chuyên viên giao dịch sàn của chúng tôi (tên là Tim) cáu điên lên. Các chuyên viên giao dịch sàn quen với sự chính xác: ‘Bán ra một trăm cổ phiếu tương lai với giá 87 đô-la.’ Còn Nassim thì sẽ bốc điện thoại lên và bảo: “Tim, bán ra ít đi.” Và Tim sẽ hỏi: “Bao nhiêu?” Và anh ta sẽ đáp: “Ờ, thì một lượng nào đó.” Như thế chẳng khác nào bảo: “Tôi chưa có một con số nào trong đầu cả. Tôi chỉ biết là tôi muốn bán ra thôi.” Thế là sẽ xảy ra những cuộc cãi vã nảy lửa bằng tiếng Pháp, cãi vã kiểu gào thét điên cuồng. Và rồi mọi người sẽ ra ngoài ăn tối vui vẻ với nhau. Nassim và nhóm của anh có kiểu thái độ là họ chẳng hề hứng thú với việc biết con số giao dịch mới ra sao. Khi tất cả những người khác còn đang nhồi người trên bàn, lắng nghe cẩn thận những số liệu mới nhất thì Nassim sẽ gây trò nổi bật bằng cách bước thẳng ra khỏi phòng.

Vậy nên, ở Empirica chẳng thể tìm thấy bóng dáng tờ *Wall Street Journal* nào cả. Cũng cực kỳ thừa nhận giao dịch được kích hoạt, bởi những quyền chọn mà quỹ sở hữu đều được lựa chọn nhờ máy tính. Hầu hết những quyền chọn ấy sẽ chỉ có tác dụng trong trường hợp thị trường có xảy ra sự vụ gì đó đình đám, và, đương nhiên, hầu hết mọi ngày đều chẳng có việc đó. Thế là công việc của Taleb và nhóm của anh chỉ là chờ đợi và suy nghĩ. Họ phân tích các chính sách giao dịch của công ty, đánh giá đủ loại chiến lược, và xây dựng những mô hình định giá quyền chọn tinh vi hơn trên máy tính. Danny ở một góc thi thoảng lại nhập thứ gì đó vào máy tính. Pallop nhìn ngó mơ màng xa xăm vào khoảng không. Spitznagel nhận cuộc gọi từ các giao dịch viên, và bật tắt chức năng liên tục giữa các màn hình máy tính của mình. Taleb trả lời e-mail và gọi cho một trong các nhà môi giới của hãng ở Chicago, giọng đầy cảm xúc, đúng kiểu trọng âm Brooklyn mà những người tới từ Brooklyn sẽ nói nếu họ thực sự xuất thân từ miền bắc Li-băng vậy: “Anh ổn cả chứ?” Nó gần với một lớp học hơn là một sàn giao dịch.

“Pallop, suy xét cẩn thận chưa đấy?” Taleb gọi tướng lên lúc anh bước vào sau bữa trưa. Pallop đang được hỏi về đề tài tiến sĩ của cậu là gì. “Thế này này”, cậu đáp, lừ đừ vẩy tay vòng quanh căn phòng.

“Trông có vẻ như chúng ta phải viết hộ cu cậu rồi”, Taleb xen vào, “bởi vì Pollop biếng nhác lắm”.

Những gì Empirica thực hiện là đảo ngược triết lý đầu tư truyền thống. Anh và tôi, nếu chúng ta đầu tư theo lối truyền thống vào thị trường, chúng ta sẽ có cơ may khá lớn kiếm được một khoản nho nhỏ trong một ngày bất kỳ nào đó từ cổ tức hay lợi tức hay xu hướng tăng lên thông thường của thị trường. Chúng ta hầu như không có cơ hội kiếm được một khoản bự chẳng trong một ngày, và lại có một khả năng, dù rất nhỏ nhưng có thật, rằng nếu thị trường sụp đổ, chúng ta có thể trắng tay. Chúng ta chấp nhận sự phân bố rủi ro ấy bởi nó có vẻ đúng đắn vì những nguyên cớ hết sức căn cốt. Ví dụ, trong cuốn sách của Kahneman và Tversky mà Pallop đang đọc, có phần mô tả một thực nghiệm đơn giản, trong đó một nhóm người được yêu cầu tưởng tượng rằng họ có trong tay 300 đô-la. Rồi họ được đưa ra lựa chọn giữa (a) nhận thêm 100 đô-la nữa hoặc (b) tung một đồng xu, nếu thắng sẽ nhận thêm 200 đô-la còn nếu thua sẽ mất sạch. Kết quả là, hầu hết chúng ta thích đáp án (a) hơn là (b). Nhưng sau đó, Kahneman và Tversky lại thực hiện một phép thử thứ hai. Tác giả yêu cầu mọi người tưởng tượng rằng họ có 500 đô-la và hỏi xem họ muốn (c) tự động trả lại 100 đô-la hay (d) tung đồng xu, trả 200 đô-la nếu bị thua và không mất gì cả nếu thắng. Giờ đây phần lớn chúng ta lại thích (d) hơn (c). Điều thú vị về bốn lựa chọn này chính là: nhìn từ góc độ xác suất, chúng hoàn toàn giống nhau. Thế nhưng con người lại có thái độ bên trọng bên khinh rõ rệt. Vì đâu? Là bởi chúng ta sẽ tự nguyện đánh cược khi phải đối mặt với thất bát, nhưng sẽ chùn lại trước rủi ro khi động chạm tới lợi lộc giành được. Đó là nguyên do tại sao chúng ta thích những thắng lợi nho nhỏ hàng ngày trên thị trường chứng khoán, kể cả khi việc ấy đòi hỏi chúng ta sẽ phải mạo hiểm đánh mất tất cả trong một cơn khủng hoảng.

Ngược lại, ở Empirica, mỗi ngày đều mang lại một khả năng nhỏ bé nhưng có thật rằng họ sẽ kiếm được một khoản kếch sù chỉ trong một ngày; không bao giờ có chuyện họ trắng tay; và khả năng rất cao là họ sẽ bị thất bát một khoản nho nhỏ. Những quyền chọn trị giá từng đồng đô-la, từng năm mươi xu hay chỉ năm xu mà Empirica tích lũy ấy, không mấy khi được đem ra sử dụng, chẳng mấy chốc đã dồn đống cả lên. Chỉ cần nhìn vào một cột đặc thù nào đó trên các màn hình máy tính thể hiện vị trí của Empirica, bất kỳ ai trong hãng đều có thể nói cho bạn biết chính xác là tính đến giờ này ngày

hôm ấy Empirica đã đánh mất hay thu được bao nhiêu tiền. Ví dụ, vào lúc 11 giờ 30 phút, họ đã hồi phục được 28% tổng số tiền họ bỏ ra ngày hôm đấy để mua quyền chọn. Đến 12 giờ 30 phút, họ đã khôi phục được 40%, đồng nghĩa với việc chưa đến nửa ngày, Empirica đã chong chắt nợ nần lên tới vài trăm nghìn đô-la. Hôm trước đó, công ty đã kiếm lại được 85% tổng số tiền; hôm trước nữa nữa, 48%; hôm trước tiếp theo là 65%; và, trên thực tế là, ngoài một vài ngoại lệ ít ỏi – như là mấy ngày khi thị trường mở cửa trở lại sau sự kiện 11 tháng 9 – còn thì Empirica chẳng làm gì khác ngoài thất thoát tiền nong kể từ tháng 4 năm ngoái. “Bọn tôi không trắng tay được đâu, bọn tôi chỉ có thể mất máu đến chết được thôi”, Taleb nói, “và mất máu đến chết, hấp thụ từ từ vết thương thua lỗ đều đặn, chính xác là thứ mà những con người bằng xương bằng thịt vốn được lập trình cứng để né tránh.” “Giả dụ anh có một người chuyên tập trung vào trái phiếu của Nga”, Savery nói. “Ông ta kiếm ra tiền hàng ngày. Một hôm nợ, sét đánh bất ngờ và ông ta thua lỗ gấp năm lần số kiếm được. Thế nhưng, 364 ngày còn lại trong số 365 ngày của năm ông ta vẫn rất vui vẻ kiếm tiền. Nhưng sẽ khó khăn hơn nhiều để làm một người khác, một người rơi rớt tiền của suốt ba 364 ngày trong tổng số 365 ngày, bởi vì bạn sẽ bắt đầu hồ nghi bản thân. Liệu mình có bao giờ kiếm lại được không? Liệu mình có đúng không? Sẽ ra sao nếu mất tới mười năm? Liệu mười năm nữa mình còn sáng suốt nữa không?” Thứ mà một chuyên viên giao dịch thông thường có được từ những thắng lợi hàng ngày chính là thông tin phản hồi, thứ ảo giác hài lòng về sự tiến bộ. Ở Empirica, không hề có phản hồi gì hết. “Giống như bạn chơi piano suốt mười năm mà vẫn không tài nào chơi được bản ‘Chopstick’ ấy mà”, Spitznagel nói, “và điều duy nhất bạn có trong tay để giữ cho mình tiếp tục đi tới chính là niềm tin rằng ngày nào đó bạn sẽ thức dậy và chơi đàn như Rachmaninoff vậy.” Liệu có dễ chịu lắm không khi biết rằng Niederhoffer – người đại diện cho những thứ mà họ vẫn cho là sai lầm – đang làm giàu ngay ngoài kia khi mà họ đang rỉ máu dần dần? Đương nhiên là không. Nếu bạn quan sát thật kỹ Taleb ngày hôm ấy, bạn có thể trông thấy những cách nhỏ bé mà những khoản lỗ đều đặn đã gây thiệt hại lớn đến mức nào. Anh liếc trộm bản tin Bloomberg hơi nhiều. Anh liên tục rướn người về phía trước để theo dõi tính toán lỗ hàng ngày. Anh không cưỡng lại nổi hàng loạt những cử chỉ mê tín. Nếu mọi sự suôn sẻ, ngày nào anh cũng vẫn đỗ xe nguyên một chỗ; anh quay lưng lại với Mahler vì anh đánh đồng Mahler với cơn hạn hán đáng dặc hồi năm ngoái. “Nassim lúc nào cũng bảo là anh ta cần tôi có mặt ở đây, và tôi tin anh ta”, Spitznagel kể.

Anh ở đây để nhắc Taleb nhớ rằng có một nguyên cơ mà chờ đợi, để giúp Taleb chống lại nỗi thôi thúc tung hê mọi thứ và cầm máu vết thương thất thu đầy bản năng con người. “Mark là người điều tiết của tôi”, Taleb bảo. Pallop cũng vậy: cậu hiện diện ở đây để nhắc nhở Taleb rằng Empirica cũng có mũi nhọn trí thức hăn hoi.

“Mấu chốt không phải ở chỗ có được các ý tưởng mà là nắm giữ công thức để xử trí với ý tưởng của bạn”, Taleb nói. “Chúng tôi không cần luận giải luân lý gì sất. Chúng tôi cần một bộ thủ thuật.” Thủ thuật của anh là một giao thức quy định chính xác điều gì sẽ phải được thực hiện trong từng tình huống cụ thể. “Chúng tôi xây dựng nên giao thức, và lý do làm như vậy là để bảo với mọi người rằng: ‘Đừng có nghe tôi nói, nghe theo giao thức ấy’. Giờ đây, tôi có quyền thay đổi giao thức, nhưng cũng có hăn một giao thức cho việc thay đổi giao thức. Chúng tôi buộc phải cứng rắn với chính bản thân để thực hiện các công việc của mình. Khuynh hướng quan sát được ở Niederhoffer, chúng tôi cũng thấy trong chính bản thân mình.” Ở bữa tối cùng các nhà phân tích, Taleb ăn ngẫu nhiên ổ bánh của mình, và khi người phục vụ đi vòng quanh để tiếp thêm bánh, Taleb hét lên: “Thôi, thôi nhé!” và che kín đĩa của mình. Đó là cuộc vật lộn không bao giờ ngưng nghỉ, cuộc chiến giữa khối óc và con tim. Khi bồi bàn lượn vòng rót rượu, anh vội vã lấy tay đập ly lại. Đến lúc phải gọi món, anh yêu cầu dọn lên bò bít tết kèm khoai chiên – “không có khoai chiên nhé, làm ơn!” – và rồi ngay lập tức bảo vệ lựa chọn của mình bằng cách nì nèo thương lượng với người ngồi kế bên san bớt một phần khoai chiên của anh ta.

Nhà tâm lý học Walter Mischel đã thực hiện cả loạt thực nghiệm, trong đó ông đưa một đứa trẻ vào căn phòng đặt hai chiếc bánh quy ngay trước mặt em, một cái lớn và một cái nhỏ. Người ta nói với đứa trẻ rằng nếu em muốn ăn chiếc nhỏ, em chỉ cần rung chuông và chuyên viên thực nghiệm sẽ quay trở lại phòng để đưa nó cho em. Nếu em muốn ăn chiếc to, em sẽ phải chờ đến lúc chuyên viên thực nghiệm tự quay trở lại phòng, sẽ là bất cứ thời điểm nào trong vòng 20 phút tới. Mischel đã ghi băng những em bé sáu tuổi ngồi một mình trong phòng, chăm chăm nhìn những chiếc bánh, gắng sức thuyết phục bản thân phải chờ đợi. Một bé gái bắt đầu tự hát. Em lăm nhăm những thứ cơ hồ là các câu chỉ thị – rằng em có thể giành được chiếc bánh to hơn, chỉ cần gắng chờ đợi. Em nhắm tịt mắt. Rồi em quay lưng lại với những chiếc bánh. Một cậu trai bé thì đu đưa chân phăm phăm, và rồi nhặt

cái chuông lên mà mò nghịch, cố gắng làm tất cả mọi thứ trừ việc nghĩ tới chiếc bánh mà nó có thể giành được ngay chỉ bằng việc rung chuông. Những cuộn băng ghi lại căn nguyên của kỷ luật và kiểm chế bản thân – những kỹ thuật chúng ta học để giữ cho những sự thôi thúc bản thân nằm trong tầm kiểm soát – và quan sát hết thấy bọn trẻ quyết liệt làm phân tán bản thân chính là trải nghiệm cú đột khởi về nhận thức: chính là Nassim Taleb!

Có điều gì đó khác nữa cũng giúp chúng ta lý giải về quyết tâm của Taleb – còn thuyết phục hơn cả những cử chỉ mê tín, các hệ thống và những lễ nghi hy sinh bản thân. Việc đó xảy ra khoảng chừng một năm về trước, trước khi anh đến gặp Niederhoffer. Taleb đã làm việc như một chuyên viên giao dịch ở Chicago Mercantile Exchange, anh mặc chứng khàn họng liên miên ngày càng trầm trọng. Lúc đầu, anh chẳng nghĩ ngợi gì sất: khàn họng chẳng qua là nguy cơ nghề nghiệp của việc ngày ngày có mặt ở phòng giao dịch thôi. Cuối cùng, khi chuyển về New York, anh đi gặp bác sĩ, tại một trong những cao ốc thời trước chiến tranh với mặt tiền lồng lẩy trên khu Thượng Đông. Taleb ngồi trong văn phòng, ngó nhìn nền gạch giản dị ngoài sân, đọc đi đọc lại những chứng chỉ y học trưng trên tường, cứ thế chờ đợi và chờ đợi lời phán quyết kia. Bác sĩ quay trở lại và nói với giọng trầm, u ám: “Tôi đã có báo cáo bệnh lý đây. Không đến nỗi tệ như vẫn tưởng.” Nhưng, tất nhiên, rất tệ: anh bị ung thư thanh quản. Đầu óc Taleb tê liệt. Anh rời khỏi phòng khám. Bên ngoài trời đang mưa. Anh cứ thế bước đi và rồi dừng chân ở một thư viện y học. Ở nơi đó, anh đọc điên cuồng về chứng bệnh của mình, nước mưa đọng thành một vũng dưới chân anh. Không thể thế được. Ung thư thanh quản là chứng bệnh của ai đó đốt thuốc sà sã cả đời cơ. Nhưng Taleb còn trẻ quá, mà anh có hút thuốc bao giờ đâu. Nguy cơ mắc ung thư thanh quản của anh chỉ là thứ gì đó kiểu một trên một nghìn, nguy cơ nhỏ tới mức khó tưởng tượng. Anh chính là một con thiên nga đen! Bệnh ung thư đến giờ đã bị đẩy lui, nhưng ký ức về nó cũng là bí mật của riêng Taleb, bởi khi bạn đã từng trở thành một con thiên nga đen – không chỉ quan sát mà còn trải nghiệm và đối mặt với cái chết ở vị trí ấy – sẽ dễ dàng hơn nhiều để tưởng tượng về những thứ khác cũng tương tự như thế.

Về cuối ngày, Taleb và nhóm của anh lại một lần nữa tập trung chú ý vào vấn đề căn bậc hai của n. Taleb quay trở lại chiếc bảng trắng. Spitznagel nhìn lên. Pallop đang trể nải bóc quả chuối. Ngoài kia, mặt trời đã khuất sau

rặng cây. “Anh thực hiện chuyển đổi sang p1 và p2”, Taleb nói. Chiếc bút của anh lại một lần nữa chạy rín rít khắp mặt bàn. “Chúng tôi bảo là chúng tôi có sự phân bố kiểu Gauss, còn anh thì nắm trong tay một thị trường chuyển từ chế độ dung lượng thấp sang dung lượng cao. P21. P22. Anh có giá trị riêng của mình. Anh nhẩn mặt và nhìn chăm chăm vào công trình do chính tay mình tạo nên. Các thị trường đã đóng cửa. Empirica lại mất tiền, đồng nghĩa với việc ở một nơi nào đó trong những khu rừng của Connecticut, không nghi ngờ gì, Niederhoffer đã kiếm ra tiền. Điều ấy thật đau xót, nhưng nếu anh tôi cứng bản thân và tư duy về vấn đề nào đó sát sườn, lại nhớ chắc trong đầu rằng một ngày nào đó thị trường sẽ làm ra điều gì đó vượt xa mọi dự đoán, trong thế giới chúng ta đang sống đây, luôn xảy ra thứ gì đó vượt khỏi mọi dự đoán. Nghĩ như vậy nỗi đau sẽ bớt phần tồi tệ. Taleb nhìn vào các phương trình trên bảng trắng và nhướn một bên mày. Một vấn đề cực kỳ khó nhằn. “Tiến sĩ Wu đâu rồi? Mời Tiến sĩ Wu qua nhé?”

#### 4.

Một năm kể từ sau khi Nassim Taleb tới thăm, Victor Niederhoffer đã tán gia bại sản. Ông bán ra một khối lượng quyền chọn chỉ số S&P khổng lồ, đổi lại là hốt vào hàng triệu đô-la từ tay các nhà giao dịch với lời hứa hẹn sẽ mua cả lỗ cổ phiếu từ phía họ với giá hiện tại trong trường hợp thị trường tuột dốc. Một cú đánh cược không được che chắn, hay gọi theo ngôn ngữ của Phố Wall là một quyền chọn bán khổng, nghĩa là ông cá tất cả mọi người với một kết quả duy nhất: ông đặt cược vào khả năng cao là kiếm được một khoản nho nhỏ, và chống lại khả năng thấp là lỗ mất khoản bự chẳng – và ông đã mất. Vào ngày 27 tháng 10 năm 1997, thị trường rớt một mạch 8% và tất thảy biết bao nhiêu người đã mua quyền chọn từ Niederhoffer đều nhất loạt réo tới cùng một lúc, yêu cầu ông phải mua lại cổ phiếu của họ với mức giá trước cơn khủng hoảng. Ông gom góp hết 130 triệu đô-la – nào dự trữ tiền mặt, các khoản tiết kiệm, các cổ phiếu loại khác – và khi nhà môi giới của ông tới và đòi thêm, ông không còn khả năng đáp ứng. Chỉ vòn vẹn một ngày, một trong những quỹ phòng vệ thành công nhất nước Mỹ đã khánh kiệt. Niederhoffer buộc phải đóng cửa hãng. Ông buộc phải thế chấp căn nhà của mình. Ông buộc phải mượn tiền của các con. Ông buộc phải gọi cho hãng đấu giá Sotheby's và bán bộ sưu tập đồ bạc trân quý của mình – “nhóm tượng chiến thắng” đồ sộ của Brazil thế kỷ XIX được

chế tác riêng cho Visconde De Figueirdeo, chiếc âu bạc khổng lồ được hãng Tiffany thiết kế năm 1887 cho Giải đua thuyền yatch Cúp James Gordon Bennett, v.v... Ông né khỏi buổi đấu giá. Ông không thể chịu nổi việc phải chứng kiến những cảnh ấy.

“Đó là một trong những điều tồi tệ nhất từng xảy đến với tôi trong cuộc đời, chẳng khác nào cái chết của những người thân yêu nhất”, Niederhoffer giải bày gần đây. Đó là một ngày thứ bảy tháng 3, ông ở trong thư viện thuộc dinh thự đồ sộ của mình. Hai chú chó đáng vẻ rầu rĩ cứ thơ thẩn ra vào. Ông là một người đàn ông cao, một vận động viên với phần thân trên nở nang cường tráng cùng một khuôn mặt dài, gầy ấn tượng mạnh và đôi mắt hận thù sùm sụp. Ông đi chân không. Một bên cổ áo sơ mi bẻ quặt vào trong, và ông nhìn đi chỗ khác lúc trò chuyện. “Tôi đã khiến bạn bè thất vọng. Tôi đánh mất sản nghiệp của mình. Tôi đã từng là nhà quản lý tài chính cự phách cơ đấy. Giờ đây chắc tôi phải bắt đầu từ vạch số 0 rồi.” Ông ngừng lại. “Năm năm đã trôi qua. Con hải ly dựng lên chiếc đập nước. Dòng sông đã cuốn phăng cái đập, thế là nó phải gắng sức xây dựng một nền móng chắc chắn hơn, tôi nghĩ tôi cũng phải vậy. Nhưng tôi cứ luôn canh cánh về khả năng xảy ra những thất bại nữa.” Văng vẳng vọng lại, có tiếng gõ cửa. Đó là một người đàn ông tên Milton Bond, họa sĩ tới để trưng cho Niederhoffer một bức họa anh mới vẽ về Moby Dick đánh đắm Pequod . Bức tranh mang phong cách nghệ thuật dân gian mà Niederhoffer cực kỳ ưa thích, ông xuống gặp Bond ở tiền sảnh, quỳ gối trước bức tranh trong lúc Bond dỡ ra. Niederhoffer có những bức tranh khác về Pequod trong nhà, cả những bức vẽ Essex , con tàu mà Melville đã dựa vào đó để viết truyện. Trong phòng làm việc, trên mảng tường nổi bật có trưng một bức vẽ tàu Titanic. Ông bảo, chúng chính là cách khiêm tốn của ông. “Một trong những nguyên cơ tôi dành nhiều quan tâm chú ý đến Essex chính là bởi thuyền trưởng của Essex, ngay khi vừa về tới Nantucket, đã được trao ngay cho một công việc khác”, Niederhoffer nói. “Họ nghĩ anh ta thật cừ vì đã quay về được sau khi tàu bị đắm. Người ta hỏi vị thuyền trưởng: ‘Làm sao người ta lại đưa anh một con thuyền khác cơ chứ?’ Và anh đáp: ‘Tôi đoán người ta dựa trên lý thuyết sét không đánh hai lần.’ Đó là một thứ tương đối ngẫu nhiên. Nhưng rồi anh được trao vào tay một con tàu khác, con tàu ấy cũng chìm ngấm. Kẹt cứng trong băng. Khi ấy, anh là một người mất trí. Anh thậm chí còn không để người ta cứu mình nữa. Họ buộc phải cưỡng ép anh rời khỏi con tàu. Anh dành toàn bộ phần đời còn lại làm thợ bảo dưỡng

ở Nantucket. Anh trở thành một thứ mà ở Phố Wall người ta vẫn gọi là hồn ma.” Niederhoffer giờ đã quay trở lại thư viện của mình, thân người lêu đêu của ông duỗi ra, chân đặt lên bàn, đôi mắt hơi ươn ướt. “Anh thấy chứ? Tôi không thể chịu nổi thất bại lần nữa. Nếu thế tôi sẽ là kẻ vứt đi hoàn toàn. Đó chính là ý nghĩa của tàu Pequod.”

Khoảng chừng một tháng trước khi Niederhoffer tán gia bại sản, Taleb đã dùng bữa tối với ông trong một nhà hàng ở Westport, Niederhoffer kể cho anh rằng ông đang bán các quyền chọn bán khống. Bạn có thể tưởng tượng hai người họ nhìn từ vị trí của nhau qua chiếc bàn, Niederhoffer giải thích rằng pha cược của ông là thứ mạo hiểm chấp nhận được, rằng khả năng hiếm hoi thị trường tuột dốc nặng nề tới nỗi ông trắng tay chỉ là cực nhỏ, và Taleb chỉ lắng nghe, lắc đầu, miên man nghĩ ngợi về những con thiên nga đen. “Khi chia tay với ông tôi đã rất chán nản”, Taleb nói. “Đây chính là người đàn ông bước ra ngoài và thực hiện cả nghìn cú ve bóng. Ông chơi cờ như thể đời ông phụ thuộc hoàn toàn vào nó. Đây chính là người đàn ông mà, bất kể thứ gì ông muốn làm khi thức dậy mỗi sáng, rốt cuộc ông đều làm tốt hơn hết thảy mọi người. Tôi đã trò chuyện với người hùng của tôi cơ đấy...” Đây là lý do mà Taleb không muốn trở thành một Niederhoffer khi Niederhoffer ngự trên đỉnh cao của mình – lý do anh không muốn có những thứ đồ bạc, dinh thự và cả những trận tennis với George Soros. Anh nhìn thấy quá rõ mọi thứ có thể sẽ kết thúc nơi nào. Bằng con mắt của trí não mình, anh có thể thấy trước Niederhoffer vay mượn tiền của các con và bán sạch đám đồ bạc, và trò chuyện với giọng trầm buồn về việc đã khiến bạn bè thất vọng, Taleb nào biết được anh liệu có đủ sức lực sống với khả năng ấy không. Không như Niederhoffer, Taleb chẳng bao giờ nghĩ mình bất khả chiến bại. Anh không thể nghĩ thế khi anh đã phải chứng kiến quê hương mình hoang tàn, không thể nghĩ thế khi anh đã có lúc trở thành trường hợp duy nhất trong cả trăm nghìn người không may mắc ung thư thanh quản, vậy nên với Taleb, không có bất cứ sự thay thế nào cho quá trình đầy đau đớn hòng che chắn bản thân trước những thảm họa.

Cẩn thận kiểu này không có vẻ gì là anh hùng cả, đương nhiên. Nó cơ hồ là thứ thận trọng khô khan của người kế toán hay giáo viên trường học chủ nhật vậy. Sự thật là chúng ta bị hút về phía những Niederhoffer trên thế gian này bởi chúng ta, tận từ sâu thẳm, đều giống Niederhoffer: chúng ta gán thái độ tình nguyện mạo hiểm thất bại ghê gớm – và cả khả năng gượng dậy

sau thảm họa – với lòng quả cảm. Nhưng ở đây chúng ta đã sai lầm. Đó là bài học của Taleb và Niederhoffer, và cũng là bài học về những đận khôn đốn của chúng ta. Sự dũng cảm cùng chủ nghĩa anh hùng hiện diện nhiều hơn trong việc thách thức thói bốc đồng bản năng con người, trong việc thực hiện từng bước có mục đích và đầy đau đớn để chuẩn bị cho những điều không thể tưởng tượng.

Mùa thu năm 2001, Niederhoffer đã bán ra một khối lượng quyền chọn lớn, đánh cược rằng các thị trường sẽ yên ả, và đúng thế thật, cho đến khi bỗng đâu hai chiếc máy bay đâm sầm vào Trung tâm thương mại thế giới. “Tôi trụi trần không chút hộ thân. Nó sát sạt sạt.” Niederhoffer lắc đầu, bởi chẳng cách nào lường trước được ngày 11 tháng 9 ấy. “Một sự kiện hoàn toàn nằm ngoài dự liệu.”

Ngày 22 và 29 tháng 4 năm 2002

# Những màu sắc thực

## THUỐC NHUỘM TÓC VÀ LỊCH SỬ BÍ ẨN CỦA NƯỚC MỸ THỜI HẬU CHIẾN

### 1.

Giữa thời buổi Đại suy thoái – rất lâu trước khi trở thành một trong những tên tuổi viết quảng cáo nức tiếng nhất của thời mình – Shirley Polykoff đã gặp một người đàn ông có tên George Halperin. Anh là con trai của một giáo sĩ Giáo hội Chính thống xuất thân từ Reading, Pennsylvania. Chẳng bao lâu sau khi họ bắt đầu chính thức tìm hiểu, George đã đưa Shirley về nhà nhân dịp lễ Quá Hải để gặp mặt gia đình anh. Họ dùng bữa với gà quay, cháo rau quả và bánh bông lan, Polykoff gây được mối thiện cảm với ông Halperin, một người ấm áp và vui vẻ. Nhưng còn mẹ của George lại là chuyện khác. Trong đầu óc người đàn bà vốn theo Giáo hội Chính thống ở Cựu thế giới với mớ tóc bới chặt gọn ghẽ; không ai đủ xứng với con trai cụ hết.

“Anh thấy em thể hiện ra sao hở George?” Shirley vội vã hỏi ngay khi họ lên xe trở về. “Mẹ anh có ưa em không?”

George lảng đi. “Chị Mildred nghĩ em thật tuyệt vời.”

“Thế thì hay quá, George à”, cô nói. “Nhưng mẹ anh bảo thế nào mới được?”

Một thoáng ngưng bật. “Cụ nói em nhuộm tóc.” Lại ngừng lời. “Có phải thế không em?”

Shirley Polykoff bẽ bàng. Trong đầu óc mình, cô có thể nghe thấy lời bà mẹ chồng tương lai: *Fahrbt zi der huer? Oder fahrbt zi nisht?* Con bé nhuộm tóc chứ gì? Hay là không phải thế?

Câu trả lời, đương nhiên là, cô có nhuộm. Shirley Polykoff luôn nhuộm tóc, thậm chí ngay giữa thời buổi những người đàn bà duy nhất để tóc vàng chỉ là các cô nàng trong dàn hợp xướng hay gái đứng đường. Lúc còn ở nhà, khu Brooklyn, khi mới mười lăm tuổi, cô đã đi đến tiệm làm đẹp của Mr. Nicholas, lên một đợt cầu thang, và anh ta sẽ “nhuộm sáng đuôi tóc” cho đến khi hết thấy dấu vết bộ tóc nâu của cô đều biến mất tăm. Cô nghĩ rằng cô được quyền để tóc vàng – hay chính xác hơn là, cô nghĩ rằng quyết định việc cô có thể để tóc vàng hay không hoàn toàn thuộc về cô, chứ không phải quyền năng của Chúa. Shirley vận đồ màu cam sẫm, đỏ sẫm và màu be sữa cùng các tông màu hoàng tộc. Cô mặc đồ da lộn màu tím và lụa xanh dương, cô đích thực kiểu người có thể sẽ rước về chiếc áo hàng hiệu sang trọng rồi thêu thùa chi tiết mới mẻ nào đó lên đó. Trong khoảng thời gian điều hành hãng quảng cáo của riêng mình, có một lần, cô đang trên đường tới Memphis để trình bày với hãng Maybelline, xe taxi của cô bị hỏng ngay giữa đường cao tốc. Cô nhảy ra và vẫy một chiếc xe tải Pepsi-Cola, bác tài bảo rằng ông cho cô đi nhờ bởi trước nay chưa từng thấy ai như cô hết. “Shirley khoác lên người tới ba chiếc áo ngoài, cùng một lúc luôn, và cái nào trông cũng tuyệt cả”, Dick Huebner, người từng là giám đốc sáng tạo của cô đã nói như thế. Cô hoa hòe hoa sói, rục rờ và ngạo nghễ theo một lối không thể khước từ, và niềm tin sắt đá của cô chính là không một phẩm chất nào trong số đó đồng hành với mái tóc nâu cả. Kiểu người mà cô đã dùng toàn bộ cuộc đời để nhào nặn bản thân mình trở thành cũng không hề đồng hành với mái tóc nâu. Song thân của Shirley là Hyman Polykoff, một lái buôn cà vạt nhỏ lẻ và Rose Polykoff, một bà nội trợ, mẫu thân kiểu Đông New York và Flatbush, theo lối Ukraine. Shirley rất cuộc có mặt ở Đại lộ Công viên, phố 82. “Nếu anh hỏi mẹ tôi: ‘Chị có tự hào là người Do Thái không?’ thì bà sẽ đáp ngay rằng có chứ”, con gái Shirley – Alix Nelson Frick kể. “Bà không gắng sức để phù hợp với chuẩn mực. Nhưng bà tin vào ước mơ, và ước mơ ấy chính là bạn có thể có được mọi lối phục sức vốn thuộc về tầng lớp giàu có chính thống, trong đó bao gồm cả lẽ lối lịch thiệp nhất định cùng kiểu phong cách nhất định nào đó. Ý tưởng của bà là bạn nên trở thành bất cứ ai bạn muốn, kể cả trở thành một người tóc vàng.”

Hồi năm 1965, khi Shirley Polykoff còn là một cây viết quảng cáo tập sự ở hãng Foote, Cone & Belding, cô được giao làm việc với hãng Clairol. Sản phẩm hãng cho ra mắt là Miss Clairol, loại dung dịch nhuộm đầu tiên cho phép làm sáng, phủ màu, dưỡng và gội tại nhà chỉ qua một công đoạn duy

nhất – ví dụ như loại Topaz (sắc vàng sâm-panh) hay Moon Gold (sắc tro trung bình), tra thuốc nhuộm hòa với nước peraxyt trực tiếp lên tóc và có được kết quả chỉ sau 20 phút. Khi nhóm bán hàng Clairol biểu diễn sản phẩm mới tại Triển lãm Sắc đẹp Quốc tế tại khách sạn Statler, chếch Madison Square Garden, hàng nghìn chủ mỹ viện tụ tập chật cứng cả khu sảnh và dõi theo hết lượt trình diễn này tới lượt trình diễn khác, mồm miệng há hốc. “Họ sướng sốt quá thể”, Bruce Gelb, người điều hành Clairol cùng với cha mình – Lawrence và ông anh Richard – nhớ lại. “Đối với thế giới thuốc nhuộm tóc, sản phẩm này cũng gây tiếng vang hết như những chiếc máy vi tính với thế giới máy cộng thô lậu vậy. Những người bán hàng phải xách ra hàng xô nước và thực hiện việc gội sạch trước mặt mọi người, bởi những người làm tóc đứng lẫn trong đám đông cứ khăng khăng rằng chúng tôi đã làm trò gì đó ám muội với người mẫu.”

Miss Clairol đã lần đầu tiên mang tới cho phụ nữ Hoa Kỳ khả năng nhuộm tóc nhanh chóng và dễ dàng ngay tại nhà. Nhưng vẫn có một điểm bất toàn – viễn cảnh bà mẹ chồng không tán thành. Shirley Polykoff ngay lập tức biết cô muốn nói điều gì, bởi nếu tin rằng một phụ nữ có quyền trở thành một người tóc vàng, thì cô cũng đồng thời tin rằng phụ nữ phải có điều kiện thực hành quyền ấy theo ý mình. “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” cô viết, dịch từ tiếng Idit sang Anh ngữ. “Chỉ thợ làm tóc của nàng biết được.” Clairol mua trọn mười ba trang quảng cáo trên tờ Life vào mùa thu năm 1956, rồi Miss Clairol cất cánh như chim vậy. Đó là bước khởi đầu. Còn với Nice 'n Easy, loại thuốc nhuộm chứa dầu gội mang tính đột phá của Clairol, cô viết: “Chàng càng lại gần, bạn càng xinh đẹp.” Còn với Lady Clairol, hỗn hợp kem-và-tẩy-sáng mang tới sắc ánh bạc và bạch kim cho miền Trung Mỹ, cô viết: “Phải chăng tóc vàng thích thú hơn nhiều?”, và, sau đó, thậm chí còn đáng ghi nhớ hơn, “Nếu tôi chỉ có một kiếp này thôi, hãy để tôi được sống như một người tóc vàng!” (Hồi mùa hè năm 1962, ngay trước khi cuốn *The Feminine Mystique* (Bí thuật nữ tính) được xuất bản, Betty Friedan, như từ dùng của người viết hồi ký, cho bà là bị “bỏ bùa” bởi câu ấy tới nỗi bà cũng đi tẩy màu tóc của mình luôn.) Shirley Polykoff viết câu khẩu hiệu; Clairol hoàn thiện sản phẩm. Và từ thập niên 50 cho tới 70, khi Polykoff chấm dứt công việc với nhãn hàng ấy, thì số lượng phụ nữ Mỹ nhuộm tóc đã tăng từ 7% lên tới hơn 40%.

Ngày nay, khi mà phụ nữ nhuộm từ nâu sang vàng sang đỏ sang đen và rồi trở lại nâu chỉ trong nháy mắt, chúng ta đã nghĩ về các sản phẩm lên màu cho tóc hết như cách vẫn nghĩ về son môi vậy. Trên các giá dược phẩm có vô số chai lọ sản phẩm thuốc nhuộm tóc với những cái tên như Hydrience, rồi Excellence cùng Preference và Natural Instincts với Loving Care tới Nice 'n Easy, v.v..., mỗi loại có cả vài tá sắc độ khác nhau. Feria, nhãn hiệu mới mẻ hướng vào giới trẻ của L'Oreal đã xuất hiện với Anh đào Chocolate và Champagne Cocktail – những gam sắc không hề hỏi “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” mà đã vô tình thừa nhận “Có, nàng nhuộm tóc.” Thuốc nhuộm tóc giờ đây là món hàng trị giá hàng-tỉ-đô-la-mỗi-năm.

Thế nhưng đã từng có một quãng thời gian, cách nay chưa lâu – khoảng từ lúc bắt đầu nhiệm kỳ Tổng thống Eisenhower tới cuối thời Carter – việc nhuộm màu tóc đồng nghĩa với một điều gì đó. Những câu như “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” hay khẩu hiệu của sản phẩm Preference, hãng L'Oreal – “Bởi tôi xứng đáng” – cũng lập tức ăn sâu vào trí não hết như “Winston thơm ngon như xì gà buộc phải thế” hay “Mọi sự hanh thông hơn với Coke”. Chúng đã lưu lại dài lâu kể cả sau khi được quảng cáo và thâm nhập vốn ngôn ngữ, bằng cách này hay cách khác chúng đã thành công trong việc thu thập thêm cho mình những nét nghĩa mới vượt ra khỏi mục đích vốn được tuyên bố rõ ràng. Khoảng giữa những năm 50 và 70, phụ nữ bước vào nơi làm việc, tranh đấu cho giải phóng xã hội, thắng lợi với thuốc tránh thai và biến đổi những gì họ làm với mái tóc. Xem xét những chiến dịch thuốc nhuộm tóc của giai đoạn này, bạn sẽ nhận thấy, hoàn toàn ngoài dự liệu, chúng gắn bó chặt chẽ với nhau và thể hiện điều gì đó thật sâu sắc căn cốt ngay trong những điều tưởng chừng vụn vặt. Khi đặt bút viết về lịch sử phụ nữ thời hậu chiến, có phải chúng ta đã lãng quên thứ gì đó quan trọng? Liệu có phải chúng ta đã bỏ qua chuyện đầu tóc?

## 2.

Khi chiến dịch “Liệu nàng có nhuộm hay là không” được tiến hành lần đầu tiên hồi năm 1956, hầu hết các quảng cáo nhắm vào phụ nữ đều có xu hướng quyến rũ sang trọng – “anh đào trong tuyết, lửa bùng băng lạnh”, như lối diễn đạt của Bruce Gelb. Nhưng Shirley Polykoff thì chắc nịch rằng những người mẫu cho chiến dịch Miss Clairol phải giống với cô-láng-giềng hơn – “Kiểu áo bờ-lu giản dị thay vì những bộ đầm lộng lẫy”, cô đã viết

như thế trong tờ ghi nhớ cho Clairol. “Kiểu áo len cashmere choàng qua vai. Giống những những chân dung ẩn tượng về các cô gái mà ai ai cũng biết, diễm lệ hơn vợ bạn chút đỉnh và sống trong những căn nhà đẹp hơn nhà bạn tẹo tẹo.” Người mẫu phải là kiểu Doris Day – chứ không phải Jayne Mansfield – bởi ý tưởng chính là biến thuốc nhuộm tóc trở nên ngày càng đáng trọng và bình dân càng hay. Một trong những phim quảng cáo “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” đầu tiên trên truyền hình có nội dung như sau: Một bà nội trợ đang ở trong bếp chuẩn bị món khai vị cho bữa tiệc. Nàng mảnh mai, xinh đẹp, diện chiếc váy màu đen cocktail cùng chiếc tạp dề. Anh chồng bước vào, hôn lên môi nàng, vuốt nhẹ về tán thưởng mái tóc vàng của nàng, và rồi giữ cánh cửa bếp khi nàng bưng khay đồ khai vị ra cho những vị khách của mình. Đó là một hoạt cảnh nội địa được dàn dựng đầy thanh nhã, tinh tế đến từng chi tiết nhỏ nhặt mà một người nội trợ vẫn thể hiện khi cô dùng khuỷu tay huých vào công tắc điện nhà bếp lúc bước ra khỏi cửa. Trên một trong những bích chương quảng cáo đầu tiên – do Richard Avedon và sau đó là Irving Penn chụp – một phụ nữ với mái tóc vàng nâu đang nằm xoài trên cỏ, kẹp đóa bồ công anh giữa những ngón tay và nằm ngay bên cạnh là một bé gái chừng tám, chín tuổi. Điều gây sự sốt sắng là mái tóc của bé gái kia có sắc màu hết như mẹ em vậy. Bích chương “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” luôn kèm thêm một đứa con bên cạnh người mẹ nhằm giảm bớt sắc thái gợi dục trong câu khẩu hiệu – để thể hiện rõ ràng rằng các bà mẹ cũng đang sử dụng Miss Clairol chứ không chỉ có những người đàn bà “nông nổi dễ dãi” – và, hơn hết, là để mang lại vẻ xứng hợp xác đáng về màu sắc. Với cách so sánh như thế, ai có thể đoán được là màu tóc của bà mẹ được lấy từ một chai thuốc nhuộm cơ chứ?

Những chiến dịch của Polykoff đúng là một cơn chấn động mạnh mẽ trong quần chúng. Thư từ ào ạt đổ về Clairol. “Cảm ơn vì đã thay đổi cuộc đời tôi”, một lá thư đã viết vậy, sau đó nó đã lan truyền khắp công ty và được sử dụng như chủ đề của một cuộc hội nghị bán hàng toàn quốc. “Bạn trai tôi, Harold và tôi đã cặp kè bên nhau 5 năm ròng rã mà anh ấy vẫn chẳng muốn hẹn hò chính thức. Điều ấy khiến tôi buồn khổ lắm. Tôi đã 28 tuổi đầu, mẹ tôi thì cứ ra rả rằng chẳng mấy mà lỡ làng hết cả xuân thì.” Thế rồi, bức thư viết, cô trông thấy một quảng cáo của Clairol ở đường tàu điện ngầm. Cô nhuộm tóc sang màu vàng và “đó là nguyên do tại sao giờ đây tôi đang có mặt ở Bermuda tận hưởng kỳ trăng mật bên Harold.” Polykoff đã được gửi tặng một tấm ảnh cùng lời nhắn: “Dường như quá tuyệt để trở thành sự

thật!” Với cảnh đồng quê cùng cặp đôi mẹ con tóc vàng đầy tình cảm, Shirley Polykoff đã sáng tạo nên thứ gì đó mang tính biểu tượng.

“Mẹ tôi muốn trở thành người đàn bà trong bức tranh ấy”, Frick, con gái của Polykoff nói. “Bà gắn mình với quan niệm về phụ nữ đã yên bề gia thất vùng ngoại ô, ăn vận trang nhã, được nâng niu yêu chiều, một người giống như thứ trang sức quý giá với chồng mình, một bà mẹ âu yếm yêu thương, một người vợ cần mẫn nhẫn nại, một người không bao giờ át vía chồng mình. Bà khao khát có đứa con tóc vàng. Thực ra, hồi nhỏ xíu tóc tôi vàng thật, nhưng lúc khoảng chừng 13 tuổi thì nó ngả sang sẫm hơn và mẹ tôi bắt đầu tẩy cho nhạt bớt.” Đương nhiên – và đây cũng chính là mâu thuẫn trọng tâm trong những chiến dịch sơ khởi của Clairol – Shirley Polykoff không hề là kiểu phụ nữ như vậy. Cô luôn nắm trong tay một sự nghiệp. Cô không bao giờ chuyển về vùng ngoại ô. “Mẹ luôn đinh ninh rằng đàn bà thì phải nữ tính, không được độc đoán hay áp chế chồng mình, nhưng bà lại quá ư lấn át cha tôi, một người kiểu rất chất phác, ôn hòa và trí giả”, Frick kể. “Bà màu mè sặc sỡ, rất thất thường và cực kỳ chuyên quyền.”

Có một câu chuyện mà Polykoff kể đi kể lại về bản thân mình – thậm chí còn xuất hiện trong một bài tiểu sử sơ lược trên tờ New York Times sau khi bà qua đời. Đó là, bà cho rằng phụ nữ không được kiếm ra nhiều tiền hơn chồng mình, và rằng chỉ sau cái chết của George hồi đầu những năm 60, bà mới để cho Foote, Cone & Belding tăng lương của bà lên mức tương xứng. “Những thứ lý tưởng luôn tồn tại sống động cùng bà, ngang với tất thảy những hiện thực tương ứng mà bà đang trải nghiệm trong cuộc sống. Bà không bao giờ lung lay lòng tin vào ước mơ đó, kể cả khi anh chỉ ra cho bà thấy thứ này thứ nọ là ảo tưởng trong ước mơ đó, hay nhược điểm, những mâu thuẫn nội tại hay thực tế rằng chính bản thân bà đâu có sống cả đời mình theo lối đó.” Đối với Shirley Polykoff, màu sắc của mái tóc bà chính là một thứ hư cấu hữu dụng, một cách để vượt qua mỗi mâu thuẫn giữa mẫu phụ nữ chính thực là bà với mẫu phụ nữ bà mong muốn trở thành. Đó là một cách để có được cả hai. Bà mong mọi được giống và cảm nhận như Doris Day mà không cần phải là Doris Day. Trong suốt 27 năm hôn nhân, sinh nở hai đứa con, chính xác là bà chỉ dành hai tuần tròn chặn trong vai trò nội trợ, mỗi ngày trong số ấy đúng là một thảm họa ru rú xó nhà và cách rách bết núc. “Nghe này, em yêu”, ông chồng George cáo tiết cuối cùng

cũng phải mở miệng bảo vợ. “Em đúng là một cô nàng bé nhỏ tẻ hại trong bếp đấy.” Và Shirley quay trở lại công sở ngay ngày thứ hai tuần sau đó.

Quan niệm về sự huyễn tượng hữu ích – của việc nhìn vào một vai nào đó mà không nhất thiết phải đóng vai đó – cũng gây ra tiếng vang đặc biệt với nước Mỹ ở thế hệ Shirley Polykoff. Khi còn là một cô bé tuổi teen, Shirley Polykoff đã cố gắng giành lấy chân thư ký tại một đại lý bảo hiểm và thất bại. Rồi cô thử lại lần nữa, ở một hãng khác, ứng tuyển với cái tên Shirley Miller. Lần này, cô được nhận. George, chồng Shirley, cũng rất hiểu giá trị của mẽ ngoài. Trong tuần đầu tiên Polykoff gặp anh, cô đã bị choáng ngợp bởi sự tinh tế trải đời của anh, cả hiểu biết của anh về những chốn xa xôi hẻo lánh tận châu Âu, khẩu vị tinh tế với những món ẩm thực sang trọng. Sang tuần thứ hai, cô mới ngộ ra rằng sự tinh thông của anh chàng chỉ là thứ khoe mẽ, rút ra từ việc nghiền ngẫm tờ Times. Thực tế là George đã bắt đầu sự nghiệp của mình bằng công việc bốc xếp hộp ở tầng hầm khu siêu thị Macy's ban ngày và học luật vào buổi tối. Nói theo nghĩa nào đó, anh cũng chỉ là một kẻ giả mạo chẳng khác gì cô, bởi việc là một người Do Thái, người Ireland, Ý hay Mỹ gốc Phi, hơn thế nữa, lại là một phụ nữ thập niên 50 mắc kẹt trong những khuấy động mờ nhạt đầu tiên của phong trào nữ quyền – đồng nghĩa với việc bị ép buộc phải giả mạo bản thân theo cả trăm phương ngàn cách nhỏ nhặt, để có thể đủ tiêu chuẩn là một-người-nào-đó, trong khi từ sâu thẳm, bạn là ai đó khác hẳn cơ. “Đó là thứ áp lực phát sinh từ việc cập cẳng của những người nhập cư và lối suy nghĩ rằng họ trông chả ra sao, rằng họ có dáng vẻ nực cười và chắc là kém cỏi hơn hết thảy mọi người, quần áo thì có gì sang trọng”, Frick nói. “Đó là lý do tại sao rất nhiều người trong số họ bắt tay vào khâu vá, để họ có thể sao phỏng được những hình mẫu thời bấy giờ. Anh đang tự lột xác. Anh đang biến đổi bản thân mình trở thành một người Mỹ.” Frick, người cũng đang làm việc trong lĩnh vực quảng cáo (cô là chủ tịch hội đồng quản trị hãng Spier NY), là một phụ nữ thông minh và mạnh mẽ, cô nói về mẹ mình với vẻ thành thực và xúc động. “Có những lối nói đã bắt đầu khai hoa kết trái vào thời ấy - anh biết đấy, kiểu như ‘quần áo làm nên con người’ với lại ‘quan trọng là ấn tượng đầu tiên.’” Vậy nên câu hỏi “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” không chỉ đơn thuần là việc làm thế nào để chẳng ai thực sự biết bạn đang làm gì. Nó còn là chuyện làm thế nào để chẳng người nào thật sự biết bạn là ai nữa. Thực tình mà nói, nó không chỉ mang nghĩa “Liệu nàng có nhuộm?” mà là “Liệu nàng có phải?” Nó thực sự mang nghĩa “Liệu nàng có phải là

bà nội trợ mãi nguyện hay một người ủng hộ nữ quyền, là tín đồ Do Thái hay chẳng theo đạo nào – hay không phải như vậy?”

### 3.

Vào năm 1973, Ilon Specht còn đang làm việc ở vị trí cây viết quảng cáo cho hãng McCann-Erickson tại New York. Khi ấy, Ilon chỉ là một cô nàng bỏ dở đại học tới từ California. Cô bất trị, khác hẳn thói thường và đầy tính độc lập, cô đã đi về miền Đông để làm việc trên Đại lộ Madison, bởi đó là nơi người ta vẫn ưa lui tới kiếm việc vào thời đó. “Ngày bấy giờ đó là một nghề khác biệt đấy”, Susan Shchermer, bạn lâu năm của Specht đã nói. “Ấy là thập niên 70. Người ta còn vận đồ lông vũ đi làm nữa kia.” Ở công ty trước, khi vẫn còn đang ở tuổi teen, Ilon đã viết ra một quảng cáo truyền hình trú danh cho Tập đoàn Peace. (Cảnh duy nhất. Không cắt xén. Một cặp đôi trẻ trung nằm dài trên bãi biển. Trên radio đang phát bài “Một thế giới rộng lớn, bao la và tươi đẹp”. Giọng thuyết minh tường thuật một loạt thông tin khủng khiếp về những phần kém may mắn trên địa cầu: ở Trung Đông một nửa số trẻ em tử vong trước tuổi lên sáu, v.v... Một bản tin được phát khi bài hát kết thúc, và người phụ nữ trên bãi biển chuyển sang kênh khác.)

“Ilon á? Ôi trời đất quý thân ơi! Cô ấy là một trong những người điên rồ nhất mà tôi từng làm việc cùng”, Ira Madris, một đồng nghiệp thời bấy giờ của Ilon nhớ lại và dùng từ điên rồ để thể hiện mức độ tối thượng của lời khen ngợi. “Và sắc sảo nữa. Cả độc đoán nữa. Sáng tạo cực kỳ. Hồi ấy bọn tôi đều tin rằng trong người mà có chút rối loạn thần kinh chức năng sẽ khiến bạn trở nên hay ho hơn. Ilon có chút rối loạn thần kinh chức năng ở mức độ nào đó khiến cô ấy hay ho lắm lắm luôn.”

Tại McCann, Ilon Specht làm việc với L’Oreal, một công ty Pháp gắng sức đương đầu với sự thống trị của Clairol trong thị trường thuốc nhuộm tóc Mỹ. Ban đầu L’Oreal muốn thực hiện một loạt quảng cáo cạnh tranh, trưng ra các nghiên cứu chứng minh rằng sản phẩm mới của họ – có tên Preference – trên thực tế ưu việt hơn hẳn so với Nice 'n Easy bởi nó mang lại sắc màu tự nhiên, mờ đục hơn. Nhưng đến phút cuối, chiến dịch bị phá sản bởi công trình nghiên cứu ấy không được tiến hành tại nước Mỹ. Ở McCann, đó thực sự là cơn hoảng loạn. “Chỉ còn bốn tuần nữa là đến lễ công bố mà chúng tôi vẫn tay trắng – không chút gì cả”, Michael Sennott,

một nhân viên cũng làm việc cho nhãn hiệu ấy đã nói. Nhóm sáng tạo tự nhốt kín mình lại: Specht, Madris – giám đốc nghệ thuật của nhãn hiệu – và cả một lô một lốc những người khác. “Chúng tôi ngồi giữa văn phòng rộng hoác”, Specht nhớ lại. “Và tất cả mọi người cùng bàn thảo xem nên quảng cáo ra sao. Họ muốn vẽ vờ cảnh gì đó với một cô gái ngồi bên cửa sổ, một cảnh dàn dựng với những phong màn to đùng, lộng lẫy. Người phụ nữ là toàn bộ đối tượng của cảnh quay. Tôi còn không nghĩ là cô ấy mở miệng nói gì cơ. Họ vẫn thấy chưa ổn thỏa. Chúng tôi giam mình trong đó tới hàng tiếng đồng hồ.”

Ilon Specht có mái tóc đen dài và dày, cột thành một búi lơ lửng trên đỉnh đầu và đánh son môi màu anh đào đỏ mọng. Cô nói vè vè và lớn tiếng, ngo ngoạ liên hồi trong ghế khi chuyện trò, lúc đi ngang qua văn phòng cô, thi thoảng mọi người vẫn đập rầm rầm vào cánh cửa, cứ như thể cách hay nhất để thu hút sự chú ý của cô là phải rầm rộ và dứt khoát hết như cô vậy. Nhớ lại khoảng những năm 70 cách đây chưa quá lâu, cô nói về vẻ lạ lùng toát ra từ những khách hàng đóng bộ choáng lộn, những người luôn miệng rằng hết thấy đàn bà con gái trong văn phòng trông cứ như là người mẫu ấy. Cô nói về việc sẽ ra sao khi chỉ là một phụ nữ trẻ giữa chốn làm ăn vốn bị những người đàn ông già dặn hơn thống trị, và cảm giác ra sao khi viết một câu quảng cáo sử dụng từ đàn bà rồi ai đó sẽ gạch toẹt đi và chèn vào từ cô gái.

“Khi ấy tôi mới là một cô gái 23 tuổi đầu – một phụ nữ”, cô nói. “Lối nhìn nhận của tôi ra sao chứ? Tôi chỉ thấy là họ vốn vẫn có cách nhìn truyền thống về phụ nữ, còn cảm giác của tôi là tôi không hề viết ra thứ quảng cáo gì đó nhằm vào việc hình dong chải chuốt ra sao vì đàn ông, một việc mà tôi thấy hình như họ đang làm thì phải. Tôi chỉ nghĩ bụng, dù má nó chứ. Tôi ngồi xuống và viết, chỉ trong vòng 5 phút. Nó rất riêng tư. Tôi có thể đọc thuộc lòng cho anh cả cái quảng cáo ấy, bởi lúc viết ra tôi đang rất cáu giận.”

Specht ngồi lặng yên và hạ thấp giọng: “Tôi dùng loại thuốc nhuộm tóc đắt tiền nhất thế giới. Preference của L’Oreal. Vấn đề không phải là tôi để ý đến tiền nong. Mà là tôi quan tâm đến tóc của mình. Không phải chỉ chuyện màu mè. Tôi mong đợi sắc màu tuyệt hảo. Cái đáng giá hơn với tôi chính là những gì mà tóc mình cảm nhận. Mượt mà, óng ả, nhưng phải là với cơ thể. Tóc phải thật êm ái buông trên cổ. Thực ra, tôi không phiền gì với việc bỏ

thêm tiền vào L’Oreal. Bởi tôi” đến đây Specht nắm chặt tay lại và dấm vào ngực – “xứng đáng”.

Thoạt tiên, người ta cho là sức mạnh của quảng cáo này nằm ở trong lý lẽ biện hộ thật khéo léo cho thực tế là Preference đắt hơn 10 xu so với Nice ’n Easy. Nhưng chẳng mấy chốc mọi sự đã hiển nhiên rằng câu cuối cùng mới đóng vai trò quyết định. Dựa trên quyền năng của “Bởi tôi xứng đáng”, Preference đã bắt đầu giành giật thị phần từ tay Clairol. Đến thập niên 1980, Preference đã vượt mặt Nice ’n Easy ở vai trò nhãn hiệu thuốc nhuộm tóc dẫn đầu trên toàn quốc, đến năm 1977, L’Oreal đã tách cụm từ này ra và chuyển thành khẩu hiệu của toàn công ty. Một con số kinh ngạc là 71% phụ nữ Mỹ giờ đây có thể xác định được câu đó như là dấu hiệu của L’Oreal. Khác với tên nhãn hàng, đối với một câu khẩu hiệu, đây đúng là sự kiện không tiền khoáng hậu.

#### 4.

Chiến dịch của Preference vốn từ ban đầu đã khác thường. Các quảng cáo cho Clairol của Polykoff đều có giọng nam giới thuyết minh. Trong các quảng cáo của L’Oreal, chính bản thân cô người mẫu cất lời, rất trực tiếp và riêng tư. Các quảng cáo của Polykoff đều “bị-người-khác-điều-khiển” – chúng xoay quanh việc đám đông nói ra sao (“Liệu nàng có nhuộm hay là không?”) hoặc đức lang quân nghĩ ra sao (“Chàng càng lại gần, bạn càng xinh đẹp”). Câu của Specht chính là lời người phụ nữ tự nhủ với chính mình. Thậm chí trong việc lựa chọn người mẫu, hai chiến dịch cũng khác nhau một trời một vực. Polykoff muốn có những cô gái tươi mới và kiểu hàng-xóm-sát-vách. McCann và L’Oreal lại muốn có những người mẫu bằng cách này hay cách khác thể hiện được sự hòa trộn phức tạp giữa mạnh mẽ kiên cường với yếu đuối mỏng manh, vốn ngầm ẩn trong câu “Bởi tôi xứng đáng”. Đến cuối thập niên 70, Meredith Baxter Birney chính là người phát ngôn của nhãn hiệu. Lúc bấy giờ, cô đang thủ vai một bà mẹ vừa mới li dị theo học trường luật trên loạt phim truyền hình Family. McCann sắp xếp các màn quảng cáo của cô xen giữa show Dallas và những chương trình xuất hiện cái gọi là những người phụ nữ áo-choàng-lụa – những người phụ nữ mạnh mẽ và độc lập. Tiếp đến là Cybill Shepherd vào thập niên 80, khi đó đang ở đỉnh cao sự nghiệp với vai diễn cô nàng Maddie xác xược và độc lập trong loạt phim Moonlighting. Nổi gót Maddie là Heather Locklear, cô

đào tảo bạo và gợi cảm thành công với loạt phim Melrose Place. Tất cả các gương mặt đại diện cho L'Oreal đều tóc vàng, nhưng là những mỹ nhân tóc vàng thuộc một kiểu đặc thù nào đó. Trong cuốn sách xuất sắc năm 1995 mang tên Big Hair: A Journey into the Transformation of Self (Tóc kiểu – Hành trình khám phá công cuộc biến đổi bản thân), nhà nhân chủng học người Canada Grant McCracken đã lập luận cho cái mà ông gọi là “bảng phân kỳ tóc vàng” trong đó tóc vàng được chia thành sáu nhóm: nhóm tóc vàng thu hút (Mae West, Marilyn Monroe), nhóm tóc vàng vui tươi (Doris Day, Goldie Hawn), nhóm tóc vàng trơ tráo (Candice Bergen), nhóm tóc vàng đe dọa (Sharon Stone), nhóm tóc vàng thượng lưu (C. Z. Guest) và nhóm tóc vàng dễ mến (Marlene Dietrich, Grace Kelly). Sáng tạo của L'Oreal chính là đã khoét ra được một khe hẹp cho mình ngay giữa kiểu tóc vàng vui tươi – những người tóc vàng “đơn giản, mềm mại và ngây thơ” và kiểu tóc vàng sắc sảo, mạnh bạo, trâng tráo, mà như lời của McCracken thì “không xuê xoa cảm xúc hay hạ giọng bao giờ”.

Đây không phải nét nhạy cảm dễ nắm bắt. Trong suốt nhiều năm, có vô số các cô đào đã tới thử vai cho L'Oreal và bị bật khỏi xới. “Có một buổi tuyển vai chúng tôi thực hiện với siêu sao Brigitte Bardot”, Ira Madris nhớ lại (lần này là cho một sản phẩm khác của L'Oreal), “và Brigitte, như chính con người thật của cô, đã gắng hết sức để nói câu thoại ấy. Có điều gì đó trong cô không hề tin vào nó. Chẳng có tí sức thuyết phục nào.” Đương nhiên là không rồi: Bardot là kiểu tóc vàng xông xáo dư luận chứ đâu phải ngỗ ngược bướng bỉnh. Clairol cũng áp dụng luôn thứ tri giác của Preference cho chính mình bằng cách thuê Linda Evans hồi những năm 80 vào vai trò gương mặt bán hàng của Ultress, một nhãn hiệu có mục đích nâng cao vị thế trước Preference. Việc này chẳng tích sự gì. Vì Evans, người đóng vai hiền thê đáng yêu của Blake Carrington trong loạt phim Dynasty lại quá vui tươi. (“Việc khó khăn nhất mà cô ấy phải làm trong chương trình đó”, Michael Sennott nói, giọng có lẽ nhuốm chút bất nhẫn, “chỉ là chỉnh sửa lại mấy bông hoa thôi.”

Kể cả khi bạn đã chọn được đúng đối tượng tóc vàng, thì vẫn còn vấn đề câu khẩu hiệu nữa kia. Với một chiến dịch Miss Clairol hồi thập niên 70, Polykoff đã viết một loạt quảng cáo với câu khóa “Việc này tôi làm vì chính mình”. Nhưng “Việc này tôi làm vì chính mình” quá lảm cũng chỉ ang áng nửa vời so với “Bởi tôi xứng đáng” – đặc biệt là đối với một nhãn hiệu đã

dành trọn hai mươi năm đầu tiên để nói lên thứ gì đó hoàn toàn khác biệt. “Mẹ tôi cho rằng câu ‘Bởi tôi xứng đáng’ có gì đấy trơ trẽn quá”, Frick kể với tôi. “Bà cứ luôn phải bận tâm về những gì mọi người xung quanh vẫn nghĩ. Bà không đời nào có thể diễn đạt ra lời sự ngang hàng giữa màu tóc với tự tôn như thế.”

Sự thật là nhận thức của Polykoff – vốn tìm thấy tự do trong việc đồng hóa – đã bị vượt trước bởi chính các sự kiện xảy ra. Ví dụ, một trong những quảng cáo “Phải chăng tóc vàng tươi vui hơn nhiều?” cho Lady Clairol hồi năm 1960 có một khoảnh khắc mà đến năm 1973, ắt hẳn khi xem lại sẽ khiến người ta phải xót xa lắm. Một phụ nữ trẻ trung, tóc vàng rạng rỡ bên hồ, được một chàng trai trẻ trung bảnh chọe xoay vòng vòng trên không trung. Bàn tay anh vòng quanh eo cô. Cánh tay cô ôm lấy cổ anh, giàng quàng một bên, gương mặt sáng ngời. Giọng thuyết minh là nam giới, âm trầm và vang vọng. “Cơ hội ở đây là”, giọng nói cất lên “cô nàng đã đánh gục được chàng trai, nhưng bạn sẽ không bao giờ khiến nàng tin điều ấy được.” Đây chính là điểm bất lợi đối với thế giới của Pokykoff. Bạn có thể có được những gì mình muốn bằng cách giả vờ, nhưng rồi bạn sẽ không bao giờ biết được liệu rằng chính bạn hay một chút giả mạo đã tạo ra sự khác biệt. Bạn phải đương đầu với nguy cơ quên bằng mất thực sự mình là ai. Shirley Pokykoff biết rằng tất cả thay đổi đời sống xã hội Mỹ đáng để gắng sức, và rằng “chàng” – người đàn ông bên hồ, hay người bạn trai vụng về rốt cuộc cũng rước bạn về tới Bermuda – rất đáng để giành lấy. Nhưng, đến cuối thập niên 60, phụ nữ bắt đầu muốn biết rằng họ cũng xứng đáng.

## 5.

Vì đâu Shirley Polykoff và Ilon Specht lại quan trọng tới vậy? Đó cơ hồ là một câu hỏi có thể dễ dàng được giải đáp nhờ vào những chi tiết trong các chiến dịch của họ. Hai người là những cây viết quảng cáo tài ba, tung hoành trong không gian của một cụm từ hòng nắm bắt được những rung động nhạy cảm của phong trào nam nữ bình quyền thời bấy giờ. Họ là thí dụ cho một thời khắc lạ lùng trong lịch sử xã hội Mỹ, khi bằng cách này hay cách khác, thuốc nhuộm tóc đã bị làm rối bằng việc lèo lái của sự đồng hóa, chủ nghĩa nữ quyền và lòng tự tôn. Nhưng theo một cách nào đó, câu chuyện của họ lại nói lên nhiều hơn thế: chúng thể hiện mối quan hệ giữa chúng ta với các sản phẩm chọn mua, về một nhận thức từ tốn trong giới quảng cáo

rằng trừ phi họ thấu hiểu những đặc thù tâm lý học của mỗi quan hệ ấy, trừ phi họ có thể đề cao những tiến trình đời sống thường nhật bằng cách chú ý nghĩa nào đó – nếu không làm được điều ấy, họ đừng hòng mong chạm tới người tiêu dùng hiện đại. Shirley Polykoff và Ilon Specht đã hoàn thiện một thể loại quảng cáo chỉ tập trung vào thực hiện mục tiêu nói trên, và một cách nhìn nhận về cuộc cách mạng Đại Lộ Madison thời hậu chiến chính là coi nó như một nỗ lực tổng hợp nhằm xác định và mở rộng thể loại này. Cuộc cách mạng được dẫn dắt bởi một loạt các nhà khoa học xã hội, và cầm cờ tiên phong trong đó chính là một nhà tâm lý học được đào tạo ở Vienna đây lịch thiệp với tên gọi Herta Herzog. Vậy Herta Herzog biết điều gì? Bà nắm được – hay chỉ ít nghĩ rằng mình nắm được – thứ học thuyết nằm phía sau thành công của những câu khẩu hiệu kiểu như “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” và “Bởi tôi xứng đáng”. Chính điều đó, rất cuộc, khiến Herta Herzog trở nên quan trọng, không kém một li một tí nào so với Shirley Polykoff và Ilon Specht.

Herzog làm việc ở một hãng quảng cáo nhỏ có tên Jack Tinker & Cộng sự, những người trong giới thời bấy giờ nói về Tinker hết như cách người hâm mộ bóng chày nói về đội Yankees năm 1927 vậy. Tinker là đứa con tinh thần của ông hoàng quảng cáo Marion Harper huyền thoại, người bắt đầu tin rằng hãng McCann Erickson mà ông đang điều hành đã trở nên quá lớn và rộng kênh để có thể xem xét mọi việc thấu đáo. Phương án của ông là búng ra một loạt các thành phần giới giang, xuất sắc nhất từ McCann và gây dựng lên, trước hết là ở cao ốc Waldoff (cụm văn phòng của họ ở ngay dưới văn phòng của hãng Nam-nữ Bá tước Windsor và phía trên hãng Tướng quân Douglas MacArthur), và sau đó, lâu dài hơn, là ở khách sạn Dorset, nằm trên phố West Fifty-fourth, nhìn hướng ra viện bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại. Nhóm Tinker thuê trọn tầng áp mái, trọn cụm bao gồm cả sân hiên với nền lát gạch kiểu Venice, phòng khách hai sàn, một quầy bar bằng thiếc đánh bóng theo lối Pháp cổ xưa, một lò sưởi cẩm thạch cùng góc ngắm cảnh kỳ vĩ và cả một không gian triển lãm nghệ thuật đương đại (được các đồng sự trưng lên có mục đích hăn hoai) – với tất cả mọi thứ đều màu trắng – nào các bức tường, thảm trải, trần nhà và các đồ đạc. Đáng lẽ đây là một “pháo đài tư duy”, nhưng Tinker lại thành công chóng vánh quá đến nỗi khách hàng chẳng mấy chốc đã xếp hàng nườm nượp ngoài cửa. Khi Buick muốn một tên gọi cho dòng xe thể thao hai chỗ ngồi sang trọng mới, nhóm Tinker đã đề xuất cái tên Riviera. Khi Bulova muốn có một cái tên cho sản

phẩm đồng hồ đeo tay thạch anh mới, Tinker gợi ý cái tên Accutron. Tinker còn làm việc cùng cả Coca-Cola, Exxon và Westinghouse và vô số đối tác khác, những tên tuổi mà – theo những tiêu chuẩn bí mật khắt khe nhất mà cả nhóm tuân thủ – họ sẽ không đời nào hé lộ. Tinker khởi đầu với bốn cộng sự cùng một máy điện thoại duy nhất. Nhưng đến cuối thập niên 1960, nó đã chiếm nguyên tám phòng của Dorset rồi.

Điểm khiến Tinker trở nên khác biệt chính là sự tín nhiệm đặc biệt dựa vào một thứ phương pháp luận được biết tới với tên gọi nghiên cứu động cơ mua, vốn được một nhóm các thành phần trí giả nòng cốt châu Âu tu nghiệp ở Vienna truyền bá tới Đại lộ Madison hồi những năm 1940. Tính đến thời điểm đó, lĩnh vực nghiên cứu quảng cáo vẫn mới chỉ bận tâm đến việc “đếm theo đầu người” – ghi nhận xem ai mua cái gì. Nhưng các nhà nghiên cứu động cơ mua lại chú ý đến câu hỏi “tại sao”: Tại sao người ta lại mua thứ đồ ấy? Yếu tố nào thúc đẩy khi họ sắm đồ? Các nhà nghiên cứu nghĩ ra những bài khảo sát gồm hàng trăm câu hỏi dựa trên tâm lý học động cơ của Freud. Họ dùng thuật thôi miên, họ sử dụng cả phương pháp Nghiên cứu bức tranh - tình huống căng thẳng của Rosenzweig, phương pháp nhập vai, bài tập vết mực của Rorschach và họ đã phát kiến ra thứ mà giờ đây chúng ta gọi là nhóm mục tiêu (focus group). Trong số đó có Paul Lazarsfeld, một trong những người khổng lồ trong giới xã hội học thế kỷ XX, người đã sáng chế ra cái gọi là Phân tích chương trình Lazarsfeld-Stanton, một thiết bị nhỏ với các nút bấm để ghi lại chính xác những phản ứng cảm xúc của các đối tượng nghiên cứu. Còn góp mặt cả Hans Zeisel, người đã từng là bệnh nhân của Alfred Adler ở Vienna và tới làm việc cho McCann-Erickson. Còn có cả Ernest Dichter, người theo học sau Lazarsfeld tại Học viện Tâm lý học ở Vienna, đã thực hiện tư vấn cho hàng trăm tập đoàn có máu mặt thời ấy. Và tất nhiên phải kể đến Herta Herzog của Tinker, có lẽ là nhà nghiên cứu động cơ vào hạng toàn mỹ nhất trong tất cả, người đã đào tạo hàng tá chuyên viên phỏng vấn theo phương pháp Vienna và tung họ ra để phân tích tâm lý người tiêu dùng Mỹ.

“Một lần nghiên cứu về rượu rum Puerto Rico, Herta muốn thực hiện một đề tài lý giải tại sao người ta uống rượu, bàn tới những thứ ẩn dưới bề mặt”, Rena Bartos, một cựu chuyên viên quảng cáo từng làm việc với Herta thuở sơ khởi, nhớ lại. “Chúng tôi sẽ mời ai đó đi uống và họ cứ việc gọi bất cứ thứ gì bình thường vẫn hay uống, rồi chúng tôi sẽ tiến hành một bài trắc

nghiệm tâm lý. Và rồi chúng tôi lại làm lại lần nữa ở cuối cuộc thảo luận, sau chiều rượu. Mục đích ở đây là xem tính cách con người ta bị biến đổi ra sao dưới ảnh hưởng của cồn.” Herzog đã giúp chọn cái tên thuốc lá Oasis (Ốc đảo) bởi nghiên cứu tâm lý của bà gợi ra rằng tên gọi ấy – với hàm ý những con suối mát lạnh, sủi tăm – sẽ có sức lôi cuốn mạnh mẽ nhất với những tay hút thuốc gắn chặt khoe miệng.

“Herta duyên dáng, nhẹ nhàng và ăn nói lưu loát”, Herbert Krugman, người làm việc thân cận với Herzog trong những năm tháng ấy, kể lại. “Bà có tầm nhìn ghê gớm. Alka-Seltzer là một trong những khách hàng của tụi tôi, khi đó họ đang bàn thảo những cách tiếp cận mới cho quảng cáo sắp tới. Herta bảo: ‘Các anh trưng ra bàn tay thả một viên Alka-Seltzer vào cốc nước. Sao không trưng ra bàn tay thả hai viên? Như thế sẽ tăng gấp đôi lượng bán.’ Và mọi sự xảy ra thế thật. Herta chính là vị giáo chủ dạn dày kinh nghiệm. Hết thầy mọi người tôn thờ bà ấy.”

Sau khi rút khỏi Tinker để nghỉ hưu, Herzog chuyển lại về châu Âu, đầu tiên là Đức và rồi tới Áo, quê hương của bà. Bà viết một bài phân tích về chương trình truyền hình Dallas cho tạp chí học thuật Society. Bà dạy các khóa lý thuyết truyền thông cho đại học. Bà chỉ đạo một chuyên luận về vụ thảm sát Holocaust cho trung tâm nghiên cứu Phản-Semit Vidal Sassoon ở Jerusalem. Hiện tại, bà sống trong một ngôi làng miền núi Leutasch, mất nửa tiếng lái xe vất vả từ Innsbruck lên rặng Alp, trong một căn nhà gỗ xinh xắn như tranh với mái dốc phẳng phẳng. Bà là một phụ nữ nhỏ người, thon thả và bình thản, mái tóc đen một thời giờ đã xen màu xám. Bà nói ra những câu ngắn, rõ ràng và chính xác, với thứ tiếng Anh trơn tru dù hơi nặng âm. Nếu bạn đặt bà vào cùng một căn phòng với Shirley Polykoff và Ilon Specht, hai người bạn họ sẽ nói liên tu bất tận, vung vãi những ngón tay râu đầy trang sức của họ trong không khí, còn Herta thì sẽ ngồi tự tại nơi góc và lắng nghe. “Marion Harper thuê tôi thực hiện nghiên cứu định tính – phỏng vấn định tính, một chuyên ngành được phát triển tại Vienna, học viện Österreichische Wirtschafts-Psychologische Forschungsstelle”, Herzog kể với tôi. “Đây là phỏng vấn không phải theo kiểu hỏi-đáp trực tiếp mà là mở ra một vấn đề thảo luận nào đó phù hợp với chủ đề và rồi cứ thế để mặc nó trôi. Chuyên viên phỏng vấn của anh sẽ không nói chuyện mà đơn giản là trợ giúp đối tượng với những câu hỏi vặt như ‘Còn gì nữa không?’ Đứng ở vai trò người phỏng vấn, anh không được gây ảnh hưởng

lên tôi. Anh chỉ đang đơn thuần giúp đỡ tôi thôi. Cách này rất giống với phương pháp phân tâm học.” Herzog ngồi đó, ngay ngắn trên chiếc ghế trong phòng khách của bà. Bà vận quần đen cùng áo len nâu dày sụ, bảo vệ mình khỏi cái giá lạnh của Apl. Phía sau bà là tầng tầng lớp lớp các giá nối nhau, chất đầy sách về văn chương và đời sống trí thức thời hậu chiến: Mailer ở Đức, Reisman ở Anh. Một cuốn đang mở ra và úp xuống chiếc đi-văng vuông góc với ghế của bà là số mới nhất tạp chí phân tâm học Psyche. “Về sau đó, tôi đã kết hợp tất cả các hình thức tâm lý học vào quy trình phỏng vấn, ví dụ như trắc nghiệm ghép từ vựng hay vẽ vật thể với câu chuyện đi kèm. Ví dụ anh là đối tượng của tôi và chủ đề là xà phòng. Tôi đã trò chuyện với anh về xà phòng rồi. Anh thấy gì ở nó. Vì sao anh lại mua. Anh thích điều gì ở xà phòng. Không thích điều gì. Đến cuối cuộc phỏng vấn, tôi sẽ nói: ‘Hãy vẽ cho tôi một vật thể nào đó – bất cứ thứ gì anh muốn – và sau khi vẽ xong, hãy kể cho tôi một câu chuyện về hình thù ấy.’”

Khi Herzog yêu cầu các đối tượng của bà vẽ một hình nào đó vào cuối cuộc phỏng vấn, ấy là bà đang cố gắng rút ra một chuyện kể nào đó từ họ, thứ gì đó sẽ soi rọi những khao khát chưa tỏ bày. Như lời bà nói, bà đang chỉ đạo một cuộc giao tiếp phân tâm học. Nhưng bà sẽ không hỏi về các sản phẩm thuốc nhuộm tóc để khám phá về bạn, như cách các nhà phân tâm học làm; bà sẽ hỏi bạn để tìm hiểu về các sản phẩm thuốc nhuộm tóc. Bà nhận thấy rằng phỏng vấn phân tâm học có thể tiến hành theo cả hai cách. Bạn có thể sử dụng các kỹ thuật hàn gắn để phát hiện những bí mật bán hàng. “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” và “Bởi tôi xứng đáng” cùng làm được một việc: chúng không chỉ chuyển tải một thông điệp mạnh mẽ và mang tính cứu vãn, mà – đây mới là thắng lợi thực sự – chúng thành công trong việc gắn thông điệp ấy vào chai thuốc nhuộm tóc trị giá 5 đô-la. Đóng góp lâu dài của nghiên cứu động cơ mua đối với Đại lộ Madison chính là chứng tỏ rằng bạn có thể thực hiện điều này với gần như tất cả mọi thứ – rằng các sản phẩm cùng thông điệp mà chúng ta vốn vẫn sắp đặt quanh mình cũng là một phần của khía cạnh tâm lý học trong đời sống chúng ta, hết như các mối quan hệ, những tình cảm và những kinh nghiệm thường vẫn là chủ đề thăm tra phân tâm học.

“Có một vụ chúng tôi đã thực hiện ở Tinker mà tôi còn nhớ rất rõ”, Herzog kể, quay trở lại đề tài một trong những hành động phi thường của bà, và của nhóm Tinker nữa. “Tôi phát hiện ra rằng người ta sử dụng Alka-Seltzer để

trị chứng ăm ách bụng dạ, nhưng còn cả cho đau đầu nữa”, Herzog nói. “Chúng tôi hiểu rằng đau bụng là kiểu đau tức mà nhiều người có xu hướng nhận ngay ‘lỗi tại tôi’. Alka-Seltzer thời bấy giờ hầu như được quảng cáo như một phương cách chữa trị chứng ăn quá nhiều, mà ăn quá nhiều là hành động bạn tự gây nên. Còn đau đầu thì khác hẳn. Đó là thứ tai hại bỗng dưng đổ ụp lên bạn.” Đối với Herzog, đây chính là lối tự thị tâm lý kinh điển. Nó hé lộ rằng những người sử dụng Alka-Seltzer được chia thành hai phe bất tương thích rõ ràng – phe hung thủ và phe nạn nhân – và nó gợi ra rằng công ty đã cố giành được phe này bằng cách hy sinh phe kia. Quan trọng hơn, điều đó gợi ra rằng những người quảng cáo, nếu như có được sự lựa chọn ngôn từ đích đáng thì hoàn toàn có thể giải quyết tình thế lưỡng nan tâm lý ấy với một, hoặc hay hơn cả, là hai viên thuốc trắng. Herzog tự cho phép mình nở nụ cười khế khàng. “Nên tôi nói là, việc tốt lành sẽ xảy ra nếu các anh có thể tìm được thứ gì đó kết hợp cả hai yếu tố này. Cây viết quảng cáo đưa ra từ ‘the blahs’ (đau nhức khó chịu)” Herzog nhắc lại cụm từ, the blahs, bởi nó quá đẹp. “Đau nhức khó chịu không phải cái này cũng chẳng phải cái kia – không phải cái bụng hay cái đầu. Là cả hai thứ ấy luôn.”

## 6.

Nếu suy nghĩ kỹ, bạn sẽ thấy cách nhìn nhận các sản phẩm gia dụng như một thành tố tâm lý học là một ý tưởng cực đoan. Khi chúng ta đưa ra cách lý giải tại sao mình lại đưa ra điều gì đó, chúng ta thường thiên về ghi nhận khía cạnh tâm lý trội hơn so với sinh lý, và coi đó là sản phẩm của nghệ thuật hơn là sản phẩm thương mại. Trong danh sách những người hùng xã hội thập niên 1960, có mặt các nhạc sĩ, thi sĩ, những nhà hoạt động nhân quyền cùng siêu sao thể thao. Ngụ ý của Herzog là một danh sách toàn những đầu óc tốt vời như thế vẫn chưa đầy đủ. Ví như, cái tên Vidal Sassoon ở đâu rồi? Cũng trong giai đoạn ấy, ông đã mang đến cho thế giới đủ loại kiểu tóc, nào Shape, nào Acute Angle và cả One-Eyed Ungaro. McCracken đã từng viết, trong “vũ trụ luận của lĩnh vực mỹ dung học” cũ kỹ, “khách hàng chỉ được tính là những bệ cột... thứ băng tải cho thao tác cắt tỉa mà thôi”. Nhưng Sassoon đã biến cá nhân hóa trở thành dấu xác nhận tiêu chuẩn cho kiểu đầu, giải phóng mái tóc phụ nữ khỏi những kiểu dáng thời bấy giờ – như McCracken diễn đạt là – từ những “lọn lổ bịch của bụi tóc lỗi thời lờ lợet vốn nhờ lối uốn tóc giữ lâu để tạo chất, nhờ vào các lô

cuốn để tạo hình và nhờ vào keo xịt để tạo nên độ cứng.” Trong thế giới quan Herzog, những lý do chúng ta có thể đưa ra hòng gạt bỏ cuộc cách mạng của Sassoon – rằng tất cả những gì ông phân phát chỉ là một lối cắt tóc, rằng mất có nửa giờ đồng hồ chứ mấy, rằng nó chỉ tác động tới vẻ ngoài của bạn, rằng chỉ dăm bữa nửa tháng bạn lại cần kiểu mới như thế ngay – lại chính là những lý do khiến Sassoon trở nên thật quan trọng. Nếu một cuộc cách mạng không thể tiếp cận, không hề xác thực hay không thể lặp lại, thì nó còn là cách mạng thế quái nào được nữa?

“Bởi tôi xứng đáng” và “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” rất quyền năng, chính xác bởi chúng là quảng cáo, vì quảng cáo thì xuất hiện với sản phẩm kèm theo, và sản phẩm mang tới thứ gì đó mà các bài hát, vần thơ và phong trào chính trị cùng hệ tư tưởng cực đoan không thể mang tới – những cách thức biến đổi tức thì và khả dĩ chấp nhận. “Trong mấy năm đầu tiên thực hiện chiến dịch ‘Bởi tôi xứng đáng’, chúng tôi phát hiện ra là tỉ lệ người sử dụng mới đã tăng đáng kể – nhóm những phụ nữ bắt đầu nhuộm tóc”, Sennott kể với tôi. “Và trong nhóm ấy lại có những người đã phải trải qua những biến động trong đời sống – thường đồng nghĩa với ly dị. Chúng tôi có nhiều khách hàng ly dị hơn là Clairol. Con cái họ đã đủ lông đủ cánh, điều gì đó đã xảy ra, và họ tái sáng tạo chính bản thân mình.” Họ cảm thấy khác, và Ilon Specht đã mang tới cho họ những phương tiện để trông khác đi – liệu chúng ta có thực sự biết rằng thứ gì có trước, hay thậm chí là phân tách rạch ròi chúng ra khỏi nhau? Họ thay đổi cuộc sống và mái tóc của mình. Nhưng đó không phải cái này hay cái kia. Mà là cả hai.

## 7.

Hồi giữa thập niên 1970, gương mặt đại diện nhãn hàng Nice 'n Easy của Clairol là Julia Louis-Dreyfus, được biết đến nhiều hơn với tên gọi Claire trong loạt phim Seinfeld. Trong truyền thống Clairol, cô chính là cô-gái-nhà-bên, một Doris Day hậu hiện đại. Nhưng chính các thước phim quảng cáo lại không hao hụt chút nào so với những chiến dịch nguyên bản của Polykoff dành cho Miss Clairol. Ở khoảnh khắc cao trào, Louis-Dreyfus nói với người phụ nữ tóc tối màu trước mặt cô trên chiếc xe buýt: “Chị biết không, trông chị sẽ rất tuyệt với mái tóc vàng.” Liên sau đó, Louis-Dreyfus gọi đầu bằng Nice 'n Easy Gam 104 ở đó, trước tiếng trầm trồ tán thưởng

của các hành khách khác. Đó là Shirley Polykoff đảo ngược hoàn toàn: vui vẻ chứ không nghiêm túc; công khai chứ không ngầm ẩn.

Tương tự, L'Oreal cũng đã thay đổi. Meredith Baxter Birney nói “Bởi tôi xứng đáng” với vẻ tha thiết thích hợp với câu thoại. Đến thời Cybill Shepherd trở thành phát ngôn viên vào thập niên 1980, nó gần như bốn cột – một cách đồng tình với chủ nghĩa vật chất thời bấy giờ – và ngày nay, với Heather Locklear, các phim quảng cáo lại có vẻ tươi tắn, bao dung. “New Preference của L'Oreal”, cô nói trong một quảng cáo gần đây. “Hãy xúc lên đi. Bạn xứng đáng mà.” Từ “bởi” vốn mang lại cho câu chốt nguyên gốc của Ilon Specht ý vị cường điệu – đã biến mất. Từ “tôi” mạnh mẽ đã được thay thế bằng “bạn”. Các chiến dịch của Clairol và L'Oreal đã hội tụ. Theo như hãng marketing Spectra, số lượng người sử dụng Preference thu nhập từ 50 đến 75 nghìn đô-la một năm, đón nghe các chương trình phát thanh tôn giáo, tự thuê căn hộ, theo dõi kênh Thời tiết, mua nhiều hơn sáu cuốn sách năm vừa qua, là cố động viên của bóng đá chuyên nghiệp và góp mặt trong một nghiệp đoàn – gần như nhiều ngang với Nice 'n Easy vậy.

Nhưng vẫn có một dấu hiệu chỉ báo trong di sản của Ilon Specht và Shirley Polykoff rằng giữa hai nhãn hiệu vẫn tồn tại sự khác biệt. Đó không phải bên này là phụ nữ kiểu Clairol còn bên kia là phụ nữ kiểu L'Oreal. Nó là thứ gì đó tinh vi hơn một chút. Như Herzog vẫn hiểu rõ, thì tất cả chúng ta, khi động đến chuyện xây dựng ý thức về bản thân, đều vay mượn chỗ này chỗ kia, vay mượn các ý tưởng và ngôn từ, tinh thần và vật chất từ khắp thế giới xung quanh chúng ta – những đặc tính có-bán-sẵn-tại-quầy góp phần hình thành nên danh tính của chúng ta, theo một cách nhỏ bé nhưng đầy ý nghĩa nào đó. Tôn giáo của chúng ta có vai trò quan trọng, thực phẩm chúng ta ăn đóng vai trò quan trọng – và nhãn hiệu thuốc nhuộm tóc của chúng ta cũng rất quan trọng. Carol Hamilton, Phó giám đốc Marketing của L'Oreal nói rằng cô có thể bước vào một nhóm đối tượng nhuộm tóc mục tiêu và phân biệt ngay lập tức những người sử dụng Clairol với người dùng L'Oreal. “Người sử dụng L'Oreal luôn tỏa ra một không khí tự tin mạnh mẽ hơn, và thường thì trông cô ấy tuyệt hơn – không chỉ là màu tóc đâu nhé, cô ấy còn dành thêm chút thời gian tỉ mỉ, kỳ công trang điểm và tạo kiểu tóc”, Hamilton kể tôi nghe. “Cách phục sức của cô ấy cũng thời thượng hơn. Tôi có thể chỉ ra điểm khác biệt, chắc cú luôn.” Jeanne Matson, người đồng cấp với Hamilton tại Clairol cũng nói cô có thể làm được việc tương

tự. “À, vâng”, Matson nói với tôi. “Không nghi ngờ gì cả. Một phụ nữ kiểu Clairol sẽ thiên về thể hiện biểu tượng sắc đẹp Mỹ và nét tự nhiên. Nhưng đó là vẻ đẹp riêng với tôi hơn là thứ vẻ đẹp phô phang ra cả thế giới bên ngoài. Những người sử dụng L’Oreal thường có xu hướng hơi xa cách. Nhưng lại có chút ấm áp mà anh sẽ cảm nhận được ở những phụ nữ dùng Clairol. Họ tương tác với nhau nhiều hơn. Họ sẽ bảo: ‘Tôi dùng Gam 101 này.’ Và ai đó sẽ lên tiếng: ‘Ồ, tôi cũng thế đấy!’ Phải trao đổi rôm rả thế chứ.”

Giờ đây, những đặc tính nhãn hiệu mà Polykoff và Specht đặt nền móng đã không còn hiển hiện chính xác nữa, bởi lúc này đã là năm 1999 chứ không phải 1956 hay 1973. Sự phức tạp trong những mẹo mực của Polykoff đã tắt lạng. Cơn giận dữ của Specht đã hóa thành hào nhoáng quyến rũ. Chúng ta giờ đây chỉ còn lại vài khuông nhạc với giai điệu ban sơ. Nhưng dù chỉ vậy cũng đã đủ để đảm bảo chắc chắn rằng “Bởi tôi xứng đáng” sẽ không thể bị lẫn lộn với “Liệu nàng có nhuộm hay là không?” Specht nói: “Nó có nghĩa là tôi biết bạn không nghĩ rằng tôi xứng đáng, bởi với đám đàn ông có mặt trong phòng thì đúng là như thế thật. Họ sẽ lấy ra một phụ nữ và coi cô ấy là đối tượng. Nhưng tôi thì thủ thế và ngang ngạnh. Tôi nghĩ là, tôi thách đấy. Đừng có mở miệng nói tôi là ai. Suốt bao đời bao kiếp các anh đã bảo cho tôi biết tôi là ai rồi.” Khi nói từ “thách”, cô chìa ngón giữa bàn tay phải ra. Shirley Polykoff sẽ không bao giờ xia ngón tay ra với ai hết. Cô còn quá bận bịu hoan hỉ với những khả năng sáng tạo bản thân trên đất nước Hoa Kỳ của cô – mảnh đất nơi một phụ nữ độc thân có thể nhuộm tóc và rút cuộc năm dài trên bãi biển với chiếc nhẫn đeo trên tay. Trong bữa tiệc chia tay nghỉ hưu hồi năm 1973, Polykoff nhắc lại với đồng đảo chuyên viên của Clairol và Foote, Cone & Belding về cơn mưa thư từ ồ ạt sau những chiến dịch đầu tiên của họ: “Còn nhớ lá thư từ cô gái đến được Bermuda hưởng tuần trăng mật nhờ trở thành một nàng tóc vàng chứ?”

Ai nấy đều nhớ cả.

“Đấy”, cô nói, với thái độ mà chúng ta chỉ có thể tượng tượng là sự xác minh chắc chắn đầy ngọt ngào, “Tôi viết chứ ai.”

Ngày 22 tháng 2 năm 1999

# Sai lầm của John Rock

NHỮNG ĐIỀU VỀ SỨC KHỎE PHỤ NỮ MÀ CHA ĐẼ CỦA THUỐC NGỪA THAI KHÔNG HỀ BIẾT

## 1.

John Rock được rửa tội hồi năm 1890 tại nhà thờ Immaculate Conception ở Marlborough, bang Massachusetts và được Hồng y William O'Connell chủ trì lễ kết hôn ở Boston. Ông có năm con và mười chín đứa cháu. Bên trên bàn làm việc có treo một cây thập ác và từ lúc mới lớn lên, gần như hàng ngày ông đều có mặt tại buổi nguyện 7 giờ sáng ở nhà thờ St. Mary, Brookline. Theo lời bạn bè của Rock thì ông một lòng đắm đuối giáo hội. Ông cũng là một trong những nhà sáng chế ra thuốc tránh thai, và ông khẳng khái rằng đức tin và nghề nghiệp của mình tương thích hoàn hảo với nhau. Đối với bất cứ ai tỏ ra không tán đồng, ông chỉ đơn giản nhắc lại những lời vị cha xứ quê nhà vẫn nói với ông thuở còn thơ bé: “John, hãy luôn giữ chặt lấy lương tâm của con. Đừng để kẻ nào cầm nắm nó thay con. Ai cũng phải như vậy con à.” Thậm chí khi Đức ông Francis W. Carney xứ Cleveland gọi John là “kẻ hãm hiếp đạo mạo”, và kể cả khi bị Frederick Good, vị trưởng khoa sản đầy thâm niên của Bệnh viện thành phố Boston rút phép thông công, Rock vẫn không hề nao núng. “Ông phải biết sợ lúc giáp mặt Chúa trời chứ”, một người phụ nữ tức giận đã viết cho Rock như thế chẳng bao lâu sau khi thuốc ngừa thai được phê chuẩn. “Bà... thân mến”, Rock hồi đáp, “trong đức tin của tôi, chúng ta được dạy rằng Chúa luôn hiện diện bên ta. Khi nào đến kỳ đến hạn của tôi thì cũng chẳng phải giới thiệu rườm rà làm gì cả.”

Hồi thập niên 1960, vào những năm tháng ngay sau khi thuốc ngừa thai được Cơ quan An toàn Thực phẩm & Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) phê chuẩn, Rock ngược xuôi khắp nơi. Ông xuất hiện trong các cuộc phỏng vấn cùng phim tài liệu trên kênh CBS và NBC, trên tờ Time, Newsweek, Life, The Saturday Evening Post. Ông đi diễn thuyết không mệt mỏi ở nhiều nước. Ông chấp bút cho một cuốn sách được bàn luận xôn xao mang tên

The Time Has Come: A Catholic Doctor's Proposals to End the Battle over Birth Control (Đã đến lúc: Những đề xuất của một bác sĩ công giáo nhằm chấm dứt cuộc chiến ngừa thai), được dịch ra tiếng Pháp, tiếng Đức và tiếng Hà Lan. Rock cao 1 mét 81, gầy lêu đêu với phong thái hành xử không chệ vào đâu được; ông giữ cánh cửa cho bệnh nhân ra vào và gọi họ là “Quý ngài” hay “Quý cô”. Sự liên đới giữa ông với thuốc ngừa thai khiến nó dường như trở nên đáng nể trọng. “Đó là một người đường đường quân tử”, bác sĩ Sheldon J. Segal ở Hội đồng Dân số nhớ lại. “Thậm chí trong những dịp hội họp lễ lạt kêu gọi mặc áo mở cổ, anh cũng sẽ không bao giờ thấy Rock xuất hiện mà không có cà vạt chần chu. Ông có cả mái tóc trắng đi kèm. Tư thái điệu bộ thì lệ làng dứt khoát cho đến tận những năm cuối đời.” Tại trường Dược Harvard, ông là nhân vật phi thường đã giảng dạy sản khoa suốt ba thập kỷ. Ông là người tiên phong với kỹ thuật thụ tinh trong ống nghiệm và trữ lạnh tế bào tinh trùng, cũng là người đầu tiên chiết xuất một tế bào trứng được thụ tinh nguyên vẹn. Thuốc ngừa thai chính là thành tựu đỉnh cao của Rock. Hai cộng sự của ông – Gregory Pincus và Min-Cheuh Chang – là những người hoàn thiện cơ chế hoạt động. Rock coi sóc cẩn thận loại thuốc này trong suốt quá trình thử nghiệm y học. “Chính tên tuổi và thanh danh của ông đã mang lại hiệu lực tối cao cho những khẳng định rằng loại thuốc này sẽ bảo vệ phụ nữ khỏi mang thai ngoài ý muốn”, Loretta McLaughlin đã viết về John Rock trong cuốn tiểu sử xuất sắc hồi năm 1982 của mình. Không lâu trước khi thuốc ngừa thai được phê chuẩn, Rock đã lặn lội tới Washington để kiểm nghiệm trước FDA về độ an toàn của thuốc. Chuyên viên thử nghiệm của cơ quan này – Pasquale DeFelice, vốn là một bác sĩ sản khoa Công giáo đến từ đại học Georgetown. Đang yên đang lành, DeFelice lại ám chỉ khả năng là Giáo hội Thiên chúa sẽ không đời nào đồng ý với thuốc tránh thai. “Tôi như vẫn thấy rõ Rock đứng đó, gương mặt điềm tĩnh, đôi mắt dán chặt vào DeFelice”, một đồng nghiệp của Rock nhớ lại nhiều năm sau đó, “và rồi, với giọng nói có thể làm tâm trí người nghe đông cứng, ông cất lời: ‘Chàng trai ạ, cậu đừng hòng bán không giáo hội của tôi.’”

Đương nhiên, rốt cuộc thì giáo hội của Rock cũng khiến ông phải thất vọng. Vào năm 1968, trong cuốn bách khoa y học “Cơ thể con người” (Humanae Vitae), Giáo hoàng Paul VI đã cấm mọi lối tránh thai theo đường uống và những phương pháp ngừa sinh sản “nhân tạo” khác. Thứ đam mê cùng sự cấp thiết từng khuấy động những cuộc tranh cãi xôm tụ về tránh thai hồi

những năm 1960 chỉ còn là dĩ vãng. Tuy thế, John Rock vẫn đóng vai trò quan trọng bởi một nguyên cơ giản đơn, rằng trong công cuộc hòa hợp nhà thờ với công việc của mình, ông đã mắc một sai lầm. Đây không phải sai lầm có chủ ý. Nó chỉ trở nên hiển nhiên sau khi ông mất đi, và được làm sáng tỏ thông qua những tiến bộ khoa học mà ông đã không thể nào lường trước. Nhưng vì sai lầm ấy đã định hình cách ông suy nghĩ về thuốc ngừa thai (Pill) – về việc thứ thuốc ấy là gì, nó hoạt động ra sao, và hơn hết là nó có ý nghĩa thế nào – và bởi John Rock là một trong những người chịu trách nhiệm về con đường thuốc tránh thai bước vào thế giới chúng ta, thế nên lỗi lầm ông mắc phải lại giúp điểm tô cách suy nghĩ của mọi người về tránh thai từ bấy tới nay.

John Rock tin tưởng rằng thuốc tránh thai là một phương pháp ngừa sinh sản “tự nhiên”. Nói như vậy, ông không hề có ý rằng nó tạo cảm giác tự nhiên, bởi rõ ràng không phải vậy đối với nhiều phụ nữ, đặc biệt không đúng trong những năm tháng đầu tiên thuốc xuất hiện, khi liều lượng hormone cao hơn nhiều lần so với hiện nay. Ông có ý nói rằng thuốc hoạt động theo những phương cách tự nhiên. Phụ nữ có thể dính bầu chỉ trong một khoảng thời gian nhất định mỗi tháng, bởi sau thời kỳ rụng trứng, cơ thể họ sản sinh ra một đợt hormone giới tính duy trì thai. Hormone giới tính duy trì thai – thuộc nhóm hormone được biết tới với tên gọi progestin – sẽ chuẩn bị để dạ con sẵn sàng cho trứng đã thụ tinh đậu lại và ngăn buồng trứng tiếp tục rụng trứng mới; nó tạo điều kiện thuận lợi cho thời kỳ thai nghén. “Chính hormone giới tính duy trì thai trong cơ thể phụ nữ khỏe mạnh ngăn rụng trứng và thiết lập thời kỳ ‘an toàn’ trước và sau kinh nguyệt”, Rock viết. Khi một phụ nữ mang bầu, cơ thể cô sản sinh ra một luồng progestin một phần cũng vì nguyên do tương tự, nhờ vậy mà trứng khác sẽ không được rụng và đe dọa đến bào thai đang dần thành hình. Nói cách khác, chính progestin chính là cách tránh thai của tự nhiên. Còn thuốc tránh thai là gì đây? Chỉ là Progestin dưới dạng viên đẹt. Khi một phụ nữ đang trong thời gian sử dụng thuốc tránh thai, các hormone này sẽ không xuất hiện thành từng đợt đột ngột sau kỳ rụng trứng, cũng không bị bó hẹp thành lần lượt hạn chế trong chu kỳ của người phụ nữ. Chúng được chia thành những liều lượng ổn định, nhờ vậy mà kỳ rụng trứng bị ngưng dài hạn. Chúng còn được bổ sung thêm một lượng estrogen nào đó, giúp gắn kết màng dạ con – và như chúng ta đã biết, còn giúp duy trì các biểu mô khác nữa. Nhưng đối với Rock, thời điểm và việc kết hợp các hormone

không phải là vấn đề. Cơ sở chủ yếu chính là các thành phần của thuốc tránh thai chỉ sao phỏng lại tự nhiên những gì có thể tìm thấy trong cơ thể người. Và chính trong vẻ tự nhiên ấy, ông đã nhìn thấy ý nghĩa thần học thật to lớn.

Ví như, vào năm 1951, Giáo hoàng Pius XII đã chuẩn y phương pháp nhịp nhàng (rhythm method) cho tín đồ Công giáo bởi ông thấy rằng đó là một phương pháp điều tiết sinh đẻ “tự nhiên”: nó không hề triệt tiêu tinh trùng như chất diệt tinh trùng hay vô hiệu hóa quy trình sinh đẻ như vòng tránh thai, hoặc cắt cửa nội tạng như triệt sản. Rock hiểu quá rõ về phương pháp nhịp nhàng. Vào thập niên 1930, tại bệnh viện miễn phí cho phụ nữ ở Brookline, Massachusetts, ông đã khởi dựng phòng khám nhịp nhàng đầu tiên phục vụ mục đích giáo dục các cặp đôi Công giáo về tránh thai tự nhiên. Nhưng phương pháp nhịp nhàng phát huy tác dụng ra sao? Nó phát huy tác dụng bằng việc gói gọn sinh hoạt tình dục trong giai đoạn an toàn mà progestin tạo ra. Còn thuốc tránh thai hoạt động ra sao? Nó hoạt động bằng cách sử dụng chính progestin để nới rộng thời kỳ an toàn ra thành cả tháng. Nó không hề cắt cửa các cơ quan sinh sản hay làm tổn hại đến quá trình tự nhiên nào hết. “Đúng như thế”, Rock viết, các phương pháp tránh thai theo đường uống “có thể được mô tả như ‘thời kỳ an toàn do thuốc viên tạo ra’ và dường như cũng chuyển tải những hàm ý luân lý tương tự” giống như phương pháp nhịp nhàng vậy.

Vào năm 1958, Giáo hoàng Pius XII đã phê chuẩn thuốc tránh thai với con chiên Công giáo, một phần bởi hiệu ứng tránh thai của nó phải là “không trực tiếp” và một phần bởi nó chỉ được dùng như một phương pháp chữa trị trong những tình trạng các kỳ kinh đau đớn hay “viêm nang buồng trứng”. Quyết định ấy càng khiến Rock táọ bạo hơn nữa. Ông biết, sử dụng thuốc tránh thai ngắn hạn có thể điều tiết chu kỳ của phụ nữ, vốn rơi vào tình trạng không thể dự đoán trước đây. Vì một kỳ kinh nguyệt đều đặn sẽ rất cần thiết cho việc áp dụng thành công phương pháp nhịp nhàng – và bởi phương pháp nhịp nhàng được Giáo hội phê chuẩn – chẳng phải là cũng rất nên cho phép các phụ nữ vốn không có kỳ kinh đều đặn sử dụng thuốc tránh thai nhằm tạo điều kiện thực hành phương pháp nhịp nhàng? Và nếu đúng như thế, vậy tại sao không đẩy logic ấy xa thêm một bước nữa?

Như những gì thẩm phán liên bang John T. Noonan viết trong cuốn Contraception (Tránh thai) thì lịch sử của ông về vai trò của Công giáo đối với ngừa thai là:

Nếu việc ngăn chặn rụng trứng nhằm có được sự điều tiết cần thiết cho quan hệ tình dục không dẫn tới mang thai thành công được coi là hợp pháp, vậy tại sao ngăn chặn rụng trứng không cần viên tới phương pháp hài hòa lại là bất hợp pháp? Nếu như việc có thai có thể được ngăn ngừa nhờ thuốc viên cộng với sinh hoạt hài hòa, vậy chỉ thuốc viên cũng được chứ sao? Trong mỗi trường hợp ấy, việc ngăn chặn rụng trứng chỉ được sử dụng như một phương tiện. Liệu rằng thêm vào phương pháp hài hòa mang tới sự khác biệt nào về luân lý kia chứ?

Những lập luận này, nghe thì có vẻ bí truyền, nhưng lại đóng vai trò trung tâm đối với sự phát triển phương pháp ngừa thai bằng đường uống. Chính John Rock và Gregory Pincus đã quyết định rằng thuốc tránh thai phải được duy trì trong suốt chu kỳ bốn-tuần – một phụ nữ sẽ uống thuốc liên tục trong ba tuần còn tuần thứ tư thì không cần uống (hoặc chỉ dùng một loại trấn yên dục – giả dục nào đó) để chữa chỗ cho kỳ kinh nguyệt. Trước nay cho tới tận bây giờ, đều chẳng hề có nguyên do y học nào lý giải cho việc đó. Một phụ nữ ở tuổi sinh nở điển hình có kỳ kinh cách nhau khoảng chừng 28 ngày, được xác định bằng những đợt hormone do buồng trứng tiết ra. Khi đợt estrogen và tiếp sau đó là sự kết hợp giữa estrogen với progesterin tràn vào tử cung, thành tử cung trở nên dày và phình lên, chuẩn bị cho trứng đã thụ tinh đậu lại. Nếu trứng không được thụ tinh, mức hormone sẽ nhấn chìm và làm cho màng – tức nội mạc tử cung bị bóc ra cùng với hỗn hợp máu kinh. Khi một phụ nữ đang trong thời gian sử dụng thuốc tránh thai thì sẽ không có trứng nào được “thoát” ra, bởi thuốc đã ngăn chặn việc rụng trứng. Pincus và Rock biết rằng hiệu ứng của hormone trong thuốc tránh thai tác động lên nội mạc tử cung sẽ chỉ khiêm tốn đến mức phụ nữ có thể uống suốt nhiều tháng liên tục mà không hề xuất kinh. “Xem xét khả năng của hợp chất này trong việc ngăn ngừa chảy máu kinh trong thời gian uống thuốc, thì đoán chừng, nó có thể tạo ra một chu kỳ với độ dài bao lâu tùy thích.” Pincus đã khẳng định như vậy hồi năm 1958. Nhưng Pincus và Rock đã quyết định ngưng sử dụng hormone sau ba tuần và phát động một kỳ kinh nguyệt bởi họ tin rằng phụ nữ sẽ vững dạ hơn khi thấy ra máu kinh đều đặn hàng tháng. Quan trọng hơn, nếu Rock muốn thể hiện rằng thuốc tránh

thai chẳng qua là một biến thể của phương pháp hài hòa, vậy thì ông sẽ không thể xóa bỏ quá triệt để kỳ kinh hàng tháng được. Phương pháp hài hòa đòi hỏi “sự đều đặn” và vì thế nên thuốc tránh thai cũng phải sản sinh ra sự đều đặn.

Người ta vẫn nói về thuốc tránh thai theo kiểu chẳng loại dược phẩm nào lại có thể được nhận biết tức khắc nhờ vào bao bì như vậy: vỏ hình mặt đồng hồ bằng nhựa tròn xoay, nhỏ nhắn. Nhưng chiếc vỏ mặt đồng hồ là gì đây nếu không phải biểu hiện vật chất của chu kỳ hai-mươi-tám ngày? Theo như lời của chính nhà sáng chế thì mẫu mã ấy vốn được làm để vừa trong vỏ bọc “không có gì khác biệt” với hộp phấn sáp thông thường, nhờ vậy nó có thể được mang đi “mà không gây ra bất cứ sự chú ý bằng mắt nào với những người không có liên quan”. Tận đến bây giờ, thuốc tránh thai vẫn được bán trong những hộp hình mặt đồng hồ và sử dụng trong những chu kỳ hai mươi tám ngày. Nói cách khác, nó vẫn tiếp tục là loại dược phẩm được định hình bởi quyền thống trị của nhà thờ Công giáo – bởi tham vọng làm cho phương pháp ngừa sinh đẻ này càng mang vẻ tự nhiên càng tốt của John Rock. Đây chính là sai lầm của John Rock. Ông khổ sở vật vã với ý tưởng về sự tự nhiên. Nhưng cái ông vốn cho là tự nhiên lại chẳng hề tự nhiên chút nào, và thứ thuốc tránh thai mà ông đưa tới với thế giới rốt cuộc lại trở thành thứ gì đó khác với những gì ông nghĩ về nó. Trong tâm trí của John Rock, sự thống trị của tôn giáo và các quy tắc khoa học đan cài vào nhau, và chỉ đến hiện tại chúng ta mới đang bắt đầu gỡ dần chúng ra.

## 2.

Vào năm 1986, một nhà khoa học trẻ tuổi tên gọi Beverly Strassman đã lặn lội tới tận châu Phi để sống chung với bộ tộc Dogon của Mali. Địa bàn nghiên cứu của cô là ngôi làng Sangui ở Sahel, cách Timbuktu khoảng 120 dặm về phía nam. Sahel vốn là một xa-van cây gai, xanh tốt vào mùa mưa và thời gian còn lại trong năm là nửa khô hạn. Bộ tộc Dogon trồng kê, cao lương, hành củ, chăn nuôi gia súc và sống trong những căn nhà dựng bằng đất nện trên sườn dốc đứng Bandiagara. Họ không hề sử dụng phương pháp ngừa thai nào cả. Rất nhiều người trong số họ chỉ duy trì các tục lệ tổ tiên và đức tin tôn giáo.

Xét theo nhiều khía cạnh, nông dân ở Dogon sinh sống giống hệt cách người vùng này sinh hoạt kể từ thời khai thiên lập địa. Strassman muốn xây dựng một hồ sơ sinh sản chính xác của đàn bà trong bộ tộc để có thể biết được điều kiện sinh học của phụ nữ cách thời hiện đại nhiều thiên niên kỷ ra sao. Một đấng, Strassman cố gắng giải đáp câu hỏi tương tự về sinh học phụ nữ mà John Rock và giáo hội Công giáo đã trăn trở suốt hồi đầu thập niên 1960? Có điều, quan niệm của bà về cái gọi là tự nhiên không đi theo hướng thần học mà tuân thủ thuyết tiến hóa. Trong giai đoạn chọn lọc tự nhiên xác lập nên những hình mẫu cơ bản của sinh học loài người – lịch sử tự nhiên của các giống loài chúng ta – thì người đàn bà sinh con đẻ cái với tần suất ra sao? Họ xuất kinh thường xuyên ra sao? Khi nào thì đến tuổi dậy thì và tuổi mãn kinh? Việc cho con bú có tác động ra sao lên kỳ rụng trứng? Những vấn đề này đã từng được nghiên cứu trước đó, nhưng chưa bao giờ triệt để tới mức các nhà nhân chủng học dám chắc rằng họ biết rõ câu trả lời.

Strassman, vốn giảng dạy tại đại học Michigan ở Ann Arbor là một người phụ nữ mảnh khảnh, ăn nói nhỏ nhẹ với mái tóc đỏ, bà nhớ lại khoảng thời gian ở Mali với vẻ hài hước châm biếm nào đó. Căn nhà bà trú ngụ khi ở Mali trước đó vốn được sử dụng làm chuồng cừu và rồi được sửa thành chuồng lợn sau khi bà rời đi. Một con rắn nâu be bé náu trong nhà xí của bà, và cuộn người lại thành cái dây xoắn ngụy trang trên chiếc ghế bà ngồi lúc tắm. Bà kể, dân làng cứ băn khoăn giữa hai khả năng: liệu nó là con rắn độc chết người – Kere me jongolo, đúng theo nghĩa đen là, “Vết cắn không lành được đâu” – hay chỉ là một con rắn bắt chuột vô hại? (Kết quả rơi vào khả năng thứ hai.) Có lần, một người láng giềng và cũng là bạn bè thân thiết của Strassman mời cô ăn thịt chuột như món thời trân đặc biệt. “Tôi bảo với ông ấy rằng người da trắng không được phép ăn thịt chuột vì chuột là vật tổ của chúng tôi”, Strassman nói. “Tôi vẫn còn như nhìn thấy nó. Phòng rộp và đen thui. Chân căng duỗi dề. Râu ria cháy xém. Chưa kể cái đuôi.” Strassman vốn định sống ở Sangui mười tám tháng, nhưng những trải nghiệm của bà ở đó quá sâu sắc và phần chấn tới nỗi bà nấn ná ở lại tới hai năm rưỡi. “Tôi thấy được nâng niu ưu ái vô cùng”, bà kể. “Tôi không thể dứt mình ra đi.”

Một phần công trình của Strassman tập trung vào thông lệ tách riêng phụ nữ đang kỳ kinh vào những căn lều đặc biệt ở rìa làng. Ở Sangui có hai căn lều

kinh nguyệt – những khối nhà bằng đất nện chỉ một phòng, tối tăm, chật hẹp với những chiếc bàn kê làm giường. Mỗi lều đủ cho ba người đàn bà và khi đã kín chỗ, những người đến sau buộc phải vạ vật ở ngoài trên những tảng đá. “Đây chẳng phải một chốn khiến người ta cảm thấy hồ hởi và tận hưởng chút nào”, Strassman nói. “Đó chỉ đơn giản là chỗ tá túc qua đêm. Họ đến đó lúc nhá nhem tối, sáng hôm sau dậy sớm và đi lấy nước.” Strassman lấy mẫu nước tiểu từ những phụ nữ ở trong căn lều để khẳng định rằng họ đang xuất kinh. Sau đó, bà xây dựng một danh sách tất cả phụ nữ trong làng, và trong suốt khoảng thời gian ở Mali – 736 đêm liên tục – bà theo dõi bất cứ ai ra vào căn lều. Trong bộ tộc Dogon, bà phát hiện ra rằng, trung bình một phụ nữ xuất kinh lần đầu tiên vào tuổi 16 và sinh đẻ tám hoặc chín lần. Từ khi bắt đầu có kinh đến tuổi 23, trung bình cô ta có bảy lượt kinh nguyệt một năm. Đến 15 năm tiếp sau đó, từ lúc mới 20 cho đến 34 tuổi, cô ta dành rất nhiều thời gian cho cả việc mang bầu và cho con bú (với người Dogon, những việc ấy làm ngưng rụng trứng trung bình hai mươi tháng liên tục) đến mức cô ta chỉ xuất kinh nhỉnh hơn một lần chút xíu trong suốt cả năm. Và rồi, từ 35 tuổi cho đến lúc mãn kinh (khoảng 50 tuổi), khi khả năng sinh sản giảm sút nhanh chóng, trung bình một năm người phụ nữ chỉ xuất kinh bốn lần. Tổng cộng, tính trong toàn bộ cuộc đời, một phụ nữ Dogon có khoảng 100 kỳ kinh nguyệt (Những người sống sót qua tuổi ấu thơ thông thường sống tới bảy mươi, tám mươi tuổi.) Ngược lại, tính trung bình với phụ nữ Tây phương hiện tại thì con số ấy nằm giữa 340 đến 400.

Văn phòng của Strassman nằm ở tầng hầm của một trường đua ngựa ngay cạnh bảo tàng Lịch sử Tự nhiên trong khuôn viên đại học Michigan. Phía sau bàn là một hàng các ngăn kéo hồ sơ đã mòn vẹt, trong khi nói chuyện, bà quay lại và lôi ra một loạt hồ sơ đánh dấu vàng. Ở phía bên tay trái của mỗi trang đều có liệt kê tên và số ký hiệu của các phụ nữ ở Sangui. Chạy dọc phía trên đầu là biểu thời gian, chia thành ô 30 ngày. Tất cả các kỳ kinh của hết thảy phụ nữ Dogon được đánh dấu x. Strassman giải thích, trong làng có hai phụ nữ bị vô sinh, và bởi họ không thể có bầu nên họ thường xuyên lui tới lều kinh nguyệt. Bà lướt tay qua các trang cho đến khi tìm thấy họ. “Nhìn này, cô ấy có tới hai mươi hai kỳ kinh trong vòng hai năm, còn người kia thì hai mươi ba.” Bên cạnh tên hai người là một hàng dấu x rất thống nhất. “Còn đây là một phụ nữ sắp đến tuổi mãn kinh”, Straussman giải thích tiếp, trượt tay dọc xuống trang giấy. “Cô ta vẫn có kinh nhưng hơi

thất thường. Còn đây là một phụ nữ khác đang ở tuổi sinh nở. Hai kỳ kinh. Rồi có bầu. Từ đấy tôi không hề gặp lại cô ta ở căn lều đó nữa. Người phụ nữ này không hề lui tới lều kinh nguyệt trong suốt hai mươi tháng sau khi đẻ con vì đang trong thời kỳ cho con bú. Hai lần kinh. Có bầu. Rồi cô ta sẩy thai, lại thêm vài kỳ kinh nữa, lại tiếp tục mang thai. Người phụ nữ này có ba lần kinh trong suốt thời gian nghiên cứu.” Trên các tờ giấy của Strassman không xuất hiện nhiều dấu x lấm. Hầu hết các ô đều bỏ trống. Bà lướt lại các trang giấy của mình đến chỗ hai phụ nữ dị thường, có kinh nguyệt hàng tháng. “Nếu đây là bảng theo dõi kinh nguyệt của sinh viên đại học Michigan thì các hàng sẽ đều đánh dấu đủ hết thế này.”

Strassman không hề khẳng định rằng các số liệu của bà áp dụng được với tất cả các xã hội tiền công nghiệp. Nhưng bà tin rằng – và chính công trình nhân chủng học trước đây đã hậu thuẫn cho bà – số lần xuất kinh trong suốt một đời không bị tác động nhiều lắm bởi những khác biệt trong chế độ ăn uống, khí hậu hay phương kế sinh nhai (ví dụ, hái lượm khác với làm nông). Những nhân tố rõ rệt hơn thế, Strassman nói, chính là các thứ kiểu như là tỉ lệ phổ biến của việc chăm sóc tử mĩ hay vô sinh. Nhưng xét về tổng thể, bà tin rằng hình mẫu cơ bản của dậy thì muộn, mang bầu nhiều lần và những đợt không-xuất-kinh kéo dài liên tục do việc nuôi con bằng sữa mẹ, đã từng phổ biến rõ rệt cho đến cuộc “chuyển đổi nhân khẩu học” theo hướng suy giảm khả năng sinh sản hồi một trăm năm về trước. Nói cách khác, điều chúng ta vốn coi là bình thường – kinh nguyệt đều đặn – xét về khía cạnh tiến hóa lại là bất bình thường. “Đáng tiếc là các bác sĩ phụ khoa lại cứ nghĩ là phụ nữ phải xuất kinh hàng tháng kia”, Strassman nói tiếp. “Họ không hiểu về bản chất sinh học thật sự của kinh nguyệt.”

Đối với Strassman cũng như nhiều người khác trong lĩnh vực y dược tiến hóa, bước chuyển đổi từ 100 lên 400 lần xuất kinh thật rõ rệt ghê gớm. Nó đồng nghĩa với việc cơ thể người phụ nữ đang bị lệ thuộc vào những biến đổi cùng áp lực căng thẳng trong khi cơ thể lại không nhất thiết phải được quá trình tiến hóa chuẩn bị để xử lý tất thảy những điều ấy. Trong một cuốn sách sắc sảo và đầy gợi mở mang tên *Is Menstruation Obsolete?* (Liệu kinh nguyệt có lỗi thời?) – các bác sĩ Elsimar Coutinho và Sheldon S. Segal (hai trong số những nhà nghiên cứu về tránh thai xuất chúng nhất thế giới) đã lập luận rằng sự dịch chuyển gần đây tiến tới cái mà họ gọi là “rụng trứng liên miên” đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng đối với sức khỏe phụ nữ.

Lời khẳng định ấy không có nghĩa là phụ nữ càng khỏe mạnh thì càng ít xuất kinh. Đúng là có những khi – đặc biệt là trong những điều kiện bệnh lý nhất định – phụ nữ buộc phải quan ngại nếu không hề thấy kinh: Với các phụ nữ béo phì, không xuất được kinh có thể báo hiệu nguy cơ ung thư tử cung gia tăng. Với các nữ vận động viên, không có khả năng xuất kinh có thể báo hiệu nguy cơ loãng xương gia tăng. Nhưng đối với hầu hết phụ nữ – theo lời Coutinho và Segal – hiện tượng rụng trứng liên miên chẳng nhằm mục đích gì ngoài việc gia tăng tần suất đau bụng, biến đổi tâm trạng, đau nửa đầu, lạc nội mạc tử cung, xơ hóa và thiếu máu. Hai nhà nghiên cứu còn chỉ ra rằng, thiếu máu chính là “một trong những vấn đề sức khỏe nghiêm trọng nhất thế giới.”

Và đáng quan ngại nhất trong tất cả chính là nguy cơ một vài loại bệnh ung thư tăng cao nghiêm trọng. Suy cho cùng, ung thư xảy ra bởi khi tế bào phân chia và tái tạo, đôi khi chúng bị nhầm lẫn và làm tê liệt khả năng tự vệ chống lại tốc độ phát triển nhanh quá mức của tế bào. Đó là một trong những nguyên nhân khiến cho nguy cơ ung thư của con người thường gia tăng song song với quá trình lão hóa: tế bào của chúng ta có thêm cơ hội để mắc sai lầm. Nhưng điều này còn có nghĩa là: bất cứ sự thay đổi nào dẫn tới việc đẩy mạnh phân chia tế bào cũng tiềm ẩn khả năng gia tăng nguy cơ ung thư. Bất kể khi nào người phụ nữ rụng trứng, thì đúng theo nghĩa đen, trứng ấy cũng bứt mình xuyên qua các biểu mô trên buồng trứng. Để hàn gắn lỗ thủng này, tế bào buồng trứng buộc phải phân chia và sinh sản. Mỗi lần người phụ nữ mang bầu và đẻ con, nguy cơ mắc ung thư buồng trứng xét trong toàn bộ cuộc đời lại giảm đi 10%. Tại sao? Có lẽ bởi, giữa kỳ chín tháng mang thai với thời gian ngưng rụng trứng vì cho con bú, tổng cộng người phụ nữ không rụng trứng suốt mười hai tháng – nhờ vậy cũng bảo vệ được các lớp màng buồng trứng khỏi mười hai đợt phân chia tế bào. Lập luận cũng tương tự với ung thư nội mạc tử cung. Khi một phụ nữ xuất kinh, estrogen trào qua tử cung sẽ kích thích sự phát triển của màng tử cung, gây ra một đợt phân chia tế bào tiềm tàng nguy hiểm. Những người phụ nữ không xuất kinh thường xuyên sẽ giải thoát nội mạc tử cung khỏi mối đe dọa ấy. Ung thư buồng trứng và ung thư nội mạc tử cung chính là những chứng bệnh quái ác chỉ có ở thời hiện đại, một phần chính là những hậu quả của một thế kỷ trong đó phụ nữ buộc phải xuất kinh tới bốn trăm lần thay vì chỉ một trăm lần.

Theo nghĩa này, thuốc tránh thai thực sự không có tác động tự nhiên nào hết. Nhờ khóa chặt việc xuất trứng mới, progestin trong thuốc tránh thai dạng uống giảm thiểu chu kỳ phân chia tế bào. Progestin còn ngăn chặn những đợt estrogen dâng tràn trong nội mạc tử cung và kìm hãm phân chia tế bào ở đó. Một phụ nữ sử dụng thuốc tránh thai suốt 10 năm giảm tới 70% nguy cơ mắc ung thư buồng trứng và khoảng 60% ung thư nội mạc tử cung. Nhưng ở đây khái niệm tự nhiên lại mang nghĩa nào đó khác với những gì Rock vẫn nghĩ. Ông cho là thuốc tránh thai là tự nhiên bởi nó là một biến thể kín đáo của các tiến trình tự thân của cơ thể. Trên thực tế, như nhiều nhà nghiên cứu gần đây đề xuất thì, chỉ tới gần đây thuốc tránh thai mới thực sự tự nhiên bởi nó rất triệt để – cứu vớt buồng trứng cùng nội mạc tử cung khỏi những tác động xấu thời hiện đại. Và việc Rock cứ khăng khăng duy trì chu kỳ hai-mươi-tám ngày cho loại thuốc tránh thai của mình chỉ là một bằng chứng cho thấy ông nhận thức sai lầm ghê gớm đến mức nào: triển vọng thực sự của thuốc tránh thai không phải là nó có thể bảo đảm được nhịp kinh nguyệt đều đặn của thế kỷ XX, mà là nó có thể phá vỡ điều đó.

Giờ đây, một phong trào ngày càng lớn mạnh do các chuyên gia sinh sản khởi phát đã bắt đầu nhằm vận động kịch liệt chống lại chế độ thuốc tránh thai hai-mươi-tám ngày theo tiêu chuẩn. Công ty dược Organnon đã đưa ra một loại thuốc tránh thai dạng uống mới với tên gọi Micrette, cắt giảm giai đoạn giả dục từ 7 ngày xuống còn 2 ngày. Patricia Sulak, một nhà nghiên cứu y dược tại đại học A&M Texas, đã nói rằng hầu hết phụ nữ đều có thể sử dụng thuốc tránh thai liên tục một mạch từ 6 đến 12 tháng trước khi một đợt xuất huyết hay ra máu âm đạo ngắt quãng. Mới gần đây, Sulak còn đưa ra tài liệu chứng minh chính xác cái giá phải trả của một tuần “giả dục” hàng tháng khi sử dụng thuốc tránh thai. Trong một bài viết đăng trên số tháng 2 của tạp chí chuyên ngành Obstetrics and Gynecology (Sản và phụ khoa), Sulak và các đồng nghiệp của mình đã dẫn ra các tài liệu chẳng mấy gây ngạc nhiên gì với hầu hết những phụ nữ sử dụng thuốc tránh thai: trong suốt tuần uống giả dục, số lượng người dùng phải nếm trải các hiện tượng đau xương chậu, căng cứng và sưng tấy tăng hơn ba lần, hiện tượng mềm vú tăng hơn hai lần, và đau đầu tăng gần 50%. Nói cách khác, một số phụ nữ sử dụng thuốc tránh thai tiếp tục phải trải nghiệm những tác động phụ đi kèm với xuất kinh bình thường. Bài báo của Sulak chỉ là một tác phẩm học thuật ngăn gọn, khô cứng và chủ đích phục vụ đối tượng độc giả chuyên ngành hạn hẹp. Nhưng không thể nào đọc bài viết ấy mà không thấy sững

sốt choáng váng về những hậu quả gây ra bởi những đam mê của John Rock nhằm làm hài lòng Giáo hội của ông. Trong suốt bốn mươi năm qua, hàng triệu phụ nữ trên khắp thế giới đã được trao vào tay thuốc tránh thai theo cách ấy chỉ để khuếch đại những cơn đau đớn và chịu đựng của họ. Để mang tới cái gì kia chứ? Chỉ để giả vờ rằng thuốc tránh thai chẳng khác gì một phiên bản y dược học của phương pháp hài hòa chẳng?

### 3.

Vào năm 1980 và 1981, Malcolm Pike – một nhà thống kê y khoa ở Đại học Nam California (USC) đã sang Nhật Bản trong vòng sáu tháng để nghiên cứu tại Hội đồng Nạn nhân bom nguyên tử. Pike không hứng thú gì với các tác động của bom cả. Anh muốn kiểm nghiệm những ghi chép y khoa mà hội đồng đã thu thập cẩn thận về các nạn nhân của thảm họa Hiroshima và Nagasaki. Anh điều tra một vấn đề mà sau chót, cũng mang lại cho chúng ta thêm rất nhiều hiểu biết về thuốc tránh thai, hệt như nghiên cứu của Strassman sau đó một thập kỷ: tại sao tỉ lệ phụ nữ Nhật Bản mắc ung thư vú thấp hơn Mỹ tới sáu lần?

Hồi cuối thập niên 1940, Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) đã bắt đầu tập hợp và công bố những số liệu y tế so sánh trên khắp thế giới và sự chênh lệch tỉ lệ ung thư vú giữa Nhật Bản và Hoa Kỳ đã bắt đầu ám ảnh các chuyên gia ung thư kể từ đó. Câu trả lời hiển nhiên – rằng phụ nữ Nhật Bản có lẽ đã được bảo vệ từ trong gene di truyền có khả năng chống lại ung thư vú – chẳng có nghĩa gì, bởi một khi phụ nữ Nhật Bản chuyển sang Mỹ, họ bắt đầu mắc căn bệnh quái ác này với tỉ lệ ngang bằng với phụ nữ Hoa Kỳ vậy. Kết quả là, rất nhiều chuyên gia đương thời cho rằng thủ phạm ắt hẳn phải là một hóa chất độc hại hay thứ virus nào đó chỉ có ở phương Tây. Brian Henderson, một đồng nghiệp ở USC và cũng là người cộng tác thường xuyên của Pike nói rằng khi anh bước vào chuyên ngành này hồi năm 1970, “ý tưởng về nguyên nhân gây ung thư có trong virus hay chất hóa học nào đó là rất lớn – nó thống trị mọi tài liệu.” Anh nhớ lại: “Ung thư vú rơi tõm vào cái hộp rộng hoác và bất khả tri, khẳng định rằng nó dính dáng đến môi trường, mà từ môi trường với mỗi người lại mang nhiều ý nghĩa khác nhau. Họ rất có thể sẽ nói về chế độ ăn uống, hút thuốc hay các loại thuốc trừ sâu.”

Tuy thế, Henderson và Pike đều bắt đầu bị cuốn vào những nét khác biệt thể hiện qua số liệu. Ví dụ, tỉ lệ gia tăng nguy cơ mắc ung thư vú lên cao rõ rệt trong khoảng tuổi từ 30 đến 40 của phụ nữ, và rồi đến tuổi mãn kinh, nó bắt đầu chậm lại. Nếu bệnh ung thư là do một tác nhân độc hại nào đó bên ngoài, bạn hẳn nghĩ rằng tỉ lệ ấy sẽ tăng đều đặn song song với tuổi tác ngày càng cao, khi số lượng biến đổi cùng sai lệch trong gene cũng tích tụ dần dà. Ngược lại, ung thư vú lại được nhìn nhận như thể nó bị lôi kéo bởi thứ gì đó rất đặc thù với tuổi tác sinh đẻ của riêng phụ nữ. Hơn thế, những phụ nữ trẻ tuổi đã bị cắt bỏ buồng trứng lại có nguy cơ mắc ung thư vú thấp hơn hẳn; trong khi cơ thể họ không sản sinh ra estrogen và progestin hàng tháng, đương nhiên họ sẽ ít bị ung bướu hơn nhiều. Pike và Henderson bắt đầu đoán chắc rằng ung thư vú có dính dáng tới quá trình phân chia tế bào, cũng tương tự như ung thư buồng trứng và ung thư nội mạc tử cung vậy. Suy cho cùng, vú của phụ nữ cũng nhạy cảm với mức hormone trong cơ thể họ hệt như cơ quan sinh sản vậy. Khi vú bị đặt vào mối nguy hiểm gây ra bởi estrogen, các tế bào của phần ống tuyến dạng thùy – nơi hầu hết các dạng ung thư vú phát sinh – sẽ phải trải qua một đợt phân chia. Và trong suốt giai đoạn giữa-đến-cuối của kỳ kinh nguyệt, khi buồng trứng bắt đầu sản sinh ra một lượng lớn progestin, nhịp độ phân chia tế bào trong vùng đó cũng tăng gấp đôi.

Điều đó mang tới cho chúng ta thứ trực giác rằng nguy cơ mắc ung thư vú ở phụ nữ sẽ liên quan tới tổng lượng estrogen và progestin mà vú phải tiếp xúc trong suốt cả đời. Người phụ nữ xuất kinh lần đầu tiên vào độ tuổi nào cũng tạo ra sự khác biệt lớn, bởi vì việc bắt đầu thấy kinh dẫn đến kết quả là một đợt hormone tràn qua cơ thể người phụ nữ, các tế bào phần vú của một phụ nữ trẻ tuổi đột nhiên dễ dàng bị thương tổn cao độ bởi những sai lầm có thể dẫn tới ung thư. (Còn những nguyên nhân phức tạp hơn thì là: việc sinh con đẻ cái lại có thể bảo vệ người phụ nữ trước nguy cơ ung thư vú, có lẽ bởi trong hai tam cá nguyệt cuối cùng của kỳ mang thai, các tế bào vú thành thực và tăng khả năng đề kháng trước các đột biến.) Người phụ nữ mãn kinh vào độ tuổi nào cũng rất quan trọng, tương tự như thế, cả việc buồng trứng thực tế sản sinh ra bao nhiêu estrogen và progestin cũng đáng nói, thậm chí cả việc cân nặng ra sao sau mãn kinh cũng cần bàn đến, bởi vì các tế bào béo biến đổi các hormone khác thành estrogen.

Pike tới Hiroshima để kiểm nghiệm học thuyết về phân chia tế bào. Cùng với các nhà nghiên cứu khác tại trung tâm lưu trữ y khoa, anh xem xét đầu tiên trang thông tin ghi chép độ tuổi phụ nữ Nhật Bản có kỳ kinh đầu tiên. Một phụ nữ Nhật Bản sinh ra trong thời điểm chuyển giao thế kỷ thấy kinh lần đầu lúc mười sáu tuổi rưỡi. Phụ nữ Mỹ ra đời cùng thời điểm đó thấy kinh lần đầu lúc mười bốn tuổi. Theo tính toán của họ thì chỉ riêng sự chênh lệch đó thôi cũng đã đủ hiệu lực để giải thích tới 40% khoảng cách về tỉ lệ mắc ung thư vú ở phụ nữ của hai nước. “Họ đã thu thập những ghi chép phi thường về phụ nữ ở khu vực đó”, Pike nói. “Anh có thể theo dõi chính xác sự biến đổi độ tuổi xuất kinh lần đầu giữa các nước với nhau. Anh thậm chí còn có thể thấy được những tác động của Thế chiến thứ hai. Độ tuổi xuất kinh lần đầu của các thiếu nữ Nhật Bản tăng vọt ở thời điểm đó bởi điều kiện dinh dưỡng nghèo nàn cùng vô vàn những khó khăn khác. Và con số ấy lại bắt đầu giảm xuống sau cuộc chiến. Đó là điều đã thuyết phục tôi tin rằng những số liệu ấy thật tuyệt diệu.”

Pike, Henderson và các đồng nghiệp sau đó lại tập trung vào những nhân tố tiềm ẩn nguy cơ khác. Độ tuổi mãn kinh, độ tuổi có thai lần đầu và số lượng con cái sinh ra không khác biệt ghê gớm giữa hai quốc gia để phải bận tâm. Nhưng cân nặng thì có. Một phụ nữ Nhật Bản hậu-mãn-kinh nặng trung bình 45,4 kg; còn một phụ nữ Hoa Kỳ hậu-mãn-kinh nặng trung bình 65,8 kg. Thông tin ấy giúp giải thích thêm 25% khác biệt. Cuối cùng, các nhà nghiên cứu phân tích mẫu máu lấy từ phụ nữ vùng nông thôn Nhật Bản, Trung Quốc và phát hiện ra rằng buồng trứng của họ – có thể là do chế độ ăn uống ít chất béo – sản sinh khoảng 75% lượng estrogen so với phụ nữ Hoa Kỳ. Ba nhân tố đó kết hợp lại với nhau dường như đã giúp lý giải trọn vẹn khoảng cách đáng kể trong tỉ lệ mắc ung thư vú ở phụ nữ. Họ còn đột nhiên giải thích được lý do tại sao tỉ lệ mắc ung thư vú ở phụ nữ châu Á lại bắt đầu gia tăng khi họ chuyển tới nước Mỹ: với chế độ ăn uống kiểu Mỹ, họ bắt đầu xuất kinh sớm hơn, tăng cân nhiều hơn và sản sinh ra nhiều estrogen hơn. Những bàn luận về chất hóa học, các chất độc hại, dây tải điện cùng sương khói ô nhiễm bị gác sang một bên. “Khi mọi người nói rằng những gì chúng tôi hiểu về bệnh ung thư vú chỉ giúp lý giải một phần rất nhỏ của vấn đề, thì chỉ là nói nhăng nói cuội”, Pike cất giọng dứt khoát. Anh là một người Nam Phi ở tuổi lục tuần với mái tóc xám màu cùng chòm râu muối tiêu. Cùng với Henderson, Pike cũng là một nhân vật kiệt xuất trong lĩnh vực nghiên cứu ung thư, nhưng chưa ai từng bắt tội anh bởi quá

ngập ngừng trong những lời tuyên bố của mình. “Chúng tôi thấu hiểu một cách sâu sắc khác thường về ung thư vú. Chúng tôi hiểu rõ về nó cũng như chúng ta hiểu về thuốc lá với ung thư phổi vậy.”

Những điều phát hiện được ở Nhật Bản đã khiến Pike suy nghĩ về thuốc tránh thai, bởi một viên thuốc làm ngưng rụng trứng – cả cơn triều dâng estrogen và progestin xuất hiện hàng tháng – hiển nhiên có tiềm năng trở thành một thứ dược phẩm chống-ung-thư-vú. Nhưng vú lại hơi khác một chút so với cơ quan sinh sản. Progestin ngăn ngừa ung thư buồng trứng bởi nó ngăn chặn quá trình rụng trứng. Nó cũng có tác dụng ngăn ngừa ung thư nội mạc tử cung vì có thể chống trả được với những hiệu ứng kích thích của estrogen. Nhưng Pike thì tin rằng trong trường hợp tế bào vú, progestin không phải là giải pháp; nó là một trong những loại hormone gây phân chia tế bào. Đây chính là nguyên nhân giải thích tại sao sau rất nhiều năm xem xét kỹ càng thuốc tránh thai, các nhà nghiên cứu đã rút ra kết luận rằng dù cách này hay cách khác, nó cũng không hề có tác động nào lên ung thư vú: bất cứ tác động có lợi nào nảy sinh từ hoạt động của thuốc tránh thai cũng đều bị triệt tiêu hoàn toàn bởi chính phương thức thuốc hoạt động. John Rock đã chào hàng thứ dược phẩm của mình bằng thông tin thuốc tránh thai có sử dụng progestin, bởi progestin chính là cách ngừa thai của chính cơ thể chúng ta. Nhưng Pike chẳng thấy có gì “tự nhiên” trong việc bắt cặp tuyệt lệ phải lệ thuộc vào liều lượng progestin nặng đến vậy. Theo quan điểm của ông, lượng progestin và estrogen cần thiết để tạo ra chất ngừa thai hiệu quả lớn hơn nhiều so với liều lượng cần thiết để giữ cho hệ thống cơ quan sinh sản được khỏe mạnh trơn tru – và phần thừa này đang làm tăng nguy cơ ung thư vú một cách không cần thiết. Thứ thuốc tránh thai thực sự tự nhiên sẽ phải là loại tìm ra có khả năng ngăn rụng trứng mà không cần viện tới progestin. Trong suốt thập niên 1980, Pike nhớ lại – câu hỏi đó là nỗi ám ảnh triền miên với ông – “Chúng tôi đều cố gắng xem có cách khỉ gió gì chinh đốn được thuốc tránh thai không nữa. Chúng tôi suy nghĩ mãi miết đêm ngày.”

#### 4.

Phương án đề xuất của Pike là một nhóm dược phẩm được biết tới với tên gọi GnRHA, vốn đã xuất hiện từ rất lâu. GnRHA làm gián đoạn các tín hiệu mà tuyến yên gửi khi nó gắng sức đưa ra mệnh lệnh sản sinh hormone giới

tính. Đó là một kẻ phá mạch. “Chúng tôi đã có kinh nghiệm đáng kể với được chất này”, Pike nói. Những nam giới bị thương tổn bởi ung thư tiền liệt tuyến đôi khi được chỉ định một loại GnRHA để tạm ngưng sản xuất testosterone – thứ có thể làm những khối u thêm trầm trọng. Còn những thiếu nữ bị tổn thương bởi cái gọi là xuất kinh sớm – bắt đầu thấy kinh từ bảy hay tám tuổi, thậm chí sớm hơn – cũng đôi khi được chỉ định GnRHA để chặn trước sự chín mùi giới tính. Nếu anh sử dụng GnRHA cho phụ nữ đang lứa tuổi sinh đẻ, nó sẽ có tác dụng ngăn buồng trứng xuất estrogen và progesterin. Nếu như thuốc tránh thai truyền thống phát huy tác dụng bằng cách thuyết phục cơ thể rằng nó đang nhang nhác mang bầu, thì thuốc tránh thai của Pike lại hoạt động bằng cách thuyết phục cơ thể rằng nó đã tắt kinh.

Theo như mong muốn của Pike, GnRHA sẽ xuất hiện trong một chai thủy tinh trong suốt bằng cỡ với một lọ muối gia vị và có nắp ở trên cùng. Thuốc sẽ được nuốt qua đường mũi. Nó sẽ thâm nhập cơ thể rất nhanh. Đơn giản là một liều ban sáng sẽ khiến một phụ nữ tạm tắt kinh trong một khoảng thời gian. Mãn kinh đương nhiên cũng tiềm ẩn nguy cơ riêng. Phụ nữ cần estrogen để giữ cho trái tim và xương cốt khỏe khoắn. Họ còn cần đến progesterin để duy trì tử cung khỏe mạnh. Vậy nên Pike dự tính sẽ bù vào đủ lượng mỗi loại hormone để giải quyết những vấn đề này, nhưng ít hơn nhiều so với lượng mà phụ nữ vẫn nhận được từ thuốc tránh thai. Pike nói, lý tưởng nhất là liều lượng estrogen có thể điều chỉnh: phụ nữ sẽ thử sử dụng nhiều cấp độ khác nhau cho tới khi tìm ra mức vừa đủ với mình. Progesterin sẽ xuất hiện trong bốn kỳ kéo dài mười-hai-ngày mỗi năm. Và khi ai đó tuân thủ chế độ thuốc tránh thai kiểu Pike ngưng sử dụng progesterin, cô ấy sẽ bắt đầu trải qua một trong bốn lần kinh nguyệt mỗi năm.

Pike và một bác sĩ chuyên khoa ung bướu có tên Darcy Spicer đã chung vai đồng cánh với John Daniels, cũng là bác sĩ ung bướu trong một doanh nghiệp mới gây dựng có tên Được phẩm Balance. Công ty của họ triển khai hoạt động từ một siêu thị có cửa cuốn công nghiệp màu trắng nhỏ nhắn ngay sát xa lộ ở Santa Monica. Một trong những cửa hàng trông như tiệm sơn, còn một cái khác thì trông như kiểu công ty xuất khẩu thế nào đấy. Các phòng làm việc của Balance đều nằm gọn trong một ga-ra rộng quá khổ với cánh cửa trần bự chảng cùng sàn nhà lát xi măng. Họ còn cả một khu lễ tân nhỏ tí xíu, một bàn cà phê xinh xắn, một trường kỷ cùng cả đồng bàn, giá

sách, tủ tài liệu và máy tính. Balance đang thử nghiệm công thức của mình trên một nhóm phụ nữ có nguy cơ mắc ung thư vú cao, nếu các kết quả nhận được đáng khích lệ, một ngày nào đó hãng sẽ trình đơn đề nghị FDA phê chuẩn.

“Khi tôi mới gặp Darcy Spicer chừng vài năm về trước”, Pike kể lại trong lúc đang ngồi ở chiếc bàn hội thảo nằm sâu trong ga-ra của Balance, “anh ta bảo chú: ‘Sao chúng ta không thử đại đi? Dựa vào chụp X-quang vú, chúng ta có thể trông thấy những thay đổi với vú của những phụ nữ sử dụng được chất này, kể cả khi chúng ta cho thêm một chút estrogen vào để tránh phản ứng phụ.’ Thế là chúng tôi thực hiện một nghiên cứu, và rồi phát hiện ra rằng đúng là có thay đổi lớn thật.” Pike rút ra một bài báo mà ông và Spicer đã công bố trên Journal of the National Cancer Institute (Chuyên san Học viện Ung thư Quốc gia), trong đó trưng ra phim chụp X-quang vú của ba phụ nữ trẻ. “Đây là phim chụp của các đối tượng trước khi họ dùng thuốc”, ông kể. Giữa những đường viền tối sẫm của bộ ngực là những cục dạng sợi màu trắng cỡ lớn – mà Pike và Spicer tin rằng đó chính là những chỉ dấu của kiểu phân chia tế bào không ngưng nghỉ, làm gia tăng nguy cơ ung thư vú. Ngay bên cạnh những tấm ảnh đó là phim X-quang cũng của những phụ nữ ấy, chụp sau một năm tuân theo chế độ sử dụng GnRHA. Những hòn cục đó gần như đã biến mất hoàn toàn. “Như chúng tôi thấy, điều này thể hiện rằng chúng tôi đã thực sự ngăn chặn được hoạt động bên trong vú”, Pike nói tiếp. “Các vết màu trắng chính là thứ đại diện cho sự gia tăng tế bào. Chúng tôi đã khiến Pike đứng lên khỏi bàn và quay sang bảng ghi chép dựng trên chiếc giá vẽ ngay đằng sau ông. Ông nhanh chóng viết ra một loạt con số trên tờ giấy. “Giả sử một phụ nữ xuất kinh lần đầu vào năm 15 tuổi và mãn kinh khi 50 tuổi. Tất thấy là 30 năm kích thích hoạt động của vú. Nếu anh cắt giảm thời gian ấy còn một nửa, thì không phải là anh giảm nguy cơ mắc bệnh xuống một nửa, mà là xét ở mức độ nào đó, đã đưa cơ thể lên mức 4.5.” Ông đang miệt mài thao tác với một mô hình thông số ông từng phát triển để tính toán nguy cơ ung thư vú. “Là 1/23. Nguy cơ mắc ung thư vú của phụ nữ ấy chỉ còn là 1/23 so với những trường hợp khác. Sẽ không đời nào là 0 được. Anh chẳng có cách nào đưa nó về 0. Nếu anh cứ duy trì thuốc này suốt 10 năm, nguy cơ mắc bệnh sẽ giảm xuống ít nhất một nửa. Còn nếu dùng 5 năm, nguy cơ ấy sẽ bị cắt giảm ít nhất một phần ba. Cứ như thế bầu ngực đã được trẻ lại 5 năm, hay 10 năm – mãi mãi luôn.”

Ông nói, chế độ trị liệu ấy cũng nên bảo vệ cơ thể khỏi ung thư buồng trứng nữa.

Pike mang lại cảm giác rằng ông đã trình bày bài phát biểu ngắn này rất nhiều lượt trước đây, với đồng nghiệp, gia đình và bạn bè – và cả các nhà đầu tư. Giờ đây thì ông đã biết rằng những điều mình nói ra nghe lạ lùng và khó tin đến mức nào. Ông ở đây, giữa bãi đỗ xe lạnh lẽo, lộn xộn nằm trong khu công nghiệp của Santa Monica, luận giải rằng ông biết cách làm thế nào để cứu lấy mạng sống của hàng trăm nghìn phụ nữ khắp thế gian. Và ông muốn thực hiện điều đó bằng cách mang tới trạng thái mãn kinh cho phụ nữ thông qua một chế độ trị liệu đặc biệt – hít được chất trong một cái chai mỗi buổi sáng. Chí ít thì đây cũng là một ý tưởng táo bạo. Liệu ông có đạt được cân bằng vừa phải giữa mức hormone mà phụ nữ cần để được khỏe mạnh với mức cực đoan rồi cuộc chỉ khiến họ đau bệnh? Có một số chuyên gia ung thư vẫn tỏ thái độ hoài nghi. Và, trên hết, chính phụ nữ nghĩ gì? Ít nhất thì cũng thêm thắt vào sự nghiệp ngừa sinh sản những hành vi lịch thiệp kiểu Cựu thế giới, mái tóc trắng khác biệt cùng những lời kêu gọi từ thuyết thần học; ông lấy những cơn đau đớn nhằm khiến thuốc tránh thai có vẻ như là thứ can thiệp ít quyết liệt nhất – một phương cách tránh thai của tự nhiên, thứ có thể nhét vào ví đầm của phụ nữ và biến mất mà không gây sự chú ý nào. Pike sẽ bắt kịp với thứ thần thoại về tự nhiên tồn tại suốt bốn mươi năm trời và đánh dạt nó sang một bên. “Phụ nữ sẽ nghĩ rằng, mình đang bị thao túng đây mà. Và nghĩ như thế là hoàn toàn phải lẽ thôi.” Khẩu âm Nam Phi của Pike hơi nhấn mạnh khi ông bắt đầu sôi nổi hơn. “Thế nhưng lối sống hiện đại lại thể hiện một sự biến đổi lớn trong sinh học nữ giới. Phụ nữ bước ra ngoài, trở thành luật sư, bác sĩ, tổng thống các quốc gia. Họ cần phải hiểu rằng những gì chúng tôi cố gắng làm không hề bất bình thường. Nó cũng bình thường như là hàng trăm năm về trước, có ai đó xuất kinh lần đầu ở tuổi mười bảy, để năm đứa con và có kinh nguyệt ít hơn 300 lần so với phụ nữ bây giờ. Thế giới này không còn là thế giới trước đây nữa. Và một trong những nguy cơ đi kèm với các lợi ích của một phụ nữ được học hành và không phải bầu bì triền miên chính là ung thư vú và ung thư buồng trứng, chúng tôi buộc phải xử trí với điều đó chứ. Tôi có ba cô con gái. Đứa cháu ngoại đầu tiên tôi có ra đời lúc một trong ba đứa con tôi đã ba một tuổi. Biết bao nhiêu phụ nữ thời nay đều vậy. Hai mươi năm rụng trứng không ngưng nghỉ trước khi có đứa con đầu lòng. Một hiện tượng mới lạ quá!”

Cuộc chiến dài lâu của John Rock trên danh nghĩa sản phẩm thuốc tránh thai đã bắt buộc Giáo hội phải chú ý. Vào mùa xuân năm 1963, ngay sau khi cuốn sách của Rock được xuất bản, một cuộc họp đã được tổ chức ở Vatican giữa các quan chức cao cấp của Giáo hội Thiên chúa với Donald B. Strauss, chủ tịch Hội Kế hoạch hóa Sinh đẻ. Cuộc họp thượng đỉnh ấy được tiếp nối bằng một cuộc khác trong khuôn viên Đại học Notre Dame. Đến mùa hè năm 1964, ngay đêm Lễ Thánh John Baptist, Giáo hoàng Paul VI đã tuyên bố rằng ông sẽ đề nghị một hội đồng gồm các quan chức giáo hội xem xét lại lập trường của Vatican về tránh thai. Nhóm quan chức ấy gặp gỡ lần đầu tiên tại Trường San Jose ở Rome, và rất rõ ràng là đa số trong hội đồng ngả về khả năng phê chuẩn thuốc tránh thai. Những báo cáo của hội đồng được tiết lộ với tờ National Catholic Register đã xác nhận rằng vụ của Rock có vẻ sẽ chiến thắng. Rock hãnh diện lắm. Tờ Newsweek đưa ông lên trang bìa, và bên trong có đăng hình Đức giáo hoàng. “Từ thuở những người theo phái Copernicus đề xuất rằng mặt trời mới chính là trung tâm của vũ trụ tới giờ, giáo hội Công giáo La Mã lại nhận ra rằng mình đang ở giữa cuộc chạm trán cam go với một khối kiến thức mới mẻ”, bài viết kết luận. Tuy vậy, Giáo hoàng Paul VI vẫn không lay chuyển. Ông trì trệ, trì hoãn phán quyết suốt nhiều tháng ròng, và rồi nhiều năm ròng. Có người nói rằng ông đã gục ngã trước sự lay chuyển của những thành phần thủ cựu bên trong Vatican. Trong thời gian chuyển tiếp, các nhà thần học bắt đầu vạch trần những sơ hở trong các lý luận của Rock. Phương pháp hài hòa “‘ngăn ngừa’ thụ thai nhờ tiết chế, chính là, nhờ không sinh hoạt vợ chồng trong suốt thời kỳ có khả năng sinh sản”, tờ tạp chí thuộc giáo hội mang tên America đã kết luận trong một bài viết năm 1964. “Thuốc tránh thai lại ngăn ngừa thụ thai nhờ ngừng rụng trứng, và do đó, thủ tiêu luôn giai đoạn có khả năng sinh sản. Dù có bao lời dối gạt đi chẳng nữa, cũng không có cách nào đánh đồng tiết chế quan hệ tình dục và ngăn rụng trứng với nhau được.” Ngày 29 tháng 7 năm 1968, trong cuốn bách khoa y học Humanae Vitae, Đức giáo hoàng đã phá vỡ im lặng, tuyên bố rằng mọi phương pháp tránh thai “nhân tạo” đều là trái với những lời răn của giáo hội.

Với nhận thức muộn màng của chúng ta, hoàn toàn có thể nhìn rõ cơ hội mà Rock đã trượt mất. Giá ông sớm biết những gì chúng ta giờ đây biết được và nói về thuốc tránh thai không phải như một loại thuốc tránh thai mà là một thứ biệt dược trị ung thư – nói về thuốc tránh thai không phải như thứ dược phẩm ngăn ngừa sự sống mà là loại thuốc cứu sống. Nếu thế thì, có lẽ

giáo hội đã gặt đầu đồng ý. Chẳng phải Đức giáo hoàng Pius XII cũng đã phê chuẩn thuốc tránh thai phục vụ những mục đích trị liệu đó sao? Đáng lẽ Rock chỉ phải nghĩ về thuốc tránh thai hết như cách của Pike: một loại dược phẩm mà khía cạnh ngừa thai chỉ đơn thuần là một phương tiện để thu hút người dùng, hay như lời Pike thì, để “khiến những người trẻ tuổi sử dụng thật nhiều cái thứ mà đáng lý ra họ chẳng đụng đến đâu mà.”

Nhưng Rock đã không thọ trên dương thế đủ lâu để hiểu được mọi thứ đáng lẽ phải ra sao. Thay vào đó, những gì ông chứng kiến chỉ là thời kì tồi tệ hồi cuối thập niên 60, khi thuốc tránh thai đột nhiên bị gán tội – một cách sai lầm – vì gây ra các cục vón huyết, đột quỵ và trụy tim. Khoảng giữa thập niên 1970 đến đầu 1980, số lượng phụ nữ sử dụng thuốc tránh thai ở Mỹ đã sụt mất một nửa. Cùng lúc đó, trường Dược Harvard tiếp quản bệnh viện tư chuyên về sinh sản của Rock và đẩy ông ra ngoài. Quỹ hưu trí Harvard trả cho ông vón vện bảy-mười-lăm đô-la mỗi năm. Ông gần như chẳng còn tiền trong ngân hàng và buộc phải bán căn nhà ở Brookline. Đến năm 1971, Rock rời khỏi Boston và ẩn cư trong một căn nhà trang trại giữa những rừng đồi vùng New Hampshire. Ông ngụp lặn trên dòng suối sau nhà. Ông nghe những bản hành khúc của John Phillip Sousa. Buổi tối, ông ngồi trong phòng khách với một bình martini. Đến năm 1983, ông trả lời phỏng vấn công chúng lần cuối cùng và nó như thể hồi ức về những thành công của ông giờ đây trở nên quá đớn đau tới nỗi ông buộc phải che giấu nó đi.

Ông được hỏi rằng thời gian nào là đáng hài lòng nhất trong cuộc đời. “Chính lúc này đây”, người sáng chế ra thuốc tránh thai trả lời, đây bất ngờ. Ông ngồi bên lò sưởi với chiếc áo sơ mi vải lanh mịn cùng cà vạt, đọc cuốn *The Origin* (Nguồn gốc) – một tác phẩm hư cấu của Irving Stone về cuộc đời của cha đẻ thuyết tiến hóa Darwin. “Tôi vẫn hay bất chợt nảy ra trong đầu rằng, ôi Chúa, tôi là một gã may mắn làm sao. Tôi chẳng phải chịu trách nhiệm gì, và tôi có tất cả những gì mình muốn. Cứ mỗi 20 phút tôi lại tự cho mình một liều bình thần. Tôi sẽ chẳng bị phiền nhiễu bởi điều gì.”

Đã có thời John Rock tới dự những buổi nguyện lúc 7 giờ sáng và để một cây thập ác trên bàn. Người phỏng vấn ông, nhà văn Sara Davidson đã dịch chiếc ghế của cô lại gần ông và hỏi rằng liệu ông có còn tin vào kiếp sau.

“Đương nhiên là không”, Rock trả lời quả quyết. Dù ông không giải thích tại sao, nhưng chẳng khó để tưởng tượng ra những lý do của ông. Giáo hội

không thể điều chỉnh những yêu cầu của đức tin tự thân nó với những kết quả khoa học của John Rock, và nếu giáo hội chẳng thể nào hòa hợp chúng, hòng mong gì Rock làm nên chuyện? John Rock luôn giữ chặt lấy lương tâm mình, và rốt cuộc lương tâm ông đã buộc ông xa khỏi điều ông vốn yêu chuộng nhất. Đây chẳng phải sai lầm của John Rock. Cũng chẳng phải là của giáo hội. Lỗi thuộc về bản chất vô tổ chức của khoa học, thứ quá thường sản sinh ra tiến bộ trước cả hiểu biết đầy đủ của chúng ta. Nếu trật tự các sự kiện của công cuộc khám phá thứ chúng ta vốn vẫn biết đến như là tự nhiên – bị đảo ngược, vậy thì thế giới của John Rock, và của cả chúng ta nữa sẽ ở một nơi chốn nào khác mất rồi.

“Thiên đường và địa ngục, La Mã và giáo hội này nọ – đó chỉ là thứ giải khuây cho đám đông mà thôi”, Rock nói. Ông chỉ còn sống được thêm một năm. “Tôi đã là một tín đồ Thiên chúa mộ đạo nồng nhiệt suốt bao nhiêu lâu, anh thấy đấy, tôi đã thực lòng tin vào nó tất thảy.”

Ngày 13 tháng 3 năm 2000

# Chú chó thấy gì

CESAR MILLAN VÀ NHỮNG ĐỘNG TÁC CHẾ NGỰ

## 1.

Trong vụ Sugar và Forman, Cesar Millan không hề hay biết chút thông tin nào trước khi tới hiện trường. Đó là cách Cesar vốn ưa hơn. Công việc của anh là hàn gắn Forman lại với Sugar, và vì Sugar kém thành thạo trong việc bào chữa cho mình hơn so với Forman, thế nên bất cứ thứ gì Millan biết trước cũng có thể làm anh dễ ngã về phe rầu rĩ buồn phiền.

Căn hộ của gia đình Forman nằm trong một khu nhà lắp ghép ở Mission Hills, ngay phía nam Los Angeles. Khung nhựa màu gỗ tối, các trường kỷ bọc da cùng thảm có tuyết dày. Điều hòa nhiệt độ vẫn chạy cho dù đó chỉ là một trong những ngày trong trẻo tới nực cười đúng kiểu Nam California. Lynda Forman đang độ lục tuần hoặc hơn thế, một phụ nữ duyên dáng với óc hài hước lôi cuốn. Chồng bà, ông Ray ngồi trên xe đẩy, nhạc trông như cựu quân nhân vậy. Cesar ngồi đối diện với họ, vận quần jeans đen cùng áo sơ mi xanh dương, tư thái của anh hoàn hảo theo lối rất đặc trưng.

“Vậy tôi có thể giúp thế nào đây?”, anh nói.

“Anh có thể giúp cải biến đồ quái vật nghịch ngợm của tụi tôi thành một con chó ngoan ngoãn, đáng yêu”, Lynda đáp lời. Rõ ràng là bà đã ngẫm nghĩ xem phải miêu tả ra sao về Sugar với Cesar rất lâu rồi. “Nó thì chín mươi phần trăm tồi tệ, mười phần trăm yêu thương... Nó ngủ với tụi tôi buổi đêm. Nó cuộn mình thu lu ấy.” Sugar có ý nghĩa rất lớn với Lynda. “Nhưng nó ngoạm bất cứ thứ gì trong tầm nó với được và gắng sức tàn phá. Ông nhà tôi thì tàn tật, còn nó thì phá phách phòng ông ấy. Nó xé quần xé áo. Nó xé toạc cả thảm của tụi tôi. Nó dọa dẫm đám cháu tôi. Tôi mà mở cửa là y như rằng nó chạy vèo đi ngay.” Lynda xắn tay áo lên và chìa cẳng tay của bà ra. Chỉ chít bao nhiêu là vết cắn, cào, sọ và vẩy cứ như thế bà bị tra tấn vậy. “Nhưng tôi yêu nó. Tôi biết nói thế nào đây?”

Cesar nhìn vào cánh tay bà và chớp mắt. “Oa.”

Cesar không phải một người đàn ông dong dong. Anh săn chắc như một cầu thủ bóng đá vậy. Anh chừng khoảng giữa ba mươi với đôi mắt to, mở rộng, làn da nâu cùng hàm răng trắng. Anh đã lê bước qua biên giới từ Mexico hồi mười bốn năm về trước, nhưng thứ tiếng Anh của Cesar lại là hiếm có, chỉ trừ khi anh phấn khích quá và bắt đầu vung ra những từ lạ lùng – điều hầu như không bao giờ xảy ra, vì hiếm khi anh nổi cơn phấn khích. Anh nhìn vào cánh tay và nói: “Oa”, nhưng đó là từ “oa” với tông giọng trầm tĩnh hết như “Vậy tôi có thể giúp thế nào đây?”

Cesar bắt đầu đặt câu hỏi. Thế Sugar có tè bậy trong nhà không? Nó có. Cô ả có một mối quan hệ phá hoại đặc biệt với báo giấy, điều khiển ti vi và cốc nhựa. Cesar hỏi về các cuộc đi dạo. Nó đứng đĩnh đi lại hay sục sạo dấu vết, và khi nói từ sục sạo, anh làm động tác vào vai một chú khuyến khụt khịt đánh hơi rất tài tình. Sugar sục sạo. Thế còn kỷ luật thì sao?

“Thi thoảng tôi cho nó vào cái sọt đan thưa”, Lynda kể. “Nhưng chỉ được quãng 15 phút thôi. Rồi nó nằm xuống và ổn cả. Tôi chẳng biết phải đưa ra kỷ luật thế nào cả. Hỏi mấy nhóc nhà tôi thì biết.”

“Bố mẹ chị có bao giờ khép chị vào kỷ luật không?”

“Tôi đâu cần kỷ luật. Hồi ấy tôi ngoan lắm.”

“Thế là chị không có luật lệ gì... Thế còn đụng chạm cơ thể với Sugar thì sao?”

“Tôi có dùng đũa chứ. Nó đe dọa tôi.”

“Thế còn các vết cắn thì sao?”

“Tôi có thể mừng tượng ra ngay. Nó nhìn tôi thế cơ mà.”

“Nó đang nhắc để chị nhớ ai mới là kẻ cầm chòm.”

“Rồi nó sẽ liếm láp tôi cả nửa giờ đúng chỗ nó đã đớp.”

“Không phải nó xin lỗi đâu. Loài chó liếm láp vết thương cho nhau để hàn gắn bầy đàn ấy mà, chị biết đấy.”

Lynda trông hơi thất vọng. “Tôi cứ ngỡ là nó nói xin lỗi cơ.”

“Nếu nó thấy có lỗi”, Cesar nói khề khàng, “thì từ đầu nó đã chẳng làm thế rồi.”

Đã đến lúc bị đờn được lên tiếng. Carly, cháu gái của Lynda bước vào, bế một con chó săn thỏ như thể nó là em bé vậy. Sugar thì dễ thương, nhưng nó có ánh nhìn bản gắt, hung dữ trong đôi mắt. Carly đặt Sugar lên thảm và Sugar đi nghênh ngáo về phía Cesar, khụt khịt ngửi giày anh. Phía trước mặt cô chó, Cesar để một tờ báo, một cái cốc nhựa và một chiếc điều khiển ti vi.

Sugar ngoạm lấy tờ báo. Cesar giật nó lại. Sugar lại cắn tờ báo lên. Nó nhảy phốc lên trường kỷ. Cesar lấy tay và “ngoạm” vào Sugar trên phần vai, thật chặt và điềm tũn. “Bàn tay tôi là mõm nhé”, anh giải thích. “Còn ngón tay tôi là những cái răng”. Sugar nhảy xuống. Cesar đứng, khề khàng, từ tốn nhấc Sugar xuống ngay lập tức. Sugar giãy giụa, chốc lát, rồi thả lỏng. Cesar lui lại. Sugar chồm tới chiếc điều khiển. Cesar nhìn vào nó và nói, đờn giản và ngắn gọn: “Suyttttt.” Sugar ngằn ngừ. Nó lại cắn lấy cái cốc nhựa. Cesar nói: “Suytttttt.” Nó thả bộ xuống. Cesar ra hiệu cho Lynda mang một lọ mồi thưởng vào phòng. Anh đặt nó ở giữa sàn nhà và huơ huơ phía trên. Sugar nhìn vào lọ mồi và rồi sang Cesar. Nó bắt đầu hít hít, mon men lại gần, nhưng một rào cản vô hình giờ đây đã chặn ngang giữa nó và phần thưởng. Nó lượn vòng lượn vèo nhưng không lúc nào tiến vào gần hơn một mét. Nó cứ nhìn như thể nó sắp nhảy phốc lên trường kỷ. Cesar đổi tư thế, và chặn đứng nó. Anh tiến một bước lại gần nó. Sugar lùi lại, đầu thấp xuống, hướng vào góc xa nhất trong phòng. Nó ngồi chồm hồm rồi đặt đầu ngang trên mặt đất. Cesar lấy lọ mồi thưởng, chiếc điều khiển, cái cốc nhựa, cả tờ báo và để cách chiếc mũi dí sát mặt đất của Sugar chỉ gang tấc. Sugar – kẻ khủng bố một thời của Mission Hills giờ chỉ nhắm mắt quy hàng.

“Nó chẳng có quy tắc nào ở thế giới bên ngoài hết, không chút rào cản”, cuối cùng, Cesar lên tiếng. “Chị thực thi bài tập và tình thương. Thế nhưng chị lại không thực thi bài tập, kỷ luật và lòng thương. Khi chúng ta yêu ai

đó, chúng ta làm tất cả vì họ. Thế mới là yêu. Chị không yêu cô nàng chó của chị.” Anh đứng lên. Anh ngó xung quanh.

“Đi dạo cái nào.”

Lynda phân vân bước vào bếp. Trong năm phút đồng hồ, con quái vật của bà đã biến thân thành một thiên thần. “Không thể tin nổi”, bà nói.

## 2.

Cesar Millan điều hành Trung tâm Tâm lý Khuyến ngay trong một tiệm cơ khí ô tô cải tạo nằm trong khu công nghiệp vùng Nam-Trung Los Angeles. Trung tâm tọa lạc ở cuối một lối hẻm dài hẹp, xa khỏi một con đường tấp nập san sát những nhà kho cùng ga-ra ảm đạm. Phía sau một hàng rào móc xích cao màu xanh lục là khoảng sân xi măng rộng rãi, và ở mọi nơi trên sân đều góp mặt các chú chó. Chó say sưa sưởi nắng. Chó ì oạp bể nước. Chó nằm dài trên những chiếc bàn picnic. Cesar đón nhận những con chó phiền toái của mọi người; anh giữ chúng ở lại tối thiểu là hai tuần; dẫn dắt chúng hòa nhập vào bầy đàn. Anh không có cách rèn luyện nào chính thức cả. Anh có được những điều anh biết bây giờ khi lớn lên ở Mexico, trong trang trại của ông nội anh tại Sinaloa. Khi còn là một đứa trẻ, anh đã được gọi là el Perrero – “cậu nhóc khuyến”, được quan sát và học tập cho đến khi anh cảm thấy anh có thể thâm nhập vào đầu óc của một con chó. Vào các buổi sáng, Cesar đều vác balô rong ruổi dạo bước suốt bốn tiếng đồng hồ trên vùng núi non Santa Monica: Cesar dẫn trước, đàn chó theo sau anh; những con pit-bull, những con giống Rottweiler và những con chó chăn cừu Đức với bọc thồ trên lưng, thế là khi những con nhỏ mệt rồi thì Cesar có thể chuyển chúng sang lưng những con to. Và rồi cả đàn quay về để ăn. Luyện tập, rồi được thức ăn. Làm việc, rồi được phần thưởng.

“Ngay lúc này tôi có bốn mươi bảy con chó”, Cesar nói. Anh mở cánh cửa, và chúng xông xộc chạy tới, một đám lộn xộn khuyến cấu, lớn và nhỏ. Cesar chỉ vào một con chó săn. “Cu cậu dữ dằn với con người lắm, cực kỳ dữ dằn”, anh kể. Ở mé góc khoảnh sân, một con chó sục Wheaton vừa mới được tắm tấp xong xuôi. “Cô ả ở đây sáu tháng rồi vì nó không thể tin vào con người”, Cesar giải thích. “Nó từng bị đánh đập tơi tả.” Anh trở nài gãi gãi một con chó chăn cừu Đức. “Bạn gái tôi đây, Mỹ nhân. Giá mà anh

được chứng kiến quan hệ giữa nàng và chủ nàng.” Anh lắc đầu. “Quan hệ tồi tệ. Một kiểu Lôi cuốn chết người ấy mà. Mỹ nhân nhìn thấy cô chủ và nó bắt đầu cào và cắn cô ấy, còn cô chủ thì, kiểu như ‘Tao cũng yêu mày’. Đứa đấng kia giết chết một con chó. Đứa kia nữa cũng giết chết một con chó. Hai đứa nó đến từ New Orleans. Tụi nó tấn công người. Con pit-bull với quả bóng tennis ở đằng kia đã giết một con Labrador ở Beverly Hills. Nhìn con kia nữa – độc nhân. Bị mất mắt trong một cuộc đấu chó. Nhưng nhìn nó giờ kìa.” Lúc này nó đang cúi mũi vào một con chó bull Pháp. Nó hạnh phúc, cả tên sát thủ Labrador đến từ Beverly Hills cũng thế, duỗi đờ trong ánh nắng, cả con chó săn dữ-dẫn-với-người, đang nấn ná bên chiếc bàn picnic với chiếc lười thè lè, cũng vậy. Cesar đứng chính giữa cả bầy chó, lưng anh thẳng băng và vai anh vuông vắn. Đây là khoảnh sân nhà tù. Nhưng nó là khoảnh sân tù yên bình nhất trong toàn vùng California. “Toàn bộ vấn đề ở đây là mọi thành viên đều phải điềm tĩnh, ngoan ngoãn nghe lời, bất kể ra sao”, anh nói. “Những gì anh đang chứng kiến ngay lúc này là một bầy chó có lối suy nghĩ giống hệt nhau.”

Cesar Millan chính là nhân vật dẫn của Người thuần hóa Khuyển (Dog Whisperer) trên kênh truyền hình Địa lý Quốc gia (National Geographic). Trong mỗi tập, anh lại bước vào giữa một đám hỗn loạn khuyển cầu và rồi để lại sau lưng cảnh bình an yên ắng. Anh chính là vị giáo viên mà chúng ta đều đã từng gặp hồi phổ thông, người có thể bước vào một phòng học lố nhố những đứa trẻ huyền thuyên láo nháo và làm tất cả phải im phăng phắc và cư xử biết điều. Nếu các bạn thử nhớ lại thuở thơ bé, chúng ta ắt sẽ nói rằng chúng ta ngoan ngoãn là vì thầy Exley, thầy Exley đưa ra biết bao nhiêu là luật lệ và cực kỳ nghiêm khắc. Nhưng sự thực là chúng ta còn ngoan ngoãn vì thầy DeBock nữa, mà thầy nào có khó tính gì cho cam. Điều chúng ta thực sự ngụ ý chính là cả hai bọn họ đều có một thứ không thể định nghĩa - gọi là sự hiện diện - và nếu bạn sắp dạy một lớp học đầy những đứa trẻ mười tuổi cứng đầu, hay điều hành một công ty, chỉ huy một đội quân hay bước vào một ngôi nhà lắp ghép vùng Mission Hills nơi một cô ả chó săn mồi tên Sugar đang khùng bố các chủ nhân của mình, vậy thì bạn buộc phải có sự hiện diện ấy, nếu không sẽ bại trận liền.

Phía sau Trung tâm Tâm lý Khuyển, giữa hàng rào phía sau với những bức tường của các tòa nhà liền kề, Cesar đã xây dựng một đường chạy cho chó - một quãng chạy cỏ và đất bụi hệt như một khối nhà trong phố vậy. “Đây

chính là trung tâm giải trí gia đình của tụi tôi đấy”, Cesar bảo. Đám chó nhìn thấy Cesar tiến gần đến cổng sau, thế là chúng chạy, hướng về phía anh, đầy háo hức đợi chờ, chen chúc nhau qua cánh cổng hẹp, nào râu ria đủ loại lổn nhổn cùng những cái đuôi phấp phới. Cesar có một chiếc túi quàng qua vai, đựng đầy bóng tennis và cả một cây gậy gắp bóng dài bằng nhựa màu cam ở tay phải nữa. Anh thọc cây gậy vào túi, gắp ra một trái bóng và quăng nó bằng một động tác đã được tập luyện thành thục về phía bức tường của nhà kho kế bên. Cả tá cầu khuyến lồng lên trong cơn truy kích phá phách. Cesar xoay tròn và ném một quả bóng khác về hướng ngược lại, tiếp là quả thứ ba, rồi quả thứ tư cho đến khi chỉ chút những trái bóng trên không và cả dưới mặt đất đến nỗi cả đàn chó đã biến thành cơn cuồng loạn ửng oảng, tru tréo, nhảy nhót, tấn công. Gâu. Gâu, gâu, gâu. Gâu.

“Trò này nên được chơi trong vòng 5 hay 10 phút, có thể là 15 phút”, Cesar nói. “Anh khai cuộc. Anh kết thúc. Và anh không yêu cầu kiểu: ‘Hãy dừng lại’. Anh ra lệnh rằng nó phải dừng lại.” Với việc ấy, Cesar thu mình lại, đứng ngay ngắn, và phát ra một tiếng huýt sáo ngắn: không phải một tiếng huýt sáo suông sã mà là tiếng huýt sáo thể hiện uy quyền. Đột nhiên, chỉ còn lặng phắc. Tất thấy bốn-mươi-bảy con chó đều ngưng tấn công và nhảy nhót, chúng đứng im hệt như Cesar vậy, đầu dựng lên, mắt nhắm thẳng vào vị chỉ huy bằng nhóm. Cesar gật đầu về phía hàng rào vây quanh, gần như không thể nhận ra, và thế là cả bốn mươi bảy con chó đều quay lại và sắp thành hàng trở về qua cánh cổng.

### 3.

Hồi mùa thu năm 2005, Cesar đã ghi hình cho một tập trong loạt Người thuần hóa Khuyển ở căn nhà tại Los Angeles của một cặp vợ chồng tên Patrice và Scott. Họ có một con chó săn Jindo tên gọi JonBee, một kẻ lang thang mà họ đã tìm thấy và nhận nuôi. Ở bên ngoài và trong các cuộc đi dạo, JonBee cư xử rất biết điều và đầy âu yếm. Nhưng bên trong ngôi nhà, nó là một tên khủng bố, và trở mặt dữ dằn với Scott bất cứ khi nào ông cố gắng bắt nó nghe lời.

“Giúp tụi tôi thuần phục tên quái vật hoang dã này với”, Scott nói với Cesar. “Chúng tôi đã mời hai người huấn luyện đến, một người cũng làm

cái việc chế ngự thế này, anh ta đặt JonBee lên lưng và cứ giữ như thế cho đến khi nó chịu ngoan ngoãn. Cứ như thế trong suốt hai mươi phút tròn. Con vật này vẫn chẳng thuyên giảm tí nào. Thế mà, tính đến lúc anh ta thả nó ra, JonBee đã cắn anh ta bốn lần... Anh chàng bị chảy máu, ở cả bàn tay và cánh tay. Tôi lại mời một người huấn luyện khác đến, và họ bảo là: ‘Nhà ông phải dẹp ngay con này đi thôi.’”

Cesar đi ra ngoài để gặp JonBee. Anh bước mấy bước ra sân sau. Cesar cúi mình xuống ngay cạnh con chó. “Vị chủ nhân hơi lo lắng về việc tôi tự bước ra đây”, anh kể. “Nói thật lòng, tôi thấy thoải mái với những con chó cắn cắn hơn là những con thấp thỏm, những con sợ sệt hay những con yếu bóng vía. Những con chó loại này mới là các đối tượng mang lại tầm tiếng cho tôi đấy.”

JonBee nhồm lên và khịt khịt anh. Cesar tròng chiếc dây buộc vào nó. JonBee nhìn Cesar đầy căng thẳng và bắt đầu xoay mồi xung quanh. Tiếp sau đó, Cesar dẫn JonBee vào phòng khách. Scott đeo rọ mõm vào cho nó. Cesar thử bắt con chó nằm kên xuống – và thế là nó thoát cũi số lông. JonBee xoay, đóp, quẩn quại, rồi xoay tròn, nhảy, trườn và giãy giụa. Cái rọ mõm tuột ra. Nó cắn Cesar. Nó vạy người lên không trung trong cơn thịnh nộ lạnh lẽo, hằn học. Cuộc giằng co giữa hai bên cứ thế diễn ra. Patrice che mặt. Cesar đề nghị bà rời khỏi phòng. Anh đứng dậy, dây buộc được nối dài ra. Trông anh như gã cao bồi đang thuần hóa một con rắn chuông xấu tính đặc biệt vậy. Mồ hôi mồ kê ròn ròn trên mặt anh. Cuối cùng, Cesar bắt con chó ngồi xuống, rồi nằm, và rồi, bằng cách nào đó, nằm xoay sang một bên. JonBee sụp xuống, bị đả bại. Cesar vuốt ve bụng JonBee. “Đấy là tất cả những gì chúng ta cần”, anh nói.

Điều gì đã xảy ra giữa Cesar và JonBee? Một cách lý giải là đã nổi trận giằng co giữa hai kẻ nam nhi máu nóng quyết liệt. Nhưng các cuộc xung đột đâu phải từ trên trời rơi xuống. JonBee rõ ràng là phản ứng lại một điều gì đó ở Cesar. Trước khi nó chiến đấu, nó hít ngửi và khám phá, quan sát Cesar – động thái cuối cùng là quan trọng nhất, bởi tất cả những gì chúng ta biết về loài chó gợi ra rằng, bằng một cách nào đó hầu như không xuất hiện ở các động vật khác, loài chó chính là những kẻ nghiên cứu động tác con người.

Nhà nhân chủng học Brian Hare đã tiến hành những thí nghiệm với loài chó, ví dụ như, ông đặt mẩu thức ăn phía dưới một trong hai cái cốc để cách xa nhau. Con chó biết rằng có thức ăn để chén, nhưng lại không rõ chiếc cốc nào cất giấu phần thưởng của mình. Thế rồi Hare chỉ vào chiếc cốc chính xác, đập đập lên nó và nhìn trực tiếp vào đó. Sẽ là sao nhỉ? Hầu như trong tất cả các lần, con chó liền đi tới chiếc cốc đúng luôn. Nhưng khi Hare thực hiện thí nghiệm tương tự với các con tinh tinh – loài động vật chia sẻ tới 98,6% gene di truyền với loài người chúng ta – thì tinh tinh lại chẳng hề tìm được chuẩn xác. Một con chó sẽ nhìn vào bạn để cầu giúp đỡ, còn một con tinh tinh thì không.

“Các loài linh trưởng rất thành thạo sử dụng các động tác ra hiệu của đồng loại”, Hare giải thích. “Vậy nên nếu chúng ta có thể bày ra một trò chơi tương tự, nhưng thay vào đó là một con tinh tinh hay một con linh trưởng nào khác đưa ra một gợi ý kiểu bày đàn nào đó, chúng sẽ làm tốt hơn. Nhưng tại nó lại không hề giỏi sử dụng các ra hiệu của loài người khi bạn thử hợp tác với chúng. Tại nó không hiểu: ‘Sao nhà người lại nói cho ta biết thức ăn ở đâu cơ chứ?’ Sự chuyên hóa then chốt của loài chó chính là chúng đặt sự chú ý vào con người, khi con người thực hiện thứ gì đó rất mang-tính-người – chính là việc chia sẻ thông tin về điều gì đó mà đối tượng nào đó có thể đang cần đến.” Loài chó không hề thông minh hơn tinh tinh; chỉ là chúng có thái độ khác hẳn với con người mà thôi. “Loài chó hứng thú với con người lắm”, Hare nói tiếp. “Hứng thú đến độ ám ảnh ấy. Đối với một con chó, anh chính là một trái bóng tennis khổng lồ biết đi.”

Một con chó quan tâm một cách sâu sắc xem cơ thể anh đang ngã về hướng nào. Đứng trước hay đứng sau? Về đứng trước có thể bị coi là dữ dằn; còn đứng sau – kể cả chỉ là một phần tư inch – cũng đồng nghĩa với không hề đe dọa. Nó mang ý nghĩa rằng anh đã từ bỏ cái mà các nhà nghiên cứu tập tính gọi là động thái có chủ đích hướng về phía trước. Hếch cao đầu lên, dù chỉ chút đỉnh thôi, sang một bên, và con chó hoàn toàn bị tước bỏ vũ khí. Còn nhìn chăm chăm vào nó thì nó sẽ hiểu đó như là lá cờ đỏ rực giương lên. Đứng thẳng người, lưng vuông vắn chứ không khom mình xuống, lại có thể đồng nghĩa với sự khác biệt giữa việc liệu con chó của anh tuân thủ hay tâng lờ mệnh lệnh. Hít thở đều đặn và sâu – hơn là nín thở – lại có thể đồng nghĩa với sự khác biệt giữa xoa dịu và kích động một tình huống căng thẳng. “Tôi nghĩ là chúng đang nhìn vào mắt chúng ta và nơi chúng ta đang

nhìn vào, thậm chí cả việc mắt chúng ta trông thế nào nữa”, nhà tập tính học Patricia McConnell, giảng dạy tại Đại học Wisconsin (Madison) nói. “Con mắt mở tròn với đồng tử giãn ra là dấu hiệu của sự tỉnh thức và dữ dằn cao độ ở một con chó. Tôi tin là chúng dành sự chú ý vô cùng lớn đến yếu tố khuôn mặt chúng ta thư thái ra sao và các cơ mặt giãn ra như thế nào, bởi vì với chúng, đó là một ám hiệu rất lớn cho nhau. Liệu hàm có thoải mái không? Miệng có hơi mở rộng? Và rồi cả cánh tay nữa. Chúng cực kỳ dễ tâm chú ý xem cánh tay của chúng ta đặt ở đâu.”

Trong cuốn sách *The Other End of the Leash* (Đầu bên kia của chiếc dây dắt), McConnell đã giải mã một trong những mối tương tác phổ biến nhất giữa người và chó – cuộc chạm trán giữa hai con vật bị dắt dây trong một cuộc đi dạo. Đối với chúng ta, đây chỉ là chuyện hai con chó dòm ngó lẫn nhau mà thôi. Còn với tác giả, đó lại là chuyện hai con chó dòm ngó lẫn nhau sau khi ước lượng những vị chủ nhân tương ứng của chúng trước đã. Các chủ nhân “thường lo lắng không biết lũ chó sẽ làm thân với nhau ra sao”, bà viết, “và nếu bạn quan sát họ thay vì lũ chó, bạn thường sẽ để ý rằng hai con người ấy sẽ nín thở và mở tròn mắt, miệng với biểu hiện ‘báo động’. Vì những hành vi này chính là biểu hiện của gây hấn xúc phạm trong văn hóa khuyến, nên tôi nghi ngại rằng chính con người lại đang ra hiệu xung đột một cách không chủ ý. Nếu bạn khuếch đại điều này bằng việc xiết chặt dây dắt, như rất nhiều vị chủ nhân thường làm, thì có thể bạn thực sự sẽ khiến lũ chó lao vào tấn công nhau. Thử nghĩ mà xem: lũ chó đang trong cuộc chạm trán tập thể căng thẳng, được vây quanh bởi sự ủng hộ từ băng nhóm của mình, với việc con người hình thành một khu vực căng thẳng, ánh nhìn chăm chăm, ngạt thở xung quanh chúng. Tôi không biết có bao nhiêu lần tôi đã nhìn thấy lũ chó hướng ánh mắt về phía khuôn mặt lạnh tanh của các vị chủ nhân, và rồi bắt đầu cắn cào với con kia.”

Khi Cesar bước xuống cầu thang nhà Patrice và Scott, tiếp theo là cúi người xuống trong sân sau, JonBee đã nhìn vào anh, thật chăm chú. Và những gì nó nhìn thấy là một con người chuyển động theo cách thật đặc biệt. Cesar biến ảo không ngừng. “Anh ta tự tổ chức trong khuôn khổ cơ thể mình đầy đẹp mắt,” Karen Bradley, người đứng đầu chương trình khiêu vũ chính quy tại Đại học Maryland đã nhận xét khi lần đầu tiên bà xem những cuốn băng Cesar đang thực hiện công việc. “Tổ chức của phần dưới cơ thể ấy – tôi tự hỏi liệu có phải anh ta là cầu thủ bóng đá không.” Những chuyên gia về

chuyển động như Bradley sử dụng một thứ gọi là Phân tích Chuyển động Laban để cắt nghĩa động tác, để miêu tả cho rõ thì, ví dụ, con người ta chuyển trọng tâm ra sao, hay họ biến đổi và đối xứng ra sao khi chuyển động, hay động tác của họ hàm chứa động lực kiểu gì. Trực tiếp hay gián tiếp – tức là, chuyển động ấy hàm chứa sự chú ý gì? Nó nhanh hay là chậm? Nó mạnh hay nhẹ – tức là, mục đích của nó là gì? Nó tiết chế hay phóng túng – tức là, độ chính xác trong đó đạt tới mức nào? Nếu bạn muốn nhấn mạnh một điểm nào đó, bạn có thể buông tay xuống dọc theo cơ thể bằng một động tác duy nhất và trôi chảy. Nhưng cách bạn thực hiện động tác đó sẽ có tác động lớn tới việc luận điểm ấy được thính giả tiếp nhận ra sao. Lý tưởng nhất là bàn tay của bạn sẽ phải buông xuống trong một cử động bùng nổ và đầy tiết chế – tức là, với lực tăng dần, kết thúc dứt khoát và chính xác – đầu và vai bạn sẽ phải hạ thấp xuống đồng thời với nhau, như thế thì tư thế và cử chỉ sẽ hài hòa nhịp nhàng với nhau. Cứ cho là đầu và vai bạn chuyển động lên phía trên trong khi tay buông xuống, hay bàn tay buông xuống trong một cử chỉ buông lơ lửng và khép lại – tức là, đưa xuống với một lực mơ hồ và giảm dần. Vậy thì chuyển động của bạn gợi ra rằng bạn đang đưa ra điểm gì đó mà chúng ta đều đã tán đồng, như vậy là đi ngược lại với chủ ý của bạn. Tổng hòa của tư thế và cử chỉ được gọi là lối phân nhịp, và các nhân vật giao tiếp cự phách là những người kết hợp hài hòa được sự phân nhịp với mục đích giao tiếp của mình – ví dụ, chính là những người hiểu được rằng việc nhấn mạnh đòi hỏi họ phải tiết chế và bùng nổ. Đối với Bradley, Cesar có được lối phân nhịp tuyệt đẹp.

Anh ở đó, trò chuyện cùng Patrice và Scott. Anh để tay ở phía trước mình, trong phạm vi mà phép phân tích Laban gọi là mặt đối xứng phân dọc – chính là khu vực ở ngay trước và sau thân mình. Sau đó, anh ngả về phía trước để nhấn mạnh. Nhưng khi làm thế, anh hạ tay thấp xuống ở mức hông, và kéo tay hướng về phía cơ thể mình, để làm đối trọng với ý xâm nhập mà tư thế của anh đang thể hiện. Và, khi ngả lại về phía sau, bàn tay anh lại nâng lên, để lấp đầy không gian trống. Đó không phải là điều bạn từng để ý tới. Nhưng, khi được chỉ ra rành rọt thì ý nghĩa xúc cảm của nó không thể chối vào đâu được. Đó là tôn trọng và trấn an. Nó kết nối mà không xâm phạm. Bradley xem băng hình về Cesar với tiếng động được tắt hoàn toàn, và có một phần bà quay trở lại hết lần này đến lần khác, trong đó Cesar trò chuyện với một gia đình, cánh tay phải của anh treo xuống phía

dưới thành một cung ngang qua ngực anh. “Anh ta đang khiêu vũ”, Bradley nói. “Nhìn mà xem. Duyên dáng ra trò. Một điệu vũ nhỏ duyên dáng.”

“Điều đáng nói là, những đoạn phân nhịp của anh ta ngắn dài đủ loại”, bà nói tiếp. “Một vài trong số đó thì dài. Số khác lại rất ngắn. Một số chúng là những đoạn phân nhịp bùng nổ, ban đầu thì rất nặng nề và rồi thoai thoải về sau. Một vài trong số đó lại gây tác động mạnh – gây dựng dần dần, và rồi mang lại cảm giác tác động mạnh cuối cùng. Chúng tương thích với nhiệm vụ. Tôi gọi đó là biến ảo linh hoạt.”

Các nhà phân tích chuyển động có xu hướng ưa thích quan sát những người như Bill Clinton hay Ronald Reagan; họ có lối phân nhịp tuyệt hảo. George W. Bush (Bush con) thì không. Trong suốt buổi phát biểu Thông điệp Liên Bang năm vừa rồi (2006), cả bài nói chuyện, Bush đều đung đưa loạn xạ, suốt cả phần dưới cơ thể, một động tác nhấn mạnh, bất hạnh thay, nhờ vào sự hiện diện của một lá cờ treo theo chiều thẳng đứng ở ngay phía sau ông ta. “Cứ mỗi lượt thay đổi lại kết thúc bằng tiêu điểm này nhằm hướng vào một vị trí đặc biệt nào đó ở phía thính giả”, Bradley nói. Bà diễn tả hoàn hảo bằng điệu bộ cái nhìn chăm chăm của Bush – ánh mắt liếc sang, vẻ lưu luyến mà ông dành riêng cho những khoảnh khắc trang nghiêm tuyệt đỉnh – và khẽ khàng vung vẩy về trước, ra sau. “Nó có chút vẻ nguyên sơ, lại có chút thoái bộ. Tổng hòa của vẻ ngoài, cái đu đưa qua lại và ánh mắt nhìn ấy – theo suy nghĩ của bà, rõ ràng mang vẻ trẻ trai quá đỗi. Khi mọi người nói về Bush rằng dường như ông có vẻ con nít vĩnh cửu, đó chính là thứ người ta vẫn nhắc tới, vậy cũng ổn thôi, ngoại trừ một điều – không như các bậc thầy chuyển động là Reagan hay Clinton, Bush không thể ngừng chuyển động như một cậu bé kể cả trong những dịp lễ lạt đòi hỏi cách phản ứng chín chắn trưởng thành hơn.

“Hầu hết những gì chúng ta nhìn thấy ở số đông đều chỉ là cách phân nhịp không khác biệt gì mấy”, Bradley nói. “Và rồi bạn sẽ gặp những người có ưu tiên rõ rệt trong lối phân nhịp của mình, như chồng tôi chẳng hạn. Anh ấy là Quý ngài theo chiều ngang. Lúc phát biểu trong một cuộc họp, anh ấy sẽ lùi lại. Anh ấy mở rộng. Anh ấy luôn làm cái động tác rất dài này này” – bà ngả về phía sau, sải đôi tay thật rộng ra và hạ thấp giọng nói xuống – “mà nó chẳng thay đổi gì mấy. Cũng may, anh ấy làm việc cùng những người rành anh ấy quá rồi.” Bà cười. “Còn khi chúng ta gặp ai đó như thế

này” – bà gật đầu về phía Cesar trên màn hình tivi – “chúng ta làm gì chứ? Chúng ta sẽ dành hẳn cho anh ta cả loạt chương trình truyền hình. Nghiêm túc đấy. Chúng ta tưởng thưởng họ. Chúng ta bị hút về phía họ, bởi chúng ta có thể tin tưởng rằng chúng ta sẽ tiếp nhận được thông điệp. Nó sẽ không bị giấu giếm che đậy. Nó góp phần mang lại cảm giác xác thực.”

## 4.

Quay trở lại với JonBee, từ phần mở đầu – có điều lần này sẽ tắt hẳn tiếng đi. Cesar bước xuống cầu thang. Đó không còn là anh chàng Cesar, người đã huýt sáo và thu hút sự chú ý của bốn-mươi-bảy con chó. Lần tác vụ này đòi hỏi sự tinh tế. “Anh có thấy cách Cesar bước đi không? Anh ta buông lỏng tay. Chúng khép về hai phía cơ thể anh ta.” Bây giờ thì người phân tích là Suzi Tortora, tác giả cuốn *The Dancing Dialogue* (Đối thoại khiêu vũ). Tortora là người chữa bệnh bằng liệu pháp tâm lý chuyên về chuyển động khiêu vũ ở New York, một người phụ nữ cao, yếu điệu với mái tóc dài tối màu và lối phân nhịp tuyệt đẹp. Cô đang ở văn phòng tại khu Hạ Broadway, một căn phòng lắp ghép rộng rãi và trống trải. “Anh ta hướng theo chiều dọc”, Tortora nhận xét. “Hai chân anh ta ở ngay gần phía dưới thân mình. Anh ta không chiếm dụng bất cứ khoảng không gian nào hết. Và anh ta tự kéo cho dáng đi chậm lại. Anh ta đang bảo với con chó rằng: ‘Tao tự đến đây đây. Tao không vội vã gì đâu. Tao còn chưa giới thiệu mình cơ mà nhỉ. Tao đây. Mà hãy cảm nhận tao đi nào.’” Cesar cúi người thấp xuống cạnh JonBee. Cơ thể của anh đối xứng hoàn hảo, trọng tâm cơ thể xuống thấp. Trông anh vững chãi, như thể bạn không thể nào đánh ngã anh được, một dáng điệu hàm chứa cảm giác tĩnh tại.

JonBee đang do thám Cesar, nó cứ quẩn quại đầy căng thẳng. Khi JonBee bồn chồn quá mức, Cesar lại chinh đốn nó, với một cái giắt mạnh vào dây. Vì Cesar đang trò chuyện và lối chinh đốn lại quá tinh vi nhỏ bé, nên nó rất dễ bị bỏ qua. Dừng. Tua lại. Chạy. “Anh có thấy nó nhịp nhàng đến cỡ nào không?” Tortora hỏi. “Anh ta kéo. Rồi chờ đợi. Anh ta kéo. Rồi chờ đợi. Anh ta kéo. Rồi chờ đợi. Cách phân nhịp đáng mẩn làm sao. Trong tầm dự đoán. Đối với một con chó ở bất cứ nơi nào, anh ta đang mang lại một nhịp điệu. Nhưng nó không phải thứ nhịp điệu hoang loạn. Trong động tác ấy có nhịp vừa phải. Có đủ không gian để tung tẩy. Và lại không phải là tấn công, không phải tấn công nhé. Nó không kéo dài và dai dẳng. Nó nhanh chóng

và nhẹ nhàng. Tôi dám cá là với những con chó như thế này, ở những chỗ người ta cứ sợ sệt rằng chúng trở mặt hung hãn và vì thế cứ khư khư phòng vệ trước chúng, thì lại càng có thêm nguồn sức mạnh hung hãn chĩa vào chúng mà thôi. Còn ở đây chẳng hề có chút dữ dằn. Cesar đang vận dụng sức mạnh của mình mà không cần phải tỏ ra hung hãn.”

Cesar di chuyển vào phòng khách. Cuộc đấu bắt đầu. “Nhìn xem anh ta lôi kéo con chó ra sao”, Tortora nói. “Anh ta để mặc cho con chó cầm chòm. Anh ta tạo ra không gian cho con chó.” Đây không phải là tay đặc nhiệm Cơ quan Mật vụ Liên bang vật ngựa kẻ tấn công ra đâu nhé. Cesar giữ thân mình thẳng đứng, bàn tay ở cao cao phía trên JonBee thì nắm dây dắt, và, khi JonBee quay ngoắt, tấp, quẩn quại, xoay xỏa, rồi lại nhảy dựng và trườn mình, giãy giụa, Cesar dường như cũng chuyển động nhịp theo nó luôn, hòng mang lại kết cấu lơ lửng cho cơn cuồng nộ của nó. Có thể đây trông như một trận chiến, nhưng Cesar không hề ra tay. JonBee thì làm gì đây? Các nhà tâm lý học trẻ em vẫn thường hay nói về ý tưởng của sự điều tiết. Nếu bạn đặt những đứa bé sơ sinh khỏe mạnh ra trước thứ âm thanh rất ồn ào, hết lần này qua lần khác, cuối cùng thì các bé vẫn luôn ngủ ngon lành được. Chúng dần dà trở nên quen thuộc với tiếng ồn: lần đầu tiên, âm thanh ấy thật phiền nhiễu, nhưng, đến lần thứ hai hay ba, chúng đã học được cách xử trí với thứ phiền phức này và che chắn được nó. Các em đã tự điều tiết bản thân mình. Việc trẻ nhỏ nổi cơn giận dữ bị cho là một trạng thái rối loạn (cảm xúc). Chúng bị phá vỡ trật tự theo cách nào đó, và không thể nào đưa mình trở lại vạch ranh giới. JonBee cũng đã rối loạn. Và Cesar lại là một vị phụ huynh thấu hiểu. Khi JonBee ngưng lại để lấy hơi, Cesar cũng ngưng lại cùng nó. Khi JonBee đớp Cesar, Cesar đưa ngón tay vào miệng nó, một cách bản năng, nhưng bằng động tác trơn tru, nhịp nhàng và từ tốn không hề để lộ chút lo âu bồn chồn nào. “Thời điểm chính là một phần lớn trong kịch mục của Cesar”, Tortora nói tiếp. “Các động tác của anh ta lúc này không hề phức tạp. Không hề xuất hiện nhiều nỗ lực cùng trong một thời điểm. Các phẩm chất động tác của anh là có hạn. Nhìn xem anh ta thu hẹp ra sao. Giờ thì anh ta đang vây lại.” Khi JonBee lắng xuống, Cesar bắt đầu vuốt ve nó. Sự va chạm của anh chắc chắn nhưng không hung hãn; không quá mạnh như thể đang lạm dụng và cũng không quá nhẹ đến nỗi mong manh và chọc tức. Sử dụng ngôn ngữ động tác – thứ ngôn ngữ mộc mạc và minh bạch vào bậc nhất – Cesar đang nói cho JonBee biết rằng nó được an toàn. Giờ đây JonBee đang nằm ườn sang một bên, miệng thư thái, lưỡi thè

ra. “Nhìn kìa, nhìn vào khuôn mặt con chó ấy”, Tortora nói. Đây không phải đả bại, mà là buông xả thư thái.

Sau đó, khi Cesar thử chỉ cho Scott cách xoa dịu JonBee, Scott không thể làm được, và Cesar bảo ông dừng lại. “Anh vẫn căng thẳng đấy”, Cesar nói với Scott. “Anh vẫn thắc thỏm. Đó chính là cách anh tự biến mình thành mục tiêu.” Võ về một con chó chẳng hề dễ dàng như có vẻ là vậy. “Thế, thế” bằng chất giọng dịu ngọt, đi kèm với cú gãi gãi vào bụng thật êm ái vẫn là chưa đủ với JonBee, bởi nó đang đọc ra tư thế, cử chỉ, sự cân đối và ý nghĩa chính xác của va chạm. Nó đang kiểm tìm sự rõ ràng và nhất quán. “Hãy coi vẻ căng thẳng và dữ dằn trên gương mặt ông ta”, Tortora nói khi máy quay lia sang Scott. Đúng thế thật. Scott có một gương mặt dài và góc cạnh, với hai gò má cao, rộng cùng đôi môi mấp máy, động tác của ông ta căng cứng và bối rối. “Có cả một cuộc oanh tạc hành động ấy chứ, mau lẹ kết hợp với căng thẳng, đó là phẩm chất xuất hiện trong cách ông ta vận dụng đôi mắt và tiêu điểm – nhanh như tên bắn vậy”, Tortora nói. “Ông ta khoa chân múa tay theo lối thật phức tạp. Có quá nhiều thứ diễn ra. Có quá nhiều phẩm chất của động tác xảy ra đồng thời. Nó khiến cho những người theo dõi ông ấy bị phân tán tập trung.” Scott là một diễn viên chuyên vai lập dị với cả danh sách những vai diễn trong suốt ba mươi năm qua. Vẻ căng thẳng và dữ dội trong hành vi của ông khiến ông trở nên thú vị và phức tạp – một điều có thể là hay ho với Hollywood nhưng lại không tác dụng gì với một chú chó phiền phức. Scott nói ông yêu JonBee, nhưng phẩm chất trong động tác của ông lại chẳng hề tương hợp với tình cảm của ông.

Trong suốt nhiều năm, Tortora đã làm việc với Eric (không phải tên thật), một cậu bé mắc chứng tự kỷ với những vấn đề khá cam go về ngôn ngữ và giao tiếp. Tortora ghi băng lại một vài buổi tiếp xúc của họ và trong một băng, thời điểm bốn tháng kể từ khi họ bắt đầu cộng tác với nhau, Eric đứng ở giữa studio của Tortora tại Cold Spring, New York, một cậu bé tóc đen xinh đẹp ba tuổi rưỡi quần độc chiếc tã giấy. Mẹ cậu ngồi sang một bên, tựa vào tường. Bạn có thể nghe thấy trên nền là âm thanh ca khúc trong Riverdance, có vẻ là album ưa thích của Eric. Eric đang trong cơn giận dữ.

Nó bật dậy và chạy về phía dàn âm thanh. Rồi nó chạy lại và vật mình úp bụng xuống, tay chân đập liên hồi. Tortora cũng ném mình xuống sàn, hết như thằng bé. Nó ngồi dậy. Cô ngồi dậy. Nó quẩn mình. Cô quẩn mình. Nó

giấy giụa. Cô giụa giụa. “Lúc Eric chạy vòng vòng, tôi không hề nói, ‘Cùng tắt nhạc đi nào.’ Tôi không thể khiến thằng bé ngưng lại được, vì chính nó cũng chẳng thể ngưng mình lại”, Tortora nói. “Nó không thể đi từ mức 0 lên 60 và rồi quay trở lại 0 được. Với một đứa trẻ bình thường, bạn có thể nói: ‘Hít thở sâu nào. Thử tranh cãi với cô xem’ – và rất có thể sẽ hiệu quả. Nhưng không phải là với những đứa trẻ như thế này. Chúng ru rú trong thế giới của riêng mình. Tôi buộc phải bước vào đó để gặp gỡ chúng và đưa chúng trở ra.”

Tortora quỳ trên đầu gối và nhìn đối mặt với Eric. Đôi chân cậu bé đang di chuyển về mọi hướng, và cô đặt hai bàn chân ấy vào đôi tay mình. Chậm rãi, và khẽ khàng, cô bắt đầu di chuyển bàn chân cậu đồng thời với tiếng nhạc. Eric bật dậy và chạy ra góc phòng và rồi quay trở lại. Tortora nhồm dậy và phản ánh lại hành động của cậu bé, nhưng lần này cô di chuyển trơn tru và duyên dáng hơn những gì cậu vừa làm. Cô lại nắm lấy chân Eric. Lần này, cô di chuyển toàn bộ thân mình Eric, mở rộng khung chậu trong một điệu vặn người đối bên. “Tôi đang đứng phía trên thằng bé, nhìn thẳng vào nó. Tôi đang rất cân bằng. Vậy nên tôi nói với nó, ‘Cô vững vàng. Cô ở đây. Cô bình tĩnh.’ Tôi ôm lấy đầu gối nó và trao cho nó lực truyền trực giác. Đụng chạm cơ thể là một công cụ phi thường. Đó là một cách khác để lên tiếng.”

Cô bắt đầu lúc lắc đầu gối cậu bé từ bên này sang bên kia. Eric bắt đầu bình tĩnh lại. Nó bắt đầu có những điều chỉnh nhỏ cho hợp với tiếng nhạc. Chân nó di chuyển tự do hơn, có nhịp điệu hơn. Chuyển động của nó bắt đầu đi vào tổ chức. Nó quay trở lại vòng tay mẹ. Nó vẫn buồn bã, nhưng sự khóc lóc đã mềm mại hơn. Tortora ngồi và đối mặt với nó – vững chãi, cân bằng, liên hệ bằng mắt trực diện.

Mẹ cậu bé nói, “Con có cần cái khăn giấy không?”

Eric gật đầu.

Tortora mang cho nó chiếc khăn giấy. Mẹ Eric bảo cô cần một cái khăn giấy. Eric đưa khăn giấy của mình cho mẹ em.

“Chúng ta nhảy được không?” Tortora hỏi nó.

“Được ạ”, nó đáp bằng giọng nhỏ xíu.

Không thể nào trông cảnh Tortora với Eric mà lại không liên tưởng đến Cesar với JonBee: ở đây chúng ta cũng thấy nghị lực cùng trí thông minh và nguồn lực cá nhân siêu phàm được đưa vào thay mặt cho những kẻ không nơi nương tựa như vậy, cũng là vẻ tĩnh tại phía sau gương mặt của sự hỗn loạn như thế, và, có lẽ đáng ngạc nhiên nhất, chính là sự nhẹ nhàng tương tự. Khi chúng ta nói về những con người có sự hiện diện đầy quyền năng, chúng ta vẫn thường cho rằng họ có tính cách mạnh mẽ – rằng họ cuốn trôi chúng ta đi trong cơn lốc cuốn cá nhân của riêng họ. Mẫu hình của chúng ta chính là Gã thổi sáo áo màu (Pied Piper), kẻ tấu lên giai điệu bất khả khước từ và tất cả đám trẻ nít ở Hamelin đều nhất loạt mù quáng bám đuôi. Nhưng Cesar Millan và Suzi Tortora lại chơi những giai điệu khác, trong những cảnh huống khác. Và họ đâu có quay lưng lại và chờ đợi kẻ khác bám theo. Cesar để cho JonBee được dẫn dắt; phương cách tiếp cận của Tortora cũng được sai khiến bởi Eric. Sự hiện diện không chỉ là biến ảo linh hoạt; nó còn phải là tác động trở lại nữa. Có những con người nhất định mà chúng ta vẫn nói là “điều khiển sự chú ý của chúng ta”, nhưng động từ được dùng ở đây đã sai lầm. Không hề có điều khiển, mà chỉ có thu hút. Những chú chó trên đường chạy của Cesar muốn ai đó nói cho chúng biết khi nào thì bắt đầu và dừng lại; chúng là những kẻ lang bạt xuất thân từ hỗn loạn vô tổ chức và không có tôn ti trật tự. Eric muốn thưởng thức bản Riverdance. Đó là bài nhạc yêu thích của em. Tortora không hề nói: “Cùng nhảy nhé”. Cô đề nghị: “Chúng ta nhảy được không?”

Thế rồi Tortora lấy một cái trống và bắt đầu chơi. Mẹ Eric đứng lên và bắt đầu vòng quanh phòng với điệu nhảy nhịp chân kiểu Ireland. Eric nằm lăn trên sàn, và dần dà hai chân cậu bé bắt đầu đập đồng thời với tiếng nhạc. Cậu nhóm dậy. Cậu bước tới góc phòng, mất tăm sau một vách ngăn và rồi quay trở lại, đầy hân hoan. Cậu bắt đầu nhảy, chơi hẳn một khúc sáo tưởng tượng trong lúc vòng vòng quanh phòng.

## 5.

Khi Cesar mới hai một tuổi, anh đã lặn lội từ hương quán mình tới tận Tijuana, và một tay “vô lại” đưa anh vượt biên để lấy một trăm đô-la. Họ chờ chực trong một cái hố, ngâm mình đến ngực trong nước, rồi họ băng

qua những đầm lầy, qua các bãi phế liệu, và ngang cả một xa lộ. Một chiếc taxi đưa anh tới San Diego. Sau cả tháng trời rong ruổi đường trường, cầu ghét và bẩn thiu, anh đã bước vào một tiệm thẩm mỹ dành cho chó và nhận được công việc, đối mặt với những ca khó nhằn và ngủ đêm ngay tại văn phòng. Rồi anh chuyển tới Los Angeles và nhận việc công nhật lau rửa xe hòm trong khi điều hành dịch vụ tâm lý khuyến trên một chiếc Chevy Astrovan màu trắng. Năm hai mươi ba tuổi, anh phải lòng một cô gái Mỹ tên là Illusion. Cô mới mười bảy, nhỏ nhắn, ngăm đen và rất xinh đẹp. Một năm sau đó, họ lấy nhau.

“Cesar là một người tự phụ và vị kỷ vốn ngỡ rằng cả thế gian xoay quanh mình anh ấy”, Illusion nhớ lại mấy năm đầu ở bên nhau. “Quan điểm của anh ấy là, hôn nhân là nơi một người đàn ông bảo một người đàn bà làm những gì. Không bao giờ mang lại thương yêu. Không bao giờ tỏ lòng xót xa hay thấu hiểu. Hôn nhân chỉ nhằm mục đích làm cho người đàn ông được hạnh phúc, chỉ thế mà thôi.”

Hồi mới cưới nhau, có lần Illusion bị ốm và nằm bẹp trong bệnh viện tới ba tuần. “Cesar tới thăm chỉ một lượt duy nhất, chưa tới hai tiếng đồng hồ”, cô kể. “Tôi tự nhủ với mình, mối quan hệ này chẳng ích chi rồi. Anh ấy chỉ muốn ở bên lũ chó của anh ta thôi.” Họ mới sinh một đứa con và không chút tiền còm. Họ ly thân. Illusion bảo Cesar rằng cô sẽ ly dị anh ta nếu anh ta không chịu trị liệu. Anh đồng ý, đây miễn cưỡng. “Tên của bác sĩ điều trị là Wilma”, Illusion kể tiếp. “Bà ấy là một phụ nữ người Mỹ gốc Phi mạnh mẽ. Bà bảo: ‘Anh muốn cô ấy phải chăm sóc anh, phải quét dọn nhà cửa. Được thôi, cô ấy cũng muốn điều gì đó chứ. Cô ấy muốn có lòng thương và tình yêu của anh.’” Illusion vẫn nhớ Cesar đã viết nhoay nhoáy lên tờ giấy ghi nhớ. “Anh ấy ghi câu ấy lại. Anh ấy bảo, ‘Chính thế đấy! Giống hệt lũ chó. Chúng nó cần tập luyện, kỷ luật và tình thương.’” Illusion cười. “Tôi nhìn anh ta, buồn bã ghê người, bởi vì cái nợ gì mà anh lại nói về lũ chó của anh trong khi đáng lý anh phải nói về chúng ta kia chứ?”

“Tôi phải đấu lại”, Cesar nói. “Hai người đàn bà chống lại tôi, thế này thế nọ thế lộ thế chai. Tôi phải xóa bỏ cuộc chiến trong tâm tưởng mình. Khó khăn vô cùng. Nhưng đó chính là lúc sáng kiến bừng lên. Đàn bà cũng có tâm lý của riêng họ đấy.”

Cesar có thể xoa dịu một kẻ cầu bơ cầu bất giữa đường, thế nhưng, chí ít là lúc ban đầu, anh ta không hề nắm bắt nổi những sự thật dù giản đơn nhất về chính người vợ của mình. “Cesar dính chặt với lũ chó bởi anh ấy không hề cảm thấy gắn bó với con người,” Illusion nói. “Lũ chó chính là cách để anh ấy cảm thấy rằng mình thuộc về thế giới này, bởi anh ấy không hề thân thiện với con người. Và quả khó khăn cho anh ấy để thoát ra khỏi điều đó.” Ở Mexico, trong trang trại của ông nội Cesar, chó là chó mà người là người: ai biết chỗ kẻ này. Nhưng ở Mỹ, chó được đối xử như lũ nhóc tí vậy, và các vị chủ nhân đã đảo lộn hết cả tôn ti thứ bậc giữa con người và súc vật. Vấn đề của Sugar chính là Lynda. Vấn đề của JonBee chính là Scott. Cesar gọi cơn ngộ tình trong văn phòng vị bác sĩ tâm lý là khoảnh khắc quan trọng nhất đời anh, bởi đó là khoảnh khắc khi anh hiểu rằng để thành công trên thế gian này, anh không thể chỉ là một người thuần hóa khuyến. Anh còn cần phải là một kẻ thuần hóa người nữa.

Trong chương trình của mình, có lần Cesar đã thực hiện một ca xung quanh một con giống Chihuahua có tên Bandit. Bandit có một chiếc dây đeo kiểu rapper rộng, khảm kim cương vòng quanh cổ tạo thành chữ “Stud”. Chủ nhân của nó là Lori, một người đàn bà khêu gợi với gương mặt trái xoan với đôi mắt to, nài nỉ. Bandit bị mất kiểm soát, đe dọa khách khứa và hăm hè lũ chó. Đã có ba người huấn luyện đã phải bó tay với việc đưa nó vào quy củ.

Lori ngồi trên chiếc trường kỷ trong phòng khách khi trò chuyện với Cesar. Bandit chễm chệ trên đùi cô. Cậu con trai trạc thiếu niên của cô, Tyler, ngồi ngay bên cạnh.

“Khoảng hai tuần sau lần tới phòng khám thú y, nó bắt đầu bị rụng nhiều lông lắm”, Lori kể. “Họ bảo là nó bị ghẻ do mò.” Khi mua Bandit, Lori được bảo đảm rằng nó là một con chó chuẩn nòi, cô kể lại, nhưng cô đã kiểm tra huyết thống và biết được rằng nó thực ra xuất thân từ một trại nhân giống chó. “Nó chẳng có chút liên hệ nào với người hết”, cô kể tiếp. “Nên trong suốt ba tháng nó đã được tắm tiệt trùng hàng tuần để trừ khử hết triệu chứng bệnh.” Lúc nói, bàn tay cô khẽ khàng bao bọc lấy Bandit. “Thằng bé sẽ nép mình vào trong áo tôi và áp đầu ngay trên tim tôi đây, và cứ ở đó.” Đôi mắt cô ngân ngấn. “Nó cứ ở đấy, trên ngực tôi.”

“Vậy chồng chị cũng hợp tác chứ?” Cesar hỏi. Anh đang tập trung vào Lori chứ không phải Bandit. Đây là điều mà Cesar-mới đã hiểu rằng Cesar-cũ

chưa từng hiểu được.

“Nó là nhóc con của tụi tôi. Thằng bé cần phải được chăm chút và giúp đỡ, lúc nào nó cũng sợ sệt co ro.”

“Thế chị còn cảm thấy cần phải thấy thương xót nó nữa không?”

“Có chứ. Nó đáng yêu lắm.”

Cesar cơ hồ kinh ngạc. Anh không biết tại sao Lori lại vẫn cảm thấy phải thương xót con chó của mình.

Lori cố gắng giải thích. “Nó nhỏ quá, mà lại bơ vơ chẳng thể tự lo liệu.”

“Nhưng chị tin rằng nó chẳng thể tự lo liệu sao?”

Lori vẫn đặt tay mình lên trên con chó, vuốt ve nó. Tyler nhìn vào Cesar, vào mẹ mình, và rồi dõ xuống Bandit. Bandit căng thẳng. Tyler quờ qua để chạm vào con chó, và Bandit nhảy ra khỏi vòng tay Lori và tấn công cậu bé, sủa inh ỏi, cắn tấp và gầm ghè. Tyler, bị giật mình, nhảy vọt lại. Lori, hoảng sợ quá, vươn ra, và – đây chính là điểm mấu chốt – choàng tay quanh Bandit với cử chỉ âu lo, nựng nịu và nhắc nó trở lại lòng mình. Tất cả xảy ra trong phút chốc.

Cesar đứng dậy. “Tránh chỗ cho chú”, anh nói, ra hiệu cho Tyler dịch sang một bên. “Quá đủ những con chó tấn công người, mà con người lại không thực sự chặn nó lại, vậy nên nó chỉ càng lúc càng trở nên tự yêu chuộng bản thân. Cái gì cũng khăng khăng về mình. Nó sở hữu cô đấy.” Cesar sắp nổi giận như chưa từng như thế. “Hình như cô đang thiên vị con chó, và mong là không phải thế... Nếu Tyler đá con chó, cô sẽ chinh đốn thằng bé ngay. Con chó thì cắn con trai cô, thế mà cô lại chẳng dạy dỗ nó cho cứng cỏi ra hồn.” Cesar giờ đây đang trong trạng thái nhấn mạnh, cách phân nhíp của anh chắc chắn và rõ rệt. “Hai năm rưỡi thế mà tại sao cô vẫn không hiểu.”

Bandit lo lắng. Nó bắt đầu lùi lại trên trường kỷ. Nó bắt đầu sủa. Cesar ném cho nó một cái nhìn từ đuôi mắt. Bandit chùn lại. Cesar vẫn tiếp tục nói.

Bandit bước về phía Cesar. Cesar đứng lên. “Tôi phải chạm vào”, anh nói, và anh thọc Bandit một cú mạnh bằng khủy tay. Lori trông thật khiếp sợ.

Cesar cười, đầy hoài nghi. “Chị định bảo là nó đụng chạm vào chúng ta thì không sao chứ ta đụng vào nó thì không ổn chứ gì?” anh hỏi. Lori rướn người về phía trước tỏ vẻ phản đối. “Chị không thích làm thế chứ gì?” Cesar nói, giờ đây trong cơn tức giận, anh nói với cả phòng. “Không ích gì đâu. Đây là một ca không đi đến đâu cả, bởi vì vị chủ nhân không muốn cho phép những điều bạn vẫn thường làm với con cái mình... Phần khó khăn nhất đối với tôi chính là việc ông bố hoặc bà mẹ lựa chọn chó cưng thay vì cậu con trai mình. Khó cho tôi quá. Tôi yêu lũ chó. Tôi là người thuần hóa chó cơ mà. Bạn làm theo những gì tôi nói ư? Nhưng tôi sẽ không bao giờ lựa chọn con chó thay vì thằng con trai mình.”

Anh ngừng lời. Anh đã nói đủ rồi. Có lẽ đã là quá nhiều lời. Người ta vẫn hay nói “Ta yêu người” mà cái chạm nhẹ đi kèm lại chẳng mang nghĩa “Ta yêu người” Người ta vẫn nói “Thế, thế” với những cử chỉ chẳng hề êm ái. Người ta nói “Ta là mẹ của con” trong khi với ra một con Chihuahua thay vì máu mủ ruột rà của chính mình. Trông Tyler đành lại. Lori xoay xỏa âu lo trên chỗ ngồi. Bandit gầm ghe. Cesar quay sang con chó và nói “Suýtttttt”. Và mọi người lặng phắc.

Ngày 22 tháng 5 năm 2006

## **Phần II. Những luận thuyết, tiên lượng và chân đoán**

“Cứ như thể dòng xe dọc tuyến cao tốc liên bang, chỉ để kiếm tìm một chiếc ống hút soda vậy.”

# Những bí mật mở ngo

ENRON, TÌNH BÁO VÀ NHỮNG MỐI HỌA DO QUÁ NHIỀU THÔNG TIN

## 1.

Buổi chiều ngày 23 tháng 10 năm 2006, Jeffrey Skilling ngồi bên một chiếc bàn phía trước phòng xử án liên bang ở Houston, bang Texas. Ông vận một bộ com-lê xanh hải quân và thắt nơ. Ông mới chỉ năm mươi hai tuổi nhưng trông già hơn thế. Vây quanh ông là tám luật sư đến từ nhóm bào chữa. Bên ngoài, các xe truyền hình vệ tinh lưu động đỗ ngược xuôi kín cả khoảng đất.

“Chúng ta có mặt ở đây buổi chiều nay”, Quan tòa Simeone Lake cất lời, “để đưa ra phán quyết nhân danh Hợp chúng quốc Hoa Kỳ chống lại Jeffrey K. Skilling, Án Hình Sự số H-04-25”. Vị quan tòa nêu đích danh bị cáo: “Ông Skilling, bây giờ ông có thể trình bày và đưa ra bất cứ thông tin nào giảm nhẹ cáo buộc.”

Skilling đứng dậy. Enron, tập đoàn ông đã gây dựng thành người khổng lồ ngành kinh doanh năng lượng, đã sụp đổ vì vỡ nợ gần tròn năm năm về trước. Hồi tháng 5, ông đã bị bồi thẩm đoàn về tội gian lận kết án. Thông qua một thỏa thuận thanh toán, hầu như tất cả những gì ông sở hữu đều được sung vào một quỹ bồi thường cho các cựu cổ đông.

Skilling nói ngắc ngứ, đang dở chừng câu thì ngưng lại. “Nói về ăn năn hối lỗi, thưa Quý Tòa, tôi không thể tưởng tượng còn ăn năn hối lỗi hơn thế nữa”, ông nói. Ông có “những người bạn đã yên giấc ngàn thu, những người tử tế.” Ông vô tội – “vô tội với bất cứ cáo buộc nào trong số này.” Ông trình bày chừng hai hay ba phút rồi ngồi xuống.

Quan tòa Lake cho triệu Anne Beliveaux, người đã làm việc ở vị trí trợ lý điều hành cấp cao tại phòng thuế vụ của Enron trong suốt mười tám năm ròn. Bà là một trong chín người được yêu cầu trình bày trong phiên tuyên án.

“Ông sẽ xoay xỏa ra sao để sống chật vật với chỉ một nghìn sáu trăm đô-la mỗi tháng? Đây chính là tình cảnh tôi đang phải đối mặt giờ đây”, bà nói với Skilling. Những khoản tiết kiệm hưu trí của bà đã bị xóa sạch bởi cú lộn bại của Enron. “Mà, ông Skilling, đến nông nổi ấy chỉ vì lòng tham, không gì khác ngoài tham tàn. Ông phải tự thấy hổ thẹn vì bản thân mình.”

Nhân chứng tiếp theo lên tiếng rằng Skilling đã tàn phá một doanh nghiệp tử tế, nhân chứng thứ ba nói rằng Enron đã bị sát hại chính bởi công tác điều hành yếu kém của ban giám đốc; một người khác thì xia xói thẳng vào Skilling. “Ông Skilling sờ sờ là một kẻ bịp bợm, một gã biển lận, một con sâu rọu”, một phụ nữ tên Dawn Powers Martin, cựu binh hai-mươi-hai năm của Enron đã khai trước tòa. “Ông Skilling đã lừa dối cả tôi lẫn con gái tôi về những ảo tưởng hưu trí. Bây giờ đến lượt ông ta bị tước bỏ quyền tự do được đi lại trên thế gian này như một kẻ tự do.” Bà quay sang Skilling và nói, “Trong khi ông dùng bữa với bít-tết hảo hạng cùng sâm-panh, thì con tôi với tôi phải ki cốp từng phiếu thực phẩm giảm giá và ăn cả những phần thừa thèo.” Cứ thế và cứ thế.

Quan tòa yêu cầu Skilling đứng dậy.

“Các chứng cứ đã xác minh rằng bị cáo đã liên tục dối trá các nhà đầu tư, trong đó có cả các nhân viên của chính Enron về nhiều khía cạnh khác nhau xung quanh công việc kinh doanh của Enron”, quan tòa nói. Ông không có lựa chọn nào khác ngoài phải nhả tâm: Skilling sẽ phải chịu án 292 tháng tù – hai mươi tư năm. Người đàn ông đứng đầu một hãng mà tạp chí Fortune xếp vào danh sách những doanh nghiệp “đáng ngưỡng mộ” nhất thế giới đã phải gánh chịu một trong những phán quyết nặng nề nhất từng được tuyên ra với một tội danh trong giới tài chính ngân hàng. Ông sẽ rời khỏi nhà tù khi đã tuổi già xế bóng, trong trường hợp còn có thể bước ra khỏi đó.

“Tôi chỉ có một đề nghị, thưa Quý Tòa”, Daniel Petrocelli – luật sư của Skilling nói. “Nếu thân chủ của tôi nhận án giảm trừ mười tháng tù, một điều không gây ra khác biệt nào xét về các mục tiêu của phán quyết, nếu Quý Tòa làm một phép tính và trừ đi bớt 15% tổng thời gian, vậy thì thân chủ của tôi sẽ đủ tiêu chuẩn áp dụng chính sách của Cục đặc trách Nhà tù Liên bang, được thực hiện án phạt ở một nhà tù cấp thấp hơn. Chỉ là giảm đi mười tháng trong phán quyết mà thôi...”

Đó là một lời thỉnh cầu khoan hồng. Skilling không phải kẻ sát nhân hay tên hiếp dâm. Ông đã từng là trụ cột của cộng đồng Houston và chỉ một điều chỉnh nhỏ trong phán quyết thôi cũng có thể tránh cho ông khỏi phải trả hết phần đời còn lại giữa những tên tội phạm mặt rô trán sẹo.

“Không được”, Quan tòa Lake đáp.

## 2.

Chuyên gia an ninh quốc gia Gregory Treverton đã từng đưa ra một cách phân biệt rất hay giữa các câu đố và các bí ẩn. Việc Osama bin Laden ở đâu là một câu đố. Chúng ta không thể tìm ra hắn bởi chúng ta không có đủ thông tin. Chìa khóa giải đáp câu đố này nhiều khả năng xuất phát từ ai đó thân cận với bin Laden, và trước khi chúng ta tìm ra được nguồn tin ấy, bin Laden vẫn cứ được tung tẩy tự do.

Ngược lại, vấn đề xung quanh điều gì sẽ xảy ra ở Iraq sau vụ lật đổ Saddam Hussein lại là một bí ẩn. Nó không phải một câu hỏi có được câu trả lời giản đơn, thực sự. Những bí ẩn đòi hỏi phải có các bình luận và đánh giá mức độ rủi ro, và cái khó không phải ở chỗ chúng ta có quá ít thông tin mà là bởi chúng ta có quá nhiều thông tin. Cơ quan Tình báo Trung ương Mỹ (CIA) có vai trò trong việc nước Iraq thời hậu-chiếm-đóng hình dung ra sao, cả Lầu Năm Góc, Bộ Ngoại giao, Colin Powell cùng Dick Cheney và tất cả những nhà khoa học chính trị, các ký giả và các thành viên nhóm chuyên gia đều phải san sẻ trách nhiệm ấy. Nói theo cách đó, thì mỗi tài xế ở Baghdad cũng có dự phần.

Cách phân biệt này không xoàng xĩnh chút nào. Thử ví dụ thế này, nếu bạn coi động cơ và các phương pháp ẩn phía sau vụ tấn công ngày 11 tháng 9 chủ yếu chỉ là một câu đố, vậy thì cách phản ứng thuận logic sẽ là gia tăng lực lượng tình báo, tuyển dụng thêm nhiều điệp viên, hòng bổ sung dung lượng thông tin mà chúng ta có được về tổ chức Al Qaeda. Còn, nếu bạn coi vụ 11 tháng 9 là một bí ẩn, vậy thì bạn sẽ phải tự hỏi xem liệu rằng việc tăng thêm lượng thông tin sẽ chỉ làm mọi thứ thêm be bét tồi tệ mà thôi. Bạn sẽ muốn nâng cao chất lượng phân tích bên trong giới tình báo; bạn sẽ muốn những con người kỹ năng đầy mình, rất thấu đáo và hoài nghi phải soi xét kỹ lưỡng hơn những gì chúng ta đã biết về Al Qaeda. Bạn sẽ muốn

cử các nhóm chống khủng bố thuộc CIA tham gia vào các chuyến đánh golf giao lưu tổ chức hai lần một tháng với các nhóm chống khủng bố đến từ Cục Tình báo Liên bang (FBI) và Cơ quan An ninh Quốc gia (NSA) và Bộ Quốc phòng, nhờ vậy họ có thể làm quen với nhau và so sánh các ghi chép.

Nếu có điều gì đó không ổn xung quanh câu đố, chẳng khó gì để chỉ mặt đặt tên thủ phạm: chính là kẻ che giấu thông tin. Còn những bí ẩn thì lại âm u mù mịt hơn nhiều: đôi khi thông tin chúng ta được cung cấp lại bất phù hợp, đôi lúc chúng ta lại chẳng đủ nhạy bén để lý giải những gì được cung cấp, và đôi khi chính bản thân câu hỏi lại không thể được trả lời. Những câu đố sẽ dẫn tới những kết luận làm hài lòng. Còn những bí ẩn lại thường không được thế.

Nếu bạn ngồi dự hết phiên xử Jeffrey Skilling, bạn sẽ nghĩ rằng vụ bê bối Enron chỉ là một câu đố. Theo như cáo buộc thì, công ty đã thực hiện những phi vụ ngoài lề mờ ám mà không một ai thực sự nắm được. Các lãnh đạo cấp cao đã giấu giếm nhà đầu tư những thông tin mấu chốt. Skilling, công trình sư của chiến lược toàn tập đoàn thì chỉ là một kẻ bịp bợm, một gã biển lận, một con sâu rọu. Chúng tôi đã không được cung cấp đầy đủ thông tin – một tiền đề kinh điển của câu đố – chính là giả định trung tâm trong lời cáo buộc Enron.

“Đây là một vụ giản đơn, thưa quý ông, quý bà”, ủy viên công tố trưởng của Bộ Tư pháp nói trong lượt tranh tụng cuối cùng trước bồi thẩm đoàn:

Bởi lẽ nó quá giản đơn, có lẽ rằng tôi sẽ ngừng lời trước thời gian được cho phép. Mọi sự đã trắng-đen-rạch-ròi. Chỉ là thực thà và đối trá. Thưa quý ông và quý bà, các cổ đông... mua một phần cổ phiếu, và qua đó, họ đâu có được trao quá nhiều quyền ngoại trừ quyền được biết sự thật. Họ có quyền được các quan chức cùng nhân viên công ty đặt lợi ích của mình lên trước nhất. Họ có quyền được thông tin về tình trạng tài chính của công ty. Họ có quyền nhận được sự trung thực, thưa quý vị.

Thế nhưng ngài ủy viên công tố đã sai lầm. Sự vụ Enron không hẳn là một câu đố. Đó là một bí ẩn.

### 3.

Hồi cuối tháng 7 năm 2000, Jonathan Weil, một phóng viên tại văn phòng đại diện Dallas của tờ Wall Street Journal đã nhận được điện thoại từ một người anh có quen biết trong giới đầu tư-quản lý. Weil viết cho mục chứng khoán có tên gọi “Tin từ Texas” cho phiên bản địa phương của báo, và anh đã theo sát tình hình của các hãng năng lượng lớn đặt trụ sở ở Houston – nào Dynegy, El Paso và Enron. Người gọi điện đưa ra một đề nghị. “Ông ta bảo: ‘Thật sự là anh phải kiểm tra Enron và Dynegy để xem những khoản kiểm soát của họ là từ đâu ra’”, Weil nhớ lại. “Thế là tôi xắn tay vào.”

Weil vốn hứng thú với cách Enron vận dụng cái gọi là kế-toán-theo-giá-trị-thị-trường (mark-to-market accounting), một kỹ thuật được các công ty có giao dịch tài chính phức tạp sử dụng. Ví dụ, giả sử bạn là một công ty năng lượng, bạn bước vào một hợp đồng trị giá 100 triệu đô-la với chính quyền bang California để cung cấp 1 tỷ kW/h điện vào năm 2016. Hợp đồng ấy sẽ trị giá bao nhiêu? Trong vòng mười năm tới bạn vẫn chưa hề được thanh toán, và bạn cũng không thể biết được là tới lúc đấy bạn sẽ có lãi hay thua lỗ với hợp đồng ấy. Tuy vậy, lời cam kết trị giá 100 triệu đô-la đó lại rõ ràng có vai trò quan trọng đối với kết quả kinh doanh sau thuế của bạn. Nếu điện giảm giá đều đặn trong vòng vài năm tới, hợp đồng ấy có triển vọng trở thành một khối tài sản có giá trị khổng lồ. Nhưng nếu giá điện bắt đầu tăng cao khi năm 2016 cận kề, bạn có nguy cơ đánh mất hàng chục triệu đô-la. Với phương pháp kế-toán-theo-giá-trị-thị-trường, bạn ước tính xem thỏa thuận ấy sẽ mang lại bao nhiêu lợi nhuận và đưa con số ấy vào sổ sách kế toán ngay trong thời điểm ký hợp đồng. Còn, trong tương lai, nếu ước tính ấy có thay đổi, bạn sẽ điều chỉnh bảng cân đối kế toán theo đó mà thôi.

Khi một công ty nào đó sử dụng kế-toán-theo-giá-trị-thị-trường, ví dụ nó kiếm được 10 triệu đô-la lợi nhuận trên 100 triệu đô-la, việc ấy có thể đồng nghĩa với một trong hai điều sau đây. Có thể là công ty thực sự có sẵn 100 triệu đô-la trong tài khoản ngân hàng, trong đó 10 triệu đô-la sẽ còn dư lại sau khi công ty đã thanh toán tất cả các khoản chi phí cần thiết. Hay có thể đoán chừng rằng công ty sẽ kiếm được 10 triệu đô-la từ một hợp đồng mà tiền thực sự không hề thay tên đổi chủ trong suốt nhiều năm trời. Nguồn tin của Weil muốn anh thử xem bao nhiêu trong tổng số tiền mà Enron tuyên bố rằng nó kiếm được là “thật”.

Weil thu thập các bản copy báo cáo thường niên và lưu trữ hàng quý của Enron, anh bắt đầu so sánh các báo cáo doanh thu với báo cáo dòng tiền mặt. “Cũng phải mất một khoảng thời gian để phát hiện ra tất cả những gì tôi cần”, Weil nói. “Chắc phải mất tròn một tháng đấy. Vốn đã có rất nhiều lời ong tiếng ve xung quanh các báo cáo tài chính, và để tập trung chú ý vào vấn đề đặc biệt này, anh cần phải vượt qua rất nhiều những gai góc vướng víu ấy.” Weil trò chuyện với Thomas Linsmeier, tiếp đến là một giáo sư kế toán tại trường Michigan State, họ cùng nhau trao đổi về cách thức một số công ty tài chính hồi thập niên 1990 sử dụng kỹ thuật kế-toán-theo-giá-trị-thị-trường với các khoản cho vay dưới chuẩn – chính là những khoản vay dành cho các khách hàng có nguy cơ tín dụng cao – khi kinh tế xuống dốc, khách hàng mất khả năng chi trả hay hoàn trả khoản vay của mình nhanh chóng hơn mong đợi, những người cho vay đột nhiên nhận ra rằng những ước tính trước đây xem mình sẽ kiếm lời được bao nhiêu hóa ra lại quá hào phóng. Weil trò chuyện với ai đó ở Hội đồng Chuẩn mực Kế toán Quốc tế (FASB), trò chuyện với một nhà phân tích tại hãng xếp loại đầu tư Moody's, trò chuyện với cả tá những nhân vật kiểu vậy. Rồi anh quay lại với những báo cáo tài chính của Enron. Những kết luận của anh giờ đây đã bình tĩnh sáng suốt. Trong quý thứ hai năm 2000, có tới 747 triệu đô-la Enron tuyên bố mình kiếm được hoàn toàn chưa qua thực hiện – tức là, đó thuần túy chỉ là tiền mà các lãnh đạo tập đoàn nghĩ rằng họ sẽ kiếm được tại một thời điểm nào đó trong tương lai. Nếu bỏ đi khoản tiền tương tượng ấy, Enron sẽ phơi bày một khoản lỗ rõ rệt trong quý hai. Đây là một trong những công ty đáng ngưỡng mộ nhất ở nước Mỹ, một hãng được định giá trên thị trường cổ phiếu là tập đoàn lớn thứ bảy toàn quốc, vậy mà thực tế là không hề có tiền mặt chảy vào các két của nó.

Câu chuyện của Weil đăng tải trên Journal vào ngày 20 tháng 9 năm 2000. Vài ngày sau đó, bài báo lọt vào tay một nhà tài chính Phố Wall tên James Chanos. Chanos là một nhà đầu tư bán-khống – một nhà đầu tư cố gắng kiếm tiền bằng cách đánh cược rằng cổ phiếu của công ty sẽ rớt giá. “Tôi đong hết cả tai lên”, Chanos nói. “Tôi đọc ngay 10-K và 10-Q vào dịp cuối tuần ấy”, anh ta kể tiếp, nhắc tới những báo cáo tài chính mà những công ty đại chúng được yêu cầu phải đệ trình lên các nhà điều tiết liên bang. “Tôi lướt qua nó khá nhanh. Tôi đánh dấu ngay vào những chỗ nghi vấn. Tôi khoanh tròn lại. Đấy là lượt thứ nhất. Rồi tôi ghi dấu các trang và đọc những chỗ còn chưa hiểu, đọc đi đọc lại khoảng hai hay ba lần. Tôi nhớ là

tôi bỏ vào đấy mấy tiếng liền.” Lợi nhuận biên của Enron và khoản tiền hoàn từ vốn cổ phần đang giảm xuống, Chanos phát hiện thấy như vậy. Dòng tiền – thứ máu huyết quyết định sự sống của bất cứ doanh nghiệp nào – chỉ còn chảy nhỏ giọt, và tỉ lệ hoàn vốn của công ty còn thấp hơn giá trị vốn của nó: cứ như thể bạn vay tiền từ ngân hàng với lãi suất 9% và đầu tư nó vào một loại chứng khoán trung hạn chỉ chi trả cho bạn lãi suất 7% mà thôi. “Về cơ bản họ đã tự thanh khoản cho chính mình”, Chanos nói.

Đến tháng 11 cùng năm ấy, Chanos bắt đầu bán khống cổ phiếu Enron. Trong vòng vài tháng sau đó, Chanos phao tin rằng anh ta nghĩ công ty đang có vấn đề. Anh ta bỏ nhỏ thông tin cho Bethany McLean, một phóng viên tạp chí Fortune. Cô cũng đọc những báo cáo giống hệt như của Chanos và Weil, và cũng đưa ra kết luận tương tự. Câu chuyện của Bethany dưới tiêu đề “LIỆU CỔ PHIẾU ENRON CÓ QUÁ ĐẮT?” đã được đăng tải vào tháng 3 năm 2001. Lại thêm nhiều ký giả và nhà phân tích bắt đầu soi xét kỹ càng Enron hơn nữa, cổ phiếu công ty bắt đầu tuột dốc. Vào tháng 8, Skilling từ chức. Xếp loại tín dụng của Enron bị giáng cấp. Các ngân hàng đâm ra ngần ngại cho Enron vay mượn những khoản tiền mà công ty cần đến để làm ăn. Đến tháng 12, Enron đã đệ đơn xin bảo hộ phá sản.

Cú trượt ngã của Enron đã được ghi chép lại hết sức kỹ lưỡng tỉ mỉ, đến nỗi chẳng mấy khó khăn để nhìn nhận xem nó dị thường tới cỡ nào. Thử so sánh sự kiện Enron với Watergate, vụ lùm xùm nguyên mẫu xảy ra hồi thập niên 1970. Để phơi bày những khuất tất của Nhà Trắng, Bob Woodward và Carl Bernstein đã sử dụng một nguồn tin – Deep Throat – người đã tiếp cận được với rất nhiều bí mật, đòi hỏi danh tính mình phải được giữ kín. Người này cảnh báo Woodward và Bernstein rằng rất có thể điện thoại của họ đã bị ghi âm. Khi Woodward muốn gặp mặt Deep Throat, ông sẽ dịch chuyển một bồn hoa có cắm lá cờ đỏ lùi ra phía sau ban công của căn hộ ông ta ở. Tối ấy, ông sẽ rời đi theo lối cầu thang sau, bắt nhiều taxi khác nhau để đảm bảo không bị bám theo, và rồi gặp nguồn tin của mình trong một ga-ra dưới lòng đất vào hồi 2 giờ sáng. Và đây, những dòng trích từ cuốn sách All President’s Men (Đám tùy tùng dưới trướng Tổng thống) bày ra cuộc chạm trán gay cấn giữa Woodward với Deep Throat:

“Thế này nhé”, ông ta nói nhẹ nhàng. “Việc này rất nghiêm trọng. Anh có thể yên tâm mà nói rằng năm mươi người làm việc cho Nhà Trắng và Ủy

ban Vận động Bầu cử (CRP) đã bày trò, do thám, phá hoại ngầm ngấm và tập hợp lực lượng tình báo. Một số trò không tài nào tin được, chọc ngoáy phe đối lập theo mọi cách có thể tưởng tượng.”

Deep Throat gật đầu xác nhận trong khi Woodward rà soát nội dung trên một danh sách các mảnh lời mà ông và Bernstein nghe nói rằng đã được sử dụng để chống lại đối thủ chính trị: đặt máy nghe lén, bày trò theo dõi, rò rỉ thông tin bịa đặt cho báo chí, thư từ giả trá, đàn áp các chiến dịch vận động, điều tra đời tư của những người tham gia phong trào, cài người làm gián điệp, đánh cắp tài liệu, gài thành phần kích động trong các cuộc biểu tình chính trị.

“Tất cả đều có trong các tài liệu”, Deep Throat nói. “Bộ Tư pháp và Cục Điều tra Liên Bang đều biết tổng, cho dù việc ấy không được truy tới cùng.”

Woodward sững sờ. Năm mươi con người được Nhà Trắng và Ủy ban Vận động Bầu cử điều động hòng phá hoại phe đối lập, vậy mà không có gì ngăn chặn?

Deep Throat gật đầu.

Nhà Trắng đã tự nguyện xóa bỏ – đó có phải từ chính xác? – toàn bộ quy trình tuyển cử? Liệu có phải nó đã đi tiên phong và gắng sức làm việc ấy?

Lại một cái gật đầu khác. Deep Throat lộ vẻ ghê tởm.

Và thuê năm mươi điệp viên làm việc ấy?

“Anh có thể nói chắc rằng hơn cả năm mươi”, Deep Throat bảo. Rồi ông ta quay đi, bước ngược lên dốc và ra ngoài. Lúc ấy đã gần 6 giờ sáng.

Vụ Watergate là một câu đố kinh điển: Woodward và Bernstein đang kiếm tìm một bí mật bị chôn giấu, còn Deep Throat chính là người dẫn đường.

Liệu Jonathan Weil có trong tay một Deep Throat hay không? Không hẳn vậy. Anh có một người bạn làm trong giới đầu tư-quản lý với ít nhiều nghi ngại về các công ty kinh doanh năng lượng như Enron, nhưng người bạn

của Weil đâu phải một kẻ tay trong. Cũng không có chuyện nguồn tin của Weil đã chỉ dẫn anh tới những tài liệu mô tả chi tiết những hoạt động giấu giếm đầy điem của công ty. Anh ta chỉ nói rằng Weil hãy đọc một loạt các tài liệu phát hành công khai do chính Enron tự chuẩn bị và phân phát. Woodward gặp gỡ nguồn tin bí mật của mình trong một ga ra dưới lòng đất lúc vài tiếng trước hừng đông. Còn Weil gọi điện cho một chuyên gia kế toán ở Đại học Michigan State.

Khi Weil hoàn thành bài viết của mình, anh đã gọi điện cho Enron để xem bình luận của họ là gì. “Họ phái kế toán trưởng cùng sáu hay bảy người nữa bay thẳng tới Dallas”, Weil kể. Họ gặp mặt trong một phòng hội thảo tại trụ sở tờ Journal. Các quan chức Enron thừa nhận rằng tiền họ nói họ kiếm được rõ ràng đều là tiền họ hy vọng sẽ kiếm được. Weil và các quan chức Enron sau đó đã có một cuộc đối thoại dài xung quanh việc Enron chắc chắn đến mức nào về những đánh giá các khoản doanh thu tương lai. “Họ kể cho tôi nghe rằng những người xây dựng nên các mô hình tính toán của họ xuất sắc đến cỡ nào”, Weil nói. “Đó toàn là các Tiến sĩ Học viện Công nghệ Massachusetts hảnh hoi. Tôi bảo, ‘Thế mô hình tính toán của công ty có cho các anh biết là năm nay thị trường điện năng California lỏng cuồng bất kham thế này không? Không à? Sao thế?’ Họ đáp, ‘À thì, đây cũng chỉ là một trong những việc điên rồ thất thường thôi mà.’ Lúc ấy là đã cuối tháng 9 năm 2000 nên tôi hỏi: ‘Thế các anh nghĩ ai sẽ thắng cử? Bush hay Gore?’ Họ đáp, ‘Chúng tôi chẳng biết nữa.’ Tôi bảo: ‘Chả lẽ các anh không nghĩ là việc có một đảng viên Dân chủ yêu chuộng môi sinh hay một gã buôn dầu Texas trong Nhà Trắng sẽ gây ra khác biệt nào đó trên thị trường hay sao?’ Toàn chuyện cơm ăn nước uống cả. “Bản thân số má chẳng có gì đáng tranh cãi”, Weil nói tiếp. “Chỉ có sai khác trong cách anh cắt nghĩa nó mà thôi.”

Tính trong cả quá trình tháo gỡ sự vụ Enron, cuộc họp mặt này ắt hẳn là những giây phút lạ lùng nhất. Vị ủy viên công tố trong vụ Enron kêu gọi bồi thẩm đoàn tố Jeffrey Skilling vào tù bởi Enron đã che giấu sự thật: Quý vị “có quyền được thông báo về tình hình tài chính của công ty”, ông ta đã nói vậy. Nhưng Enron đã che giấu sự thật nào ở đây kia chứ? Tất cả những gì Weil biết để phục vụ cho loạt bài phơi bày hiện trạng Enron của anh ta đều xuất phát từ Enron, khi anh ta muốn xác thực lại các số liệu, chính các

lãnh đạo của công ty đã bước lên máy bay và ngồi xuống cùng anh trong phòng hội thảo tại Dallas.

Nixon không đời nào đến gặp Woodward và Bernstein tại tòa báo Washington Post. Ông ta nấu mình trong Tòa Bạch Ốc kia.

## 4.

Vấn đề thứ hai, và có lẽ còn gây hậu quả nghiêm trọng hơn trong lối kế toán của Enron chính là sự dựa dẫm nặng nề của công ty vào cái gọi là các-đơn-vị-thành-viên-đặc-biệt (SPE).

Một SPE hoạt động đại để thế này. Công ty của bạn làm ăn không được ổn lắm; doanh số bán hàng sụt giảm và bạn đang nợ nần chông chất. Nếu bạn tìm đến một ngân hàng nào đó để vay 100 triệu đô-la, ngân hàng rất có thể sẽ áp cho bạn mức lãi suất cho vay cực kỳ cao, ấy là trong trường hợp đồng ý cho vay. Nhưng bạn lại đang có trong tay một gói hợp đồng cho thuê dầu mỏ gần như chắc chắn sẽ thu về tới 100 triệu đô-la chừng bốn hay năm năm tới. Thế là bạn chuyển giao chúng lại cho một công ty hợp danh – một đơn vị thành viên đặc biệt – mà bạn đã gây dựng lên với mấy nhà đầu tư bên ngoài. Ngân hàng sau đó sẽ cho công ty hợp danh ấy vay 100 triệu đô-la, và công ty đó sẽ chuyển lại tiền cho bạn. Chút mách lới tài chính này đủ sức tạo ra cả khác biệt lớn. Kiểu giao dịch này (vào lúc ấy) không bắt buộc phải được báo cáo trong bảng cân đối kế toán của công ty. Vậy nên một công ty có thể tăng vốn của mình mà không hề tăng tổng số nợ. Và bởi ngân hàng hầu như chắc chắn rằng những hợp đồng cho thuê ấy sẽ sản sinh ra đủ tiền để trả sạch khoản vay, nên nó sẽ vui lòng cho vay tiền với mức lãi suất thấp hơn nhiều. Các SPE đã trở thành “chuyện thường ngày ở huyện” trong giới doanh nghiệp tư nhân Mỹ.

Enron đã vận dụng đủ lối luồn lách vào cuộc chơi SPE này. Công ty không hay đưa các tài sản giá trị cao vào tay các đơn vị thành viên – ví dụ như hợp đồng cho thuê dầu nhiều khả năng sẽ sản sinh doanh thu. Đôi khi công ty chỉ bán ra những khối tài sản chẳng mấy giá trị. Nó cũng không mấy khi bán những khối tài sản ấy ra bên ngoài, cho những người có lẽ sẽ đặt câu hỏi về giá trị của món hàng họ mua vào. Enron có hẳn bộ sậu quan chức quản lý các đơn vị thành viên này. Và công ty sẽ gắng sức làm cho những

sự vụ này được trôn tru hiệu quả – tức là, lôi kéo các đơn vị thành viên và ngân hàng cùng tham gia cuộc chơi – bằng việc đảm bảo rằng, nếu bất cứ thứ gì họ buộc phải bán ra sụt giảm giá trị, Enron sẽ đền bù mức chênh lệch bằng cổ phiếu của công ty. Nói cách khác, Enron không hề bán ra một phần nào của chính công ty cho các đơn vị bên ngoài; nó đã tự bán các phần của mình cho chính mình một cách đầy hiệu quả. Đây là một chiến lược không chỉ đáng ngờ về luật pháp mà còn mạo hiểm tột bậc. Chính mớ bong bóng đủ loại giao ước tài chính mà Enron tạo ra với các SPE rốt cuộc đã khiến công ty sụp đổ.

Khi ủy viên công tố trong vụ xử Skilling tranh biện rằng công ty đã lừa dối những người sáng lập ra nó, phần nào đó họ đã đề cập tới những SPE này. Lời luận tội tiếp tục, rằng ban lãnh đạo của Enron có nghĩa vụ phải xác định xem nó đã đặt cược sinh mệnh tài chính của mình vào những phi vụ mờ ám trong phạm vi nào. Như lời của Ủy ban Quyền lực, một nhóm công tác chịu trách nhiệm điều tra vụ lụn bại Enron đã lưu ý, rằng công ty “đã không thể thực hiện được một mục tiêu căn cốt: họ không diễn đạt thực chất của các giao dịch theo một cách thức nào đó đủ rõ ràng, cho phép người đọc các báo cáo tài chính [của Enron] hiểu được điều gì đang diễn ra”. Nói ngắn gọn, chúng ta đã không được thông tin đầy đủ.

Vậy thì, lại phải nhắc lại lần nữa, những bài học trong vụ Enron không quá rạch ròi thẳng băng đến thế. Công chúng bắt đầu chú ý đến bản chất của những công ty thành viên đặc biệt này nhờ vào báo cáo tình hình tài chính của một vài đồng nghiệp của Weil tại tờ Wall Street Journal – chủ yếu là John Emshwiller và Rebecca Smith – và mới chỉ từ hồi cuối mùa hè 2001 chứ mấy. Và làm thế nào mà Emshwiller được rí tai cho biết về những vấn đề của Enron đây? Jonathan Weil với Jim Chanos cũng chẳng khác gì: anh ta đọc những gì Enron báo cáo trong chính các tài liệu phát hành ra công chúng của chính họ. Dưới đây là những mô tả về cơn xuất thần của Emshwiller được trích từ cuốn sách *Conspiracy of Fools* (Âm mưu của những gã khờ) do Kurt Eichenwald chấp bút, một câu chuyện lịch sử đích thực về vụ sụp đổ Enron. (Hãy chú ý đến từ chôm, trong đó Eichenwald sử dụng để miêu tả cách thức Emshweiller tìm thấy những tài liệu thích hợp về Enron. Ở đây tác giả có ý chỉ việc tải xuống.)

Chính mục 8 với tiêu đề “Giao dịch các bên có liên quan” đã khơi cho những dòng tinh túy của John Emshwiller chảy ra.

Sau khi được giao phó nhiệm vụ theo đuổi vụ từ chức của Skilling, Emshwiller đã đưa ra đề nghị một buổi phỏng vấn, sau đó chôm xuống một bản sao tài liệu mới nhất mà Enron đệ trình lên Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC) hàng lần tìm bất cứ manh mối nào.

Những điều phát hiện ra khiến Emshwiller giật mình. Những lời đồn đại về một vài đơn vị thành viên nào đó được điều hành dưới tay một “lãnh đạo cao cấp” không rõ danh tính. Bí mật nội bộ, có lẽ vậy, nhưng các con số thì khổng lồ. Enron đã báo cáo doanh thu trên 240 triệu đô-la trong sáu tháng đầu năm nhờ vào việc biến hóa những con số ấy.

Xét theo tiêu chí nào thì các SPE của Enron cũng là bằng chứng thể hiện sự liêu lĩnh, kém thẩm quyền đến tột bậc. Nhưng không ai có thể trách móc Enron đã che đậy sự tồn tại của những giao dịch ám muội ấy. Enron đâu làm vậy, nó phơi bày tất cả đấy chứ. Lời buộc tội chống lại Enron, chính xác hơn là công ty đã không thông tin đầy đủ cho nhà đầu tư về các công ty thành viên. Nhưng thế nào mới là đầy đủ? Enron có khoảng chừng ba nghìn SPE, và tài liệu liên quan đến mỗi đơn vị ấy dằng dặc cả nghìn trang giấy. Nó khó lòng giúp được gì cho các nhà đầu tư kể cả nếu Enron có công bố rộng rãi cả ba triệu trang tài liệu ấy. Vậy một phiên bản đã cắt gọt của mỗi thỏa thuận thì sao? Steven Schwarcz, giảng viên Trường Luật Duke gần đây đã kiểm chứng một mẫu ngẫu nhiên trong số hai mươi báo cáo SPE phát hành ra công chúng từ nhiều tập đoàn khác nhau – tức là, những bản tóm tắt các thương vụ được soạn ra cho các bên có liên quan. Steven thấy rằng, tính trung bình, mỗi bản tóm tắt ấy trải dài tới 40 trang giấy cách dòng sin sét. Vậy thì một bản tóm tắt về SPE của Enron cũng phải lên tới một-trăm-hai-mươi trang giấy cách dòng sin sét. Vậy một bản tóm tắt của những bản tóm tắt ấy thì sao? Đó chính là những gì mà các chuyên gia đánh giá phá sản trong vụ Enron đã đưa ra, và nó chiếm tới một nghìn trang. Thế, một bản tóm tắt của bản tóm tắt của những bản tóm tắt thì sao đây? Đó chính là tài liệu mà Ủy ban Quyền lực đã đưa ra. Ủy ban chỉ tập trung duy nhất vào “những điểm căn bản của các giao dịch nổi bật nhất, thế mà kê khai kế toán vẫn còn trải dài trên hai trăm trang giấy phức tạp đến điên đầu” và, như lời Schwarcz chỉ ra, đấy đã là kết quả có được nhờ “ích lợi của những nhận

thức muộn măn cộng với sự hỗ trợ của một vài trong số những tài năng pháp luật cừ khôi nhất cả nước.”

Một câu đố sẽ trở nên đơn giản hơn với từng chút thông tin được bổ sung thêm: nếu tôi nói với bạn rằng Osama bin Laden đang ẩn náu ở Peshawar, vậy tôi đã khiến vấn đề tìm kiếm hắn dễ dàng hơn trong hạn độ nào đó, và nếu tôi nói thêm rằng hắn đang lẩn tránh tại một khu lân cận ở mé tây bắc thành phố, vấn đề thành ra còn đơn giản hơn nữa. Nhưng ở đây các quy luật dường như có khác biệt. Căn cứ vào bản báo cáo của Ủy ban Quyền lực, rất nhiều thành viên ban giám đốc Enron không thể hiểu nổi “nhân tố căn bản về mặt kinh tế, các hậu quả và rủi ro” ẩn chứa trong những giao dịch SPE của công ty – và đó chính là các vị giám đốc chính chệch tham dự họp hành nơi những hợp đồng ấy được thảo luận chi tiết hăn hoi. Trong cuốn Âm mưu của những gã khờ, Eichenwald đã lập luận đầy thuyết phục rằng giám đốc tài chính của Enron, Andrew Fastow, cũng không hiểu hết toàn bộ những dính líu về kinh tế bên trong các hợp đồng, mà chính anh ta là người lập ra chúng chứ đâu.

“Đây là những giao dịch phức tạp, cực kỳ, cực kỳ tinh vi”, Anthony Catanach nói. Ông là người giảng dạy chuyên ngành kế toán tại trường Kinh doanh thuộc Đại học Villanova và đã viết rất tỉ mỉ về sự vụ Enron. Đề cập đến hãng kế toán của Enron, ông bình luận: “Tôi thậm chí còn không dám chắc có bất kỳ nhân viên thực địa nào của Arthur Andersen tại Enron đủ khả năng hiểu rõ chúng nữa cơ, kể cả trong trường hợp tất cả bày sờ sờ trước mặt họ. Đây là những thứ thuộc kiểu quản-trị-cấp-cao kia. Tôi đã dành tận hai tháng xem xét báo cáo của Ủy ban Quyền lực, chỉ tập trung vào lập biểu đồ nó thôi đấy. Những giao dịch này thực sự xoắn bện hết cả vào với nhau.”

Các đơn vị thành viên đặc biệt của Enron, điểm này cần phải lưu ý, kể cả trong trường hợp đúng chuẩn mẫu mực đi nữa, cũng đã rất khó để hiểu được. SPE về bản chất đã rất phức tạp. Một công ty sáng lập nên một SPE bởi nó muốn trấn an các ngân hàng trước những rủi ro của việc cung cấp một khoản vay. Để đưa ra được phương án trấn an này, công ty phải trình ra cho chủ nợ và các đối tác những thông tin rất chi tiết về một phần chuyên biệt nào đó trong sự vụ làm ăn của mình. Và một công ty càng tạo ra mức độ chắc chắn cho chủ nợ của mình bao nhiêu – nó càng đưa các bảo đảm,

bảo hộ và giải thích vào hợp đồng thỏa thuận bao nhiêu – thì quy trình ấy càng trở nên khó hiểu với những người bên ngoài bấy nhiêu. Schwarcz viết rằng tiết lộ thông tin công khai của Enron đã “bất toàn một cách cần thiết”. Bạn có thể cố gắng làm cho các giao dịch tài chính trở nên dễ hiểu hơn bằng cách đơn giản hóa chúng đi. Trong trường hợp đó bạn buộc phải đối mặt với mỗi hiểm nguy nảy sinh từ việc che đậy một vài nguy cơ tiềm tàng nào đó. Hoặc bạn có thể gắng sức phơi bày mọi cạm bẫy tiềm tàng, trong trường hợp này, bạn sẽ phải làm cho những nội dung tiết lộ ra ngoài ấy càng kèn phức tạp đến mức không ai đủ khả năng hiểu nổi. Đối với Schwarcz, tất cả những gì vụ Enron minh chứng chỉ là trong thời đại tình trạng phức hợp tài chính ngày càng gia tăng, thì “mô hình phơi bày” – ý tưởng rằng một công ty càng công khai hoạt động làm ăn nhiều bao nhiêu, chúng ta càng an tâm bấy nhiêu – đã trở thành một thứ lỗi thời.

## 5.

Suốt mùa hè năm 1943, các chương trình phát thanh tuyên truyền của Đức Quốc Xã đều tung hô rằng quân đội Đức đã phát triển một loại “siêu vũ khí” hủy diệt. Ngay lập tức, lực lượng tình báo quân Đồng minh bắt tay vào làm việc. Các điệp viên xác nhận rằng người Đức quả thực đã xây dựng một nhà máy vũ khí bí mật. Các bức ảnh thám không chụp trên vùng trời miền bắc nước Pháp cho thấy một khu căn cứ bê-tông mới toanh lạ lùng chìa thẳng về hướng Anh quốc. Quân Đồng minh lo ngay ngáy. Các biệt đội đánh bom được gửi đến, gắng sức đập tan chiến dịch huyền bí này, các kế hoạch được dựng lên nhằm đối phó với viễn cảnh những cuộc tấn công mới tàn phá ghê gớm nhằm vào các thành phố nước Anh. Tuy vậy, không ai dám chắc liệu rằng vũ khí ấy có thật hay không. Có vẻ rằng tồn tại những nhà máy vũ khí thật, nhưng không có bằng chứng nào cho biết trong đó đang diễn ra những gì. Và đúng là có một bộ phận ở miền bắc nước Pháp thật, nhưng nó có thể chỉ là một món nghi trang, được thiết kế hòng đánh lạc hướng quân Đồng minh khỏi những mục tiêu đánh bom thực sự. Món vũ khí bí mật của người Đức là một câu đố, nhưng phe Đồng minh không có đủ thông tin để giải nó ra. Vậy thì, có một cách khác để nghĩ về vấn đề ấy, mà rất cuộc lại tỏ ra hữu dụng hơn nhiều: đối xử với vũ khí bí mật của người Đức như một bí ẩn.

Những người giải đáp bí ẩn của Thế chiến thứ hai là một nhóm nhỏ gồm các nhà phân tích, công việc của họ là lắng nghe các chương trình tuyên truyền hải ngoại và nội địa của quân Nhật và Đức. Đơn vị chuyên biệt của Anh đã ra đời ngay trước Thế chiến thứ nhất, do hãng thông tấn BBC vận hành. Còn hoạt động của Mỹ thì được biết đến với tên gọi Sư đoàn Lập dị, nhà sử học Stephen Mercado viết. Hồi những năm 1940, chiến dịch này trú ngụ trong một tòa cao ốc văn phòng khó nhận biết trên Phố K, Washington. Các nhà phân tích cũng lắng nghe những bài nói chuyện mà bất cứ ai có radio sóng ngắn đều có thể nghe. Họ đơn giản là ngồi ở bàn của mình với tai nghe áp vào, lần tìm thông tin cho mình qua biết bao nhiêu giờ phát thanh Đức Quốc Xã liên miên. Và rồi họ cố gắng phát hiện xem trong những gì quân Đức Quốc Xã tuyên bố công khai ra sao – ví dụ, về khả năng một cuộc tấn công được khởi động lại chống lại Liên Xô – cố khám phá xem quân Đức cảm thấy thế nào về kế hoạch xâm chiếm nước Nga. Một ký giả đương thời đã mô tả các chuyên gia phân tích tuyên truyền cổ động như “một tập hợp những người theo chủ nghĩa cá nhân, những kẻ lang bạt đẳng cấp quốc tế, và những thiên tài có chút gàn dở lần đầu tiên trong lịch sử quy tụ lại với nhau về cùng một tổ chức”. Và họ có những suy nghĩ rất rõ ràng về vũ khí bí mật của phát xít Đức.

Giới lãnh đạo của Đức trước hết tán tụng về thứ vũ khí bí mật trên truyền thanh nội địa. Điều đó quan trọng. Công tác tuyên truyền thường vẫn phải là rao giảng luân lý. Nếu đám chóp bu Đức Quốc Xã nói ra những điều sau rốt chỉ là dối trá giả tạo, uy danh của nó sẽ sụp đổ. Lấy ví dụ, khi chiến hạm chữ U của người Đức bắt đầu sa vào trận địa phản công hiệu quả của quân Đồng minh, Bộ trưởng Tuyên truyền Đức Quốc Xã Joseph Goebbels đã ngầm thừa nhận những tin xấu, đổi giọng nhấn mạnh của hấn từ chỗ véo von ca tụng những thắng lợi hiện thời sang dự đoán thành tựu trong dài hạn, và đổ lỗi cho thời tiết đã ngăn trở hoạt động của các chiến hạm chữ U. Cho tới thời điểm đó, Goebbels chưa từng dối trá nhân dân của mình về những thông tin kiểu đó. Vậy nên nếu gã nói rằng nước Đức có một loại vũ khí bí mật hủy diệt, vậy thì, rất có thể, nó có ý nói rằng nước Đức thực sự có một vũ khí bí mật hủy diệt.

Xuất phát từ tiền đề ấy, các nhà phân tích tiếp tục đào sâu vào những tuyên bố công khai của Đức Quốc Xã để tìm kiếm những thông tin sâu sắc hơn. Họ kết luận, rằng “vượt khỏi nghi ngại hợp lý” rằng vào tháng 11 năm

1943, thứ vũ khí ấy có tồn tại, rằng nó là một loại hoàn toàn mới, rằng nó không hề dễ đối phó, rằng nó sẽ gây ra những kết quả kinh khiếp, và rằng nó sẽ làm chấn động dân sinh, đối tượng vũ khí ấy đánh vào. Mà hơn thế, “khả năng rất cao” là người Đức đã vượt qua khâu thử nghiệm từ hồi tháng 5 năm 1943 và rằng có điều gì đó đã xảy ra hồi tháng 8 năm đó và trì hoãn rõ rệt kế hoạch triển khai. Các chuyên gia phân tích đưa ra suy luận này căn cứ một phần vào sự thật là hồi tháng 8, Đức Quốc Xã đột nhiên ngưng đề cập tới món vũ khí bí mật của chúng trong suốt mười ngày, và khi bắt đầu tuyên truyền trở lại, những lời hăm dọa của chúng mang giọng điệu mới, ít chắc chắn hơn. Cuối cùng, có thể ước tính không mấy quả quyết rằng loại vũ khí ấy sẽ sẵn sàng trong khoảng từ giữa tháng 1 tới giữa tháng 4, với khoảng sai lệch 1 tháng cho cả hai thời điểm trên. Suy luận ấy, một phần được rút ra từ chương trình tuyên truyền của Đức Quốc Xã hồi cuối năm 1943, khi nó bỗng mang tông giọng nghiêm túc và cụ thể hơn, và cơ hồ không có chuyện Goebbels sẽ khơi lên hy vọng theo kiểu này nếu hẳn không thể thực hiện lời hứa trong vòng vài tháng. Thứ vũ khí bí mật ấy chính là loại tên lửa V-1 đầy hoang đường của Đức Quốc Xã, và rõ ràng là tất cả mọi tiên lượng mà các chuyên gia phân tích tuyên truyền đưa ra rốt cuộc đều là sự thật.

Nhà khoa học chính trị Alexander George đã mô tả chuỗi suy luận về tên lửa V-1 trong cuốn sách hồi năm 1959 của ông mang tiêu đề Propaganda Analysis (Phân tích tuyên truyền), và điều đáng kinh ngạc trong những ghi chép của ông chính là việc nó cơ hồ thích hợp với thời nay đến mức nào. Các gián điệp hoạt động trong một cuộc chiến thế kỷ XIX. Các nhà phân tích lại thuộc về thời đại chúng ta, và bài học rút ra từ thắng lợi của họ chính là những vấn đề phức tạp, bất trắc mà thế giới hiện đại đổ lên đầu chúng ta đòi hỏi phải có một mô hình bí ẩn.

Ví như, chẩn đoán ung thư tiền liệt tuyến vốn vẫn là một câu đố: bác sĩ sẽ tiến hành xét nghiệm trực tràng và để ý tới một khối u nổi lên trên bề mặt tiền liệt tuyến của bệnh nhân. Còn ngày nay, chúng ta không chờ đợi đến lúc bệnh nhân ngày càng bộc lộ rõ những triệu chứng ung thư tiền liệt tuyến. Giờ đây các bác sĩ đều đặn thực hiện kiểm tra trên nam giới trung niên về các mức độ Kháng nguyên Đặc hiệu Tiền liệt tuyến (PSA) tăng cao dần – một chất song hành với những thay đổi trong tiền liệt tuyến, và nếu kết quả có vẻ đáng ngại, họ sẽ sử dụng phương pháp siêu âm để chụp ảnh

tiền liệt tuyến. Sau đó, họ tiến hành làm sinh thiết, tách một lát cắt nhỏ từ tuyến và kiểm tra phần biểu mô được tách ra dưới kính hiển vi. Tuy vậy, phần nhiều luồng thông tin ấy lại chẳng có giá trị kết luận gì: mức độ PSA tăng cao dần không luôn đồng nghĩa với việc bạn bị ung thư, và mức độ PSA bình thường không phải lúc nào cũng nói lên rằng bạn không mắc ung thư. Và trong bất cứ trường hợp nào, thì vẫn luôn có tranh cãi về việc như thế nào mới gọi là mức PSA bình thường. Và cả việc sinh thiết cũng không rõ ràng: bởi những gì một nhà nghiên cứu sinh bệnh học đang tìm kiếm là những biểu hiện sớm của bệnh ung thư, và trong nhiều trường hợp chỉ thuần túy là những biểu hiện một ngày nào đó sẽ chuyển thành ung thư – hai nhà nghiên cứu sinh bệnh học thạo nghề tương đương nhau cũng vẫn dễ dàng nhìn vào cùng một mẫu bệnh và không thống nhất được xem liệu có biểu hiện gì của ung thư không. Kể cả khi họ đã đồng ý được với nhau đi chẳng nữa, thì vẫn có thể bất đồng về những tác dụng của trị liệu, trong điều kiện hầu hết ung thư tiền liệt tuyến đều phát triển chậm chạp đến nỗi chúng không bao giờ gây ra rắc rối gì. Các bác sĩ chuyên khoa niệu giờ đây phải gánh thêm nhiệm vụ thấu hiểu cả mớ rối rắm những khẳng định không đáng tin cậy và vênh nhau chan chát. Giờ đây ông ta không còn xác nhận chắc chắn sự có mặt của u ác tính nào đó nữa. Ông ta chỉ tiên lượng mà thôi, và những lời đoán chắc của các vị tiền nhiệm đã bị thay thế bởi những kết quả chỉ có thể nói rằng “có khả năng cao” hoặc “dự tính dè dặt”. Một món quà lớn lao mà tiến bộ ý học đã mang lại cho căn bệnh ung thư tiền liệt tuyến – và, như lời nhà vật lý học H. Gilbert Welch lập luận trong cuốn sách Liệu tôi có nên đi xét nghiệm ung thư?, là dành cho mọi chứng ung thư khác nữa – chỉ là sự biến đổi của việc chẩn đoán từ chỗ một câu đố thành ra một bí ẩn.

Cuộc chuyển đổi tương tự cũng đang diễn ra trong thế giới tình báo. Trong suốt thời kỳ Chiến tranh Lạnh, bối cảnh tổng thể trong mối quan hệ giữa Mỹ và khối Liên Xô là ổn định và khả dĩ tiên lượng. Chúng ta chỉ không nắm rõ các chi tiết mà thôi. Gregory Treverton, nguyên phó chủ tịch Hội đồng Tình báo Quốc gia viết trong cuốn sách *Reshaping National Intelligence for an Age of Information* (Tái định tình hình báo quốc gia trong kỷ nguyên thông tin) thì:

Vậy thì những câu hỏi thúc bách lực lượng tình báo chỉ là những câu đố, những thứ, về nguyên tắc, hoàn toàn có thể trả lời rành mạch nếu thông tin

đã đầy đủ: Nền kinh tế Liên Xô có quy mô ra sao? Liên Xô có bao nhiêu tên lửa? Liệu nó có phát động một cuộc tấn công thần tốc chớp nhoáng? Các câu đố này chính là những món thường trực của nghề tình báo trong suốt thời Chiến tranh Lạnh.

Với sự tan rã của khối phía Đông, Treverton và những người khác nữa đã lập luận rằng tình thế mà lực lượng tình báo phải đối mặt giờ đã lộn ngược. Giờ đây hầu hết thế giới đã mở rộng chứ không đóng im im. Các nhân viên tình báo không phải phụ thuộc vào những mẩu tin tức do gián điệp cung cấp nữa. Họ không hề bị tụt hậu với thông tin. Nhưng việc giải đố vẫn rất then chốt: chúng ta vẫn muốn biết chính xác nơi Osama bin Laden đang trú ẩn và nơi Triều Tiên đặt các cơ sở chế tạo vũ khí nguyên tử. Nhưng càng lúc, những bí ẩn càng chiếm thế thượng phong. Phân cực ổn định và khả dĩ tiên lường giữa Đông và Tây đã tan vỡ. Giờ đây nhiệm vụ của các nhà phân tích tình báo chính là trợ giúp các nhà làm chính sách xác định phương hướng giữa bối cảnh hỗn loạn. Mấy năm về trước, Đô đốc Bobby R. Inman đã được một nghị viên quốc hội hỏi rằng ông nghĩ những thay đổi nào sẽ giúp tăng cường hệ thống tình báo Mỹ. Inman đã từng đứng đầu Cơ quan An ninh Hoa Kỳ (NSA), cơ quan quyền lực hàng đầu quốc gia trong nhiệm vụ phá giải các câu đố, ông còn từng giữ chức phó giám đốc CIA. Ông chính là hiện thân của cấu trúc tình báo thời Chiến tranh Lạnh. Câu trả lời của Inman là: hãy hồi sinh Bộ Ngoại giao Mỹ, một phần trong tổng thể chính sách ngoại giao Mỹ nhưng không hề bị coi là góp mặt trong những sự vụ tình báo. Trong một thế giới hậu Chiến-tranh-Lạnh “thông tin cực kỳ cởi mở”, Inman nói, “những gì anh cần chính là các nhà quan sát với năng lực ngôn ngữ, với sự thấu hiểu các tôn giáo, các nền văn hóa của những quốc gia mà họ đang quan sát.” Inman nghĩ rằng nước Mỹ cần bớt điệp viên và thêm nữa những thiên tài có chút điên khùng.

## 6.

Sự vụ Enron đã bộc lộ rằng giới tài chính cũng nhất thiết phải thực hiện sự chuyển đổi tương tự. “Để một nền kinh tế có được hệ thống báo cáo tài chính thích hợp, thì việc các công ty phơi bày các thông tin tài chính của mình thôi là chưa đủ”, giảng viên ngành luật trường Yale, Jonathan Macey đã viết như thế trong một bài đánh giá về luật đáng chú ý. Những lời này đã khuyến khích nhiều người suy ngẫm lại về vụ việc Enron. “Thêm vào đó,

việc có một nhóm những người tổ chức trung gian cũng là chuyện sống còn cấp thiết – những người chỉ ít cũng đủ thành thạo, tinh vi trong việc tiếp nhận, xử lý và diễn đạt sáng rõ các thông tin tài chính... hết như cách các công ty cung cấp thông tin vậy.” Các câu đố đều “phụ thuộc vào người truyền tín hiệu”; chúng thu hút người nghe vào những thông tin được cung cấp. Còn các bí ẩn lại “tùy thuộc vào người nghe”; chúng kích hoạt những kỹ năng của người nghe, theo Macey lập luận, khi thực tiễn kinh doanh của Enron trở nên ngày càng phức tạp hơn, thì trách nhiệm của Phố Wall là phải bắt kịp với nhịp độ ấy.

Victor Fleischer – một giảng viên trường Luật, Đại học Colorado chỉ ra rằng một trong những đầu mối then chốt về tình trạng của Enron nằm ở thông tin Enron không hề đóng thuế thu nhập bốn trong năm năm cuối cùng công ty hoạt động. Việc vận dụng kỹ thuật kế-toán-theo-giá-trị-thị-trường và mảnh lối đơn vị thành viên đặc biệt (SPE) chỉ là bày trò kế toán khiến công ty này trông có vẻ như kiếm được nhiều tiền hơn thực tế. Nhưng Sở Thuế vụ không chấp nhận phương pháp kế-toán-theo-giá-trị-thị-trường; bạn nộp thuế thu nhập chỉ khi bạn thực sự có được khoản thu ấy. Và, nhìn từ góc độ Sở Thuế vụ, thì tất cả những thao tác điều chuyển phức tạp tuyệt vời của Enron xung quanh các SPE của mình, theo lời Feischer, chỉ là “sự việc trái dự đoán”: đơn vị thành viên phải thực sự bán được khối tài sản ấy – và có được kết quả cuối cùng, bất kể là lãi ròng hay lỗ vốn, trước thời điểm ấy, một SPE vẫn cứ chỉ là một trò hư cấu kế toán mà thôi. Enron không nộp một xu thuế nào cả, bởi trong mắt Sở Thuế vụ, Enron không hề kiếm ra tiền.

Nếu bạn nhìn vào Enron từ góc độ các quy tắc thuế má, bạn sẽ thấy một bức tranh khác hẳn so với những gì vẫn nhìn qua những lăng kính nặng về truyền thống của các chuyên gia kế toán. Nhưng để làm được việc ấy, bạn buộc phải được đào tạo hẳn hoi về luật thuế, phải quen thuộc với những thông lệ và tính phức tạp đặc thù của nó, và phải biết nên đặt những câu hỏi thế nào. “Thực tế khoảng cách giữa doanh thu trên sổ sách kế toán với doanh thu đánh thuế [của Enron] có thể quan sát thấy dễ dàng”, Fleischer ghi chú, nhưng nguồn gốc của khoảng cách ấy lại không dễ phát hiện như thế. “Quy định thuế má đòi hỏi phải trải qua đào tạo đặc biệt cơ.”

Woodward và Bernstein không hề qua đào tạo đặc biệt. Hồi sự kiện Watergate họ mới đang ở tuổi đôi mươi. Trong cuốn Đám tùy tùng dưới trướng Tổng thống, họ thậm chí còn giấu cợt sự non kém kinh nghiệm của mình: Woodward chủ yếu thông thạo về quy chế công sở; còn Bernstein chỉ là một gã bỏ ngang đại học. Nhưng việc đó chẳng nhằm nhò gì, bởi giấu giếm che đậy, lật tẩy đối trá, lén lút ghi băng và phanh phui phơi bày – những yếu tố then chốt của câu đố – tất thấy đòi hỏi việc áp dụng nghị lực cùng sự kiên trì nhẫn nại, mà đây lại là những phẩm chất tuyệt vời của tuổi trẻ. Còn những bí ẩn lại đòi hỏi kinh nghiệm và thấu hiểu sâu sắc. Woodward và Bernstein sẽ không đời nào khơi ra được sự vụ Enron.

“Trong lịch sử tập đoàn tư nhân đã từng có những vụ lùm xùm khi người ta thực sự dựng đứng mọi thứ lên, nhưng lần này thì không phải án hình sự kiểu thế”, Macey nói. “Theo quan sát của tôi, Enron đã gần như tuân theo đúng các quy tắc kế toán. Họ đã vượt quá giới hạn, chỉ một li một tí. Và kiểu gian dối tài chính này – nơi người ta chỉ giản đơn phóng đại sự thật – lại rơi vào vùng mà các nhà phân tích và các nhà đầu tư chuyên bán khống thường sẽ khám phá ra ngay. Sự thật không hề bị che giấu. Nhưng bạn buộc phải nhìn vào các báo cáo tài chính, và bạn cũng phải tự nhủ với mình, rằng ‘Cái này thế nào ấy nhỉ?’ Cứ như thế họ nói rằng, ‘Chúng tôi đã bày trò gì đó rất là khuất tất trong chú thích thứ 42, nếu bạn muốn biết tường tận hơn, cứ hỏi thẳng chúng tôi.’ Vấn đề ở đây. Thế nhưng chẳng ai hỏi cả.”

Trong những nghiên cứu về lịch sử phân tích tuyên truyền cổ động của mình, Alexander George đã xem xét hàng trăm suy luận về Đức Quốc Xã do các nhà phân tích Mỹ đưa ra, ông kết luận rằng một tỉ lệ kinh ngạc là 81% trong số hoàn toàn chuẩn xác. Tuy thế, những ghi chép của George cũng dành lượng thời lượng tương đương với khi nói về thành công để bàn đến những thất bại của các nhà phân tích tuyên truyền. Ví dụ như, các chuyên gia người Anh, những người đã hoàn thành công việc tuyệt hảo trong sự vụ tên lửa V-1. Họ đã truy dấu một cách có hệ thống “sự xuất hiện và cường độ” những đe dọa trả đũa của Đức Quốc Xã, ở đây chỉ cách họ định vị được những chi tiết nhỏ nhất như những khoảng lùi công trình bị tổn hại bởi chương trình tấn công V-1 hồi tháng 8 năm 1943 (nhưng cuối cùng, chính bom đạn quân Đồng minh mới gây ra những tàn phá nghiêm trọng) và ngày phóng tên lửa V-1 của Đức Quốc Xã. So với họ, các nhà phân tích của Mỹ trên Phố K không sáng mắt cho bằng. George viết rằng

các nhà phân tích Mỹ “đã không phát triển những kỹ thuật phân tích và những giả thiết sàng lọc thông tin có hiệu quả”, thay vào đó, họ chỉ dựa vào những phân tích “theo trường phái ấn tượng” mà thôi. Chính bản thân George là một trong những “nhân tài hơi chút điên khùng” của Phố K, lẽ dĩ nhiên, ông có thể dễ dãi thế tất cho các đồng nghiệp một thời của mình. Suy cho cùng, họ có bao giờ rời khỏi bàn làm việc đâu. Tất cả những gì họ phải xử trí là những lời tuyên truyền cổ động, và nguồn tin rất lớn của họ chính là Goebbels, một kẻ bịp bợm, một tên biến lận và một con sâu rọu. Nhưng đó chỉ là kiểu tư duy theo lối câu đố. Trong các vụ có tính chất câu đố, chúng ta tổng những kẻ mắc lỗi – một CEO chẳng hạn – vào tù chịu án hai mươi tư năm và cứ ngỡ rằng nhiệm vụ của chúng ta thế là hoàn tất. Nhưng còn các bí ẩn lại đòi hỏi rằng chúng ta phải quay trở lại danh sách thủ phạm đã lập ra và tình nguyện mở rộng vùng trách nhiệm ra một chút. Bởi nếu bạn không thể tìm thấy sự thật bên trong một bí ẩn – dù là bí ẩn được bao bọc trong lời tuyên truyền thôi – thì lỗi không chỉ thuộc về người tuyên truyền. Đó còn là lỗi của chính bạn nữa.

Vào mùa xuân năm 1998, Macey ghi chú, một nhóm gồm sáu sinh viên trường kinh doanh thuộc Đại học Cornell đã quyết định thực hiện chuyên đề học kỳ của mình về vụ Enron. “Bài tập ấy phục vụ cho lớp phân tích báo cáo tài chính nâng cao do một giảng viên Cornell tên là Charles Lee dạy, tên tuổi rất đình đám trong giới tài chính đấy”, một thành viên của nhóm, Jay Krueger nhớ lại. Trong phần đầu tiên của học kỳ, Lee đã dẫn dắt các sinh viên của mình qua một loạt những nghiên cứu tình huống sâu sắc, dạy cho họ về các kỹ thuật cùng những công cụ tinh vi để có thể xử lý được khối lượng thông tin khổng lồ mà các công ty trưng ra trong các báo cáo thường niên và những tài liệu đệ trình lên Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch. Sau đó các sinh viên lựa chọn một công ty nào đó và tự mình tìm hiểu. “Trong số các sinh viên năm hai có một cuộc phỏng vấn thực tập mùa hè với Enron, cậu ấy rất hào hứng với lĩnh vực năng lượng”, Krueger kể tiếp. “Thế là cậu ấy bảo, ‘Làm về họ đi’. Bài tập ấy kéo dài khoảng sáu tuần, nửa kỳ học. Rất nhiều cuộc họp nhóm. Bài tập ấy là phân tích tỷ suất tài chính, chế độ dinh dưỡng cực kỳ tiêu chuẩn với các trường kinh doanh nhé. Anh biết đấy, đưa ra năm mươi tỉ suất tài chính khác nhau, sau đó đặt lên trên tất cả mọi thông tin lớn nhỏ anh có thể tìm thấy về công ty đó, các thương vụ làm ăn, rồi hoạt động của họ so với các đối thủ khác ra sao.”

Các thành viên trong nhóm xem xét các thủ thuật kế toán của Enron tường tận nhất có thể. Họ phân tích lần lượt mỗi thương vụ của Enron. Họ sử dụng các công cụ thống kê được thiết kế để kiểm tìm những hình mẫu hé lộ chân tướng hoạt động tài chính của công ty – nào những mô hình Beneish, các tiêu chí Lev và Thiagarajan, phân tích Edwards-Bell-Ohlsen, họ cần mẫn tìm tòi qua hết trang này tới trang nọ các chú thích. “Chúng tôi thực sự có rất nhiều nghi vấn rằng không hiểu chuyện gì đang xảy ra với mô hình kinh doanh của họ”, Krueger nói. Những kết luận mà các sinh viên đưa ra rất rành rọt. Enron đang theo đuổi một chiến lược mạo hiểm hơn nhiều so với các đối thủ của nó. Có những dấu hiệu rõ rệt cho thấy “Enron có lẽ đang thao túng các khoản kiểm soát của mình”. Và rồi, cổ phiếu công ty có giá 48 đô-la – công ty vươn lên đến đỉnh cao, và hai năm sau đó, giá tiền tăng gấp đôi – nhưng các sinh viên Cornell cảm thấy nó vượt quá giá trị thực. Báo cáo của họ được đăng tải trên trang web trường kinh doanh Đại học Cornell và đã có mặt ở đó kể từ bấy đến nay nhằm phục vụ cho bất cứ ai để tâm tới việc đọc hết hai mươi ba trang phân tích. Khuyến cáo của các sinh viên được đặt ngay ở trang đầu tiên, dưới dạng chữ in đậm: “Bán ra”.

Ngày 8 tháng 1 năm 2007

# Murray triệu - đô

VÌ SAO VỚI NHỮNG VẤN NẠN KIỂU NGƯỜI VÔ GIA CƯ, THÌ XÓA BỎ LẠI ĐƠN GIẢN HƠN QUẢN LÝ

## 1.

Murray Barr vốn kèn càng như gấu, nguyên là cựu lính thủy, cao mét chín, chắc nịch nịch, và khi Murray ngã nhào – một việc anh ta vẫn làm hàng ngày – thì phải hai hay ba gã đàn ông trưởng thành mới đủ sức đỡ dậy. Anh ta có mái tóc đen thẳng và làn da ô liu. Trên đường phố, mọi người kêu anh ta là Ám Khói. Anh ta đã rụng gần hết cả răng. Anh ta có nụ cười tuyệt vời. Ai nấy đều yêu quý Murray.

Thức uống mà Murray lựa chọn là vodka. Còn bia bị anh ta gọi là “nước đáỉ ngựa”. Trên những con phố miệt trung tâm Reno, nơi Murray sinh sống, anh ta có thể mua một chai vodka loại rẻ tiền dung tích 250 ml với giá 1,5 đô-la. Nếu tiền lưng rủng rỉnh, anh ta có thể mua hẳn một chai 750 ml, còn nếu viêm màng túi, anh ta luôn có thể diễn một trò mà những kẻ vô gia cư khác ở Reno vẫn thường làm, ấy là sục sạo qua các sòng bài và nốc cạn những ly rượu sót lại một nửa còn vương vãi trên chiếu bạc.

“Nếu đang đận say xỉn, chúng tôi có nhẽ phải xốc anh ta lên tới vài lượt một ngày”, Patrick O’Bryan, một cảnh sát chạy xe đạp tại khu trung tâm Reno kể. “Và rồi anh ta lại tiếp tục vài trận quắc cần câu không biết giờ đấ là đâu. Rồi sẽ được xốc dậy, giã rượu, vài tiếng sau tỉnh lại và tiếp tục “bồn cũ soạn lại”. Rất nhiều gã lang thang trên phố nốc điên đảo, họ điên cuồng giận dữ. Họ trầy vi tróc vẩy phát sợ, cực kỳ lỗ mãng và lãng nhục không ra gì. Murray là một nhân vật đặc biệt và có khiếu hài hước tuyệt vời nên bằng cách này hay cách khác, tụi tôi cũng dễ bỏ qua hơn. Thậm chí trong lúc anh ta phũ mồm xỉ vả, tụi tôi vẫn bảo, “Murray, anh biết là anh yêu quý tụi tôi mà”, và anh ta sẽ đáp, “Biết chứ” – và rồi quay lại chửi bới tụi tôi tiếp.

“Tôi làm nhân viên cảnh sát đã mười lăm năm trời”, đồng sự của O’Bryan, Steve Johns kể. “Cả đời cảnh sát của mình, tôi cứ chỉ có việc là xốc Murray

lên thôi. Đúng nghĩa đen đấy.”

Johns với O'Bryan đã van vì Murray bỏ rượu. Vài năm về trước, anh ta đã được đăng ký tham gia một chương trình cai nghiện, trong đó anh ta theo chế độ quản thúc tương đương tại gia, và anh ta tiến bộ hẳn hoi. Anh ta kiếm được một công việc và cần mẫn chịu khó đến nơi đến chốn. Nhưng rồi chương trình kết thúc. “Hoàn thành chương trình rồi, anh ta không còn ai để báo cáo lên nữa, mà anh ta thì cần đến điều đó”, O'Bryan nói. “Tôi không biết liệu đó có phải là do nền tảng quân ngũ của anh ta không nữa. Nhưng tôi ngờ là vậy. Anh ta là một đầu bếp cừ. Một lần, anh ta tích góp được một khoản sáu trăm đô-la. Đi làm cực kỳ đều đặn nhiệt tình. Thực hiện mọi công việc anh ta phải làm. Họ bảo chú, ‘Chúc mừng nhé’, và quảng anh ta trở lại đường phố. Anh ta tiêu sạch cả sáu trăm đô-la ấy chỉ trong một tuần gì đó.”

Thường thì, anh ta liên tục vướng vào khoang tạm giữ ở nhà tù, và rồi anh ta được chuyển tới phòng cấp cứu, hoặc Trung tâm Y tế Saint Mary's, hay Trung tâm Y tế Washoe. Marla Johns, từng là nhân viên cộng đồng tại phòng cấp cứu ở Saint Mary's đã gặp Murray vài lượt một tuần. “Xe cấp cứu đưa anh ta vào. Chúng tôi sẽ hồi cứu cho anh ta, để anh ta đủ tỉnh táo mà quay lại nhà tù. Và rồi chúng tôi sẽ gọi cảnh sát để đón anh ta. Thực ra là, tôi đã gặp chồng tôi trong hoàn cảnh ấy đấy.” Marla và Steve Johns đã nên duyên vợ chồng.

“Murray cứ như thể một kẻ trước sau không đổi trong một môi trường biến hóa khôn lường”, cô nói tiếp. “Anh ấy sẽ bước vào. Anh sẽ nở toét cái khuôn miệng lừa thừa rằng. Anh gọi tôi là ‘thiên thần của anh’. Tôi bước vào phòng, còn anh ta sẽ nhoẻn cười và nói: ‘Ôi, thiên thần của anh, gặp em anh mừng quá’. Chúng tôi cứ đùa qua trêu lại như thế, tôi sẽ cầu khẩn anh ta đừng uống nữa và anh ta sẽ cười xuê xoa xong chuyện. Và cứ băng đi một chập mà Murray không đến, tôi lại sẽ lo cuống lên và gọi cho nhân viên điều tra đột tử. Khi Murray tỉnh táo, tụi tôi sẽ phát hiện ra rằng, à, anh ấy đang làm việc ở đâu đấy, và vợ chồng tôi sẽ đến chơi và dùng bữa tối ở chỗ anh làm việc. Khi tôi và chồng tôi hẹn hò, lúc ấy sắp làm đám cưới, Murray bảo, ‘Anh đến dự đám cưới được không?’ Tôi hầu như cảm thấy rằng anh có thể tới dự. Khi ấy, tôi còn đùa là ‘Nếu tỉnh táo thì anh có thể đến, vì em không gánh nổi hóa đơn thanh toán quầy rượu cho anh đâu đấy.’ Khi tụi tôi

đã nên vợ nên chồng, anh ấy đặt tay lên bụng bầu của tôi và cầu phước cho em bé. Anh ấy thực tình dịu dàng như thế đấy.”

Hồi mùa thu năm 2003, Sở Cảnh sát Reno khởi động một sáng kiến được xây dựng lên nhằm hạn chế ăn xin ở điểm chủ chốt trong khu trung tâm. Thế là xuất hiện các bài viết trên báo chí, sở cảnh sát bị đưa ra chỉ trích thậm tệ ở chương trình trò chuyện trên sóng phát thanh địa phương. Việc đàn áp thẳng thừng tệ ăn xin chẳng khác gì một trò quấy rối, những tay phê bình nói vậy. Người vô gia cư đâu phải gánh nặng đổ lên vai thành phố; họ chỉ gắng sức sống cho qua ngày thôi. “Buổi sáng nọ, tôi lắng nghe một chương trình trò chuyện, và họ chỉ rặt nhiếc móc thậm tệ sở cảnh sát và nhai nhải rằng như thế thật quá ư bất công”, O’ Bryan kể. “Tôi nghĩ bụng chứ, ôi dào, tôi chưa bao giờ thấy mặt một gã phê bình nào trên lối đi giữa tiết đông giá để kiếm tìm các thi thể chết cứng.” O’ Bryan sôi tiết. Ở miệt trung tâm Reno, thức ăn cho người vô gia cư đầy rẫy cả ra: có hẳn một bếp ăn Phúc âm và Dịch vụ Công cộng Thiên Chúa giáo, thậm chí cả tiệm McDonald's địa phương cũng phân phát thức ăn cho người bị đói. Việc ăn xin chỉ nhằm vào bia rượu, mà bia rượu lợi lộc gì cho cam chứ. O’ Bryan và Johns phải dành chỉ ít nửa thời gian để xoay sở với những người kiểu như Murray. Họ cũng giữ vai trò nhân viên nghiên cứu đặc biệt hết như ở chức phận cảnh sát vậy. Và họ biết rằng không phải mỗi mình họ bị vương bận. Khi ai đó gục xuống trên đường phố, sẽ có ngay một cuộc “gọi thẳng” tới nhân viên trợ giúp y tế. Phải có bốn nhân viên trong xe cứu thương và bệnh nhân đôi khi phải ở lại bệnh viện ròng rã nhiều ngày trời, vì sống vật vờ đường phố trong tình trạng khướt khờ triền miên là một cách quá chắc chắn để rước đau bệnh vào thân. Mà chắc chắn, chẳng tật bệnh nào trong số ấy là xoàng xĩnh rẻ tiền cả.

O’ Bryan và Johns gọi cho một người họ quen biết ở một dịch vụ cứu thương và rồi liên hệ với các bệnh viện địa phương. “Chúng tôi đưa ra ba cái tên vốn là vài trong số các vị đệ tử Lưu Linh kinh niên trên khu trung tâm của tụi tôi, mấy người bị bắt giữ thường xuyên nhất”, O’ Bryan nói. “Chúng tôi truy dấu ba nhân vật ấy thông qua một trong hai bệnh viện của bọn tôi. Một vị trong đám ấy từng ngồi trong khám trước đấy, nên mới chỉ lang thang trên đường có sáu tháng thôi. Trong sáu tháng đó, anh ta đã dồn lại được một hóa đơn lên tới cả trăm nghìn đô-la – mà đấy là chỗ giá cả thấp hơn trong số hai bệnh viện gần khu vực trung tâm Reno đấy nhé. Hoàn

toàn có lý khi ước chừng rằng bệnh viện kia sẽ đưa ra hóa đơn còn nặng nề hơn. Một vị nữa thì đến từ Portland và có mặt ở Reno ba tháng rồi. Trong ba tháng ấy, anh ta đã gom góp được hóa đơn trị giá sáu mươi lăm nghìn đô-la. Vị thứ ba thực ra có vài đợt tỉnh táo rồi, và cũng đã tích được cái hóa đơn năm mươi nghìn đô-la.”

Người đầu tiên trong số đó là Murray Barr, Johns và O’Bryan đã nhận ra rằng nếu bạn tính tổng tất cả hóa đơn bệnh viện trong vòng mười năm mà anh ta lang thang trên đường phố – nào những là chi phí điều trị lạm dụng chất gây nghiện, nào là tiền công bác sĩ và các loại chi dùng khác – Murray Barr nhiều khả năng đã có hẳn một hóa đơn y tế hoành tráng như bất cứ ai trong bang Nevada rồi.

“Chưa phải chạy chữa phức tạp gì cho Bill Murray mà cũng đã ngốn của tụi tôi tới một triệu đô-la rồi đấy”, O’Bryan nói.

## 2.

Theo sau vụ đánh đập Rodney King , Sở Cảnh sát Los Angeles (LAPD) đã rơi vào khủng hoảng. Sở bị chỉ trích vì những lỗi như kém nhạy cảm về vấn đề chủng tộc, kỷ luật yếu cùng bạo lực vô tổ chức, và người ta cho rằng những vấn đề ấy lan tràn rộng rãi trong đội ngũ các nhân viên cảnh sát cấp thấp. Nói theo ngôn ngữ của các chuyên gia thống kê thì, các vấn đề của LAPD được cho là có tình trạng phân bố “thông thường” – rằng nếu bạn thử biểu đồ hóa, kết quả trông sẽ giống như một biểu đồ hình chuông, với một số lượng nhỏ nhân viên cảnh sát ở một đầu biểu đồ, một số lượng nhỏ khác ở đầu còn lại, và cả đám vấn đề tập trung ở phần giữa. Cách nhìn nhận kiểu biểu đồ hình chuông đã trở thành một phần quan trọng trong cấu trúc hệ thần kinh đến mức chúng ta có xu hướng sử dụng nó để tự động tổ chức các kinh nghiệm.

Nhưng khi LAPD bị một nhóm công tác đặc biệt do Warren Christopher dẫn đầu thực hiện điều tra, một bức tranh khác biệt rất nhiều đã nổi lên. Khoảng từ năm 1986 đến 1990, những lời buộc tội sử dụng quyền lực thái quá hay những thủ đoạn bất thích hợp đã được đưa ra chống lại 1.800 trong tổng số 8.500 nhân viên cảnh sát của LAPD. Phần giữa biểu đồ rất rộng hầu như không hề bị cáo buộc chút nào. Thêm nữa, hơn bốn nghìn nhân viên chỉ nhận được có một hay hai lời cáo buộc chống lại họ – và, hãy nhớ rằng đây

chỉ là những cáo buộc chưa đủ chứng cứ, rằng chúng xảy ra trong khoảng thời gian bốn năm trời, và rằng cáo buộc sử dụng quyền lực thái quá vốn là một phần khó lòng tránh được trong công việc của cảnh sát thành thị.

(Trong vòng một năm, Sở Cảnh sát New York – NYPD phải nhận tới ba nghìn lời phàn nàn tương tự.) Tuy thế, có 183 nhân viên cảnh sát đã nhận được từ 4 lời cáo buộc trở lên, 44 nhân viên nhận được từ 6 cáo buộc trở lên, 16 nhân viên nhận được 8 cáo buộc trở lên, thậm chí có 1 người phải nhận tới 16 cáo buộc. Nếu bạn thử biểu đồ hóa những rắc rối của LAPD, trông nó sẽ không giống một biểu đồ hình chuông. Mà sẽ giống một cây gậy khúc côn cầu hơn. Nó sẽ tuân theo cách phân bố mà các nhà thống kê gọi là phân phối quy tắc lũy thừa – nơi các hoạt động không tập trung ở khoảng giữa mà chỉ ở một cực.

Báo cáo của Nhóm Công tác Christopher trở đi trở lại với những gì mà nhóm mô tả là sự tập trung cực độ của các nhân viên cảnh sát có vấn đề. 1 nhân viên trong đó đã là đối tượng hứng chịu 13 lời cáo buộc sử dụng quyền lực thái quá, thêm cả 5 lời phàn nàn khác, 18 “báo cáo sử dụng quyền lực” (tức là, tài liệu nội bộ ghi chép các hành vi bất phù hợp) và 1 lần nổ súng. Một nhân viên khác có 6 lời cáo buộc về sử dụng quyền lực thái quá, 19 đơn kiện loại khác, 10 báo cáo sử dụng quyền lực và 3 lần nổ súng. Người thứ ba có 27 báo cáo sử dụng quyền lực, người thứ tư thì có tới 35. Một nhân viên khác nữa thì có hẳn một hồ sơ đầy những cáo buộc thực hiện những hành vi kiểu như “tấn công một nghi phạm từ sau gáy bằng báng súng ngắn mà không có lý do gì rõ rệt trong khi nghi phạm đó đã quỳ gối và bị còng tay”, rồi thì đánh đập một thiếu niên mới mười ba tuổi và hất nghi phạm từ trên ghế xuống, đá vào lưng và một bên đầu trong khi anh ta đã bị còng tay và nằm sấp xuống đất.

Bản báo cáo ấy đem lại ấn tượng mạnh mẽ rằng nếu bạn sa thải bốn-mười-tư tay cảnh sát ấy, LAPD sẽ đột nhiên trở thành một sở cảnh sát vận hành trơn tru ổn thỏa ngay lập tức. Nhưng báo cáo của nhóm Christopher cũng gợi ý rằng vấn đề của LAPD lại cam go hơn vẻ ngoài, bởi bốn-mười-tư tay cảnh sát tệ hại ấy lại quá tệ hại đến mức các cơ chế tổ chức vốn định ra nhằm trừ bỏ những “con sâu làm rầu nồi canh” rõ ràng không hề phát huy tác dụng. Nếu bạn mắc sai lầm, cho rằng những vấn đề của sở cảnh sát rơi vào hình thái phân phối thông thường, bạn sẽ đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hoạt động của nhóm giữa – ví dụ như đào tạo hoặc tuyển dụng

chất lượng cao hơn – trong khi thực ra nhóm giữa lại không cần giúp đỡ gì hết. Trong khi đó, với một nhóm nòng cốt nhỏ nhoi cần giúp đỡ, phương thuốc trợ giúp nhóm giữa lại sẽ là không đủ mạnh.

Vào thập niên 1980, khi tình trạng vô gia cư lần đầu tiên xuất đầu lộ diện như một vấn nạn quốc gia, người ta vẫn cho là vấn đề ấy hoàn toàn rơi vào lối phân phối thông thường: rằng đa số đông đảo những người vô gia cư đều nằm vào tình trạng khốn cùng bán-thường-xuyên hết như nhau. Đó chỉ là lối nhìn nhận dẫn tới nỗi tuyệt vọng: rằng nếu có quá nhiều người vô gia cư với quá nhiều vấn đề khác nhau, vậy thì chúng ta phải làm gì để giúp đỡ họ kia chứ? Và rồi, đến đầu thập niên 1990, một sinh viên trẻ tuổi mới tốt nghiệp Đại học Boston, tên gọi Dennis Culhane, đã thử sống trong một trạm trú chân ở Philadelphia trong bảy tuần như một phần trong nghiên cứu phục vụ luận văn của cậu. Vài tháng sau cậu quay trở lại và rất kinh ngạc khi phát hiện ra rằng cậu không thể tìm thấy bất cứ người nào trước đây cậu từng “san sẻ cảnh khốn cùng” ở đây. “Nó khiến tôi nhận ra rằng hầu hết những con người ấy đều đã tiếp tục theo đuổi cuộc sống riêng của mình”, cậu nói.

Tiếp sau đó Culhane đã tổng hợp nên một cơ sở dữ liệu – chính là công trình đầu tiên trong thể loại này – để truy dấu những người đã bước vào và ra khỏi hệ thống trạm trú chân ấy. Những gì cậu phát hiện ra đã thay đổi sâu sắc cách chúng ta vẫn hiểu về tình trạng vô gia cư. Vô gia cư hóa ra không hề tuân theo lối phân phối thông thường. Nó phân phối theo quy tắc lũy thừa. “Chúng tôi thấy rằng 80% người vô gia cư bước vào và rời đi rất nhanh”, anh nói. “Ở Philadelphia, khoảng thời gian chung nhất của một người rơi vào tình trạng vô gia cư là 1 ngày. Khoảng thời gian phổ biến thứ hai là 2 ngày. Và họ không bao giờ quay lại nữa. Bất cứ ai từng vô tình phải lưu lại trong một trạm trú chân ấy đều biết rằng tất cả những gì bạn nung nấu đều chỉ là làm thế nào đảm bảo rằng không bao giờ phải quay trở lại đấy nữa”.

10% tiếp theo là đối tượng mà Culhane định danh là “người sử dụng theo giai đoạn”. Họ sẽ đến đó suốt ba tuần liền, và rồi định kỳ quay trở lại, thường là những kẻ sử dụng chất kích thích nặng đô. Còn nhóm 10% cuối cùng – nhóm ngự tại đầu mút xa xôi nhất trên biểu đồ – khiến Culhane quan tâm nhất. Họ là những người vô gia cư kinh niên, thường sống trong

các trạm trú chân có khi cả năm liên tục. Nhóm này lớn tuổi hơn. Rất nhiều trong số đó có vấn đề về thần kinh hoặc tàn tật về chi thể, và khi chúng ta nghĩ về vô gia cư như một vấn nạn xã hội, những người ngủ queo trên lối đi, nằng nặc xin ăn, nằm quay lơ say xin ở cửa ra vào, tụ tập trên những nắp lưới tàu ngầm hay dưới gầm cầu – thì đây chính là nhóm chúng ta mừng tượng trong đầu. Hồi đầu thập niên 1990, cơ sở dữ liệu mà Culhane đưa ra đã gợi ý rằng thành phố New York có tới một phần tư triệu người lâm vào cảnh “màn trời chiếu đất” vào thời điểm nào đó trong nửa thập niên về trước – một con số cao bất ngờ. Nhưng chỉ khoảng hai nghìn rưỡi người trong số đó là vô gia cư kinh niên.

Hơn thế nữa, hóa ra nhóm người này tiêu tốn chi phí chăm sóc sức khỏe và chi phí dịch vụ xã hội hơn bất cứ ai có thể tiên liệu. Culhane ước tính rằng ở New York, mỗi năm ít nhất cũng có tới 62 triệu đô-la được chi để cung cấp nơi trú chân cho hai nghìn rưỡi người vô gia cư dạng hạt-nhân-ôn-định ấy. “Chỉ tính riêng tiền đổ vào một trong số những chiếc giường trạm trú chân ấy đã thôi đã mất 24.000 đô-la một năm rồi”, Culhane nói. “Mà chúng ta đang bàn về những chiếc võng xếp chỉ cách nhau có nửa mét đấy nhé.” Chương trình Y tế dành cho Người vô gia cư ở Boston – một nhóm phục vụ người vô gia cư hàng đầu ở Boston – gần đây đã truy dấu các chi phí y tế của 119 đối tượng vô gia cư kinh niên. Trong vòng năm năm, 33 người đã chết và thêm 7 người nữa đã được gửi đến các nhà điều dưỡng, thì tính trên tổng số, riêng nhóm này thôi đã ghi tên mình trong 18.834 lần viếng thăm phòng cấp cứu – với chi phí tối thiểu là 1.000 đô-la cho mỗi lần. Trung tâm Y tế thuộc Đại học California, San Diego đã theo dấu 15 đối tượng nghiện rượu vô-gia-cư-kinh-niên và phát hiện ra rằng chỉ trong hơn 18 tháng, 15 người này đã được điều trị tại phòng cấp cứu bệnh viện tới 417 lần, và tích lũy được số hóa đơn giá trị trung bình hơn 100.000 đô-la mỗi người. Một nhân vật trong số đó – cũng “có số có má” như Murray Barr vậy, đã lui tới phòng cấp cứu tạt 81 lần.

“Một khi đã nhập viện vì lý do sức khỏe, thì nhiều khả năng đó là những con người nhiễm bệnh viêm phổi thực sự phức tạp”, James Dunford, giám đốc trung tâm cấp cứu y tế thành phố San Diego, cũng là tác giả công trình quan sát đã nói. “Họ say khướt cò bợ, tích khí và tràn dịch phổi, có áp xe phổi ngày càng nghiêm trọng, và tổng quan là bị suy giảm thể nhiệt, vì họ dầm mình trong mưa mà. Rốt cuộc họ có mặt trong khu điều trị tích cực với

tình trạng nhiễm độc phức tạp thế này. Đây là những anh chàng đặc trưng là bị xe hơi, xe buýt với xe tải tông vào. Họ thường còn bị cả tai biến thần kinh kèm theo nữa. Vậy nên dễ xảy ra chuyện ngã bổ nhào và đập đầu xuống và chuốc lấy một cục tụ máu dưới màng cứng, mà, nếu không hút kịp thời, có thể giết chết họ luôn, mà anh chàng ngã bổ nhào và đập đầu ấy rất cuộc sẽ ngốn của bạn chí ít là năm mươi nghìn đô-la. Trong lúc ấy, họ lại trải qua một lượt cai rượu và mắc bệnh gan hiểm nghèo chỉ làm nghiêm trọng thêm tình trạng mất khả năng đề kháng nhiễm độc của họ. Không có đầu ra cho vấn đề này. Chúng tôi đã làm những việc ghê gớm dường ấy. Chúng tôi bỏ ra những khoản chi phí phòng bệnh, các hộ lý muốn bỏ quách đi cho xong, vì họ chỉ thấy rặt mấy gã ấy đến hết lần này tới lần khác, và tất cả những gì chúng tôi làm chỉ là giúp cho họ đủ hồi phục để lại lang thang đầu đường cuối lộ."

Vấn nạn vô gia cư cũng giống như vấn nạn nhân-viên-cảnh-sát-yếu-kém vậy. Đó là rắc rối của một vài ca khó, và ấy lại là tin mừng, bởi khi một vấn đề được tập trung lại, bạn có thể quàng tay ôm gọn lấy và suy nghĩ về cách giải quyết nó. Tin xấu là mấy ca khó ấy lại thực sự khó. Họ là những kẻ say xỉn ngã nhào nhào với bệnh gan kèm nhiễm độc phức hợp và cả bệnh thần kinh nữa. Họ cần thời gian và để tâm chú ý và rất nhiều tiền. Nhưng những khoản tiền kếch sù đã bị chi tiêu vào những người vô gia cư kinh niên, còn Culhane thì nhận thấy rằng khoản tiền cần để giải quyết vấn đề vô gia cư có thể ít hơn nhiều so với thứ tiền chi ra để bỏ qua vấn đề ấy. Xét cho cùng, Murray Barr đã ngốn khoản chi phí chăm sóc sức khỏe gần như nhiều hơn bất cứ ai trong bang Nevada. Có lẽ mọi thứ sẽ rẻ hơn nhiều nếu cung cấp cho anh ta một hộ lý toàn-thời-gian và căn hộ của riêng mình.

Người diễn giải hàng đầu cho lý thuyết vô gia cư theo phân phối quy tắc lũy thừa là Philip Mangano. Từ khi được Tổng thống Bush chỉ định hồi năm 2002, Mangano đã giữ cương vị giám đốc điều hành Hội đồng Liên cơ quan Hoa Kỳ chuyên trách về Vô gia cư, một nhóm quán xuyên các chương trình ở hai mươi chi nhánh khắp nước Mỹ. Mangano là một người đàn ông mảnh khảnh với mái tóc trắng vòng bờm cùng lối xuất hiện đầy thu hút. Anh đã khởi nghiệp với vai trò luật sư biện hộ cho người vô gia cư ở bang Massachusetts. Anh rong ruổi trên đường mài miết, ngược xuôi ngang dọc nước Mỹ, đào tạo cho các thị trưởng địa phương và hội đồng thành phố về hình dạng thực sự của biểu đồ mô tả tình trạng vô gia cư. Anh lập luận rằng

những bếp ăn phân phát cháo cùng những trạm trú chân hoạt động giản đơn đã “vẽ đường cho hươu chạy”, để những người vô gia cư kinh niên tiếp diễn cảnh vô gia cư kinh niên. Bạn chỉ xây lên một trạm trú chân với một bếp ăn phân phát cháo khi bạn nghĩ rằng vô gia cư là một vấn đề với phần giữa rất rộng và không thể xử lý. Nhưng nếu nó chỉ là một vấn đề ở vùng rìa, thì nó có thể được giải quyết. Tính cho tới nay, Mangano đã thuyết phục được hơn hai trăm thành phố tái lượng giá thật triệt để chính sách đối xử với người vô gia cư của mình.

“Gần đây tôi vừa tới St. Louis,” Mangano nói hồi tháng 6, khi anh ghé ngang New York trên đường tới Boise, bang Idaho. “Tôi trò chuyện với những người trợ giúp ở đó. Họ gặp phải một nhóm rất khó khăn, họ không thể tiếp cận cho dù có cung cấp cái gì đi chăng nữa. Thế là tôi bảo, 'Bỏ ra một số tiền và thuê lấy mấy căn hộ và đi ra ngoài đó gặp họ, và đứng nghĩa đen nhé, phải đi ra ngoài đó với chìa khóa và nói với họ rằng, “Đây là chìa khóa của một căn hộ. Nếu quý vị đi theo tôi ngay bây giờ thì tôi sẽ đưa nó cho quý vị, và quý vị sẽ có được căn hộ ấy.” Họ làm đúng như thế. Và cứ lần lượt từng người một trong số đó đã chuyển vào. Mục đích của chúng tôi là biến đổi chính sách cho người vô gia cư từ chỗ chỉ là ý tưởng cũ kỹ của các chương trình gây quỹ cung phụng bất tận cho những người cầu bơ cầu bất, thay vào đó là đầu tư vào những kết quả sẽ thực sự chấm dứt tình trạng màn trời chiếu đất.”

Mangano là một kẻ ham mê lịch sử, một người đôi lúc vẫn thiếp ngủ trong khi đang mãi nghe các bài diễn thuyết của Malcolm X, người rải đầy những ghi chú với các chỉ dẫn tới hoạt động nhân quyền và Bức Tường Berlin và, nhiều hơn tất cả, là cuộc đấu tranh chống lại chế độ nô lệ. “Tôi là người theo chủ nghĩa bãi nô,” anh nói. “Văn phòng của tôi ở Boston đối diện với tượng đài kỉ niệm Binh đoàn 54 trên công viên Boston Common, ở con phố chạy thẳng từ Nhà thờ Park Street, nơi William Lloyd Garrison kêu gọi bãi nô ngay lập tức, và chỉ quanh góc phố nơi Frederick Douglass có bài phát biểu nổi tiếng tại Đền Tremont. Tư tưởng ăn sâu bám rễ trong tôi chính là anh không nên gắng sức xoay xỏa với một tệ nạn xã hội. Anh phải kết liễu nó.”

### 3.

Hiệp hội Thanh niên Cơ đốc (YMCA) cũ ở miệt trung tâm Denver nằm trên Phố 16, ngay phía đông khu buôn bán trung tâm. Tòa cao ốc chính là một khối cấu trúc bằng đá sáu tầng to lớn được dựng lên hồi năm 1906, và bên cạnh là nhà phụ mới được thêm vào thập niên 1950. Ở tầng trệt là các phòng thể dục thể hình. Ở các tầng trên có vài trăm căn hộ - những căn một phòng ngủ, những căn tiện ích và những căn hộ tối giản được sơn sáng màu với lò vi ba, tủ lạnh và điều hòa nhiệt độ trung tâm - trong vài năm vừa qua, những căn hộ ấy nằm dưới sự sở hữu và điều hành của Liên hiệp Hoạt động vì người vô gia cư Colorado (CCH).

Xét theo những tiêu chuẩn thành-phố-lớn, thì Denver vẫn đang tồn tại vẫn nạn vô gia cư nghiêm trọng. Mùa đông thì tương đối êm dịu, còn mùa hè chẳng thể nóng bằng các bang lân cận như New Mexico hay Utah lân cận, điều này khiến cho thành phố trở thành thời nam châm thu hút những người cùng đinh nghèo khổ. Theo những ước tính của thành phố, nó có chừng một nghìn người vô gia cư kinh niên, trong đó 300 người loăng quăng khu trung tâm, dọc theo hành lang mua sắm Phố 16 hay gần Công viên Trung tâm Civic. Nhiều doanh thương miệt trung tâm lo lắng rằng sự hiện diện của người vô gia cư sẽ dọa khách mua hàng sợ chạy mất. Cách đó vài dãy nhà về phía bắc, gần bệnh viện, có một trung tâm giải độc năm khiêm tốn đã phải giải quyết tới 28 nghìn ca mỗi năm, rất nhiều trong số đó là người vô gia cư bất tỉnh trên đường, cả vì rượu bia hay - một trường hợp ngày càng gia tăng - là bất tỉnh do nước súc miệng. "Dr.-, Dr.Tích, họ gọi thế - là nhãn hiệu nước súc miệng họ xài ấy mà," Roxanne White, người quản lý các dịch vụ xã hội của thành phố nói. "Chắc anh tưởng tượng được là chúng gây ra những gì cho đường ruột."

Mười tám tháng trước thành phố đã gia nhập chương trình với Manganos. Với cả năm gồm các khoản quỹ liên bang và địa phương, CCH đã tuyên bố một chương trình tính đến hiện thời đã chiêu nạp 106 người. Nó hướng vào những thành phần kiểu Murray Barr của của Denver, những người lang thang đường chợ lâu nhất, những người có án hình sự, những người có vấn đề về lạm dụng chất gây nghiện hay có bệnh thần kinh. "Chúng tôi có một đối tượng mới chớm 60, nhưng nhìn bà ấy anh sẽ ngỡ đã 80 rồi ấy," Rachel Post, giám đốc phụ trách điều trị lạm dụng chất gây nghiện thuộc CCH đã nói. (Post đã thay đổi một vài chi tiết về các khách hàng để bảo vệ danh tính của họ.) "Bà ấy là sâu rượu kinh niên đấy. Một ngày điển hình của bà ấy là,

thức dậy và gắng sức tìm bất cứ thứ gì bà ấy uống được ngày hôm đó. Bà ấy cứ ngã dúi dụi nhiều lần. Còn có một người nữa thì nằm bẹp một tuần đầu tiên. Anh ta vẫn đang phải duy trì thuốc ngủ gây tê. Anh này còn đang trong giai đoạn điều trị bệnh thần kinh nữa. Đã bị bỏ tù suốt mười một năm và sống vạ vật trên đường suốt ba năm sau đó, và, nếu vẫn còn chưa đủ, thì anh chàng còn có hẳn một lỗ hổng trong tim nữa kìa."

Chiến lược tuyển chọn cũng đơn giản hết như những gì Mangano đã bày ra ở St. Louis: Liệu quý vị có muốn một căn hộ miễn phí không? Người tham gia sẽ nhận được một căn hộ tiện ích ở YMCA hoặc một căn hộ thuê cho mình tại tòa cao ốc nào đó khác trong thành phố, với điều kiện họ đồng ý làm việc theo các quy tắc của chương trình. Dưới tầng hầm của YMCA, trước vốn là khu sân bóng quần, Liên hiệp dựng lên một trung tâm chỉ huy, biên chế gồm mười nhân viên nghiên cứu. Cứ năm ngày một tuần, khoảng từ 8h30 đến 10h sáng, nhóm nhân viên lại gặp gỡ và tỉ mỉ xem xét tình trạng của từng người trong chương trình. Trên khoảng tường chạy quanh bàn hội thảo treo vài chiếc bảng trắng với danh sách các cuộc hẹn bác sĩ, ngày hầu tòa và lịch cấp phát thuốc. "Chúng tôi cần từ một đến mười nhân viên để có thể triển khai hoạt động," Post nói. "Anh đi ra ngoài đó và anh tìm đến người ta và anh đánh giá xem họ sinh hoạt trong căn hộ của mình ra sao. Đôi khi chúng tôi giữ liên lạc với một người nào đó đều đặn hàng ngày. Có khoảng 15 người chúng tôi phải thực sự bận tâm lo lắng lúc này."

Chi phí của các dịch vụ này vào khoảng chừng 10 nghìn đô-la tính trên một đối tượng vô gia cư mỗi năm. Một căn hộ tiện ích ở Denver trung bình có giá thuê là 376 đô-la mỗi tháng, hay chỉ nhỉnh hơn 4.500 đô-la một năm, đồng nghĩa với việc bạn có thể giúp an cư và chăm sóc một người vô gia cư kinh niên với chi phí tối đa là 15 nghìn đô-la, tức là chỉ bằng 1/3 so với những chi phí đổ vào người ấy khi họ lông bông đầu đường xó chợ. Ý tưởng rằng một khi các thành viên trong chương trình ổn định cuộc sống rồi, họ sẽ tìm công việc làm và bắt đầu tích cóp được dần dà nhiều hơn cho khoản thuê nhà, việc ấy sẽ giúp chi phí đổ vào mỗi người trong chương trình tiến gần xuống mức 6 nghìn đô-la. Tính đến hiện nay, đã có thêm 75 căn nhà hỗ trợ đã được bổ sung, và kế hoạch hoạt động vì vấn đề vô gia cư của thành phố kêu gọi thêm 800 căn nữa trong vòng mười năm tới.

Đương nhiên, hiện thực khó lòng gọn gàng nhỏ nhắn được như vậy. Ý tưởng rằng những thành phần vô gia cư ốm bệnh, phiền toái nhất có thể an cư và cuối cùng lạc nghiệp chỉ thuần túy là niềm hi vọng. Một vài người trong số họ đơn giản không đủ khả năng làm như thế: suy cho cùng, đây là những ca khó cơ mà. “Chúng tôi có một đối tượng, cậu ta mới ngoài 20 chứ mấy,” Post nói. “Thế mà, đã bị xơ gan. Một lần cậu ta thở ra độ cồn trong máu là 0.49, đủ để giết chết hầu như bất cứ ai. Chỗ ở đầu tiên bọn tôi cung cấp, cậu ta kéo bè kéo bạn về lũ lượt, họ tiệc tùng nhậu nhẹt và bày bữa lộn xộn và đập vỡ cả một cửa sổ. Thế rồi tụi tôi lại giao cho cậu ta một căn hộ khác, vẫn chứng nào tật nấy.”

Post nói rằng anh chàng này đã trở lại tỉnh táo được vài tháng. Nhưng cậu ta có thể “ngựa quen đường cũ” bất cứ lúc nào và có lẽ sẽ lại phá tan hoang căn hộ khác, và họ sẽ phải tìm ra xem nên xử trí tiếp theo ra sao với cậu ta. Post vừa mới tham gia một cuộc điện thoại hội thảo với vài người ở New York cũng đang theo đuổi chương trình tương tự. Họ đã bàn luận về việc có phải mang lại quá nhiều cơ hội cho các đối tượng chỉ đơn thuần khuyến khích họ cư xử vô trách nhiệm mà thôi. Với một số người, khả năng cao là như thế. Nhưng phương án thay thế là gì đây? Nếu anh chàng trẻ tuổi này bị đưa trở lại đường phố, cậu sẽ tiêu tốn của chương trình nhiều tiền hơn thế. Triết lý phúc lợi xã hội hiện tại cho rằng hỗ trợ chính phủ nên mang tính tạm thời và có điều kiện, nhằm hạn chế nảy sinh tâm lý phụ thuộc. Nhưng ai đó phun ra mức .49 qua Máy đo nồng độ cồn trong máu và mắc chứng xơ gan khi mới ở tuổi hai-mươi-bảy lại không phản ứng trước những khích lệ và chế độ thưởng phạt theo cung cách bình thường. “Những đối tượng phức tạp nhất phải xử trí là những người lang bạt quá lâu đến mức việc trở lại đường phố chẳng có gì là đáng sợ,” Post nói. “Mùa hè sắp về đến nơi và họ bảo luôn, 'Tôi cóc cần nghe theo quy tắc của các người.'" Chính sách vô gia cư theo phân phối lũy thừa sẽ phải làm những việc ngược lại với chính sách xã hội theo kiểu phân phối thông thường. Nó nên tạo ra sự phụ thuộc: anh muốn những người còn ở ngoài hệ thống phải bước vào và tái xây dựng cuộc sống của họ dưới sự giám sát của mười nhân viên nghiên cứu dưới tầng hầm của YMCA.

Đó chính là điểm rắc rối trong chính sách vô gia cư theo phân phối lũy thừa. Xét từ khía cạnh kinh tế thì lối tiếp cận này hợp lý tuyệt hảo. Nhưng nhìn từ giác độ đạo đức thì nó có vẻ không được công bằng. Hàng nghìn

con người trong địa hạt Denver, không nghi ngờ gì, chật vật qua ngày, gánh vác một lúc hai hay ba công việc, và rõ ràng đáng được giúp đỡ - nào có ai mang tới cho họ chìa khóa mở ra căn hộ mới. Thế mà ấy lại là những gì mà một gã rửa xả tục tĩu và nốc nước súc miệng nhận được. Khi thời hạn nhận trợ giúp công cộng của một bà mẹ theo chính sách phúc lợi vừa hết, chúng ta loại bỏ bà ta ngay. Vậy mà khi một gã vô gia cư phá phách căn hộ được giao, chúng ta lại đưa ngay một căn khác. Các loại trợ cấp xã hội đáng lẽ ra phải có lý lẽ thuyết phục về đạo đức thế nào đấy. Chúng ta cung cấp chúng tới những người góa bụa, cựu binh tàn tật và mẹ nghèo con thơ. Còn cung cấp cho một người vô gia cư bất tỉnh nhân sự giữa lối đi cả một căn hộ lại phải có chừng mực khác. Đó đơn thuần chỉ là tính hiệu quả mà thôi.

Chúng ta cũng tin rằng phân phối phúc lợi xã hội không nên tùy tiện bừa bãi. Chúng ta đâu chỉ cung cấp cho một vài bà mẹ nghèo, hay tới một nhóm ngẫu nhiên những cựu binh nào đó. Chúng ta trợ giúp tất cả những ai đáp ứng đủ các tiêu chuẩn chính thức, và uy tín đạo đức của hỗ trợ chính phủ một phần sản sinh chính từ sự phổ biến này. Nhưng chương trình trợ giúp người vô gia cư ở Denver lại không giúp đỡ tất cả những người vô gia cư kinh niên ở Denver. Có một danh sách chờ đợi lên tới 600 người mong ngóng chương trình hỗ trợ nơi ở; sẽ phải mất hàng năm trời để những người này nhận được nhà ở, và một số sẽ không bao giờ nhận được. Làm sao có đủ tiền để rải hết lượt vòng quanh, và việc gắng giúp đỡ mỗi người một chút - nhằm tuân theo đúng quy tắc phổ biến - lại không đạt hiệu quả bằng việc dồn rất nhiều trợ giúp chỉ cho một số ít người. Vậy thì, để công bằng, trong trường hợp này, là đồng nghĩa với việc cung cấp nơi trú chân và các bữa ăn phát cháo súp, mà nơi trú chân và bữa ăn phát cháo súp lại không thể giải quyết vấn đề vô gia cư. Trực giác luân lý thông thường của chúng ta chẳng tác dụng gì mấy khi phải đối mặt với vài ca khó. Những vấn đề kiểu phân phối lũy thừa buộc chúng ta loay hoay với một lựa chọn thật khó khăn. Chúng ta hoặc phải trung thành với những nguyên tắc của mình hoặc phải giải quyết rất ráo. Chúng ta không thể ôm đồm cả hai.

#### 4.

Cách trụ sở YMCA cũ trên khu trung tâm vài dặm về phía tây bắc, ở dốc lên từ đường I-25 Đại lộ Speer, có một bảng điện tử cỡ lớn dựng ven đường, nối với một thiết bị đo từ xa lượng khí thải của các phương tiện giao thông

chạy qua. Khi một chiếc xe với thiết bị hạn chế ô nhiễm hoạt động đầy đủ bằng ngang, bảng điện tự lóa lên chữ "TỐT." Còn lúc một chiếc xe vượt quá giới hạn khí thải cho phép, bảng hiệu lại lóa lên chữ "TỆ." Nếu bạn đứng ngay bên cửa khẩu Đại lộ Speer và theo dõi bảng điện tử một lúc, bạn sẽ thấy ngay là rõ ràng hầu hết các xe đều đạt hạng "TỐT." Một chiếc Audi A4 - "TỐT." Một chiếc Buick Century - "TỐT." Một chiếc Toyota Corolla - "TỐT." Một chiếc Ford Taurus - "TỐT." Một chiếc Saab 9-5 - "TỐT," cứ thế và cứ thế liên tục trong khoảng hai mươi phút gì đó, cho đến khi một chiếc Ford Escort cũ kỹ quá tải hay chiếc Porsche bị độ lại chạy qua và bảng hiệu lóa lên chữ "TỆ." Bức tranh về vấn đề khói thải mà bạn nhìn thấy nhờ vào việc theo dõi bảng điện tử Đại lộ Speer và bức tranh về vấn đề vô gia cư mà bạn biết được nhờ theo dõi những buổi họp hàng sáng tại YMCA rất giống nhau. Khói thải ô tô tuân theo phân phối quy luật lũy thừa, và ví dụ về ô nhiễm không khí lại mang tới một cái nhìn khác vào câu hỏi tại sao chúng ta lại phải vật lộn quá nhiều với những vấn đề chỉ tập trung trên một vài ca khó.

Hầu hết xe hơi, đặc biệt là những chiếc còn mới, thường là sạch cực kì. Một chiếc Subaru kiểu 2004 vận hành trong điều kiện tốt có lượng khí xả chỉ chứa 0,6% CO, hầu như không đáng kể. Nhưng trên hầu hết các tuyến cao tốc, bởi bất cứ nguyên nhân nào - tuổi thọ xe, sửa chữa yếu kém, những can thiệp cố ý của chủ nhân - mà một lượng nhỏ xe hơi thải ra mức CO lên tới 10%, cao hơn gần 200 lần. Ở Denver, 5% xe cộ lưu thông phun ra tới 55% ô nhiễm khí thải ô tô.

"Cứ cho là một cái xe là 15 năm tuổi đi," Donald Stedman nói. Stedman là một nhà hóa học kiêm chuyên gia khí thải ô tô tại Đại học Denver. Phòng thí nghiệm của anh đã dựng lên bảng tín hiệu trên Đại lộ Speer. "Hiển nhiên là, một cái xe càng cũ thì càng nhiều khả năng nó bị hỏng hóc. Giống con người thôi mà. Và nói hỏng hóc, tụi tôi có ý chỉ mọi sai lệch máy móc - máy tính không hoạt động nữa, bộ phun nhiên liệu mở toang hoác, bộ xúc tác chết ngóm. Chẳng có gì là bất bình thường khi những trục trặc này gây ra hàm lượng khí thải cao. Trong cơ sở dữ liệu của tụi tôi có ít nhất một chiếc xe thải ra tới 70 g hidro-carbon mỗi dặm, tức là anh gần như có thể lái thêm một chiếc Honda Civic nữa với lượng khí thải xả ra từ chiếc xe ấy. Mà không phải chỉ có xe cũ đâu nhé. Xe mới chạy nhiều quá cũng vậy, như taxi chẳng hạn. Một trong những công trình đo đạc khí thải thành công nhất

nhưng lại được phổ biến ít rộng rãi nhất là của một luật sư cây nhà lá vườn ở Los Angeles thực hiện hồi thập niên 90. Anh ta tới sân bay Quốc tế Los Angeles (LAX) là phát hiện ra rằng tất cả taxi hãng Bell Cabs là những kẻ phát-thải-ôn-định. Một chiếc trong số ấy thôi hàng năm cũng đã thải ra lượng ô nhiễm cao hơn cho phép rồi."

Theo quan điểm của Stedman, hệ thống kiểm tra khói bụi hiện giờ không có nghĩa gì mấy. Cả triệu người lái xe ở Denver buộc phải trình diện ở trung tâm phát thải mỗi năm - bớt xén giờ giấc làm việc, rồi xếp hàng chờ đợi, nộp 15 đến 25 đô-la - chỉ để cho một bài kiểm tra mà tới 90% trong số họ không cần. "Có phải tất cả mọi người đều phải đi xét nghiệm ung thư vú đâu," Stedman nói. "Cũng chẳng phải tất cả mọi người đều đi xét nghiệm AIDS." Hơn thế nữa, những đợt kiểm tra khí thải định kì lại rất tệ trong việc tìm kiếm và khắc phục một vài ca bất trị. Những tén đồ xe cộ - phải lòng những chiếc xe thể thao mãnh lực cao và ô nhiễm cao - vốn đã được biết tới với xảo thuật lắp đặt động cơ sạch sẽ vào xe mình đúng ngày kiểm tra. Những người khác thì đăng ký xe ở tận nơi khi họ còn gáy nào đó không có kiểm tra phát thải hoặc dong tới địa điểm kiểm tra với động cơ bông rầy - tức là vừa mới chạy cả chặng đường dài trên xa lộ - một cách rất hay hòng khiến một động cơ bẩn có vẻ như trở thành sạch sẽ. Còn có những người khác ngẫu nhiên vượt qua bài kiểm tra trong khi đáng ra không được vậy, là bởi các động cơ bẩn biến hóa cực kì thất thường, và đôi khi lại đốt cháy sạch sẽ trong những khoảng thời gian ngắn. "Chẳng có mấy bằng chứng thể hiện rằng cơ chế kiểm định của thành phố có cải thiện chất lượng không khí," Stedman nói.

Anh đề xuất phương án kiểm soát di động để thay thế. Hồi đầu thập niên 1980, Stedman đã sáng chế ra một thiết bị kích cỡ bằng chiếc va li, sử dụng tia hồng ngoại để đo đặc tức thời và sau đó phân tích khói thải xe cộ ngay khi chúng lướt qua trên đường cao tốc. Bảng tín hiệu trên Đại lộ Speer đã được gắn với một trong những bộ thiết bị của Stedman. Anh nói các thành phố nên lắp đặt cả nửa tá hoặc chùng như thế thiết bị kiểu vậy trong các xe tải, đỗ dọc theo những quăng lên dốc của xa lộ quanh thành phố, và cắt cử hẳn một xe cảnh sát sẵn sàng ép vào lề đường bất cứ ai không đạt chuẩn kiểm tra. Nửa tá xe tải ấy có thể kiểm tra ba vạn xe một ngày. Cũng một khoản 25 triệu đô-la mà các lái xe thành phố Denver giờ đây đang phải chi vào đợt kiểm tra định kỳ, thì theo Stedman ước tính, thành phố có thể nhận

dạng và chính đến 25 nghìn xe cộ thực sự gây ô nhiễm mỗi năm. Theo đà đó, trong vòng vài năm sẽ cắt giảm lượng phát thải từ ô tô trong khu vực nội thị Denver xuống cỡ chừng 35 đến 40%. Thành phố có thể ngưng việc xoay xở quản lý vấn đề khói bụi và bắt tay vào thanh toán nó hoàn toàn.

Tại sao tất cả chúng ta lại không áp dụng phương pháp của Stedman kia chứ? Không hề có trở ngại đạo đức nào ở đây. Chúng ta chẳng đã quen với việc cảnh sát tập người ta lại vì một chiếc đèn pha tắt ngóm hay kính chiếu hậu vỡ toang, và chẳng khó khăn gì để họ bổ sung thêm các thiết bị hạn chế ô nhiễm vào danh sách của mình. Nhưng việc ấy lại đi ngược lại với khuynh hướng chung rất bản năng, vốn coi ô nhiễm như một vấn đề mà mỗi người đều đóng góp quân bình. Chúng ta đã phát triển những cơ quan hành động đầy chắc chắn, nhanh chóng và đầy hiệu lực trước những vấn đề chung. Quốc hội phê chuẩn bộ luật. Ủy ban Bảo vệ Môi trường phổ biến một quy định. Ngành công nghiệp ô tô chế tạo những chiếc xe sạch hơn chút xíu - và - thật chóng vánh - không khí đã trong lành hơn. Nhưng Stedman lại không để tâm nhiều lắm tới những gì xảy ra ở “thủ đô lập pháp” Washington và “trái tim ngành công nghiệp xe hơi” Detroit. Thách thức của việc hạn chế ô nhiễm không khí không liên quan đến luật lệ này nọ nhiều bằng những vướng víu xoay quanh tình hình tuân thủ những quy định ấy. Đó là vấn đề thực thi, chứ không phải vấn đề ở bản thân chính sách, và có điều gì đó rất cuộc không hề dễ chịu trong phương án đề xuất của Stedman. Anh muốn chấm dứt tình trạng ô nhiễm không khí ở Denver nhờ vào nửa tá xe tải trang bị một chiếc máy kì dị kích cỡ khoảng chừng chiếc va li. Liệu một vấn đề to tát nhường ấy lại có một phương án giải quyết bé bỏng vậy được chăng?

Đó cũng là điều khiến cho những phát hiện của Nhóm công tác Christopher không thể mang lại sự thỏa mãn. Chúng ta tập hợp những nhóm chuyên gia đặc biệt cứ mỗi khi phải đối mặt với những vấn đề cơ hồ quá to lớn so với các cơ chế thông thường của sửa đổi kiểu quan liêu. Chúng ta muốn có những cải cách mang ảnh hưởng sâu rộng. Nhưng quan sát đáng chú ý nhất của nhóm công tác là gì đây? Chỉ là câu chuyện về một viên sĩ quan cảnh sát với một lai lịch lừng lẫy gây ra những việc kiểu như đánh đập các nghi phạm đã bị còng tay, vậy mà anh ta lại nhận được bản đánh giá của thượng cấp, nói rõ rằng anh ta “luôn cư xử đúng mực, giúp khơi dậy thái độ tôn trọng luật pháp và lan truyền lòng quả cảm đến công chúng.” Đây là những

gì bạn sẽ nói về một viên sĩ quan cảnh sát khi bạn chưa hề đọc tài liệu ghi chép về anh ta, và ẩn ý của báo cáo do Nhóm công tác Christopher đưa ra lại là LAPD có thể giúp giải quyết vấn đề của mình chỉ đơn giản bằng cách bắt các vị thượng cấp phải đọc kỹ càng ghi chép hoạt động của nhân viên mình. Vấn đề của LAPD không nằm ở chính sách, mà nằm ở việc thực thi. Sở Cảnh sát cần phải sát sao tuân thủ những luật lệ mà nó đã định ra, và đối với công chúng vốn ngóng trông cả cuộc biến đổi quy mô về thể chế, thì đó đâu phải điều họ muốn nghe. Giải quyết những vấn đề phân phối theo quy tắc lũy thừa không chỉ đi ngược lại những trực giác đạo đức của chúng ta; nó còn đi ngược lại những trực giác chính trị nữa. Chẳng khó khăn gì mấy để kết luận được rằng, suy cho cùng, nguyên do bấy lâu nay chúng ta xử trí với người vô gia cư như một nhóm chẳng-khác-gì-nhau đầy tuyệt vọng không phải đơn giản bởi chúng ta không hiểu rõ về nó. Mà là bởi chúng ta không muốn biết rõ hơn. Cứ y như cũ là dễ nhất.

Những giải pháp theo quy tắc lũy thừa mấy sức lôi cuốn với cánh hữu, bởi chúng đòi hỏi các hình thức đối xử đặc biệt với những người không đáng nhận được; và chúng cũng chẳng mấy hấp dẫn cánh tả, bởi việc nhấn mạnh đến tính hiệu quả nhiều hơn là công bằng gợi ra lối những tính toán phức tạp chi li trong phân tích khía cạnh kinh tế của giới kinh viện Chicago. Thậm chí lời hứa hẹn về việc tiết kiệm được cả triệu đô-la hay bầu không khí trong sạch hơn hay những sở cảnh sát lành mạnh hơn cũng không bù đắp hoàn toàn được nỗi bất tiện ấy. Tại Denver, John Hickenlooper - vị thị trưởng rất nổi tiếng của thành phố đã hành động không mệt mỏi về vấn đề vô gia cư trong suốt nhiều năm qua. Trong bản Thông điệp Thành phố thường hồi mùa hè vừa qua, ông đã dành thời gian nói về chủ đề vô gia cư hơn hết thấy những vấn đề còn lại. Ông đã thực hiện bài phát biểu với lối biểu trưng đầy chủ ý, ngay tại Công viên Trung tâm Civic, nơi người vô gia cư tụ tập hàng ngày với những chiếc xe đẩy mua hàng và các túi rác. Ông đã lên các chương trình trò chuyện trên sóng phát thanh địa phương rất nhiều lần để thảo luận những công việc thành phố đang thực hiện xung quanh vấn đề vô gia cư. Ông đã tổ chức cả những nghiên cứu chỉ ra rằng dân số vô gia cư đã biến thành nguồn chảy máu chất xám của thành phố ra sao. Thế nhưng, ông nói, “vẫn luôn có người chặn bước tôi vào siêu thị và bảo rằng, 'Tôi không tin nổi là ông lại giúp cái đám cầu bơ cầu bất ấy, một lũ ăn bám vô tích sự.'”

## 5.

Một sớm tinh mơ vài tháng trước, Marla Johns nhận được cú điện thoại của chồng cô, Steve. Anh đang ở sở làm. “Anh ấy gọi về và dựng tôi dậy,” Johns nhớ lại. “Anh ấy nghẹn lời và khóc trên điện thoại. Tôi nghĩ là có chuyện gì đấy với một nhân viên cảnh sát nào đó cơ. Tôi bảo, 'Ồi, trời ạ, chuyện gì thế anh?' Anh ấy đáp, 'Murray vừa chết đêm qua.'" Anh ấy chết vì xuất huyết ruột. Ở sở sáng hôm đó, vài nhân viên cảnh sát đã dành cho Murray một khắc mặc niệm.

“Chẳng có mấy ngày trôi qua mà tôi không nghĩ ngợi về anh ấy,” cô nói tiếp. “Đến mùa Giáng sinh, tôi vẫn hay mua tặng anh ấy một món quà. Rồi đảm bảo là anh ấy phải có găng ấm, chăn đắp và áo khoác. Tụi tôi kính trọng yêu quý nhau lắm. Có lần một bệnh nhân nhiễm độc nháy tót xuống khỏi cáng đẩy và xông đến chỗ tôi, Murray cũng nháy khỏi cáng, hươ hươ nấp dấm và bảo, 'Đừng có động đến thiên thần của tao.' Anh biết đấy, khi được hệ thống giám sát, anh ấy tử tế lắm. Anh ấy sẽ chịu quản thúc tại gia, sẽ có một việc làm, sẽ chắt chiu dành dụm và sẽ đi làm hàng ngày và sẽ không uống nữa. Anh ấy sẽ làm tất cả những gì phải làm. Có nhiều người sẽ trở thành những thành viên hữu ích của xã hội nếu ai đó chịu giám sát họ. Murray cần ai đó trông nom anh ấy.”

Thế nhưng, đương nhiên là Reno không chỗ để dựng lên cấu trúc giám sát mà Murray cần. Chắc hẳn đã có ai đó quả quyết rằng việc ấy tốn kém quá.

“Tôi nói với Steve là tôi sẽ đứng ra nhận thi hài Murray nếu không có ai làm việc đó,” cô nói. “Tôi sẽ không để anh ấy phải nằm dưới một nấm mồ vô danh.”

Ngày 13 tháng 2 năm 2006

# Vấn đề hình ảnh

## PHIM NHỮ ẮNH, KHÔNG LỰC MỸ VÀ NHỮNG HẠN CHẾ TRONG QUAN SẮT

### 1.

Hồi Chiến tranh Vùng Vịnh lần thứ nhất mới khai cuộc, Không lực Hợp chúng quốc Hoa Kỳ đã phái hai phi đội máy bay tiêm kích Đại bàng Tấn công F-15E để tìm kiếm và phá hủy các tên lửa Scud mà Iraq đã khai hỏa tại Israel. Tên lửa được phóng lên, hầu hết vào ban đêm, từ nóc những chiếc xe tải kéo hàng di chuyển lén lút quanh những “khu Scud” diện tích 100 km vuông ở sa mạc phía tây. Kế hoạch đặt ra là những chiếc phi cơ tiêm kích này sẽ tuần tra khu Scud suốt ngày đêm. Khi một tên lửa Scud được phóng ra, nó sẽ bùng sáng cả trời đêm. Một phi công F-15E sẽ lao ngay tới điểm khai hỏa, men theo những con đường chằng chịt dọc ngang sa mạc, sau đó định vị mục tiêu nhờ vào một thiết bị tối tân, trị giá tới 4,6 triệu đô-la với tên gọi “vô dẫn đường” và xác định mục tiêu LANTIM, có khả năng chụp ảnh hồng ngoại với độ phân giải cao trên một vùng thám hiểm phía dưới thân máy bay chừng 7 km. Có gì khó để tóm gọn một xe tải kéo hàng kền càng to lớn ngay giữa một sa mạc trống không kia chứ?

Gần như ngay lập tức, các báo cáo diệt trừ Scud bắt đầu tới tấp từ trận địa báo về. Tướng tá chỉ huy chiến dịch Bão táp Sa mạc hân hoan phấn khởi. “Tôi vẫn còn nhớ lúc đặt chân tới Căn cứ Không lực Nellis sau cuộc chiến”, Barry Watts, nguyên đại tá Không lực kể lại. “ Binh sĩ trưng bày chiến tích rất hoành tráng, họ sắp ra hết thảy những phi cơ Không lực đã bay trong chiến dịch Bão táp Sa mạc, và mỗi chiếc lại gắn yết thị nhỏ phía trước với một bảng điểm, giải thích xem chiếc này, chiếc kia đã lập những chiến công gì trong những lần đụng độ. Và, khi thử tính tổng số bộ phóng Scud mà mỗi phi cơ khẳng định đã tiêu diệt được, thì con số lên tới khoảng 100.” Các quan chức Không lực không hề thử đoán số lượng bộ phóng Scud bị triệt hạ, mà theo quan điểm của họ thì họ biết chắc. Họ có một máy ảnh trị giá tận 4 triệu đô-la bắt được những bức hình gần như hoàn hảo, và có một vài

phản ứng thuộc về văn hóa đã thấm nhuần sâu đậm hơn cả ý tưởng rằng một bức ảnh chỉ mang giá trị sự thật nào đó. “Ảnh chụp không chỉ không hề dối trá, mà đơn giản là không thể dối trá, gian dối chỉ là chuyện lòng tin hay tín điều mà thôi”, Charles Rosen và Henri Zerner đã viết. “Chúng ta có khuynh hướng tin vào máy chụp hình còn hơn cả đôi mắt ta.” Vậy nên thắng lợi trong việc tìm diệt Scud vẫn được công bố rầm rộ – cho đến khi thương vong chấm dứt và Không lực Hoa Kỳ chỉ định một nhóm chuyên trách xác định rõ ràng hiệu quả của các chiến dịch không quân trong Bão táp Sa mạc. Con số chính xác của Scud bị tiêu diệt, theo nhóm khẳng định, chỉ là số 0 tròn trĩnh.

Vấn đề ở chỗ các phi công phải triển khai hoạt động giữa đêm, khi tri giác về độ sâu bị giảm sút. LANTIM có thể nhìn trong bóng tối, nhưng máy ảnh chỉ hoạt động được khi nó được chỉ tới địa điểm chính xác, mà địa điểm chính xác lại không rõ ràng. Trong khi đó, phi công chỉ có chừng năm phút để tìm ra con mồi, bởi vì sau khi phóng tên lửa, quân Iraq sẽ lập tức ẩn náu xuống một trong những đường ống cống nằm dưới tuyến cao tốc nối liền Baghdad với Jordan, và màn hình mà phi công sử dụng để quét toàn bộ khu vực sa mạc lại chỉ có kích thước mười lăm phân mỗi chiều. “Cứ như thể là dong xe dọc theo tuyến cao tốc liên bang, chỉ để kiếm tìm một chiếc ống hút soda vậy”, Đại tướng Mike DeCuir, người đã lãnh đạo nhiều biệt đội săn Scud suốt thời kỳ chiến tranh nhớ lại. Cũng không rõ là một bộ phóng Scud hình dong ra sao trên màn hình đó nữa. “Chúng tôi có một bức ảnh tình báo chụp một bộ phóng như thế trên mặt đất. Nhưng anh buộc phải tưởng tượng xem trông nó sẽ ra sao trên một màn hình đen trắng ở độ cao 6.000 m và cách xa khoảng 9 cây số gì đấy”, DeCuir kể tiếp. “Với giải pháp kỹ thuật mà khi đó chúng tôi có trong tay, anh có thể nói ngay rằng có thứ gì đó như là chiếc xe tải đồ sộ có bánh, nhưng ở độ cao ấy thì rất khó mà nói gì hơn thế.” Những phân tích hậu chiến đã chỉ ra rằng rất nhiều mục tiêu mà các phi công đánh vào thực ra chỉ là các nghi trang, được người Iraq dựng lên từ những xe tải cũ và các phần phụ kiện tên lửa. Còn những mục tiêu khác hóa ra chỉ là những xe bồn vận chuyển dầu trên tuyến cao tốc đến Jordan. Suy cho cùng, một xe bồn chở dầu cũng là một chiếc xe tải kéo hàng lồi theo một vật thể hình trụ dài ngoẵng, sáng lóa và, từ một phi cơ ở độ cao 6.000 m, bay gần 700 km/h và trên một màn hình kích thước mỗi chiều 15 cm, thì một vật thể dài ngoẵng, sáng lóa trông chẳng khác gì một tên lửa. “Đó là một vấn đề luôn thách thức tụi tôi”, Watts, người từng làm

việc trong nhóm thực hiện các phân tích về chiến tranh vùng Vịnh đã nói. “Ngoài trời tối đen. Anh nghĩ là có gì đó trên bộ cảm biến. Anh lăn vũ khí ra. Bom thả xuống. Khó lòng nói cho rõ anh đã làm cái gì.”

Nói cách khác, bạn có thể chế tạo nên một camera công nghệ cao, đủ khả năng chụp ảnh giữa màn đêm, nhưng hệ thống chỉ hoạt động trong trường hợp camera được chỉ đúng địa điểm, và kể cả có thể đi chằng nữa thì những bức ảnh cũng không tự nói lên điều gì. Chúng cần phải được cắt nghĩa, và nhiệm vụ lý giải của con người thường lại là trở ngại to tát hơn so với nhiệm vụ chụp ảnh thuần kỹ thuật. Đây chính là bài học từ chiến dịch săn tên lửa Scud: các bức ảnh hứa hẹn sẽ tường minh mọi sự nhưng hóa ra lại làm lẫn lộn hơn. Những thước phim của Zapruder chỉ làm nổi rõ thêm chứ không giúp xua tan những tranh cãi xung quanh vụ ám sát John F. Kennedy. Cuốn băng ghi lại màn hành hạ Rodney King dẫn tới những phản ứng rộng rãi xung quanh hành động tàn bạo của cảnh sát; nó còn đóng vai trò như một căn cứ cho quyết định xử trắng án mà ban hội thẩm đưa ra với các nhân viên cảnh sát can dự vào cuộc hành hung. Và có lẽ không ở đâu, những vấn đề này lại trở nên rõ rệt như trong lĩnh vực nhũ ảnh (chụp X-quang vú). Các bác sĩ X-quang đã phát triển những thiết bị chụp X quang tối tân nhất và sử dụng chúng để rà soát vùng ngực phụ nữ nhằm phát hiện các khối u, với lập luận rằng, nếu bạn có thể bắt được những ảnh chụp gần như hoàn hảo, bạn sẽ tìm thấy và tiêu diệt các khối u trước khi chúng tiếp tục phát triển gây thương tổn nghiêm trọng. Thế nhưng còn đó rất nhiều những băn khoăn lẫn lộn về lợi ích thực sự của việc chụp X-quang vú. Có khi nào chúng ta đã đặt quá nhiều niềm tin vào những bức ảnh?

## 2.

Chủ nhiệm bộ phận hình ảnh vú tại Trung tâm Ung bướu Memorial Sloan-Kettering, thành phố New York là một nhà vật lý học có tên David Denshaw. David là một người trẻ trung so với tuổi năm mươi của ông, có những nét tương đồng đáng ngạc nhiên với minh tinh Kevin Spacey. Một buổi sáng cách đây không lâu, ông ngồi trong văn phòng ở phía lưng tòa nhà Sloan-Kettering và gắng giải thích cách đọc một tấm X-quang vú.

Dershaw bắt đầu bằng việc đặt một phim X-quang trong vào hộp đèn phía sau bàn ông. “Bệnh ung thư thể hiện theo một trong hai kiểu sau”, ông nói.

“Anh kiểm tìm các cục u và bướu, anh tìm kiếm cả can-xi nữa. Và, nếu tìm ra, anh phải xác định cho rõ: những vật chất ấy có thể chấp nhận được, hay sẽ dẫn tới ung thư?” Ông chỉ vào tấm phim. “Người phụ nữ này có ung thư. Cô ấy có những phần vôi hóa rất nhỏ. Anh thấy không? Anh thấy nó bé đến cỡ nào không?” Ông lấy ra một chiếc kính phóng đại và đặt lên đó một loạt những hạt li ti màu trắng; khi một khối ung thư phát triển, nó sẽ sản sinh chất lắng can-xi. “Đấy là thứ chúng ta đang tìm kiếm”, ông nói.

Rồi Dershaw bỏ thêm một loạt ảnh vào hộp đèn và bắt đầu giải thích tất cả các thể loại mà những hạt li ti màu trắng ấy hiện hình. Một số cặn lắng can-xi có hình bầu dục và sáng chói. “Chúng được gọi là vôi hóa hình trứng”, Dershaw bảo. “Về cơ bản là lành tính.” Một dạng can-xi khác thì chạy dài như đường ray xe lửa ở một bên của rất nhiều mạch máu phần vú – cũng là lành tính luôn. “Thế rồi có những dạng can-xi dày, nặng và trông như hạt bông ngô vậy”, Dershaw nói tiếp. “Chỉ là mô chết thôi. Lành tính. Còn những phần vôi hóa khác, chỉ là những túi can-xi nhỏ trôi nổi trong chất lỏng. Nó được gọi là ‘sữa can-xi’. Lại một dạng can-xi khác luôn là lành tính.” Ông lại tiếp tục đặt một loạt phim lên trước đèn. “Và rồi chúng ta lại có những dạng can-xi trông như thế này đây – không đều. Tất cả chúng đều phân bố với mật độ khác nhau, kích cỡ khác nhau và hình dạng khác nhau. Chúng thường thì vẫn lành tính đấy, nhưng đôi khi lại là bởi ung thư. Có nhớ lúc nãy anh đã nhìn thấy những chuỗi hình đường ray xe lửa đấy không? Đây cũng là can-xi nằm trong một ống thôi, nhưng anh có thể thấy phần ngoài ống trông bình thường. Ung thư đấy.” Những giải thích của Dershaw bắt đầu trở nên rối rắm phức tạp. “Có những dạng vôi hóa nhất định chỉ là những mô lành tính, sẽ luôn là lành tính”, ông nói. “Nhưng lại có những loại nhất định luôn đi kèm với ung thư. Nhưng chúng ở các phía đầu mút của chuỗi thôi, và đa phần can-xi thì lại rải rác ở giữa. Và việc phân biệt xem dạng can-xi nào đó có chấp nhận được hay không lại không thể rõ ràng dứt khoát.”

Điều tương tự cũng chính xác với các bướu. Một số bướu chỉ đơn thuần là các khối tế bào. Bạn có thể nói rằng chúng lành tính bởi thành của bướu trông tròn trịa và trơn láng; còn ở một khối ung thư, các tế bào tăng số lượng vùn vụt đến mức thành của bướu có xu hướng gồ ghề lởm chởm và xâm nhập cả vào biểu mô xung quanh. Nhưng đôi khi những bướu lành giống như các khối u, còn đôi khi các khối u trông lại rất giống các u lành.

Và đôi lúc bạn có quá nhiều khối u đến mức, nếu tách riêng ra, có thể là rất đáng nghi ngờ, nhưng chúng lại phân bố rộng khắp đến nỗi một kết luận hợp lý sẽ là ngực phụ nữ trông như vậy chứ sao. “Nếu bạn thực hiện quét CAT phần ngực, thì tim trông lúc nào cũng giống tim, động mạch chủ trông lúc nào cũng giống động mạch chủ”, Dershaw nói. “Nên khi có một cục u ngay ở giữa chỗ đó, thì rõ ràng là bất bình thường. Nhìn vào một phim nhũ ảnh, thì về mặt khái niệm mà nói, sẽ không giống như nhìn vào những hình ảnh chụp các phần khác trên cơ thể. Mọi thứ khác đều có bộ khung – bộ khung về cơ bản trông giống nhau ở tất cả mọi người. Nhưng chúng ta lại không có kiểu thông tin tiêu chuẩn hóa như thế về đôi nhũ. Quyết định khó khăn nhất mà tôi nghĩ bất kỳ ai cũng phải đưa ra khi đối mặt với một bệnh nhân là: Liệu người này có được khỏe khoắn như thường không? Và chúng ta phải quyết định điều đó mà không hề có hình mẫu nào ổn định hợp lý giữa những đối tượng khác nhau, và đôi khi thậm chí còn không hề có hình mẫu nào ổn định giữa nhũ trái và nhũ phải nữa kia.”

Dershaw đang nói rằng phim nhũ ảnh không hề trùng khớp với mong đợi thông thường mà chúng ta đặt vào các bức ảnh. Ví dụ, thời trước khi phát minh ra nhiếp ảnh, một con ngựa đang chuyển động được thể hiện qua phác họa và tranh vẽ dựa vào quy ước “ventre à terre”, hay “bụng áp đất”. Các chú ngựa được họa ra với hai chân trước dang ra trước đầu, còn chân sau thì duỗi thẳng về phía sau, bởi trong chuyển động mờ, đó chính là cách mà con ngựa có vẻ đang phi nước đại. Và rồi đến thập niên 1870, Eadweard Muybridge đã xuất hiện với loạt ảnh liên tục chụp một con ngựa đang chạy nước đại, đánh dấu chấm hết cho thời đại của “ventre à terre”. Giờ đây chúng ta đã biết một con ngựa phi nước đại ra sao. Nhiếp ảnh đã hứa hẹn rằng giờ đây chúng ta sẽ có thể nắm bắt được chính xác hiện thực.

Với phim nhũ ảnh, tình thế lại khác hẳn. Cách chúng ta vẫn thường nói về can-xi và u bướu là rất rõ ràng, dứt khoát. Nhưng chính bức ảnh chụp đã thể hiện rằng những vấn đề tưởng chừng rất rành mạch ấy thực chất lại mập mờ đến cỡ nào. Joan Elmore, một nhà vật lý và dịch tễ học tại Trung tâm Y tế Harborview, Đại học Washington có lần đã yêu cầu 10 bác sĩ X-quang đầy đủ bằng cấp xem xét 150 phim nhũ ảnh – trong đó 27 bức được lấy từ những phụ nữ phát ung thư vú ngày càng rõ rệt, 123 tấm còn lại lấy từ những phụ nữ được xác định là khỏe mạnh. Một bác sĩ ngay trong lượt đầu tiên đã khẳng định 85% tổng số phim chụp là có ung thư. Một bác sĩ khác

chỉ khẳng định như vậy với 37%. Một bác sĩ khác cũng xem các tấm phim X-quang ấy và nhận thấy các khối đáng ngờ ở 78% tổng số ca. Một bác sĩ nữa thấy “mật độ bất đối xứng tập trung” (focal asymmetric density) trong một nửa số ca ung thư; còn một người khác lại không hề nhận thấy có bất cứ dấu hiệu nào của “mật độ bất đối xứng tập trung”. Có một phim nhũ ảnh đặc biệt phức tạp đến nỗi ba bác sĩ cho rằng bình thường, hai người đánh giá bất bình thường nhưng khả năng cao là lành tính, bốn người không thể đưa ra lời khẳng định và chỉ một người khẳng định rằng ung thư (Thực tế là bệnh nhân này hoàn toàn khỏe mạnh). Trong những khẳng định khác nhau này, có vài phần là do kỹ năng, và có bằng chứng thuyết phục cho thấy các bác sĩ X-quang qua đào tạo khắc khe và nhiều kinh nghiệm sẽ dần dà đọc những phim nhũ ảnh này tốt hơn. Nhưng rất nhiều phần có thể thấy được trên một phim nhũ ảnh lại rơi vào một vùng màu xám, khiến cho việc cắt nghĩa một phim X-quang vù ít nhiều lại liên quan đến khí chất từng người. Một vài bác sĩ X-quang thấy có thứ gì đó không rõ ràng và rất yên tâm kết luận là bình thường. Những người khác thấy có thứ gì đó không rõ ràng và bắt đầu tỏ ra nghi ngại.

Liệu có phải điều đó có nghĩa là các bác sĩ X-quang nghi ngại càng nhiều thì càng hay? Bạn có thể nghĩ vậy, nhưng sự cảnh giác ấy đơn thuần sẽ nảy sinh vấn đề kiểu khác. Trong nghiên cứu của Elmore, vị bác sĩ chẩn đoán nhiều trường hợp ung thư nhất cũng đồng thời đề xuất nhiều phương pháp kiểm tra tức thời nhất – một cuộc sinh thiết, siêu âm hay chụp X-quang bổ sung, thực hiện trên 64% tổng số đối tượng nữ không hề có ung thư. Trong đời thực, nếu bác sĩ X-quang nào đó cứ bắt một tỉ lệ bệnh nhân khỏe mạnh cao tới dường này phải đổ phí tổn về thời gian, tiền bạc cùng lo lắng, khó chịu vào các cuộc sinh thiết và kiểm tra nâng cao, thì ông ta rốt cuộc sẽ chỉ nhận ra rằng bản thân đã sa đà nghiêm trọng khỏi chức phận của mình mà thôi. Nhũ ảnh không phải một hình thức điều trị, nơi các bác sĩ được biện minh cho việc áp dụng bất cứ phương cách to tát nào vì lợi ích của bệnh nhân. Nhũ ảnh chỉ là một hình thức sàng lọc y học: đúng lý ra, nó sẽ phải loại bỏ những đối tượng khỏe mạnh để những đối tượng mắc bệnh sẽ nhận được nhiều thời gian và săn sóc hơn. Nhưng nếu việc sàng lọc lại không giúp sàng lọc, vậy thì nó chẳng còn hữu dụng gì cho cam.

Gilbert Welch, một chuyên gia về hiệu quả điều trị tại Trường Y Dartmouth đã chỉ ra rằng với tỉ lệ tử vong của ung thư vú như hiện nay, thì cứ 1.000

phụ nữ ở lứa tuổi 60 sẽ có chín người sẽ chết vì ung thư vú trong vòng mười năm tới. Nếu mỗi phụ nữ trong số này đều thực hiện nhũ ảnh hàng năm, con số ấy sẽ giảm xuống chỉ còn sáu. Nói cách khác, các bác sĩ X-quang khám cho 1.000 phụ nữ đó sẽ đọc 10.000 phim nhũ ảnh trong vòng một thập niên hồng cứu lấy ba mạng sống. Và con số ấy được rút ra từ cách ước tính khả dĩ lạc quan nhất về hiệu quả của nhũ ảnh. Lý do khiến các bác sĩ X-quang buộc phải cho rằng đa phần những vật thể không rõ ràng là hoàn toàn bình thường, nói cách khác, là bởi đa phần những vật thể không rõ ràng ấy thực sự bình thường. Xét theo khía cạnh này, các chuyên gia X-quang rất giống với các máy quét hành lý ở sân bay. Rất có thể khối màu đen ở giữa va li không phải là một quả bom, vì trước nay anh đã từng nhìn thấy cả nghìn khối màu đen như thế trong các va li, và nếu cứ thấy va li nào có thứ gì đó đáng nghi ngại, anh lại đánh dấu nó lại, thì chẳng ai có thể bước lên máy bay được. Nhưng, rõ ràng, điều ấy cũng không có nghĩa rằng đó không phải một trái bom. Tất cả những gì anh có trong tay chỉ là trông vật thể đó hình dạng ra sao trên màn hình X-quang. Mà màn hình ấy chẳng mấy khi cung cấp đủ thông tin.

### 3.

Dershaw nhật ra một phim X-quang mới và đặt lên hộp đèn. Phim chụp của một phụ nữ 48 tuổi. Tấm nhũ ảnh thể hiện mật độ trên vùng vú: các mô càng phân bố dày đặc bao nhiêu, tia X càng được hấp thụ nhiều bấy nhiêu, tạo nên các sắc độ đen trắng khác nhau hình thành bức ảnh. Mô mỡ rất khó hấp thụ tia X, vậy nên nó thể hiện ra thành màu đen. Phần mô vú, đặc biệt là các mô dày ở phần vú của phụ nữ trẻ tuổi, thể hiện trên phim X-quang thành những khoảng sáng sắc xám hoặc trắng. Cặp nhũ của người phụ nữ này gồm mô mỡ ở phía sau, còn tiến dần về phía trước là các mô tuyến dày đặc hơn, vậy nên phim X-quang chỉ hoàn toàn màu đen, với một phần trông giống một quầng rậm rạp, màu trắng, lan rộng phía sau núm vú. Có thể trông thấy rõ ràng, trong phần mô mỡ màu đen bên nhũ trái là một đốm trắng. “Đấy, giờ thì trông nó giống một đốm ung thư rồi đấy, cái đốm lem nhem, bất thường và bị thâm nhiễm ấy”, Dershaw nói. “Chiều ngang nó chừng 5 mm.” Ông nhìn vào phim chụp một lát. Đây chính là một phim nhũ ảnh ở tình trạng tốt nhất: một bức ảnh rõ rệt thể hiện vấn đề cần phải xử lý. Rồi ông lấy một cây bút và chỉ vào quầng dày đặc ngay bên phải của khối u. Quầng thâm đó và khối u có màu giống hệt nhau. “Đốm ung thư đấy chỉ

hiện ra bởi vì nó đang nằm trong phần mô mỡ của vú thôi đấy”, ông nói. “Nếu anh bỏ đốm đó ra và đặt vào phần phân bố dày đặc của vú, anh sẽ không bao giờ nhìn thấy nó, tại độ trắng của khối u cũng hết như độ trắng của các mô bình thường. Nếu khối u ở bên đó, thì kể cả nó có to gấp bốn lần anh cũng không thể phát hiện ra được.”

Điều đáng nói hơn là, phim nhũ ảnh có nhiều khả năng bỏ qua những khối u nguy hại nhất. Nhà nghiên cứu bệnh học Peggy Porter đã chỉ đạo một nhóm thực hiện phân tích 428 trường hợp ung thư vú được chẩn đoán trong vòng 5 năm vừa qua tại Liên hợp Y tế Cộng đồng khu Eo biển Puget. Trong đó, 279 ca được phát hiện thông qua nhũ ảnh, và phần lớn là được chẩn trị rất sớm, theo thuật ngữ là Giai đoạn Một (Ung thư được phân chia thành 4 giai đoạn, căn cứ vào phạm vi di căn của khối u tính từ vị trí ban đầu). Hầu hết các khối u đều rất nhỏ, chỉ dưới 2 cm. Các nhà sinh bệnh học xếp loại mức độ xâm lấn của khối u căn cứ vào độ lớn của nó cũng như “tỉ lệ phân bào” – tỉ lệ phân chia của các tế bào. Theo cách này, thì có tới 70% tổng số ca bệnh trên, các khối u được phát hiện trên phim chụp đều được xếp ở mức độ “thấp”. Có những dạng ung thư hầu như có thể chữa trị thành công hoàn toàn. “Hầu hết các khối u đều phát triển rất, rất chậm chạp và có xu hướng sinh ra những cặn lắng can-xi – công việc của phim nhũ ảnh là bắt được những khối vôi hóa đó”, Leslie Laufman nói. Bà là một bác sĩ chuyên khoa huyết học – ung bướu học ở Ohio, gần đây có tham gia vào một nhóm tư vấn đặc biệt về ung thư vú của Học viện Y tế Quốc gia. “Xét về bản chất mà nói, nhũ ảnh đang gắng phát hiện ra những khối u phát triển chậm.”

Tuy vậy, có tới 150 ca bệnh ung thư trong nghiên cứu của Porter đã bị nhũ ảnh bỏ sót. Một vài trường hợp là những khối u mà nhũ ảnh không thấy được – ví dụ, những khối u “trà trộn” giữa các đám phân bố dày đặc của vú. Thế nhưng, phần lớn những khối ung thư này đơn giản là không hề tồn tại trong thời điểm lấy nhũ ảnh. Những khối ung thư ấy được phát hiện trên các phụ nữ thực hiện nhũ ảnh đều đặn, cũng chính là những người được thông báo chính thức ở lần khám gần đây nhất là họ không có biểu hiện nào của ung thư. Vậy nhưng, ở quãng cách giữa hai lần chụp X-quang, thì hoặc bác sĩ, hoặc chính bệnh nhân, nhờ khám bằng tay, lại phát hiện ra khối u nào đó trên ngực, và những khối ung thư “quãng cách” này thường to gấp đôi so với ở Giai đoạn Ba và có tỉ lệ phân bào cao gấp ba lần; và có tới 28% đã lan ra thành các hạch bạch huyết so với chỉ 18% được phát hiện trên màn chụp

X-quang. Những khối u này xâm lấn nhanh đến mức chỉ trong quãng cách giữa hai lần lấy nhũ ảnh, chúng từ chỗ “không thể dò ra” đã chuyển thành “phát hiện thấy”.

Rắc rối mang tên “ung thư quãng cách” giúp lý giải tại sao một số lượng áp đảo các chuyên gia ung thư vú đều khẳng định rằng phụ nữ ở lứa tuổi 50 đến 69 then chốt cần thực hiện lấy nhũ ảnh đều đặn. Trong nghiên cứu của Porter, các đối tượng đều chụp X-quang vú khoảng 3 năm một lần, và điều đó tạo một lỗ hổng đủ lớn để ung thư quãng cách được dịp trỗi dậy. Các khối ung thư quãng cách còn lý giải tại sao rất nhiều chuyên gia ung thư vú tin rằng cần phải có những cuộc kiểm tra lâm sàng thường xuyên và tỉ mỉ, xen kẽ vào những dịp lấy nhũ ảnh. (Ở đây, khái niệm tỉ mỉ được hiểu là việc xúc chẩn khu vực từ xương đòn xuống cuối lồng ngực, mỗi lần nắm một vùng kích cỡ bằng đồng tiền, ở ba mức độ – ngay dưới da, ở vùng giữa vú và lên phía trên lồng ngực. Và xúc chẩn phải được thực hiện nhờ vào một chuyên gia hành nghề được đào tạo đặc biệt, và thời gian cho mỗi bên vú là không dưới năm phút một lần.) Có thể lấy thí dụ từ một nghiên cứu chuyên đề về hiệu quả của nhũ ảnh, đây cũng là một trong hai công trình thực nghiệm được các nhà nghiên cứu Canada tiến hành hồi thập niên 1980. Trong nghiên cứu này, những phụ nữ kiểm tra vú đều đặn, tỉ mỉ mà không lấy nhũ ảnh được mang ra so sánh với những đối tượng được kiểm tra vú tỉ mỉ và có lấy nhũ ảnh định kỳ. Kết quả là: tỉ lệ tử vong do ung thư vú ở hai nhóm này không hề khác biệt. Những kết quả này rất gây tranh cãi, thậm chí một số chuyên gia ung thư vú còn chắc chắn rằng họ còn chưa nói hết những lợi ích của việc lấy nhũ ảnh. Nhưng không gì có thể phủ nhận những bài học cơ bản từ các thực nghiệm trên: rằng vài ngón tay thành thạo có thể phát hiện ra rất nhiều điều liên quan tới sức khỏe của đôi nhũ, và chúng ta thì không nên tự động đánh giá những gì trông thấy trong một bức ảnh chụp cao hơn những điều mà các giác quan khác mách bảo.

“Các ngón tay có tới hàng trăm phần tử cảm biến trên mỗi xăng-ti-mét vuông”, Mark Goldstein nói. Mark là một nhà vật lý tâm thần học cảm giác, đồng sáng lập MammaCare – một công ty chuyên đào tạo kỹ thuật kiểm tra lâm sàng cho các hộ lý và bác sĩ. “Chưa một thành tựu khoa học hay công nghệ nào có thể đạt gần tới mức nhạy cảm của ngón tay con người, xét về khía cạnh phạm vi kích thích mà ngón tay có thể cảm nhận được. Đó là một

công cụ tuyệt vời. Nhưng đơn giản là chúng ta tin vào xúc giác của mình ít hơn thị giác, vậy thôi.”

Đêm ngày 17 tháng 8 năm 1943, 200 máy bay oanh tạc B 17 thuộc Không lực số 8 Hợp chúng quốc Hoa Kỳ đã cất cánh từ nước Anh tới thành phố Schweinfurt, nước Đức. Hai tháng sau, lại thêm 228 máy bay B-17 tiếp tục oanh kích Schweinfurt lần thứ hai. Đây chính là hai trong số những đêm oanh tạc nặng nề nhất trong chiến tranh, và trải nghiệm của quân Đồng minh tại Schweinfurt chính là một thí dụ về vấn đề mang tên “hình ảnh”, một cách tinh vi hơn – nhưng, nói theo khác, cũng là nghiêm trọng hơn.

Hai cuộc tấn công Schweinfurt nảy sinh từ lòng say mê của quân đội Mỹ dành cho mức độ chính xác trong oanh kích. Như những gì Stephen Budiansky viết trong cuốn sách Air Power (Mãnh lực không quân) rất xuất sắc gần đây, thì bài học chính yếu rút ra từ công tác đánh bom trên không trong Thế chiến thứ nhất là: tấn công một mục tiêu từ khoảng cách 2.400 đến 3.000 m là một nhiệm vụ khó khăn đến mức bất khả thực thi. Giữa trận địa cam go, một nhân viên cắt bom buộc phải dung hòa giữa tốc độ máy bay, tốc độ và chiều hướng gió thịnh hành, những chao đảo rung lắc của máy bay, trong khi đó vẫn phải giữ cho máy ngắm ném bom cân bằng với mục tiêu trên mặt đất. Đó là nhiệm vụ bất khả thi, đòi hỏi những tính toán lượng giác vô cùng phức tạp. Và bởi rất nhiều nguyên nhân khác nhau, trong đó bao gồm những thách thức về kỹ thuật, quân Anh đã chọn một cách đơn giản: từ bỏ cuộc truy cầu tính chính xác. Trong cả Thế chiến thứ nhất và thứ hai, quân đội Anh đều theo đuổi chiến lược hạn độ, hoặc nói cách khác, đánh bom theo khu vực, trong đó bom chỉ đơn thuần được thả xuống, lung tung bừa bãi, trên các vùng thành thị, tất cả chỉ nhằm một mục tiêu: giết chóc, xua đuổi và làm mất nhuệ khí của thường dân nước Đức.

Nhưng quân đội Mỹ lại tin rằng vấn đề độ chính xác oanh tạc có thể tháo gỡ được, và một phần lớn trong giải pháp ấy chính là thiết bị có tên “máy ngắm ném bom Norden”. Đột phá kỹ thuật này chính là công trình của một thiên tài lập dị, bản gắt mang tên Carl Norden, người đã tiến hành chế tạo trong một công xưởng tại New York. Norden xây dựng một máy tính cơ học nặng chừng 20 kg, đặt tên là Mark XV, sử dụng cần số, bánh xe và các con quay hồi chuyển để tính toán tốc độ máy bay, độ cao và các luồng gió cạnh, hòng xác định điểm thả bom chính xác. Theo lời đối tác kinh doanh của

Norden xưng tụng, thì Mark XV có thể thả bom rơi trúng vào một vai muỗi đưa từ độ cao 6.000 m. Quân đội Mỹ chỉ tới 1,5 tỷ đô-la để phát triển thiết bị này, mà theo Budiansky chỉ ra – là chiếm tới quá nửa số ngân lượng đổ vào chương trình bom nguyên tử. “Tại các căn cứ không quân, máy ngắm Norden được khóa chặt trong các hầm an toàn, được các vệ sĩ vũ trang hộ tống tới tận máy bay và được bọc vải không thấm nước đến sau khi cất cánh”, Budiansky thuật lại. Quân đội Mỹ, quá chắc mẫm rằng những pháo thủ của mình giờ đây có thể oanh tạc bất cứ thứ gì họ trông thấy, đã phát triển một chiến lược cận tiến đánh bom, nhận dạng và tàn phá có chọn lọc những mục tiêu đóng vai trò then chốt trong những nỗ lực chiến tranh của Đức Quốc Xã. Hồi đầu năm 1943, Tướng Henry (Hap) Arnold – người đứng đầu Không lực Hoa Kỳ đã tổ chức một nhóm gồm các nhân vật dân sự xuất sắc để phân tích về kinh tế nước Đức và đề xuất các mục tiêu trọng yếu. Hội đồng Cố vấn Đánh bom này đã quả quyết rằng quân đội Mỹ nên nhắm vào các nhà máy sản xuất ồ bi của người Đức, bởi ồ bi có vai trò trọng yếu trong ngành chế tạo máy bay. Và trung tâm của công nghiệp ồ bi Đức chính là Schweinfurt. Những phí tổn của phe Đồng minh trong hai cuộc oanh kích này là vô cùng ghê gớm. 36 chiếc B-17 đã bị bắn hạ trong cuộc tấn công hồi tháng 8, thêm 62 máy bay đã rơi trong cuộc tấn công tháng 10, và giữa hai đợt oanh tạc này, lại có thêm 138 chiếc bị hư hại nghiêm trọng. Nhưng, xét về mặt tương quan chiến tranh giữa hai bên, thì những phí tổn này được coi là “đáng đồng tiền bát gạo”. Khi các báo cáo tổn thất này được đệ trình, Tướng Arnold hả hê đoán chắc: “Giờ ta đã chiếm được Schweinfurt!” Ngài đã nhầm!

Cũng giống như trong trường hợp tên lửa Scud, vấn đề không phải ở chỗ mục tiêu không thể được phát hiện, hay thứ vẫn bị cho là mục tiêu hóa ra lại là cái gì đó khác. Các máy bay oanh kích B-17, được thiết bị Norden Mark XV yểm trợ đã công phá dữ dội hàng loạt nhà máy sản xuất ồ bi. Vấn đề là bức tranh về mục tiêu đánh bom mà mà tướng lĩnh Không lực Hoa Kỳ nắm trong tay lại không nói cho họ những gì họ thực sự cần biết. Hóa ra, người Đức có dự các kho dự trữ ồ bi. Họ cũng chẳng gặp khó khăn gì trong việc tăng lượng nhập khẩu từ Thụy Điển và Thụy Sĩ, và chỉ thông qua vài thay đổi giản đơn trong thiết kế, họ đã có thể cắt giảm đáng kể nhu cầu về ồ bi phục vụ chế tạo máy bay. Hơn thế nữa, mặc dù nhà xưởng bị hư hại nặng nề dưới bom dội, nhưng máy móc bên trong không hề hấn gì. Phương tiện vận tải vốn sử dụng ồ bi hóa ra lại bền chắc đáng ngạc nhiên. “Rốt cuộc là, kể

cả khi thiếu đi ổ bi, cũng không có một chiếc xe tăng, phi cơ hay bất cứ món vũ khí nào lại không thể sản xuất ra như thường”, Albert Speer, Quân đốc sản xuất của Đức Quốc Xã đã viết như vậy sau chiến tranh. Nhận biết một vấn đề và thấu hiểu nó, ấy là hai chuyện hoàn toàn khác nhau.

Những năm gần đây, với sự gia tăng các loại vũ khí tầm xa chính xác cao, vấn đề Schweinfurt càng có ý nghĩa sâu sắc hơn. Nếu anh có thể nhắm thẳng và đánh bom căn bếp phía sau ngôi nhà, vậy thì, suy cho cùng, anh đâu phải đánh sập toàn bộ tòa nhà. Nếu như vậy, trái bom của anh chỉ cần nặng 300 kg chứ không cần lên tới 1.500 kg. Ngược lại, điều đó đồng nghĩa với việc anh có thể nhét vừa số lượng bom gấp năm lần trước đây lên một chiếc phi cơ và oanh tạc gấp năm lần mục tiêu chỉ trong một chuyến xuất kích, nghe có vẻ ổn – ngoại trừ việc giờ đây anh phải tăng cường thông tin tình báo trên các mục tiêu gấp năm lần trước đây. Và công tác tình báo ấy cũng phải chuyên biệt gấp năm lần, bởi nếu mục tiêu tấn công lại núp trong phòng ngủ thay vì nhà bếp, thế là anh đã để sống mất rồi.

Đây chính là vấn đề mà bộ chỉ huy Hoa Kỳ vấp phải trong chiến cuộc Iraq gần đây. Khởi đầu chiến dịch, quân đội đã tiến hành không kích ồ ạt vào các mục tiêu chuyên biệt, nơi họ cho là Saddam Hussein hay các quan chức Ba’ath cao cấp khác đang trú ẩn. Có tới chừng trên 50 cuộc tấn công được gọi tên là “bấm ngọn”, mỗi cuộc đều tận dụng ưu thế là loại bom được GPS (Hệ thống định vị toàn cầu) dẫn đường có thể được ném từ một máy bay chiến đấu xuống một khu vực có chu vi chừng 13 m xung quanh mục tiêu dự tính. Những cuộc tấn công này có độ chính xác đến choáng váng. Có vụ, cả một nhà hàng bị xới tung, một vụ khác, quả bom xuyên thấu xuống tận tầng hầm. Nhưng cuối cùng, tất cả các cuộc tấn công đều thất bại. “Vấn đề không nằm ở mức độ chính xác”, Watts, người đã từng viết rất rộng về những hạn chế của vũ khí tối tân nói. “Vấn đề nằm ở chất lượng của thông tin định vị mục tiêu. Chỉ trong một thập niên vừa qua, lượng thông tin chúng ta cần đến đã tăng lên gấp mười, thậm chí một trăm lần.”

## 5.

Lĩnh vực nhũ ảnh cũng tồn tại một vấn đề kiểu Schweinfurt. Và không ở đâu vấn đề lại rõ rệt như trong trường hợp tổn thương vú vốn vẫn được biết đến với tên gọi “canxinom ống tuyến tại chỗ” (DCIS). DCIS biểu hiện

thành một bọc vô hình bên trong ống tuyến dẫn sữa ra đầu núm vú. Đó chỉ là một u nhỏ không phát triển vượt ra ngoài các ống tuyến ấy, và nhỏ bé đến mức nếu không thực hiện nhũ ảnh, rất ít phụ nữ có DCIS trong người nhận biết được sự tồn tại của nó. Khoảng vài thập kỷ vừa qua, khi ngày càng nhiều bệnh nhân tiến hành chụp X-quang vú định kỳ và kỹ thuật nhũ ảnh ngày càng phát triển, thì những chẩn đoán về DCIS đã tăng vọt. Giờ đây cứ mỗi năm lại có thêm khoảng 50 nghìn ca bệnh mới được phát hiện tại Mỹ, và rõ ràng là mỗi thương tổn DCIS được chẩn đoán qua nhũ ảnh cũng đều được cắt bỏ lập tức, không chậm trễ. Nhưng liệu việc xác định và tiêu diệt DCIS có ý nghĩa gì với cuộc chiến chống lại căn bệnh ung thư vú? Hẳn bạn sẽ trông mong rằng nếu cứ mỗi năm chúng ta xử lý được 50 nghìn ca bệnh ung thư giai đoạn khởi phát, vậy thì chúng ta sẽ được nhìn thấy sự sút giảm tương đương số lượng ca bệnh ung thư giai đoạn cuối. Chẳng rõ có được như vậy không nữa, chứ thực tế là trong suốt hai chục năm vừa qua, tỷ lệ mắc ung thư vú xâm lấn vẫn tiếp tục tăng lên với lượng gia nhỏ bé nhưng đều đặn mỗi năm.

Hồi năm 1987, các nhà sinh bệnh học ở Đan Mạch đã thực hiện một loạt ca giải phẫu trên thi thể các phụ nữ ở độ tuổi 40. Họ tử vong vì nhiều nguyên do khác nhau và khi chết, họ không hề có dấu hiệu nào của bệnh ung thư vú. Các nhà sinh bệnh học xem xét trung bình 275 mẫu mô vú trong mỗi trường hợp người chết, và tìm ra ít nhiều dấu hiệu ung thư – thường là DCIS – trong khoảng 40% tổng số thi thể. Vì ung thư vú chỉ gây ra dưới 4% tổng trường hợp tử vong ở nữ giới, nên rõ ràng là nếu những phụ nữ này sống lâu hơn, thì đa số áp đảo sẽ không thể chết vì ung thư vú. “Đối với tôi thì điều này có nghĩa là những biến đổi về gene ấy diễn ra thực sự thường xuyên, và chúng có thể diễn ra mà không gây ảnh hưởng gì đến sức khỏe nữ giới”, Karla Kerlikowske, một chuyên gia về ung thư vú tại Đại học California ở San Francisco đã nói. “Cơ thể có hẳn cơ chế đầy đủ để khắc phục các vấn đề, và có lẽ đó chính là những gì đã diễn ra với các khối u này.” Gilbert Welch, chuyên gia về hiệu quả điều trị nghĩ rằng chúng ta đã không hiểu rõ về bản chất “thất thường, hú họa” của quá trình diễn tiến ung thư, và rồi cứ chắc mẫm rằng đó là một quy trình mà nếu không can thiệp kịp thời, cuối cùng sẽ gây tử vong. “Một nhà sinh bệnh học ở Ủy ban Quốc tế về Nghiên cứu Ung thư có lần đã nói với tôi rằng sai lầm lớn nhất mà chúng ta từng mắc phải chính là gắn từ canxinom (ung thư biểu mô) vào với DCIS”, Welch nói. “Chỉ mỗi từ ung thư biểu mô vặt vãnh gắn vào với nó,

đột nhiên khiến các bác sĩ phải đề xuất ngay liệu pháp, bởi tên gọi ấy ám chỉ rằng nó là một thương tổn sẽ phát triển thành ung thư xâm lấn không thể lay chuyển. Nhưng chúng ta biết rõ rằng không phải lúc nào cũng vậy.”

Tuy vậy, trong một số trường hợp, DCIS đúng là diễn tiến thành thứ gì đó thực sự nghiêm trọng. Một vài nghiên cứu chứng minh rằng điều này không mấy khi xảy ra. Những công trình khác lại gợi ý rằng nó xảy ra đủ thường xuyên để có thể được coi là mối lưu tâm đáng kể. Vẫn chưa có câu trả lời dứt khoát, nhưng có một điều chắc chắn: không thể chỉ giản đơn nhìn vào phim nhũ ảnh mà nói ngay được liệu rằng một khối u DCIS nào đó có phải là một trong những thương tổn nảy sinh trong ống tuyến, hay chỉ là một trong số rất nhiều trường hợp chiếm đa số, không bao giờ gây tác hại gì. Đó là nguyên nhân tại sao các bác sĩ lại cảm thấy rằng chúng ta không có lựa chọn nào khác ngoài đối xử với tất cả các DCIS như nguy cơ tử vong, và trong 30% trường hợp, điều đó đồng nghĩa với phẫu thuật cắt bỏ vú, 35% trường hợp đồng nghĩa với một ca phẫu thuật cắt bỏ khối u vú kết hợp với xạ trị. Liệu việc có được nhũ ảnh chất lượng tốt hơn có giúp giải quyết vấn đề? Không hẳn, bởi vấn đề nằm ở chỗ chúng ta không dám chắc mình đang nhìn thấy gì, và khi một bức ảnh trở nên rõ ràng chân thực hơn, chúng ta lại tự đặt mình vào thế khó: nhìn thấy nhiều hơn nữa những thứ chúng ta không biết phải lý giải ra sao. Còn khi bàn đến trường hợp DCIS, thì phim nhũ ảnh lại cung cấp những thông tin mà chúng ta chưa có cách nào thấu hiểu thực sự. “Từ đầu thập niên 1980, chừng nửa triệu phụ nữ đã được chẩn đoán và điều trị DCIS – một lời chẩn đoán mà trước đó vẫn tồn tại mà không ai hay biết”, Welch viết trong cuốn sách mới của ông – *Should I Be Tested for Cancer? (Liệu tôi có nên đi xét nghiệm ung thư?)* – một bản miêu tả những điều mập mờ về thống kê và cả khía cạnh y học vây quanh công tác sàng lọc ung thư. “Sự gia tăng này chính là kết quả trực tiếp nảy sinh từ việc xem xét kỹ lưỡng hơn – và trong trường hợp này là có sử dụng những thiết bị nhũ ảnh ‘chất lượng tốt hơn’ Nhưng tôi nghĩ anh có thể hiểu tại sao đó lại thứ chẩn đoán mà một số phụ nữ rất có lý khi lựa chọn thái độ thà không biết còn hơn.”

## 6.

Một điều phiền phức liên quan tới DCIS, hẳn nhiên là ở chỗ: cách tiếp cận của chúng ta với loại u này hết như một ví dụ sách giáo khoa giúp làm sáng

tỏ xem cuộc chiến chống lại bệnh ung thư diễn ra như thế nào. Dùng một camera thật xịn. Chụp ảnh chi tiết. Đánh dấu khối u càng sớm càng tốt. Xử lý tức thì và quyết liệt. Chiến dịch kêu gọi tiến hành nhũ ảnh định kỳ sử dụng lập luận phát-hiện-sớm này rất thành công bởi nó đánh vào trực giác của chúng ta. Mỗi hiểm nguy nảy sinh từ một khối u đã được thể hiện trực quan. Cỡ lớn thì tệ hại; cỡ nhỏ thì hay hơn – và càng ít khả năng di căn. Nhưng, ở đây, thêm một lần nữa, những khối u lại thách thức trực giác về hình ảnh của chúng ta.

Theo lời Donald Berry, Chủ tịch Phòng Sinh thống kê học và Toán học ứng dụng tại Trung tâm Ung thư M. D. Anderson (ở Houston), nguy cơ tử vong ở một phụ nữ tăng thêm chỉ khoảng 10% với mỗi xăng-ti-mét gia tăng trên bề dài của u. “Cứ giả thiết là có một kích-cỡ-khối-u-tiêu-chuẩn, mà lớn hơn thì khối u gây chết người, còn dưới cỡ đó thì chưa đáng ngại”, Berry nói. “Vấn đề là các ngưỡng cũng đủ tròn đủ kiểu. Khi phát hiện ra một khối u, chúng ta không biết được nó đã di căn hay chưa. Và chúng ta cũng không biết được liệu rằng có phải chính kích cỡ khối u đã thúc đẩy quá trình di căn, hay đơn giản là chỉ cần có vài triệu tế bào, thế là đủ để bọc bệnh lan sang những phần khác của cơ thể. Chúng tôi quan sát được rằng đúng là có u to hơn thì có tệ hơn thật. Nhưng không tệ đến mức quá quắt lắm đâu. Mỗi liên quan này không ghê gớm như anh vẫn tưởng.”

Trong một công trình phân tích gene của các khối u ung thư vú gần đây, các nhà khoa học lựa chọn một số phụ nữ có ung thư đã được theo dõi suốt nhiều năm, sau đó phân họ thành hai nhóm. Nhóm thứ nhất gồm những người bệnh ung thư đã thuyên giảm, nhóm thứ hai gồm những đối tượng bệnh ung thư đã lan ra toàn bộ cơ thể. Rồi các nhà khoa học quay trở lại thời điểm mà mỗi ca ung thư đó bắt đầu biểu hiện rõ rệt và phân tích hàng nghìn mẫu gene nhằm xác định xem liệu có khả năng nào tiên lượng ngay từ giờ phút ấy, xem ai sẽ thuyên giảm và ai thì không. Phát hiện gần đây cho rằng chúng ta không thể đưa ra dự đoán kiểu vậy được: một khối u đã được cắt bỏ từ trước khi nó trở nên thực sự nguy hiểm. Nhưng các nhà khoa học cũng khám phá ra rằng thậm chí với những khối u ở mức 1 cm – mức đầu tiên ung thư có thể bị phơi bày trên nhũ ảnh – thì số mệnh của ung thư dường như đã được định đoạt. “Điều chúng tôi tìm ra được chỉ là: có những thông tin sinh học anh sẽ lượm lặt được từ khối u đó, vào thời điểm anh lấy chúng ra, khả năng cao là đã có thể dự đoán xem tiếp sau đó nó có di căn

hay không”, Stephen Friend, một thành viên của nhóm nghiên cứu biểu hiện gene tại Merck đã nói. “Chúng ta vẫn ưa nghĩ là một khối u nhỏ thì lành tính vô hại thôi. Nhưng sự thật là trong cục bướu vô hại ấy lại ẩn chứa những tập tính báo hiệu bệnh tiềm tàng xấu hoặc tốt.”

Tin tốt lành ở đây là cuối cùng cũng có khả năng sàng lọc bệnh ung thư ở mức độ gene, vận dụng nhiều hình thức xét nghiệm – thậm chí là thử máu, hòng kiếm tìm những dấu vết sinh học của những gene ấy. Điều này cũng giúp ích cho vấn đề điều-trị-thái-quá ung thư vú vốn vẫn tồn tại triền miên. Nếu tách riêng một nhóm nhỏ phụ nữ với các khối u sẽ di căn, chúng ta có thể giải thoát những người còn lại khỏi chế độ phẫu thuật, xạ trị và hóa trị nặng nề. Nghiên cứu dấu hiệu gene chính là một trong nhiều nguyên do khiến rất nhiều nhà khoa học tỏ ra lạc quan về cuộc chiến chống lại ung thư vú. Nhưng đó là một bước tiến không liên quan gì đến việc lấy nhũ ảnh hay lấy nhũ ảnh chất lượng tốt hơn. Nó còn vượt trên cả hình ảnh.

Trong tình thế như hiện nay, chẳng khó khăn gì để hiểu được tại sao nhũ ảnh lại gây ra nhiều tranh cãi đến thế. Hình ảnh hứa hẹn sự chắc chắn, vậy mà nó không thể thực hiện lời hứa ấy. Thậm chí sau bốn chục năm nghiên cứu, vẫn còn tồn tại những bất đồng rộng rãi xung quanh vấn đề liệu rằng phụ nữ ở độ tuổi then chốt – từ 55 đến 69 được hưởng bao nhiêu ích lợi từ phim chụp X-quang vú. Và tranh cãi còn đi xa hơn với câu hỏi liệu có đủ bằng chứng để biện giải cho việc tiến hành lấy nhũ ảnh định kỳ ở phụ nữ dưới 55 và trên 69. Liệu có cách nào để hòa giải những bất đồng này? Donald Berry nói rằng khả năng cao là không – rằng một thí nghiệm lâm sàng đủ khả năng trả lời dứt khoát câu hỏi về những lợi ích chính xác của nhũ ảnh sẽ là rất lớn (cần tới hơn 500 nghìn phụ nữ tham gia) và quá đắt đỏ (tốn tới hàng tỉ đô-la) đến mức phi thực tế. Tình trạng nhập nhằng nảy sinh từ đó đã biến các bác sĩ X-quang, những người thực hiện nhũ ảnh – trở thành một trong những mục tiêu chủ yếu của đủ loại kiện tụng phức tạp. Vấn đề là những người thực hiện nhũ ảnh – các nhóm chụp X-quang – đã lấy cả trăm nghìn bức phim chụp như thế này, mang lại cho nữ giới ảo tưởng rằng chúng có tác dụng và rất tốt đẹp, và rằng nếu một khối u được phát hiện, trong đa số trường hợp, là phát hiện sớm, chúng nói với nữ giới rằng họ có nhiều khả năng nằm được tỉ lệ sống sót cao hơn”, E. Clay Parker nói. Parker là một luật sư bên nguyên tại Florida, gần đây đã thắng 5,1 triệu đô-la trong vụ kiện chống lại một bác sĩ X-quang ở Orlando. “Nhưng rồi,

đến lúc phải biện hộ cho chính mình, họ lại bảo với anh rằng sự thật là dù anh có phát hiện ra bệnh đi chẳng nữa cũng chẳng mang lại điều gì khác biệt. Thế là anh vò đầu bứt tai và thốt lên, ‘Ồ, vậy thì tại sao các người lại thực hiện nhũ ảnh kia chứ?’”

Câu trả lời là phim chụp X-quang không bắt buộc phải có tác dụng “cứu người” toàn thiện toàn mỹ. Một ước tính khiêm tốn về tác dụng của nhũ ảnh là nó đã giảm bớt 10% nguy cơ tử vong do ung thư vú – tính trung bình đối với phụ nữ ở lứa tuổi 50, sẽ tương ứng với tăng thêm 3 ngày sống, hay, diễn đạt theo cách khác, là mang lại lợi ích sức khỏe tương đương với việc đội mũ bảo hiểm trong suốt hành trình đạp xe 10 tiếng đồng hồ. Đó là lợi ích không hề tầm thường. Nhân con số đó lên với hàng triệu phụ nữ độ tuổi trưởng thành ở Mỹ, nó đồng nghĩa với hàng nghìn mạng sống được cứu thoát mỗi năm, và, kết hợp với chế độ y tế bao gồm xạ trị, phẫu thuật và các loại biệt dược mới mẽ đầy hứa hẹn, nó giúp những tiên lượng với những phụ nữ mắc ung thư vú thêm tươi sáng hơn. Nhũ ảnh không quá tuyệt vời như chúng ta tưởng. Nhưng có nó vẫn tốt hơn là không.

“Có một quan điểm ngày càng phổ biến trong giới chúng tôi, những người thực hiện công việc chụp X-quang vú rất nhiều, rằng nỗ lực quảng bá tác dụng của nhũ ảnh của chúng tôi có lẽ là nhiệt tình quá mức cần thiết”, Dershaw nói, “và rằng tuy chúng tôi không chủ định, nhưng nhận thức của mọi người hóa ra lại là nhũ ảnh hoàn mỹ hơn thực chất của nó.” Trong lúc nói, ông đang nhìn vào phim X quang của một nữ bệnh nhân mà nếu khối u chỉ lệch về bên phải chút thôi, đã không thể nào phát hiện ra được. Liệu việc nhìn vào tấm phim chụp như thế này có khiến ông chán nản không? Dershaw lắc đầu. “Anh buộc phải thừa nhận những giới hạn của công nghệ”, ông nói. “Công việc với nhũ ảnh của tôi không phải là tìm ra những gì tôi không thể tìm thấy trong phim chụp. Mà là tìm ra những gì tôi có thể tìm thấy trong phim chụp. Nếu tôi không chấp nhận điều đó, vậy thì tôi không nên đọc phim chụp làm gì nữa.”

## 7.

Hồi tháng 2 năm 2002, ngay trước thời điểm khai cuộc chiến sự Iraq, Ngoại trưởng Mỹ Colin Powell đã bước ra trước Liên Hợp Quốc để tuyên bố rằng Iraq đang thách thức luật pháp quốc tế. Ông trưng ra những bản chi chép

các cuộc hội đàm qua điện thoại giữa các quan chức cao cấp trong quân đội Iraq, công nhiên bàn bạc những phương án nhằm che đậy các vũ khí hủy diệt hàng loạt. Ông nói về những nhân chứng nhìn thấy tận mắt các cơ sở sản xuất vũ khí sinh học di động. Và, thuyết phục hơn cả, ông bày ra một loạt hình ảnh – những bức ảnh chụp từ vệ tinh với độ phân giải cao, được chú giải cẩn thận – minh chứng cho những gì Powell cho là “cơ sở chế tạo đạn dược hóa học của Iraq ở Taji”.

“Cho phép tôi được nói một chút về những hình ảnh vệ tinh trước khi tôi trưng ra vài tấm”, Powell mào đầu. “Những bức ảnh tôi sắp cho các vị thấy đây, đôi khi khiến những người bình thường khó lòng lý giải nổi, tôi cũng thế thôi. Công việc phân tích hình ảnh thật cặn kẽ đòi hỏi nhiều năm kinh nghiệm ở các chuyên gia, và phải bỏ suốt nhiều giờ đồng hồ nghiên ngẫm trên các bảng sáng. Nhưng khi trưng ra những bức ảnh này, tôi sẽ cố gắng nắm bắt và giải thích xem chúng có nghĩa gì, chúng chỉ báo điều gì với các chuyên gia hình ảnh của chúng ta.” Bức ảnh đầu tiên được đề ngày 10 tháng 11 năm 2002, mới ba tháng trước đó, và đã nhiều năm trôi qua kể từ khi Iraq được đánh giá là đã từ bỏ các chương trình vũ khí hủy diệt hàng loạt. “Để tôi chỉ cặn kẽ hơn”, Powell nói khi ông lật tới tấm cận cảnh của bức ảnh thứ nhất. Nó thể hiện một tòa nhà hình chữ nhật với chiếc xe đỗ ngay cạnh bên. “Hãy nhìn sang bên trái. Bên trái là hình ảnh cận cảnh của một trong bốn hầm chứa hóa chất. Hai mũi tên chỉ báo những dấu hiệu chắc chắn cho thấy các hầm chứa này đang tàng trữ đạn dược hóa học. Mũi tên ở trên có chữ ‘AN NINH’ chỉ vào một khu nhà vốn là đặc trưng cho kiểu hầm chứa thế này. Bên trong cơ sở đó có các nhân viên bảo vệ đặc biệt và thiết bị đặc biệt nhằm kiểm soát mọi rò rỉ có thể thoát ra từ hầm chứa.” Rồi ông chuyển sang chiếc xe đỗ cạnh tòa nhà. Cái này, ông nói, lại là một vật thể đặc trưng nữa. “Là một chiếc xe khử độc trong trường hợp có trục trặc gì đó... Nó di chuyển xung quanh bốn hầm chứa đó, nó sẽ chạy lúc nào cần chạy trong khi các nhân viên vẫn đang làm việc trong các hầm chứa khác nhau.”

Phân tích mà Powell đưa ra, hẳn nhiên, cho rằng bạn có thể căn cứ vào ảnh mà nói xem đó là loại xe tải gì. Nhưng các bức ảnh xe tải, chụp từ trên cao xuống, lại chẳng được rõ ràng như ý chúng ta; đôi khi xe tải kéo bồn chở dầu trông hết như xe tải kéo bệ phóng tên lửa Scud đó thôi, và, cứ cho là một bức ảnh cũng là khởi đầu không tồi đi chẳng nữa, thì nếu thực sự muốn

biết chắc xem mình đang nhìn thứ gì, có lẽ bạn cần nhiều hơn một bức ảnh. Tôi xem xét các bức ảnh cùng với Patrick Eddington, nhà phân tích hình ảnh lâu năm cộng tác với Cơ quan Tình báo Trung ương Mỹ (CIA). Eddington kiểm tra chúng rất chăm chú. “Họ chỉ cố nói rằng những thứ ấy là các xe khử độc thôi”, ông bảo với tôi. Ông có một bức ảnh ngay trên laptop và ông phóng to để nhìn rõ hơn. “Nhưng phân giải như thế này là đủ để tôi khẳng định rằng tôi không nghĩ đây là xe khử độc – mà tôi cũng chẳng thấy có xe khử độc nào ở chỗ đó hết.” “Phương tiện khử độc tiêu chuẩn là một chiếc xe tải hình hộp kiểu Liên Xô chế tạo cơ”, Eddington nói. Cái xe tải này thì dài quá. Để có thêm ý kiến so sánh, Eddington giới thiệu Ray McGovern, chuyên gia phân tích 27 năm kinh nghiệm của CIA, người từng là cố vấn riêng về tình báo cho George H. W. Bush khi ông còn là Phó Tổng thống. “Nếu là một chuyên gia, anh có thể tán hươu tán vượn đủ điều những bức ảnh kiểu này”, McGovern bảo. Ông lại có cách lý giải khác. “Tôi nghĩ”, ông nói, “nó là cái xe cứu hỏa thôi mà”.

Ngày 13 tháng 12 năm 2004

# Cửa đi mượn

CUỘC SỐNG CỦA MỘT NGƯỜI CÓ ĐÁNG BỊ HỦY HOẠI CHỈ VÌ LỜI BUỘC TỘI ĐẠO VẤN?

## 1.

Một ngày mùa xuân năm 2004, bác sĩ tâm thần Dorothy Lewis nhận được điện thoại của chị bạn Betty ở New York. Betty vừa mới xem một vở kịch tại nhà hát kịch Broadway có tựa đề Forzen (Ốn lạnh) của nhà soạn kịch người Anh Bryony Lavery. “Betty nói với tôi, ‘Chẳng hiểu sao nó lại làm mình nhớ đến cậu. Cậu thật sự nên đi xem vở kịch đó’”, Lewis nhớ lại. Lewis hỏi Betty về nội dung vở kịch, và theo lời kể của Betty, một trong những nhân vật là bác sĩ tâm thần chuyên nghiên cứu về những tay giết người hàng loạt. “Khi đó tôi nói với Betty, ‘Ừ, mình cần đi xem vở kịch đó chẳng kém gì cần lên mặt trăng đâu’”.

Lewis đã nghiên cứu những kẻ giết người hàng loạt trong suốt 25 năm. Cùng với cộng sự là nhà thần kinh học Jonathan Pincus, Lewis đã cho đăng nhiều bài nghiên cứu chứng minh rằng những kẻ giết người hàng loạt thường mắc những mẫu rối loạn chức năng tâm lý, thể chất và thần kinh có thể dự đoán được: Họ gần như là nạn nhân của nạn xâm hại tình dục hoặc thể chất từ khi còn nhỏ, và hầu hết đều chịu một dạng tổn thương não bộ hoặc bệnh lý tâm thần. Năm 1998, Lewis xuất bản một cuốn hồi ký về cuộc đời và sự nghiệp của mình với tựa đề Guilty by Reason of Insanity (Vương tội vì điên). Chị chính là người cuối cùng đến thăm Ted Buddy trước khi tên này lên ghế điện. Tính ra trên thế giới, chẳng có mấy người dành nhiều thời gian tìm hiểu về những tay giết người hàng loạt như Dorothy Lewis, vì vậy khi Betty nói chị nên đi xem vở kịch, Lewis cảm thấy việc đó chẳng khác gì bắt chị phải đi làm vào ngày nghỉ.

Thế nhưng, điện thoại liên tục đổ chuông. Ốn lạnh nhận được nhiều lời khen ngợi tại Broadway, nó thậm chí còn được đề cử giải thưởng danh giá dành cho những vở kịch xuất sắc, giải Tony. Mỗi khi một người quen của

Dorothy Lewis xem vở kịch, họ lại gọi điện nói rằng chị rất nên xem vở kịch đó. Đến tháng 6, chị nhận được cuộc gọi của một phụ nữ đang làm việc tại nhà hát kịch diễn Ở lạnh. “Người phụ nữ nói chị ta biết tôi làm trong ngành này, tôi thường xuyên tiếp xúc với những kẻ sát nhân và hỏi không biết liệu tôi có thể dành thời gian nói chuyện sau khi vở kịch kết thúc không”, Lewis kể lại. “Trước đó đã có một lần tôi làm việc này, công việc rất thú vị, vì vậy tôi trả lời có. Và tôi còn nói thêm: ‘Chị vui lòng gửi trước cho tôi kịch bản, tôi muốn đọc qua vở kịch’”.

Kịch bản được gửi đến, và Lewis ngồi đọc. Ngay đầu vở kịch đã có chi tiết khiến chị phải chú ý, đó là câu nói: “Đó là một ngày đã xa”. Một tên sát nhân được Lewis nhắc đến trong cuốn sách Vương tội vì điên đã nói câu y hệt. Nhưng Lewis nghĩ rằng có thể đây chỉ là sự trùng hợp ngẫu nhiên. “Rồi đến cảnh một phụ nữ viết thư trên máy bay. Tên chị ta là Agnetha Gottmundsdottir. Agnetha đang viết thư cho đồng nghiệp, một nhà thần kinh học tên là David Nabkus. Và với chi tiết đó, tôi nhận ra mọi chuyện không chỉ dừng lại đó, tôi cũng dần hiểu tại sao tất cả mọi người lại bảo tôi nên xem vở kịch này.”

Lewis bắt đầu gạch chân từng dòng một. Chị từng dạy tại trường Đại học Y New York. Vị bác sĩ tâm thần trong Ở lạnh cũng dạy ở Đại học Y New York. Lewis và Pincus từng tiến hành một nghiên cứu về tổn thương não bộ ở 15 tử tù. Gottmundsdottir và Nabkus cũng tiến hành nghiên cứu tổn thương não bộ ở 15 tù nhân chịu án tử hình. Có lần, khi Lewis đang khám cho tên giết người hàng loạt Joseph Franklin, hắn ta đã hít hà chị một cách lạ lùng và đây thềm muốn. Gottmundsdottir cũng bị Ralph – tên giết người hàng loạt trong vở kịch – hít hà y như vậy. Rồi có lần, khi đang khám cho Ted Buddy, Lewis đã hôn lên má hắn. Gottmundsdottir, trong Ở lạnh, cũng hôn Ralph. “Tất cả mọi thứ đều bày ra ở đó”, Lewis tiếp tục, “Tôi ngồi nhà đọc vở kịch và nhận ra đó chính là mình. Tôi cảm thấy như mình bị cướp đoạt và xâm hại theo một cách chẳng giống ai. Cứ như thế có ai đó đã ăn cắp – tôi không tin vào linh hồn, nhưng nếu quả thật có một thứ như vậy, thì cứ như thế là có ai đó đã ăn cắp linh hồn tôi.”

Lewis không tham gia nói chuyện sau buổi diễn nữa. Chị thuê luật sư. Và từ New Heaven, chị xuống xem vở kịch. “Trong cuốn sách của mình”, chị kể, “tôi có nói đến chuyện tôi lao ra khỏi nhà với chiếc cặp màu đen, và tôi có

hai cuốn sách bỏ túi cũng màu đen; vở kịch cũng bắt đầu bằng cảnh tượng đó – Agnetha với chiếc túi to màu đen và chiếc cặp, lao vội cho kịp tiết dạy”. Trong cuốn sách, Lewis có nhắc đến chuyện chị từng cắn vào bụng em gái mình khi còn nhỏ. Trên sân khấu, Agnetha, trong cơn mơ màng, hét to về giấc mơ tấn công tiếp viên hàng không và “cắn họng cô ta”. Sau khi vở kịch kết thúc, dàn diễn viên bước ra sân khấu và trả lời câu hỏi của khán giả. “Có ai đó hỏi: ‘Bryony Lavery đã lấy ý tưởng về cô bác sĩ tâm thần này từ đâu?’” Lewis nhớ lại, “Một diễn viên trong đoàn, vai nam chính, trả lời: ‘Theo lời Lavery, chị đã tìm thấy ý tưởng này khi đọc một tạp chí y học của Anh.’” Lewis là một phụ nữ nhỏ nhắn với đôi mắt to tròn như một đứa trẻ; và lúc này, đôi mắt chị mở to khi nhắc lại kỷ niệm đó. “Tôi sẽ chẳng bận lòng làm gì nếu chị ta viết kịch về một cô bác sĩ tâm thần chỉ quan tâm đến thùy trước trán và hệ limbic. Ở ngoài kia chuyện đó diễn ra đầy rẫy. Tuần nào, tôi cũng thấy những chi tiết xuất hiện trên ti vi, trong bộ phim Law & Order hay C.S.I, và tôi biết họ sử dụng tài liệu mà Jonathan và tôi bỏ công làm sáng tỏ. Điều đó rất tuyệt. Nó ở mức chấp nhận được. Thế nhưng, chị ta không chỉ dừng lại đó. Chị ta đã lấy những chi tiết về cuộc sống riêng của tôi, và chính điều đó khiến tôi cảm thấy mình bị xâm hại.”

Theo yêu cầu của luật sư, Lewis đã ngồi lại lập một bảng kê chi tiết những gì mà chị cho là phần đáng nghi vấn trong vở kịch của Lavery. Bảng kê dài tất thảy 15 trang. Phần đầu nói đến những điểm giống nhau về chủ đề giữa Ổn lạnh và Vương tội vì điên của Lewis. Phần còn lại và cũng là phần mang nặng tính kết tội hơn cả nêu ra 12 trường hợp giống nhau gần như từng chữ một – tổng cộng chừng 675 từ – giữa các đoạn thoại trong Ổn lạnh và những đoạn nằm trong bài ký chân dung về Lewis trên một tạp chí năm 1997. Bài ký chân dung có tựa đề Damaged (Bị hủy hoại). Xuất hiện trên tờ The New Yorker, số ra ngày 24 tháng 2 năm 1997. Do tôi chấp bút.

## 2.

Câu chữ thuộc về người viết ra nó. Cũng có vài quan niệm đạo đức giản đơn hơn thế, đặc biệt là khi xã hội hướng ngày càng nhiều công sức và nguồn lực vào các sản phẩm sở hữu trí tuệ. Trong 30 năm qua, luật bản quyền ngày càng được củng cố. Tòa án ngày càng sẵn lòng công nhận bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ. “Đánh” nạn sao chép lậu trở thành nỗi ám ảnh đối với Hollywood và cả ngành công nghiệp thu âm, rồi giới xuất bản, cũng

như giới học viện. Đạo văn, từ thái độ văn chương không đẹp, cũng biến thành thứ gì đó gần như là tội ác. Hai năm trước đây, khi Doris Kearns Goodwin bị phát hiện đã bê nguyên xi văn của một số sử gia khác, chị đã buộc phải xin rút khỏi Hội đồng giám khảo chấm giải Pulitzer. Và tại sao lại không chứ? Nếu chị ta cướp ngân hàng, thì ngay ngày hôm sau, chị ta đã bị sa thải rồi kia mà.

Tôi viết Bị hủy hoại suốt mùa thu năm 1996. Tôi đã tìm đến tận nơi Dorothy Lewis làm việc ở bệnh viện Bellevue để thăm chị và xem đoạn băng ghi lại cuộc phỏng vấn của chị với những tên giết người hàng loạt. Tôi cũng đã gặp chị ở Missouri. Khi đó, Lewis đang làm chứng tại phiên tòa xử Joseph Franklin, kẻ bị cáo buộc lãnh đạo của phong trào đòi quyền công dân Vernon Jordan và tay viết sách báo khiêu dâm Larry Flynt. Tại phiên tòa, cử tọa được xem một đoạn băng video ghi lại cuộc phỏng vấn mà Franklin từng tham gia trên truyền hình. Người ta hỏi hẳn có cảm thấy chút hối hận nào không. Tôi viết:

“Tôi không thể nói là có”, hẳn nói. Hẳn ngừng lại, rồi nói thêm: “Điều duy nhất tôi cảm thấy tiếc là chuyện này không hợp pháp.”

“Chuyện gì không hợp pháp?”

“Giết lũ Do Thái”, Franklin trả lời cứ như thể người ta hỏi hẳn giờ.

Đoạn hội thoại đó, gần như từng chữ một, đã được bê nguyên xi vào *Ốn lạnh*.

Lewis, cũng theo bài viết đó, không cho rằng Franklin phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về hành động của mình. Với chị, anh ta là nạn nhân của chứng rối loạn chức năng thần kinh và nạn bạo hành thời niên thiếu. “Khác biệt giữa phạm tội do đạo đức và phạm tội do bệnh lý”, tôi viết, “cũng là sự khác biệt giữa tội ác và triệu chứng.” Những dòng này cũng được nhắc lại trong *Ốn lạnh* – không phải một mà những hai lần. Tôi liền gửi cho Bryony Lavery một lá thư với nội dung như sau:

Tôi rất vui khi được làm nguồn cảm hứng cho các tác giả khác, và nếu chị hỏi ý tôi trước khi trích dẫn lại văn tôi – dù chỉ là hỏi miệng – tôi sẽ sẵn

lòng gia ơn. Nhưng, bê nguyên xi tư liệu, mà không được sự đồng ý của tôi, thì là ăn cắp.

Thế nhưng, gần như ngay sau khi gửi lá thư đi, tôi bắt đầu bán khoán. Thật ra, mặc dù nói mình bị lấy cắp, nhưng tôi chẳng hề cảm thấy như vậy. Tôi cũng không cảm thấy giận dữ. Sau khi biết bài báo của mình được “mượn” trong *Ốn lạnh*, một trong những điều đầu tiên tôi nói với một người bạn là, đó là con đường duy nhất để tôi đến được với sân khấu Broadway – và lúc đó, tôi nửa đùa, nửa thật. Ở một mức độ nào đó, tôi coi sự vay mượn của Lavery như một lời khen tặng. Một cây bút khôn ngoan hơn có thể thay đổi tất cả những chi tiết liên quan đến Lewis và viết lại những đoạn trích từ bài viết của tôi sao cho chẳng ai nhận ra được nguồn gốc của chúng. Nhưng nếu Lavery che giấu căn nguyên cảm hứng của chị thì làm sao tôi có thể vươn rộng hơn?

Về phần mình, Dorothy Lewis dĩ nhiên là rất buồn. Chị cân nhắc chuyện thừa kiện. Và để gia tăng khả năng thành công cho mình, chị đề nghị tôi ủy quyền bản quyền bài ký cho chị. Tôi đồng ý, nhưng sau đó thay đổi quyết định. Lewis nói với tôi rằng chị “muốn lấy lại cuộc đời mình”. Nhưng để lấy lại cuộc đời mình, dường như, việc đầu tiên là chị phải xin tôi. Điều đó có vẻ hơi lạ.

Sau đó, tôi nhận được kịch bản của *Ốn lạnh*. Nó thật hấp dẫn. Tôi biết không ai nghĩ đây là một phần thưởng thích đáng. Thế nhưng, quả thật là như thế: thay vì cảm thấy câu chữ của mình bị đánh cắp, tôi lại cảm thấy chúng đã trở thành một phần của công trình lớn lao hơn. Cuối tháng 9, mọi chuyện vỡ lở. Hết *Times*, rồi *Observer* của Anh và *Associated Press*, tất cả đều cho đăng chuyện đạo văn của Lavery, và những bài báo này lại được báo chí trên khắp thế giới lấy lại. Bryony Lavery đã xem một bài báo của tôi và sử dụng nó khi xây dựng công trình nghệ thuật của mình. Giờ thì danh tiếng của chị sụp đổ hoàn toàn. Nhưng, dường như trong chuyện này có điều gì đó không đúng.

### 3.

Năm 1992, Beastie Boys cho ra đời một bài hát có tựa đề “Pass the Mic”. Bài hát mở đầu bằng một đoạn mẫu dài 6 giây lấy từ “Choir” – tác phẩm

được nghệ sĩ thổi sáo của dòng nhạc Jazz, James Newton, sáng tác năm 1976. Đoạn mẫu này là kết quả nỗ lực tạo một đoạn đa âm của James Newton – thổi luồng hơi rất mạnh vào nhạc cụ trong khi đồng thời hát bằng một giọng the thé. Trong trường hợp của “Choir”, Newton đã thổi nốt đô, rồi hát nốt đô, rê giáng, đô – và nốt đô méo do luồng hơi thổi mạnh kết hợp với bản xướng âm của anh tạo ra một nốt rất âm vang và phức tạp. Trong “Pass the Mic”, Beastie Boys lặp lại đoạn mẫu Newton hơn 40 lần. Hiệu quả thật tuyệt vời.

Trong thế giới âm nhạc, các tác phẩm có bản quyền được chia làm hai loại – phần trình diễn được ghi âm và tác phẩm nền của mỗi màn trình diễn ấy. Nếu bạn viết một bài hát rap, và bạn muốn lấy mẫu đoạn điệp khúc trong bài “Piano Man” của Billy Joel, trước tiên, bạn phải xin phép hãng ghi âm sử dụng bản ghi âm “Piano Man”, rồi sau đó, xin phép Billy Joel (hay bất cứ ai sở hữu tác phẩm của anh) sử dụng tác phẩm đó. Trong trường hợp của “Pass the Mic”, Beastie Boys đã xin qua cửa thứ nhất – quyền sử dụng bản ghi âm của “Choir” – nhưng lại không xin cửa thứ hai. Newton kiện và thua trắng – và nguyên nhân Newton thua kiện trở thành lời dẫn nhập rất có ích khi đề cập đến cách nghĩ về sở hữu trí tuệ.

Vấn đề gây tranh cãi trong vụ này không phải là nét đặc biệt trong màn trình diễn của Newton. Tất cả mọi người đều công nhận, Beastie Boys đã được cấp phép sử dụng phần trình diễn của Newton khi trả cho bên bản quyền phí thu âm. Và chắc chắn họ đã sao chép âm nhạc nền theo mẫu. Vấn đề chỉ đơn giản là liệu Beastie Boys có buộc phải xin giấy phép qua cửa thứ hai không: Đoạn nhạc nền dài sáu giây đó có đặc biệt và độc đáo đến mức có thể khẳng định Newton là người sở hữu không? Thẩm phán cho là không.

Trưởng nhóm nhân chứng chuyên môn cho Beastie Boys trong vụ “Choir” là Lawrence Ferrara, giảng viên âm nhạc của trường Đại học New York. Khi tôi đề nghị anh giải thích về phán quyết của thẩm phán, anh bước đến cây đàn piano và chơi ba nốt: đô, rê giáng, đô. “Toàn bộ đấy!” anh nói to, “Chẳng có gì nữa cả! Đó là những gì đã được sử dụng. Anh biết thế là gì chứ? Nó chẳng hơn gì một đoạn láy rền, một đoạn chuyển. Người ta dùng nó cả nghìn, cả nghìn lần rồi. Chẳng ai có thể nói chắc nó là của họ.”

Sau đó, Ferrara chơi một chuỗi bốn nốt nổi tiếng nhất trong nhạc cổ điển, đoạn mở đầu bản Giao hưởng số 5 của Beethoven: son, son, son, mi giáng. Mọi người thường tưởng nhầm rằng nó là của Beethoven. Nhưng thực sự nó có nguồn gốc từ đâu? “Trường hợp này khó hơn”, Ferrara nói, “Tuy nhiên, thật ra các nhà soạn nhạc khác mới là người viết ra nó. Tự Beethoven đã viết nó trong bản sô-nát dành cho đàn piano, và anh có thể thấy những nốt này xuất hiện trong tác phẩm của các nhạc sĩ tiền bối trước ông. Sẽ là chuyện khác nếu anh nói về da-da-da dummm, da-da-da dummm – những nốt với quãng ngân như này. Nhưng chỉ có bốn nốt son, son, son, mi giáng thì sao? Chẳng ai sở hữu chúng cả.”

Ferrara trước đây cũng từng làm nhân chứng chuyên môn cho Andrew Lloyd Webber khi ông này bị nhạc sĩ của dòng nhạc dân gian Công giáo – Ray Repp – kiện. Repp cáo buộc một số nhịp mở đầu trong bài “Phantom Song” được Lloyd Webber viết năm 1984 cho vở kịch The phantom of the opera (Bóng ma trong nhà hát) đã bê nguyên xi tác phẩm “Till You” mà anh viết sáu năm trước đó, năm 1978. Khi Ferrara kể chuyện này, anh lại ngồi xuống bên cây đàn piano và chơi đoạn mở đầu của hai bài hát, từng bài, từng bài một; rõ ràng, chúng giống nhau đến kỳ lạ. “Đây là bài hát của Lloyd Webber”, anh nói, rồi gọi tên từng nốt khi chơi, “Còn đây là của Ray Repp. Cùng một trật tự. Điểm khác biệt duy nhất là Andrew viết nốt thứ tư hết sảy, còn Repp là nốt thứ sáu.”

Nhưng Ferrara không dừng lại đó. “Tôi nói, hãy đưa cho tôi tất cả những gì mà Andrew Lloyd Webber viết trước năm 1978 – Jesus Christ Superstar, Joseph, Evita.” Anh dò từng điểm một và trong Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat, anh đã phát hiện ra điều anh cần. “Đó là bài hát ‘Benjamin Calypso’”. Ferrara bắt đầu chơi bài này. Ngay lập tức, tôi thấy quen thuộc. “Đây là đoạn đầu của ‘Phantom Song’. Thậm chí nó sử dụng những nốt y hệt như vậy. Nhưng đờn đã – còn hay hơn nữa kia. Đây là ‘Close Every Door’, trong phần biểu diễn hòa nhạc của Joseph.” Ferrara là người nhanh nhẹn, đầy nhiệt huyết, với hàng ria mép mỏng, được cắt tỉa khéo léo. Chỉ nghĩ đến vụ kiện của Andrew Lloyd Webber dường như cũng đủ khiến anh thấy hứng khởi. Anh bắt đầu chơi lại. Đây là đoạn thứ hai trong “Phantom”. “Nửa đầu của ‘Phantom’ là trong ‘Benjamin Calypso’. Nửa thứ hai là trong ‘Close Every Door’. Chúng giống hệt nhau. Chính xác từng nốt một. Thực ra, trong trường hợp đoạn dạo đầu tiên, ‘Benjamin

Calypso' gần với đoạn dạo đang gây tranh cãi hơn là bài hát của bên ngoài. Lloyd Webber viết năm 1984, và ông đã mượn lại của chính mình.”

Trong vụ “Choir” bản sao chép của Beastie Boys không thể coi là ăn cắp bởi nó quá bình thường. Trong vụ “Phantom”, những gì khiến Lloyd Webb bị cho là sao chép không được coi là ăn cắp vì chất liệu gây tranh cãi lại không thuộc về người buộc tội ông. Theo luật bản quyền, điều quan trọng không phải là việc bạn sao chép tác phẩm của người khác, mà là bạn sao chép những gì và sao chép bao nhiêu. Học thuyết sở hữu trí tuệ không ứng dụng nguyên xi nguyên tắc đạo đức “Không được phép ăn trộm”. Điểm cốt lõi của nó là quan niệm, trong một số tình huống nhất định, bạn được phép ăn cắp. Chẳng hạn, các quy định bảo vệ bản quyền đều có giới hạn về mặt thời gian; khi một thứ nằm trong phạm vi công cộng, bất cứ ai cũng có thể sao chép không hạn chế. Hãy giả sử, bạn thành công trong việc tạo ra phương thuốc chữa bệnh ung thư vú. Bất kỳ giấy cấp bản quyền nào bạn nhận được cũng chỉ cho phép bạn giữ bản quyền trong 20 năm; sau đó, bất cứ ai cũng có thể sử dụng phát minh của bạn. Bạn giành được ưu thế độc quyền ban đầu đối với sản phẩm sáng tạo của mình bởi vì chúng ta cần tạo động cơ kinh tế để mọi người phát minh ra những thứ như thuốc chữa ung thư. Nhưng bất cứ ai cũng có thể ăn cắp phương thức chữa ung thư vú của bạn – sau một thời gian hợp lý – bởi xã hội cũng được hưởng lợi khi để nhiều người hết mức có thể sao chép phát minh của bạn; chỉ khi đó, người khác mới có thể học hỏi từ nó, tạo ra những thứ mới từ nó và cuối cùng là cho ra đời những phương thức thay thế tốt hơn, rẻ hơn. Trên thực tế, sự cân bằng giữa bảo vệ và hạn chế quyền sở hữu trí tuệ đã được trân trọng ghi trong Hiến pháp Mỹ: “Quốc hội có quyền thúc đẩy tiến bộ khoa học và những môn nghệ thuật có ích, bằng cách bảo đảm trong thời gian giới hạn” – hãy ghi chú điểm đặc biệt này, trong thời gian giới hạn – “cho các tác giả và các nhà phát minh quyền duy nhất cho những khám phá và tác phẩm đáng trân trọng của họ.”

#### 4.

Vậy, ngôn từ cũng thuộc về người viết, như các loại tài sản thuộc về chủ sở hữu? Thực ra là không. Như giáo sư Luật của trường Stanford, Lawrence Lessig, lý giải trong cuốn sách Free Culture (Văn hóa tự do) của ông:

Trong ngôn ngữ thông thường, gọi bản quyền là quyền “sở hữu” sẽ dễ dẫn đến nhầm lẫn vì sở hữu bản quyền là một dạng sở hữu khác lạ... Tôi hiểu rõ mình đang lấy gì khi lấy chiếc bàn picnic mà bạn đặt sau vườn. Tôi đang lấy đi một thứ – chiếc bàn picnic – và sau khi tôi lấy đi, bạn không còn nó nữa. Thế nhưng, tôi lấy đi thứ gì khi lấy ý tưởng hay ho bạn đặt chiếc bàn picnic ở sân sau – chẳng hạn bằng cách đi tới Sears, mua một chiếc bàn, và đặt nó tại sân sau nhà mình? Thứ mà tôi lấy đi khi đó là gì?

Vấn đề ở đây không phải là về bản chất đồ vật của chiếc bàn picnic so với ý tưởng, mặc dù điểm khác biệt này rất quan trọng. Thay vào đó, điểm mấu chốt là trong những trường hợp thông thường – trên thực tế là gần như mọi trường hợp ngoại trừ những trường hợp ngoại lệ ít ỏi – những ý tưởng xuất hiện trên thế giới đều miễn phí. Tôi chẳng lấy đi của bạn thứ gì khi bắt chước phong cách ăn mặc của bạn – mặc dù có thể tôi là kẻ kỳ quặc khi bắt chước như thế mỗi ngày... Thay vào đó, như Thomas Jefferson đã nói (và điều này đặc biệt đúng khi tôi bắt chước phong cách ăn mặc của một ai đó): “Người tiếp thu ý tưởng của tôi, tự tiếp thu những chỉ dẫn mà không làm yếu đi ý tưởng của tôi, cũng như người thắp nến trong nhà tôi, anh ta nhận ánh sáng mà không làm tôi tối thui.”

Lessig cho rằng khi phân ranh giới giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể trong sở hữu trí tuệ, tòa án và quốc hội những năm gần đây đã dao động quá nhiều theo hướng của lợi ích cá nhân. Chẳng hạn, ông viết về cuộc chiến của một số nước phát triển nhằm giành quyền sử dụng một số loại thuốc Tây rẻ tiền thông qua cái gọi là nhập khẩu song phương – mua thuốc từ nước đang phát triển khác đã được cấp quyền sản xuất những loại thuốc có bản quyền này. Sự chuyển đổi này có thể cứu giúp vô số mạng sống. Nhưng nó lại bị Mỹ phản đối không phải vì lý do nó sẽ làm giảm lợi nhuận của các hãng dược phẩm phương Tây (họ không bán những loại dược phẩm được cấp bằng này ở các nước đang phát triển) mà vì lý do nó làm tổn hại đến tính thiêng liêng của sở hữu trí tuệ. “Nền văn hóa của chúng ta đã mất đi ý thức cân bằng”, Lessig viết, “Một trào lưu chính thống tin tưởng tuyệt đối vào sở hữu, không dính dáng đến truyền thống của chúng ta, hiện đang ngự trị nền văn hóa.”

Tuy nhiên, ngay cả trào lưu mà Lessig chê bai là chủ nghĩa cực đoan trong sở hữu trí tuệ cũng thừa nhận rằng sở hữu tài sản trí tuệ có những giới hạn.

Mỹ không nói rằng các nước đang phát triển vĩnh viễn không được quyền sản xuất những phiên bản thuốc Mỹ giá rẻ. Mỹ chỉ nói rằng các nước này phải đợi cho đến khi quyền sở hữu những loại thuốc này hết hạn. Những lý lẽ mà Lessig đưa ra với đề xướng cốt lõi về sở hữu trí tuệ gần như đều là những tranh luận về việc nên phân ranh giới giữa quyền được sao chép và quyền bảo vệ khỏi mọi sự sao chép ở đâu và khi nào, chứ không phải có nên để đường ranh giới đó tồn tại hay không.

Thế nhưng, đạo văn lại khác, và đây chính là điểm đặc biệt của nó. Những nguyên tắc đạo đức kiểm soát việc khi nào thì chấp nhận được việc một tác giả bắt chước tác giả khác thậm chí còn cực đoan gấp bội quan điểm cực đoan nhất của đám đông sở hữu trí tuệ: Trong văn học, ở một mức độ nào đó, chúng ta phải quyết định, không bao giờ chấp nhận hành vi sao chép. Cách đây không lâu, giáo sư luật của trường Harvard, Laurence Tribe đã bị buộc tội sao chép tài liệu từ sử gia Henry Abraham phục vụ cho cuốn sách xuất bản năm 1985 của ông, *God save This Honorable Court* (Chúa cứu rồi phiên tòa danh giá này). Và lời buộc tội được quy như thế nào? Trong một bài phóng sự đăng trên tờ tạp chí nặng mùi bảo thủ *The Weekly Standard*, Joseph Bottum đã đưa ra rất nhiều ví dụ về những đoạn diễn đạt gần giống, nhưng câu văn mượn dưới đây mới là khẩu súng sặc mùi thuốc của ông: “Taft publicly pronounced Pitney to be a ‘weak member’ member of the Court to whom he could not assign cases” (Taft công khai tuyên bố Pitney là ‘thành viên yếu kém’ của Tòa án, người mà ông ta chẳng thể giao làm án). Thế đấy! Tất cả chỉ có 19 từ.

Không lâu sau khi tôi biết về Ổn lạnh, tôi có đến thăm một người bạn làm trong ngành công nghiệp âm nhạc. Chúng tôi ngồi trong phòng khách nhà anh ở khu phía đông sầm uất, đối diện nhau trong những chiếc ghế êm ái, khi anh lục tìm giữa hàng núi đĩa CD. Anh bật “Angle”, của ca sĩ nhạc mạnh Shaggy, rồi sau đó là “The Joker” của Steve Miller Band, và bảo tôi hãy nghe thật kỹ sự giống nhau ở những âm bass. Anh cũng bật “Whole Lotta Love” của Led Zeppelin rồi sau đó là “You Need Love” của Muddy Waters để cho tôi thấy mức độ khai thác blue lấy làm cảm hứng của Led Zeppelin. Tiếp theo, anh lại cho tôi nghe “Twice My Age” của Shabba Ranks và Krystal và bản pop chuẩn mực ngọt ngào của những năm 1970 “Seasons in the Sun” cho đến khi tôi có thể nghe thấy những âm điệu của bài hát thứ hai trong bài đầu tiên. Anh cũng cho tôi nghe “Last Christmas”

của Wham! và “Can’t Smile Without You” của Barry Manilow để giải thích tại sao Manilow có thể giật mình khi lần đầu tiên nghe bài hát này và tiếp theo là “Joanna” của Kool và Gang bởi vì theo một cách khác, “Last Christmas” là tác phẩm tỏ lòng kính trọng đến Kool và Gang. “Đây là những thanh âm mà anh nghe thấy trong Nirvana”, bạn tôi nói, “ban đầu là những âm nhẹ nhàng rồi to hơn của một thứ gì đó đang nổ, phần nhiều chúng được khơi gợi cảm hứng từ Pixies. Nhưng Kurt Cobain” – nhạc sĩ và là ca sĩ hát chính của Nirvana – “là thiên tài xuất chúng đến độ đã biến nó thành của mình. Còn ‘Smells Like Teen Spirit?’ thì sao?” – ở đây bạn tôi muốn nhắc đến bài hát có lẽ là nổi tiếng nhất của Nirvana. “Nó chính là ‘More than a Feeling’ của Boston.” Anh bắt đầu ậm ừ một đoạn ngắn trong bản hit của Boston và nói “Lần đầu tiên nghe ‘Teen Spirit’ tôi đã khẳng định cú lick guitar này là từ ‘More than a Feeling’. Nhưng nó vẫn rất khác – gấp rút, thông minh và mới mẻ.”

Anh lại bật cho tôi nghe một đĩa CD khác. Đó là bài “Do Ya Think I’m Sexy” của Rod Stewart, một bản hit lớn của những năm 1970. Đoạn điệp khúc là một cái bẫy dễ làm theo và dễ phân biệt – nó là loại âm mà hàng triệu người Mỹ có thể ậm ừ trong lúc tắm trong năm bài hát ra đời. Sau đó, anh lại bật “Taj Mahal” của nghệ sĩ Brazil Jorge Ben Jor, được ghi âm trước bài hát của Stewart vài năm. Khi còn trẻ, bạn tôi đã từng làm DJ ở rất nhiều câu lạc bộ, và có thời điểm anh trở nên thích thú với âm nhạc thế giới. “Khi đó, tôi bắt gặp lại nó”, anh cho biết. Một nụ cười khẽ, nhưng đầy ranh mãnh thoáng hiện trên khuôn mặt anh. Các nhịp mở của “Taj Mahal” mang đậm màu sắc Nam Mỹ, một thế giới khác biệt hẳn những gì chúng ta vẫn thường nghe. Và sau đó tôi nghe thấy sự giống nhau. Mọi thứ rõ ràng và sáng tỏ đến độ tôi bật cười thật to; gần như từng nốt, từng nốt một, đó chính là đoạn đỉnh trong bài hát “Do Ya Think I’m Sexy”. Có thể Rod Stewart tự mình nghĩ ra đoạn điệp khúc đó, bởi vì sự tương đồng không phải là bằng chứng cho thấy ảnh hưởng. Hoặc cũng có thể anh đã từng đến Brazil, lắng nghe âm nhạc của đất nước này và say mê.

Bạn tôi có cả hàng trăm ví dụ kiểu này. Chúng tôi có thể ngồi trong phòng khách nhà anh nghe nhạc theo bảng phả hệ hàng giờ liền. Vậy liệu những trường hợp này có khiến anh buồn? Tất nhiên là không, bởi vì anh hiểu rõ về âm nhạc đủ để biết rằng những mẫu ảnh hưởng kiểu này – sao chép, véo ít nội dung, hay nhào nặn biến đổi – là cốt lõi của quá trình sáng tạo. Đúng

là đôi khi việc có thể đi quá xa. Có nhiều khi một nghệ sĩ thuần túy sao chép y nguyên tác phẩm của một nghệ sĩ khác và sáng tạo gượng ép. Nhưng cũng sẽ nguy hiểm không kém khi quá thận trọng kiểm soát những cách biểu đạt sáng tạo, bởi nếu Led Zeppelin không cảm thấy thoải mái khi khai thác dòng blue làm cảm hứng, chúng ta sẽ không thể có “Whole Lotta Love”. Hay nếu Kurt Cobain không được nghe “More than a Feeling”, chọn lọc và thay đổi phần mà anh thật sự thích, chúng ta sẽ không có “Smells Like Teen Spirit” – và trong tiến trình phát triển của Rock, “Smells Like Teen Spirit” là một bước tiến thật sự thoát hẳn khỏi “More than a feeling”. Những ông trùm của ngành công nghiệp âm nhạc phải hiểu rõ sự khác biệt giữa vay mượn có biến đổi và vay mượn thuần túy là đồ phái sinh, và tôi nhận ra rằng sự khác biệt đó chính là những gì còn thiếu trong cuộc tranh cãi về các chi tiết vay mượn của Bryony Lavery. Đúng là Lavery đã sao chép tác phẩm của tôi. Nhưng không ai đặt ra câu hỏi tại sao chị lại sao chép nó, chị đã sao chép những gì, hay liệu những phần sao chép của chị có phục vụ mục đích nào cao hơn không.

## 5.

Bryony Lavery đến gặp tôi vào đầu tháng 10 năm đó. Đó là một chiều thứ bảy đẹp trời, chị đến căn hộ của tôi. Lavery trạc 50 tuổi, mái tóc ngắn, rối bù, vàng hoe và đôi mắt xanh lộ rõ vẻ nhợt nhạt. Chị mặc quần jean và một chiếc áo sơ mi màu xanh trẻ nãi và đi guốc. Ở chị toát lên vẻ gì đó thô và gồ ghề. Trên tờ Times ra một ngày trước đó, nhà phê bình sân khấu Ben Brantley đã có lời lẽ không mấy tốt đẹp dành cho vở kịch mới của chị Last Easter (Lễ Phục sinh cuối cùng). Giai đoạn trước đó được coi là thời điểm vinh quang của Lavery. Ôn lạnh được đề cử một giải Tony. Lễ Phục sinh cuối cùng được diễn trên Off Broadway. Còn bây giờ thì sao? Chị ngồi hẳn lên chiếc bàn trong bếp. “Tôi đã trải qua mọi cung bậc cảm xúc”, chị nói, tay nghịch nghịch đây lo lắng khi nói, cứ như thể chị đang cần một liều thuốc. “Tôi cho là khi một người làm việc, người ta làm việc giữa sự tự tin tuyệt đối và nghi ngờ tuyệt đối, và cả hai tôi đã đều nếm đủ. Tôi cực kỳ tự tin là tôi có thể viết tốt sau Ôn lạnh và điều này lại mở ra cả vực thăm nghi ngờ.” Chị ngược nhìn tôi. “Tôi vô cùng xin lỗi”, chị nói.

Lavery bắt đầu giải thích: “Khi viết, tôi nhận thấy ở một mức độ nào đó, tôi bị ngập trong vô số thứ. Tôi thấy rằng tôi đã cắt bỏ mọi thứ ra khỏi các bài

báo bởi vì câu chuyện hoặc điều gì đó trên báo hấp dẫn tôi và đối với cá nhân tôi, chúng có một vị trí trên sân khấu. Và sau đó bắt đầu quá trình cô đặc lại. Nó cũng giống như món súp đang đặc dần. Rồi sau đó, câu chuyện, hay kết cấu vở kịch, bắt đầu hiện ra. Tôi đã đọc những tác phẩm kinh dị như *The Silence of the Lambs* (Sự im lặng của bầy cừu), về những tay giết người hàng loạt cực kỳ thông minh. Tôi cũng đã từng xem một bộ phim tài liệu về các nạn nhân của những kẻ sát nhân Yorkshire, Myra Hindley và Ian Brady, mà người ta vẫn thường gọi là sát nhân Maroc. Chúng cướp đi mạng sống của những đứa trẻ. Với tôi, có vẻ như đó không phải là cách giết người thật sự thông minh. Nó là điều gì đó hoàn toàn ngược lại. Nó tầm thường, ngu xuẩn và có sức hủy diệt như vốn có. Có những cuộc phỏng vấn với các nạn nhân sống sót, và điều gây ấn tượng với tôi là có lúc dường như họ đông cứng vì sợ hãi. Một trong số họ đã nói: ‘Có thể tôi là một người vị tha, nhưng tôi sẽ không bao giờ tha thứ cho gã đàn ông đó nếu hắn được thả ra ngoài. Tôi sẽ giết hắn.’ Đó là những gì có trong *Ốn lạnh*. Tôi đã suy nghĩ về điều đó. Sau đó, mẹ tôi phải vào viện để làm một cuộc phẫu thuật hết sức đơn giản. Tay bác sĩ phẫu thuật đã đâm thủng ruột bà; mẹ tôi bị viêm màng bụng và mất.”

Khi Lavery bắt đầu kể về mẹ, chị ngừng lại và thu mình lại: “Mẹ tôi đã 74, và cuối cùng, tôi tha thứ hoàn toàn cho tay bác sĩ. Tôi nghĩ đó là một sai lầm trung thực. Tôi rất buồn vì những gì xảy ra với mẹ mình, nhưng đó là một sai lầm trung thực.” Mặc dầu vậy, cảm xúc của Lavery khiến chị bối rối bởi có thể chị đang nghĩ đến những người xuất hiện trong cuộc sống riêng của chị, những người mà chị đã giữ lòng thù hận trong nhiều năm trời, vì những lý do hết sức tầm thường. “Theo nhiều cách, Frozen là một nỗ lực để hiểu rõ bản chất của sự tha thứ”, Lavery nói.

Cuối cùng, Lavery xây dựng vở kịch với ba nhân vật. Đầu tiên là tay sát nhân hàng loạt tên Ralph, tên này bắt cóc và giết hại một cô thiếu nữ. Thứ hai là mẹ của cô gái bị giết, Nancy. Nhân vật thứ ba là bác sĩ tâm lý ở New York, Agnetha. Vị bác sĩ này thân chinh tới Anh để khám cho Ralph. Trong suốt vở kịch, ba nhân vật gặp nhau chầm chậm – và các nhân vật thay đổi dần rồi trở nên “tan ra” khi họ đến giai đoạn tha thứ. Đối với nhân vật Ralph, Lavery cho biết chị đã ngẫu nhiên đọc cuốn sách về tên sát nhân hàng loạt có tên *The Murder of Childhood* (Sát nhân tuổi thơ) của Ray Wyre và Tim Tate. Đối với nhân vật Nancy, chị rút ra từ một bài báo được

viết trên tờ Guardian về một người phụ nữ có tên là Marian Partington. Chị gái của Partington đã bị hai kẻ sát nhân hàng loạt là Frederick và Rosemary West giết hại. Và đối với nhân vật Agnetha, Lavery lấy hình mẫu từ bài báo của tôi. Chị đã đọc được bài báo này trong một cuốn sách Anh. “Tôi cần một nhà khoa học hiểu rõ sự việc”, – chị nói – một nhà khoa học có thể giải thích làm sao người ta có thể tha thứ cho một người đàn ông từng giết chết con gái mình, một người có thể giải thích giết người hàng loạt không phải là tội ác bắt nguồn từ đạo đức, mà là do bệnh lý. “Tôi cần chi tiết đó phải chính xác”, chị nói thêm.

Vậy lý do gì khiến chị không xin phép tôi và Lewis? Làm sao chị có thể quá tận mẫn về độ chính xác mà không ngó ngang gì đến vấn đề quyền hạn? Lavery không có câu trả lời. “Tôi cho là chẳng sao khi sử dụng nó”, chị ngượng ngùng nhún vai và nói. “Tôi chưa bao giờ nghĩ đến chuyện phải hỏi anh. Tôi nghĩ đó là tin tức.”

Chị hiểu rõ điều đó không thật đến độ nào và khi chị tiếp tục nói với tôi rằng bài báo của tôi nằm trong một thư mục lớn những tài liệu nguồn được chị sử dụng khi viết vở kịch và chị đã bị mất khi vở kịch được công chiếu lần đầu ở Birmingham, chị vẫn biết rõ điều đó cũng không thật.

Nhưng rồi Lavery bắt đầu nói về Marian Partington, một nguồn cảm hứng quan trọng khác của chị, lúc này câu chuyện càng trở nên phức tạp. Khi bắt đầu viết *Ồn lạnh*, Lavery kể, chị viết thư cho Partington để báo vở kịch của chị sẽ dựa bao nhiêu phần từ chuyện của Partington. Và khi *Ồn lạnh* được công chiếu ở London, chị và Partington đã gặp gỡ và nói chuyện. Khi đọc những bài báo viết về Lavery trên các tờ báo của Anh, tôi đã phát hiện một đoạn được đăng trên tờ Guardian hai năm trước, rất lâu trước khi những cáo buộc về hành vi đạo văn nổi lên. Đoạn đó có nội dung như sau:

Lavery nhận thức được món nợ mà chị nợ bài viết về Partington và vui vẻ thừa nhận điều đó. “Tôi luôn đề cập đến nó bởi tôi hiểu rõ món nợ to lớn từ sự hào phóng của Marian Partington... Bạn phải rất cẩn thận khi viết những tác phẩm kiểu này bởi vì nó đụng chạm đến cuộc sống đã bị hủy hoại của người khác và bạn không muốn họ tình cờ phát hiện ra mà không hay biết gì cả.”

Lavery rõ ràng không thờ ơ với tài sản trí tuệ của người khác; chị chỉ không quan tâm đến tài sản trí tuệ của tôi. Đó là bởi vì, trong mắt chị, những gì chị lấy của tôi không giống thế. Như cách chị nói, nó là “tin tức”. Chị sao chép những mô tả của tôi về người cộng sự của Dorothy Lewis, Jonathan Pincus, khi tiến hành một cuộc kiểm tra thần kinh. Chị sao chép những mô tả của tôi về tác động thần kinh hủy diệt của những giai đoạn stress kéo dài. Chị sao chép những phần tôi ghi lại cuộc phỏng vấn trên truyền hình với Franklin. Chị sử dụng lại câu trích dẫn mà tôi lấy từ nghiên cứu về những đứa trẻ bị bạo hành và lấy y nguyên một câu nói của Lewis về bản chất của tội ác. Chị không lấy giọng văn trầm ngâm của tôi hay phần kết luận, hay kết cấu của bài viết. Chị chỉ lấy những câu kiểu như “Chính chức năng của vỏ não – và cụ thể là những phần vỏ não nằm ở trán trước, hay còn được gọi là thùy trước trán – điều chỉnh những xung động trỗi lên trong não bộ; đưa ra phán đoán; tổ chức hành vi, ra quyết định; tiếp thu và gắn kết với các quy tắc của cuộc sống hàng ngày.” Thật khó có thể tự hào về quyền tác giả cho một câu kiểu như thế. Tôi đoán chừng đó là một phiên bản đã được tía tốt lại từ những gì tôi đọc trong sách giáo khoa. Lavery biết rằng không xin phép Partington sẽ là sai lầm. Vay mượn câu chuyện riêng tư của của một phụ nữ có chị gái bị giết bởi một tên sát nhân hàng loạt quan trọng vì câu chuyện có những giá trị cảm xúc thực đối với người sở hữu. Như cách nói của Lavery, nó đụng chạm đến cuộc sống bị hủy hoại của người khác. Liệu những mô tả về chức năng vật lý của chiếc đĩa hơi giống như vậy?

Một điểm nữa cũng quan trọng là cách Lavery chọn sử dụng từ ngữ của tôi. Vay mượn vượt qua ranh giới khi nó được sử dụng như một tác phẩm phái sinh. Nó là chuyện lớn nếu bạn viết tiểu sử của nhà Kennedy, như Doris Kearns Goodwin, và vay mượn, không xin phép, từ một tác phẩm khác cũng viết về nhà Kennedy. Nhưng Lavery không viết một chân dung khác về Dorothy Lewis. Chị viết một vở kịch về một điều gì đó hoàn toàn mới – về những gì xảy ra nếu người mẹ gặp kẻ giết con gái mình. Và chị sử dụng những đoạn tôi viết về công việc và cuộc sống của Dorothy Lewis như một tòa nhà để biến sự đối đầu đó thêm hợp lý. Đó có phải là cách thức sáng tạo? Những từ ngữ cũ phục vụ cho ý tưởng mới không phải là vấn đề. Sáng tạo trở nên gượng ép khi từ ngữ mới nhưng lại phục vụ ý tưởng cũ.

Và đây là vấn đề thứ hai trong đạo văn. Nó không thuần túy cực đoan. Nó cũng không liên quan đến câu hỏi rộng hơn về những điều cản trở và không

cản trở sáng tạo. Chúng ta chấp nhận một tác giả có quyền sử dụng tác phẩm ở phạm vi đầy đủ của một tác giả khác – hãy nghĩ xem có bao nhiêu tiểu thuyết về những kẻ giết người hàng loạt đã được nhân bản vô tính từ cuốn Sự im lặng của bầy cừu. Thế nhưng, khi Kathy Acker cóp y nguyên từng câu các phần của một cảnh sex Harold Robbins trong cuốn tiểu thuyết trào phúng, bà đã bị buộc tội là đạo văn (và bị dọa kiện ra tòa). Khi còn làm việc cho một tờ báo, tôi thường xuyên được yêu cầu phải viết những bài giống giống những câu chuyện được đăng trên Times; đưa ra một phiên bản mới từ ý tưởng của người khác. Nhưng nếu chúng tôi bê nguyên bất kỳ từ nào của Times – ngay cả những cụm từ thông thường nhất – nó cũng có thể là hành vi phạm pháp và có thể bị khởi kiện. Những quy định đối với đạo văn đã biến thành thói tự yêu mình với khác biệt rất nhỏ: Bởi báo chí không thể thú nhận bản chất phá sinh nặng nề của nó, nó buộc phải tăng cường tính nguyên gốc từ cấp độ câu.

Dorothy Lewis nói rằng một trong những điều khiến chị tổn thương nhất khi xem *Ốn lạnh* là Agnetha hóa ra lại có quan hệ tình ái với cộng sự David Nabkus. Lewis lo sợ mọi người sẽ liên tưởng ngay rằng chị có quan hệ tình ái với Jonathan Pincus. “Đó là hành động vu khống”, Lewis nói với tôi. “Tôi rất dễ bị nhận ra trong vở kịch đó. Rất nhiều người đã gọi cho tôi và nói ‘Dorothy, đó là câu chuyện về chị’ và nếu mọi thứ trong vở kịch đến thời điểm đó đều đúng đến vậy thì câu chuyện tình ái kia sẽ mặc nhiên được coi là thật. Đó chính là lý do khiến tôi thấy mình bị xâm hại. Nếu anh lấy đi cuộc sống của một ai đó và khiến họ rất dễ nhận ra, anh không được tạo ra một câu chuyện tình ái và chắc chắn anh sẽ không đẩy nó thành cao trào của vở kịch.”

Rất dễ hiểu Lewis đã choáng váng thế nào khi ngồi dưới hàng ghế khán giả và nhìn “nhân vật” của mình thừa nhận sự hờ hênh đó. Nhưng sự thật là Lavery có quyền tạo ra một chuyện tình cho Agnetha, bởi Agnetha không phải là Dorothy Lewis. Chị là một nhân vật trong kịch, được rút ra từ cuộc đời của Dorothy Lewis nhưng lại được gán cho những hoàn cảnh và hành động hoàn toàn do tưởng tượng. Trong đời thực, Dorothy Lewis đã hôn lên má Ted Bundy, và trong một số phiên bản của *Ốn lạnh*, Agnetha đã hôn Ralph. Nhưng Lewis hôn Buddy chỉ bởi gã ta hôn chị trước và có sự khác biệt rất lớn giữa việc đáp lại nụ hôn của kẻ giết người với việc tự mình chủ động. Cảnh đầu tiên Agnetha xuất hiện là cảnh chạy ra khỏi ngôi nhà, và có

những suy nghĩ đầy sát khí trên máy bay. Dorothy cũng chạy ra khỏi nhà và có những ý nghĩ tương tự. Nhưng chức năng kịch tính của cảnh đó khiến chúng tôi trong một khoảnh khắc đã nghĩ rằng Agnetha bị điên; chị giúp mọi người suy nghĩ lại về hành vi tội ác của mình bởi trách nhiệm không thể lay chuyển của bản thân và công việc. Nói cách khác, Lewis không chỉ buồn với cách Lavery sao chép câu chuyện cuộc đời chị mà còn vì cách mà Lavery đã thay đổi nó. Chị không chỉ buồn vì chuyện đạo văn. Chị buồn về ý tưởng nghệ thuật – về việc sử dụng những từ ngữ cũ cho một ý tưởng mới – và cảm xúc của chị là hoàn toàn có thể hiểu được bởi vì những thay đổi trong ý tưởng nghệ thuật có thể đáng lo và gây đau đớn chẳng kém gì thói ăn cắp trong đạo văn. Và đúng là nghệ thuật không nên phạm đạo đức.

Khi đọc những bài đánh giá ban đầu về *Ở lạnh*, tôi thấy rằng khi đó và cả về sau, các nhà phê bình thường sử dụng mà không xin phép những câu như “Khác biệt giữa phạm tội do đạo đức và phạm tội vì bệnh lý là khác biệt giữa tội ác và triệu chứng”. Tất nhiên đó là cụm từ của tôi. Tôi đã viết ra nó. Lavery đã mượn nó từ tôi và bây giờ các nhà phê bình lại mượn nó từ chị. Kẻ đạo văn đã bị đạo lại. Trong trường hợp này, không có cái có “nghệ thuật” nào bảo vệ: chẳng có gì mới được đưa ra trong những dòng đó, và nó không phải là “tin tức”. Nhưng tôi có thực sự là người sở hữu “tội ác và triệu chứng”? Hóa ra là Gandhi cũng đã sử dụng cụm từ đó và tôi chắc chắn rằng nếu tôi lướt qua các tác phẩm văn học bằng tiếng Anh, tôi sẽ tìm thấy con đường ngập đầy phạm tội do đạo đức và phạm tội vì bệnh lý. Điểm cốt lõi trong vụ kiện “Phantom” là Ray Repp, nếu vay mượn từ Andrew Lloyd Webber, chắc chắn không nhận ra điều đó, và Andrew Lloyd Webber cũng không nhận ra rằng anh đang vay mượn chính mình. Tài sản sáng tạo, như Lessig nhắc chúng ta, có rất nhiều kiếp sống – tờ báo trước cửa nhà chúng ta mỗi ngày, nó là một phần lưu giữ kiến thức của con người, nhưng sau đó chính nó lại được dùng để gói cá. Và đến khi ý tưởng đi qua ba hay bốn kiếp sống, chúng ta mất dấu về nơi chúng xuất hiện ban đầu và mất khả năng kiểm soát những nơi chúng sẽ đi tới. Sự thiếu trung thực cuối cùng của những người theo trào lưu chính thống về đạo văn là khuyến khích chúng ta giả vờ rằng những chuỗi ảnh hưởng và phát triển không tồn tại, và rằng từ ngữ của người viết vẫn mới nguyên khi ra đời và có sức sống bất diệt. Tôi có thể cảm thấy buồn với những gì xảy ra với câu chữ của mình. Tôi cũng có thể đơn giản thừa nhận rằng tôi có một hành trình dài và đẹp đẽ với những dòng chữ đó – và vậy thì, hãy để nó đi.

“Chuyện này thật tệ hại, thật sự là như vậy, bởi nó tấn công quan điểm riêng của tôi về con người mình”, Lavery vẫn ngồi trên bàn bếp nhà tôi và nói. Bó hoa chị mang đến nằm ngay trên quầy bar phía sau. “Cảm giác hết sức kinh khủng. Tôi đã chịu đựng sự giày vò vì thói bất cần. Tôi muốn sửa chữa những gì đã xảy ra, nhưng tôi không biết phải làm thế nào. Trước đây, tôi không nghĩ là mình làm sai... và rồi bài báo xuất hiện trên New York Times và khắp thế giới.” Có một sự im lặng rất lâu. Chị đau khổ. Nhưng không chỉ có thế, chị bối rối, bởi chị không hiểu sao chỉ có 675 từ gốc lại có thể khiến bức tường đổ sập. “Thật khủng khiếp và tệ hại.” Chị bắt đầu khóc. “Tôi vẫn nhào nặn những gì đã xảy ra. Nó có mục đích... bất cứ mục đích gì.”

Ngày 22 tháng 11 năm 2004

# Kết nối chấm điểm

## CHUYỆN NGƯỢC ĐỜI TRONG CÁC CUỘC CẢI CÁCH TÌNH BÁO

### 1.

Mùa thu năm 1973, quân đội Syria bắt đầu tập hợp số lượng lớn xe tăng, pháo binh và bộ binh dọc biên giới với Israel. Cùng lúc đó, ở phía Nam, quân đội Ai Cập cũng bãi quyền nghỉ phép của tướng sĩ, huy động hàng nghìn lính dự bị, triển khai một cuộc diễn tập quân sự trên quy mô lớn, xây dựng đường xá, bố trí lực lượng pháo binh và phòng không trên kênh đào Suez. Ngày 4 tháng 10, một tổ máy bay trinh thám của Israel báo về, đội pháo binh của Ai Cập đã được đặt vào vị trí sẵn sàng tấn công. Buổi tối cùng ngày, cơ quan tình báo quân đội Israel, Aman, nhận thêm tin: Một số hạm đội nằm gần cảng Said và Alexandria của Liên Xô đã nhổ neo đồng thời chính phủ Liên Xô bắt đầu cho máy bay đưa gia đình của các cố vấn người nước này rời Cairo và Damascus. 4 giờ sáng ngày 6 tháng 10, Giám đốc Cơ quan tình báo lại nhận được cuộc gọi khẩn cấp từ một trong những nguồn cung cấp tin tình báo đáng tin cậy nhất của Israel. Theo nguồn tin này, nội trong ngày hôm đó, Ai Cập và Syria sẽ tấn công. Giới quan chức chớp bu Israel ngay lập tức triệu tập một cuộc họp. Lẽ nào chiến tranh sắp nổ ra? Giám đốc Aman, Đại tướng Eli Zeira xem xét các dấu hiệu và kết luận rằng ông không nghĩ như vậy. Nhưng Zaira đã lầm. Ngay chiều hôm đó, Syria tấn công từ phía đông, trấn áp toàn bộ lực lượng phòng thủ mỏng manh của Israel ở cao nguyên Golan. Từ phía Nam, Ai Cập cũng tiến vào, ném bom các cứ điểm của Israel và cho 8.000 quân bộ binh vượt kênh đào Suez. Bất chấp tất cả các cảnh báo từ nhiều tuần trước đó, các quan chức Israel vẫn không kịp trở tay. Vậy, lý do gì khiến họ không thể kết nối các sự kiện với nhau?

Nếu quay ngược thời gian tính từ thời điểm chiều ngày 6 tháng 10 trở về trước, các dấu hiệu về nguy cơ nổ ra một cuộc chiến có vẻ khá rõ ràng, và hẳn bạn sẽ đi đến kết luận: có điều gì đó bất bình thường trong hoạt động tình báo của Israel. Tuy nhiên, nếu lần lại những sự kiện trước khi cuộc

chiến Yom Kipur nổ ra một vài năm, tái dựng lại những gì mà giới tình báo Israel đã biết theo đúng trình tự như vậy, bạn sẽ thấy một bức tranh hoàn toàn khác. Mùa thu năm 1973, rõ ràng là Ai Cập và Syria trông chẳng khác gì đang chuẩn bị gây chiến. Nhưng ở Trung Đông, đó là chuyện thường ngày ở huyện. Chẳng hạn như mùa thu năm 1971, cả Tổng thống Ai Cập và Bộ trưởng Chiến tranh nước này đều tuyên bố rộng rãi rằng thời khắc chiến tranh đang đến. Quân đội Ai Cập được huy động. Xe tăng và các thiết bị nổi cầu được đưa tới kênh đào. Một nguồn tin đáng tin cậy cảnh báo Israel về nguy cơ nhân tiên của cuộc chiến. Nhưng rồi chẳng có gì xảy ra. Tháng 12 năm 1972, người Ai Cập lại sục sạo một lần nữa. Quân đội của họ ngày đêm tiến hành xây dựng công sự dọc kênh đào. Một nguồn tin thân cận lại cảnh báo cơ quan tình báo Israel về một cuộc chiến sắp nổ ra. Vẫn không có chuyện gì xảy ra sau đó. Mùa xuân năm 1973, trả lời tờ Newsweek, Tổng thống Ai Cập cho biết đất nước ông “đang được huy động một cách nghiêm túc để chuẩn bị bắt đầu lại cuộc chiến”. Các lực lượng quân sự Ai Cập đã tiến tới sát kênh đào. Nhiều công sự mở rộng được dựng dọc Suez. Dân chúng được kêu gọi hiến máu cho quân đội. Lực lượng dân quân tự vệ cũng được huy động. Lệnh giới nghiêm được ban bố trên khắp cả nước. Một lần nữa, một nguồn tin đáng tin cậy lại cảnh báo Israel về nguy cơ nổ ra cuộc tấn công. Nhưng cũng như những lần trước, chẳng có cuộc tấn công nào xảy ra cả. Trong khoảng từ tháng 1 đến tháng 10 năm 1973, quân đội Ai Cập đã được huy động tất thảy mười chín lần, nhưng không lần nào chiến tranh nổ ra. Trong khi đó, chính phủ Israel lại không thể huy động quân đội của mình mỗi lần anh bạn láng giềng đe dọa gây chiến. Israel chỉ là một nước nhỏ với lực lượng quân đội được tập hợp từ dân thường. Mỗi lần huy động quân là một lần đổ vỡ và tổn kém. Hơn nữa, chính phủ Israel nhận thức sâu sắc rằng huy động quân đội trong khi ý định gây chiến của Ai Cập và Syria chẳng lấy gì làm nghiêm túc có thể khiến đối phương tạo ra một cuộc chiến thực sự.

Các dấu hiệu khác cũng chẳng có gì đáng chú ý. Việc những gia đình người Liên Xô được đưa về nước chẳng nói lên điều gì ngoài sự thất bại trong mối quan hệ giữa các quốc gia Ả rập và Moscow. Ủ thì đúng là có một nguồn đáng tin cậy gọi vào lúc 4 giờ sáng, với những lời lẽ chắc nịch về một cuộc tấn công vào cuối buổi chiều, nhưng chẳng phải những lời cảnh báo về hai cuộc tấn công gần đây nhất đã nhằm lẫn đó sao? Hơn nữa, nguồn tin này lại nói cuộc tấn công sẽ bắt đầu vào xế chiều và với một cuộc tấn công muộn

như vậy, sẽ chẳng có đủ thời gian để tiến hành không kích. Nói cách khác, tình báo Israel đã không nhìn thấy ý đồ của phe Ả rập bởi vì cho đến tận lúc Ai Cập và Syria thực sự tấn công vào chiều ngày 6 tháng 10 năm 1973, những ý định của phe gây chiến chẳng cho thấy một kế hoạch nào. Chúng đã tạo nên dấu Rorschach. Những gì rõ ràng trong nhận thức muộn hiem khi rõ ràng trước khi sự việc xảy ra. Đây là điều hiển nhiên, nhưng lại lặp đi lặp lại, đặc biệt là khi chúng ta đi tìm người để quy trách nhiệm cho cuộc tấn công bất ngờ ngày 11 tháng 9.

## 2.

Trong số nhiều ý kiến tranh luận được đưa ra sau ngày 11 tháng 9, ý kiến nhận được nhiều sự chú ý nhất là cuốn sách *The Cell: Inside the 9/11 Plot, and Why the FBI and CIA Failed to Stop it* (Xà lim: Bên trong âm mưu 11/9, tại sao cả FBI và CIA đều không chặn được biến cố) của John Miller, Michael Stone và Chris Mitchell. Các tác giả bắt đầu câu chuyện của mình với El Sayyid Nosair, một người Ai Cập bị bắt tháng 11 năm 1990 vì tội bắn Rabbi Meir Kahane, người sáng lập Tổ chức phòng vệ Do Thái, tại phòng khiêu vũ của khách sạn Marriott ở trung tâm Manhattan. Căn hộ của Nosair ở New Jersey bị khám xét và các nhà điều tra đã tìm thấy 14 hộp hồ sơ, trong đó có những cuốn sổ tay đào tạo của trường chiến tranh quân sự đặc biệt; các bản sao điện báo (những bản sao này sau đó đã được gửi tới Bộ Tổng tham mưu Liên quân Hoa Kỳ); sách dạy chế bom; và bản đồ được chú giải bằng tiếng Ả rập những địa điểm như Tượng Nữ thần Tự do, Trung tâm Rockefeller, và Trung tâm Thương mại Thế giới. Theo *The Cell*, Nosair có dính líu tới những tay buôn lậu súng và phần tử đạo Hồi cực đoan ở Brooklyn, những kẻ đứng sau vụ ném bom Trung tâm Thương mại Thế giới hai năm rưỡi sau đó. Những tên này đều là người của Ramzi Yousef, kẻ lộ diện ở Manila năm 1994 với mưu đồ ám sát giáo hoàng, cho máy bay đâm vào Lầu Năm Góc hoặc trụ sở của CIA và ném bom đồng thời 12 sân bay xuyên lục địa. Và ai là trợ thủ của Yousef ở Philippines? Mohammed Khalifa, Wali Khan Amin-Shah và Ibrahim Munir, tất cả bọn chúng cùng sát cánh bên nhau nguyện thề trung thành, hay làm việc cho một triệu phú giấu mặt người Ả rập Xê-út có tên là Osama bin Laden.

Trong suốt những năm 1990, Miller làm thông tin viên cho một mạng lưới truyền hình và phần đặc sắc nhất của *The Cell* là câu chuyện về những kỹ

niệm của riêng ông khi theo làm tin khủng bố. Ông là một phóng viên đặc biệt. Vào thời điểm Trung tâm Thương mại Thế giới bị tấn công lần đầu, tháng 2 năm 1993, ông tống chiếc đèn nháy lên chắn bùm xe, rồi theo những đoàn xe cứu thương xuống phố. (Tại địa điểm bị ném bom, ông liên tục bị một đám phóng viên trong đó có tôi bám theo. Chúng tôi tin rằng muốn biết những gì đang diễn ra thì tốt nhất là hóng những cuộc trao đổi của ông). Miller là bạn của những điệp viên FBI đứng đầu phòng chống khủng bố New York – cụ thể là Neil Herman và John O’Neill – và ông cũng bị ám ảnh với cái tên Al Qaeda chẳng kém gì họ. Chính ông đã ở Yemen với các điệp viên FBI sau khi Al Qaeda ném bom tấn công tàu U.S.S. Cole. Năm 1998, tại khách sạn Marriott ở Islamabad, ông và phóng viên ảnh của mình gặp một người mà cả hai chỉ biết tên là Akhtar. Chính Akhtar đã đưa họ băng qua biên giới, đến những ngọn đồi của Afghanistan để phỏng vấn Osama bin Laden. Trong *The Cell*, giai đoạn từ 1990 cho tới sự kiện ngày 11 tháng 9 trở thành một câu chuyện liền mạch gây choáng váng: sự phát triển của Al Qaeda. “Chuyện này đã xảy ra với chúng ta như thế nào?” – ngay từ những trang mở đầu, các tác giả đã đặt ra câu hỏi trên. Câu trả lời, theo các tác giả, có thể tìm thấy khi lần theo “sợi chỉ” nổi vụ sát hại Kahane với vụ 11 tháng 9. Họ tuyên bố trong những sự kiện của thập niên 1990, có “một mẫu tái lập” rõ ràng.

Ý kiến tương tự cũng được Thượng nghị sĩ Richard Shelby, Phó Chủ tịch Ủy ban Thượng viện đặc trách về tình báo đưa ra trong báo cáo điều tra về vụ việc này được công bố vào tháng 12. Bản báo cáo nêu ra các luận điểm rõ ràng và mạnh mẽ, trong đó Shelby thẳng thắn chỉ ra tất cả những tín hiệu đã bị bỏ qua hoặc hiểu sai về cuộc tấn công khủng bố gây chấn động. CIA biết hai mật vụ Al Qaeda là Khalid al-Midhar và Nawaf al-Hazmi đã vào Mỹ, nhưng cơ quan này không hề báo lại cho FBI và NSC. Một điệp vụ FBI ở Phoenix đã gửi bản ghi nhớ về cơ quan đầu não. Bản ghi nhớ mở đầu bằng câu: “Mục đích của thông báo này là cảnh báo Cục Điều tra Liên bang và New York về khả năng Osama bin Laden đang nỗ lực gửi người tới Mỹ theo học hàng không dân dụng.” Nhưng đáng tiếc, FBI chẳng bao giờ dựa vào thông tin này, và không thể kết nối nó với những báo cáo về việc bọn khủng bố rất thích sử dụng máy bay làm vũ khí. FBI đã bắt giữ Zacarias Moussaoui, tay khủng bố bị tình nghi vì có những hành vi đáng ngờ tại trường dạy bay nhưng lại không thể lồng ghép vụ việc này vào bức tranh hành vi khủng bố lớn hơn. “Vấn đề cơ bản nhất là... cộng đồng tình báo

của chúng ta thiếu khả năng “kết nối các chấm điểm” bày ra trước ngày 11 tháng 9 năm 2001 về việc những kẻ khủng bố thích tấn công vào các mục tiêu mang tính biểu tượng của người Mỹ”, báo cáo của Shelby kết luận. Cụm từ “kết nối các chấm điểm” xuất hiện thường xuyên trong bản báo cáo đến độ nó trở thành một dạng câu chú. Khi nhìn lại mọi chuyện, có một mẫu rõ như ban ngày nhưng giới tình báo được tung hô của Mỹ chỉ đơn giản là không thể nhận ra.

Tuy nhiên, không có ý kiến tranh luận nào trong những ý kiến trên trả lời nổi câu hỏi mà cuộc chiến Yom Kippur đặt ra: Mẫu này có hiển hiện rõ ràng trước cuộc tấn công? Câu hỏi này – dù chúng ta có thay đổi đánh giá của mình về các sự kiện sau khi thực tế xảy ra hay không – thì cũng là một vấn đề thu hút sự chú ý đặc biệt của các nhà tâm lý học. Ví dụ, ngay trước chuyến thăm lịch sử tới Trung Quốc của Tổng thống Richard Nixon, nhà tâm lý học Baroff Fischhoff đã đề nghị một nhóm dự đoán khả năng xảy ra của một loạt những hệ quả do chuyến đi này mang lại: Khả năng chuyến đi tạo được mối quan hệ ngoại giao vĩnh cửu giữa Mỹ và Trung Quốc là bao nhiêu? Khả năng Nixon sẽ gặp gỡ nhà lãnh đạo của Trung Quốc, Mao Trạch Đông ít nhất là một lần, hay khả năng Nixon cho rằng chuyến đi này thành công là bao nhiêu phần trăm? Cuối cùng, quả thật, chuyến thăm là một chiến thắng ngoại giao. Sau đó, Fischhoff đã tới gặp nhóm người trên và đề nghị họ nhớ lại những gì đã dự đoán. Đa số “nhớ là” họ lạc quan hơn thực tế trước đó. Nếu ban đầu họ nghĩ không thể có chuyện Nixon gặp Mao Trạch Đông, thì sau đó, khi những tin tức về cuộc gặp gỡ của hai vị nguyên thủ xuất hiện nhan nhản trên các mặt báo, họ mới “nhớ ra” rằng việc đoán định khả năng xảy ra một cuộc gặp gỡ là tương đối lớn. Fischhoff gọi hiện tượng này là “tiền định từ từ” (creeping determinism) – cảm giác lớn dần lên ở mỗi người, khi hồi tưởng lại quá khứ, rằng những gì đã xảy ra thật sự là không thể tránh được – và như Fischhoff đã chỉ ra, tác động chính của tiền định từ từ là nó biến những sự kiện không ai ngờ đến thành những sự kiện có thể đoán trước. Đúng như ông viết, sự xuất hiện của sự kiện làm tăng khả năng xảy ra khi được tái dựng và khiến sự kiện ban đầu được nhớ đến theo lối ít bất ngờ hơn vốn dĩ.

Đọc báo cáo của Shelby, hay câu chuyện liên mạch từ Nosair tới bin Laden trong The Cell, bạn sẽ tin rằng chỉ cần CIA và FBI có khả năng kết nối các chấm điểm, những gì xảy ra vào ngày 11 tháng 9 sẽ chẳng có gì bất ngờ.

Thế nhưng, đây có phải là lời chỉ trích công bằng hay chỉ là một trường hợp tiền định từ từ?

### 3.

Ngày 7 tháng 8 năm 1998, hai tên khủng bố Al Qaeda đã cho nổ tung một xe tải chở hàng chứa đầy thuốc nổ bên ngoài Đại sứ quán Mỹ tại Nairobi, khiến 213 người thiệt mạng và hơn 4.000 người bị thương. Miller, Stone và Mitchell coi vụ đánh bom đại sứ quán ở Kenya như một ví dụ điển hình về thất bại của các cơ quan tình báo. Theo họ nói, CIA đã xác định được một nhóm Al Qaeda ở Kenya trước khi cuộc tấn công xảy ra, và các thành viên của nhóm này đều bị đặt trong vòng kiểm soát. Họ có một lá thư dài tám trang, do một mật vụ nằm vùng trong Al Qaeda gửi, thông báo về sự xuất hiện sắp tới của “các kỹ sư” – mật khẩu ám chỉ những kẻ chế tạo bom – ở Nairobi. Đại sứ Mỹ ở Kenya, Prudence Bushnell đã khẩn thiết yêu cầu Washington thắt chặt an ninh hơn nữa. Một luật sư, đồng thời là nhà làm luật có tiếng người Kenya cũng tiết lộ tình báo Kenya đã cảnh báo tình báo Mỹ về âm mưu này từ vài tháng trước đó. Chưa hết, tháng 11 năm 1997, một người đàn ông tên là Mustafa Mahmoud Said Ahmed, trước đây từng làm việc cho một công ty của Osama bin Laden, bước vào Đại sứ quán Mỹ ở Nairobi báo về âm mưu san bằng tòa nhà này. Thế nhưng, các quan chức của chúng ta đã làm gì? Họ buộc người đứng đầu nhóm Kenya – một công dân Mỹ – phải về nước, rồi sau đó đột ngột tạm dừng mọi hoạt động giám sát đối với nhóm này. Họ cũng lờ tịt đi lá thư dài tám trang. Họ thản nhiên để lộ lời cảnh báo của tình báo Kenya cho Mossad, cơ quan tình báo Israel. Hay nói cách khác, họ gạt bỏ nó sang một bên, và sau khi thẩm vấn Ahmed, họ quyết định rằng anh ta không đáng tin. Ngay sau vụ nổ bom, theo The Cell, một quan chức cấp cao của Bộ Ngoại giao đã gọi điện cho Bushnell và hỏi: “Sao chuyện này có thể xảy ra?”

“Lần đầu tiên kể từ sau vụ nổ, nỗi khiếp sợ của Bushnell biến thành giận dữ”, các tác giả viết, “Có quá nhiều dấu hiệu. ‘Tôi đã viết thư cho ông’, bà nói.”

Vụ việc này quả thật vô cùng tồi tệ, nhưng liệu nó có rơi vào chiếc bẫy “tiền định từ từ” không? Chẳng có gì chắc chắn cho thấy nó thoát khỏi bài kiểm tra này. Đây là phiên bản đã được chỉnh sửa của quá khứ. Những gì

mà chúng ta không thấy nhắc đến là thông tin về những kẻ cũng nằm trong vòng giám sát của tình báo Mỹ, bao nhiêu cảnh báo họ nhận được và bao nhiêu mách nước dường như đầy hứa hẹn nhưng cuối cùng lại chẳng dẫn đến đâu. Thách thức lớn nhất khi tập hợp thông tin tình báo chính là vấn đề “nhiều”: Thực tế là, số lượng thông tin vô giá trị lớn hơn rất nhiều lần những thông tin có ích. Bản báo cáo của Shelby đề cập đến chuyện bộ phận chống khủng bố của FBI có sáu mươi tám nghìn đầu mối mỗi giờ nhưng không chính thức, tính ngược trở lại thời điểm năm 1995. Và trong số này, có thể chưa đến vài trăm mỗi là có ích. Nói ngắn gọn, các nhà phân tích phải có khả năng lọc nhiễu và các quyết định được đưa ra tại Kenya, nếu xét theo tiêu chuẩn đó, dường như đều vô lý. Việc giám sát nhóm Al-Qaeda bị hủy bỏ nhưng người đứng đầu nhóm đó lại rời đất nước này ngay sau đó. Bushnell đúng là đã cảnh báo Washington – nhưng như những gì được kể lại trong The Cell, chẳng thiếu những lời cảnh báo ném bom ở châu Phi. Các quan chức của Mossad thì cho rằng tình báo Kenya không đáng tin và Mossad cần phải biết. Có thể Ahmed đã từng làm cho bin Laden, nhưng anh ta lại không vượt qua nổi bài kiểm tra đo nhịp tim. Người ta cũng biết rằng Ahmed trước đó thường đưa ra những lời cảnh báo vô căn cứ tương tự với các đại sứ quán khác ở châu Phi. Khi một người bước vào văn phòng của bạn, không vượt qua nổi máy phát hiện nói dối và bị phát hiện là đã nhiều lần buôn chung một câu chuyện vô căn cứ khắp thành phố, có thể nào bạn lại bị chỉ trích vì đã không tin anh ta?

Miller, Stone và Mitchell mắc sai lầm tương tự khi họ trích dẫn một đoạn trao đổi được tình báo Ý ghi lại tháng 8 năm 2001 giữa hai mật vụ Al Qaeda là Abdel Kader Es Sayed và một người đàn ông có bí danh al Hilal. Vụ việc này, theo họ, lại là một chi tiết tình báo “dường như báo trước vụ tấn công ngày 11 tháng 9”.

“Tôi đã nghiên cứu máy bay”, al Hilal nói với Es Sayed, “Nếu đúng là trời định, tôi hy vọng lần sau khi gặp lại, tôi có thể mang đến cho anh một cái cửa sổ hay một mảnh máy bay.”

“Cái gì? Sắp có một cuộc thánh chiến sao?” Es Sayed hỏi.

“Trong tương lai, anh hãy nghe thời sự và nhớ cụm từ này ‘trên cao’”, al Hilal trả lời. Es Sayed cho là al Hilal đang nói đến một chiến dịch sẽ diễn ra tại Yemen, quê mình, nhưng al Hilal chỉnh ngay: “Nhưng cuộc tấn công bất

ngờ này sẽ ở nước khác, đó sẽ là một trong những cuộc tấn công mà cả đời anh cũng sẽ không thể quên.”

Một lúc sau, al Hilal nói về kế hoạch: “Đó sẽ là thứ hết sức đáng sợ, chạy từ Nam sang Bắc, Đông sang Tây. Kẻ nghĩ ra kế hoạch này điên rồ, nhưng đúng là một thiên tài. Gã sẽ khiến bọn họ chết cứng [vì sốc].”

Cuộc nói chuyện đầy giọng trêu người. Tại thời điểm hiện tại, có vẻ như nó ám chỉ đến vụ 11 tháng 9. Nhưng nó là “dự báo” theo nghĩa nào? Nó không tiết lộ điều gì về thời gian, địa điểm, phương thức cũng như mục tiêu. Nó chỉ gợi lên duy nhất một điều là ngoài kia có những kẻ khủng bố thích nói về việc thực hiện một phi vụ thật hoành tráng bằng máy bay – và chúng ta phải nhớ rằng dấu hiệu này chẳng khác là bao so với những cuộc nói chuyện của bất kỳ kẻ khủng bố nào khác trong 30 năm qua.

Trên thực tế, tin tức tình báo lúc nào cũng mơ hồ. Thông tin về ý đồ của kẻ địch thường không cụ thể. Trong khi đó, những thông tin cụ thể lại chẳng hàm chứa mấy ý đồ. Chẳng hạn như, tháng 4 năm 1941, quân đồng minh nắm được tin Đức đã đưa một số lượng quân rất lớn sang mặt trận Nga. Tin tức tình báo này không có gì phải bàn cãi: Người ta thậm chí còn có thể phát hiện và đếm được số quân Đức. Nhưng điều đó có ý nghĩa gì? Churchill kết luận Hitler muốn tấn công Nga. Stalin cũng cho rằng Hitler có ý định tấn công nghiêm túc nhưng chỉ khi Liên bang Xô viết không đáp ứng bất kỳ điều khoản nào trong tối hậu thư của Đức. Trong khi đó, Bộ trưởng Ngoại giao Anh, Anthony Eden lại khẳng định Hitler chỉ dọa dẫm chơi, với ý đồ buộc người Nga phải thỏa hiệp hơn nữa. Ít nhất là lúc đầu, giới tình báo Anh đã nghĩ rằng Hitler chỉ đơn giản là muốn củng cố mặt trận phía đông phòng trường hợp Liên Xô có thể tấn công. Để xác định rõ âm mưu của quân Đức từ mẩu tin tình báo này, không còn cách nào khác là quân đồng minh phải có mẩu tin tình báo thứ hai – như cuộc nói chuyện điện thoại giữa al Hilal và Es Sayed – thể hiện rõ mục đích thật sự của Đức. Tương tự, cách duy nhất để xác thực cuộc nói chuyện trên điện thoại của al Hilal là chúng ta phải có thêm một thông tin tình báo chi tiết như những gì quân Đồng minh nắm được về cuộc di chuyển của các toán quân Đức. Tuy nhiên, rất hiếm khi giới tình báo có được cả hai loại thông tin xa xỉ này. Các chuyên gia phân tích của họ cũng không phải là những người có khả năng đọc suy nghĩ. Chỉ khi đã quá muộn, mọi người mới học được kỹ năng đó.

The Cell cũng tiết lộ rằng trong những tháng cuối cùng trước khi xảy ra biến cố 11 tháng 9, Washington lo lắng điên cuồng:

Một chi tiết nhỏ trong cuộc điện thoại giữa những kẻ bị nghi ngờ là thành viên của Al Qaeda hồi đầu mùa hè [2001], cũng như những thông tin khai thác được khi thẩm vấn một mật vụ Al Qaeda bị bắt lúc này đang bắt đầu cộng tác với chính phủ khiến các nhà điều tra tin rằng bin Laden đang lên kế hoạch cho một chiến dịch quan trọng – một thông điệp bị chặn của Al Qaeda cũng nói đến biến cố “theo kiểu Hiroshima” – và bin Laden đang sớm lên kế hoạch. Trong suốt mùa hè, CIA liên tục cảnh báo Nhà Trắng về những cuộc tấn công sắp tới.

Sự thật những lo lắng không bảo vệ nổi chúng ta không phải là bằng chứng cho sự yếu kém của cộng đồng tình báo. Nó là chứng tích cho sự hạn chế của tin tức tình báo.

## 4.

Đầu những năm 1970, David L. Rosenhan, giáo sư tâm lý của trường Đại học Stanford tập hợp một nhóm bao gồm một họa sĩ, một sinh viên vừa tốt nghiệp, một bác sĩ nhi khoa, một bác sĩ tâm thần, một bà nội trợ và ba chuyên gia tâm lý học. Ông đề nghị họ làm thủ tục khám bệnh tại một số bệnh viện tâm lý dưới những cái tên khác nhau với triệu chứng là thường xuyên nghe thấy những giọng nói trong đầu. Theo đề nghị của ông, họ sẽ phải cho các bác sĩ biết họ nghe thấy những giọng nói rất lạ với những từ như “empty” (trống rỗng), “thud” (uych), và “hollow” (sâu hoãm). Ngoài câu chuyện ban đầu, các bệnh nhân giả hiệu được đề nghị cứ trả lời thành thật các câu hỏi, hành xử như bình thường và mỗi khi có cơ hội, hãy nói với nhân viên bệnh viện là giọng nói đã biến mất và không thấy có thêm triệu chứng gì. Cả tám đối tượng đều bị giữ lại bệnh viện để theo dõi, trung bình mỗi người 19 ngày. Lâu nhất là một người bị giữ tới gần hai tháng. Rosenhan muốn tìm hiểu xem các nhân viên bệnh viện có đoán ra trò bịp này không. Câu trả lời là: Họ không thể đoán nổi.

Ở một chừng mực nào đó, bài kiểm tra Rosenhan đưa ra chính là một vấn đề tình báo kinh điển. Ở đây có một tín hiệu (một người tỉnh táo) bị vùi lấp trong núi các thông tin nhiễu khó hiểu và đầy mâu thuẫn (bệnh viện tâm

thần) và các chuyên gia phân tích thông tin tình báo (bác sĩ) phải kết nối các chấm điểm – và họ đã thất bại thảm hại. Trong suốt thời gian được giữ tại bệnh viện, tám bệnh nhân giả hiệu kia phải uống tổng cộng 210 viên thuốc. Họ phải tham gia những cuộc phỏng vấn để xác định mức độ tỉnh táo. Báo cáo tóm tắt ghi lại tình trạng bệnh lý của họ cũng được lập. Rosenhan đã yêu cầu họ ghi chép lại quá trình điều trị, và hành động này nhanh chóng trở thành một phần trong bệnh lý của họ. “Bệnh nhân thực hiện hành vi viết trong khi được điều trị”, một y tá lo ngại viết trong sổ theo dõi. Với cái mác có dấu hiệu bất thường khi nhập viện, họ không thể thay đổi được chẩn đoán của các bác sĩ. “Anh đang lo lắng à?” cô y tá thân thiện hỏi một đối tượng khi anh này đi đi lại lại cả ngày ngoài sảnh lớn. “Không, chỉ chán thôi”, anh ta sửa lại lời cô y tá song vô ích.

Giải pháp cho vấn đề này có vẻ như khá rõ ràng. Các bác sĩ và y tá cần được cảnh báo về khả năng những người tỉnh táo đôi khi được các bệnh viện tâm thần đồng ý cho nhập viện. Vì vậy, Rosenhan đã tới một bệnh viện (có chức năng vừa dạy, vừa nghiên cứu) để thông báo cho đội ngũ y bác sĩ biết trong vòng ba tháng tới, một lúc nào đó, ông sẽ lại đưa ít nhất là một bệnh nhân giả hiệu tới. Lần này, trong số 193 bệnh nhân được nhập viện của ba tháng, có 41 người được ít nhất một nhân viên y tế ở đó xác định là gần như tỉnh táo. Tuy nhiên, một lần nữa, họ lại nhầm. Rosenhan không hề cử ai tới. Trong nỗ lực giải quyết một dạng vấn đề tin tức tình báo (chẩn đoán quá mức), bệnh viện lại tạo ra một vấn đề khác (chẩn đoán dưới mức). Đây là hệ quả thứ hai và có lẽ cũng là hệ quả nghiêm trọng hơn của tiền định từ từ: Khi sốt sắng sửa lại những gì mà chúng ta tin là có vấn đề trong quá khứ, chúng ta lại tạo ra những vấn đề mới cho tương lai.

Chẳng hạn, vụ Trân Châu Cảng được nhiều người coi như một thất bại có tổ chức. Mỹ có trong tay tất cả bằng chứng cần thiết để đoán trước về cuộc tấn công của người Nhật, nhưng những dấu hiệu này lại được thu nhặt rải rác từ nhiều cơ quan tình báo khác nhau. Quân đội và lực lượng hải quân không trao đổi với nhau. Họ dành toàn bộ thời gian để tranh luận và ganh đua. Đây là một trong những lý do khiến Cơ quan Tình báo Trung ương CIA được lập ra năm 1947 – để đảm bảo mọi thông tin tình báo đều được quy về một mối. Hai mươi năm sau biến cố Trân Châu Cảng, nước Mỹ hứng chịu thêm một thảm họa tình báo khác tại Vịnh Con Lợn: Chính quyền Kennedy đã đánh giá quá thấp tiềm lực quân sự của Cuba và sự ủng hộ của người dân nước

này dành cho Fidel Castro. Tuy nhiên, lúc này, chẩn đoán lại khác hoàn toàn. Như Irving L. Janis kết luận trong nghiên cứu nổi tiếng về “tư duy theo nhóm”, nguyên nhân gốc rễ của thất bại tại Vịnh Con Lợn là vì chiến dịch này được vạch ra bởi một nhóm nhỏ, có tính cố kết cao, có mối liên hệ chặt chẽ đến mức hạn chế cả những tác dụng có lợi của tranh luận và cạnh tranh. Lúc này, tập trung hóa lại biến thành rắc rối. Một trong những nhà xã hội học tổ chức có tầm ảnh hưởng bậc nhất trong kỷ nguyên hậu chiến, Harold Wilensky, đã bỏ qua quan điểm của mình, tôn vinh “sự ganh đua mang tính xây dựng” được Tổng thống Franklin D. Roosevelt khuyến khích. Và theo ông, đây chính là lý do Tổng thống có được những thông tin tình báo đáng gờm về cách thức tấn công những ung nhọt kinh tế của cuộc Đại Suy thoái. Trong công trình kinh điển ra đời vào năm 1967, Organizational Intelligence (Tình báo có tổ chức), Wilensky cho biết Roosevelt đã:

Sử dụng thông tin của một người cung cấp tin ẩn danh để thách thức và kiểm chứng nguồn tin của một người khác, buộc cả hai phải cảnh giác với nhau; ông tuyển chọn những nhân vật có tính cách mạnh và tổ chức công việc của họ để sao cho bất đồng luôn xảy ra... Trong vấn đề đối ngoại, ông giao cho Moley và Welles những nhiệm vụ chòng chéo với công việc của Bộ trưởng Ngoại giao Hull; về quản lý và chính quyền, ông cũng giao cho Ickes và Wallace những nhiệm vụ y hệt nhau; về phúc lợi xã hội, gây hiểu lầm cả về chức năng đến tên gọi tắt, ông giao PWA cho Ickes và WPA cho Hopkins; về chính trị, Farrley nhận thấy mình phải cạnh tranh với các cố vấn khác về quyền hành thông qua quyền bổ nhiệm. Tác dụng của sự phân công chòng chéo này là: Việc phổ biến rộng rãi và kịp thời những tranh luận, với cả các chuyên gia cũng như Tổng thống, đã tạo ra áp lực khiến người trong cuộc phải xem xét các lựa chọn quan trọng nhất khi chúng sục sôi từ dưới lên.

Các cơ quan tình báo mà nước Mỹ có trước ngày 11 tháng 9 là kết quả trực tiếp của quan niệm này. FBI và CIA được cho là đối địch nhau, chẳng khác gì Ickes và Wallace trước đây. Nhưng bây giờ chúng ta đã thay đổi suy nghĩ. FBI và CIA, như Thượng nghị sĩ Shelby cho chúng ta biết với giọng điệu không tán thành, thường tranh luận và cạnh tranh nhau. Biến cố 11 tháng 9, như kết luận trong báo cáo của ông, “là một minh họa cụ thể và trực quan về sự nguy hiểm khi không thể chia sẻ thông tin kịp thời và hiệu

quả giữa (và trong) các tổ chức”. Shelby muốn tái tập trung hóa và chú trọng hơn nữa vào vấn đề hợp tác. Ông muốn xây dựng “một đối tượng trung tâm cấp quốc gia có nhiệm vụ biên dịch các thông tin, có quyền hạn cao hơn và độc lập với các bộ máy quan liêu chỉ thích lý sự hiện có.” Ông cho rằng nên giao các cơ quan tình báo vào tay một nhóm nhỏ, có tính cố kết cao, và vì vậy ông đưa ra gợi ý rằng cần tách hoàn toàn FBI ra khỏi lĩnh vực chống khủng bố. Theo Shelby, FBI được quản lý bởi:

Những não trạng hết sức bảo thủ chỉ chú trọng đến việc tạo ra những bài tường thuật với đầy đủ bằng chứng về việc làm sai trái của đối tượng, mà coi nhẹ việc đưa ra kết luận mang tính xác suất dựa trên những thông tin vụn vặt và không hoàn chỉnh để hỗ trợ cho quá trình ra quyết định... Các tổ chức hành pháp xử lý thông tin, rút ra kết luận, và cuối cùng có suy nghĩ khác hẳn các cơ quan tình báo. Một nhà phân tích thông tin tình báo hẳn nhiên sẽ là một cảnh sát rất tồi, và rõ ràng một viên cảnh sát không thể là nhà phân tích thông tin tình báo giỏi.

Trong Thông điệp Liên bang năm 2003, Tổng thống George W. Bush đã làm những gì mà Shelby mong muốn: Ông thông báo thành lập trung tâm tích hợp các mối đe dọa khủng bố (Terrorist Threat Integration Center) – một đơn vị đặc biệt kết hợp các hoạt động chống khủng bố của cả CIA và FBI. Sự đa dạng về tổ chức và văn hóa của ngành tình báo, từng được đánh giá cao, nay lại bị xem thường.

Mặc dầu vậy, sự thật là sau sự kiện ngày 11 tháng 9, người ta rất dễ đưa ra những lý lẽ để ủng hộ hệ thống cũ. Việc FBI suy nghĩ khác CIA có phải là một lợi thế? Rốt cuộc, chính FBI là cơ quan tạo ra hai mẫu phân tích có tính tiên tri nhất – một là yêu cầu của văn phòng FBI tại Minneappolis muốn xin lệnh khám xét bí mật vật dụng riêng tư của Zacarias Mousoui, và sau đó là báo cáo Phoenix memo nổi tiếng. Trong cả hai trường hợp, điều đáng giá trong phân tích của FBI nằm ở chỗ nó khác biệt với “bức tranh toàn cảnh” truyền thống, cách kết luận theo kiểu xác suất của nhà phân tích. Các điệp viên của FBI trên mặt trận đã tập trung vào một trường hợp duy nhất, đào sâu, và có được “bài tường thuật với bằng chứng xác thực về việc làm sai trái của đối tượng” – thứ đã thể hiện rõ mối đe dọa tiềm ẩn từ Al Qaeda.

Điều tương tự cũng được nói tới đối với vấn đề được cho là liên quan tới sự kinh dịch. The Cell đã mô tả những gì xảy ra sau khi cảnh sát ở Philippines

lục soát căn hộ của Ramzi Yousef ở chung cùng kẻ đồng mưu Abdul Hakim Murad. Các điệp viên của đơn vị chống khủng bố của FBI ngay lập tức bay tới Manila và “chạm trán ngay với CIA”. Như một câu châm ngôn cũ về FBI và CIA đã nói, FBI muốn treo cổ Murad thì CIA chỉ muốn trói hãm lại. Dầu vậy, cuối cùng hai bên cũng ngồi lại cùng làm việc với nhau, nhưng lý do chỉ là vì họ buộc phải làm như vậy. Đó là mối quan hệ “gây ra thất bại bởi sự kình địch và không tin tưởng lẫn nhau”. Nhưng có điểm gì không ổn với kiểu kình địch này? Theo như Miller, Stone và Mitchell kể lại, lý do thật sự khiến Neil Herman – cựu đội trưởng đơn vị chống khủng bố trong nước – phản đối việc “làm việc chung với CIA chẳng liên quan gì đến thủ tục”. Ông ta chỉ đơn giản cho rằng Cục Tình báo Trung ương sẽ không trợ giúp tìm kiếm Ramzi Yousef. “Lúc đó, tôi không nghĩ là CIA có thể tìm thấy một người trong phòng vệ sinh”, Herman nhớ lại, “Chết tiệt, tôi không nghĩ tới việc có thể họ đã tìm thấy phòng vệ sinh.” Những người khởi xướng cải tổ luôn cho rằng sự kình địch giữa FBI và CIA là quan hệ cần thiết và rằng đó là hoạt động khác thường của những người phải làm việc với nhau nhưng không thể. Nó được coi như một dạng cạnh tranh dẫn tới việc các doanh nghiệp phải nỗ lực nhiều hơn và tạo ra những sản phẩm tốt hơn trên thị trường.

Sẽ không có cái gọi là hệ thống tình báo hoàn hảo, và tất cả những điểm tưởng như là cải thiện đều phải đánh đổi bằng một cái giá nào đó. Chẳng hạn như một kẻ tình nghi bị bắt giam ở Canada đang được cảnh sát New York truy tìm vì hành động lừa đảo đã cung cấp cho cảnh sát tên và ảnh của năm người định cư gốc Ả rập mà theo hãn là đã vượt biên vào Mỹ. FBI đưa ra cảnh báo vào ngày 29 tháng 12, đăng tên và ảnh trên website của Cục, trong mục “cuộc chiến chống khủng bố”. Ngay cả Tổng thống Bush cũng tham gia vào vụ này khi nói: “Chúng ta cần biết tại sao bọn chúng lại vượt biên vào Mỹ, và chúng đang làm gì ở đây.” Thế nhưng, hóa ra là kẻ tình nghi ở Canada đã dựng nên toàn bộ câu chuyện. Sau đó, một quan chức FBI cho biết cơ quan này cho lan truyền bức ảnh để “mắc phải sai lầm vì thận trọng”. Ngành tình báo của chúng ta hiện nay rất nhạy cảm. Nhưng sự nhạy cảm này không tự nhiên mà có. Như nhà khoa học chính trị Richard K. Betts viết trong tham luận của ông *Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable* (Phân tích, chiến tranh và kết luận: Tại sao không thể tránh khỏi thất bại trong hoạt động tình báo): “Hệ thống cảnh báo nhạy hơn giúp giảm nguy cơ xảy ra những biến cố bất ngờ, nhưng lại

làm tăng số lượng báo động giả, điều này đến lượt nó lại làm giảm độ nhạy.” Khi chúng ta chạy ra ngoài mua một cuộn băng dính để dán kín cửa sổ để phòng những cuộc tấn công hóa học, nhưng chẳng có chuyện gì xảy ra, và khi đèn cảnh báo của chính phủ chuyển màu cam trong nhiều tuần, nhưng mọi chuyện vẫn bình thường, chúng ta bắt đầu nghi ngờ mọi cảnh báo xuất hiện trên đường. Tại sao Hạm đội Thái Bình Dương đóng tại Trân Châu Cảng chẳng có động thái nào trước những dấu hiệu về một cuộc tấn công của người Nhật? Bởi vì, trong suốt một tuần trước khi xảy ra biến cố ngày 7 tháng 12 năm 1941, họ đã kiểm tra bảy bản báo cáo về các tàu ngầm của Nhật trong khu vực – và tất cả bảy báo cáo này đều là giả. Các bác sĩ tâm thần của Rosenhan thường bỏ qua người tinh tảo; để rồi sau đó họ lại nhìn thấy người tinh tảo ở khắp mọi nơi. Đó là sự thay đổi, chứ không phải là cải thiện.

## 5.

Sau biến cố Yom Kippur, chính phủ Israel đã thành lập một ủy ban điều tra đặc biệt và một trong những nhân chứng được gọi là Đại tướng Zeira, người đứng đầu Aman. Họ đặt câu hỏi: Tại sao ông lại khẳng định rằng sẽ không xảy ra chiến tranh? Câu trả lời của Zeira rất đơn giản:

Tham mưu trưởng phải ra quyết định, và quyết định của ông ta phải thật rõ ràng. Sự hỗ trợ tốt nhất mà một người đứng đầu Aman có thể mang lại cho Tham mưu trưởng là đưa ra những ước tính rõ ràng, không mập mờ, miễn rằng chúng khách quan. Chắc chắn, ước tính càng rõ ràng và sắc nét bao nhiêu thì sai lầm cũng càng rõ ràng và sắc nét bấy nhiêu – nhưng đây là rủi ro nghề nghiệp mà lãnh đạo Aman nào cũng gặp phải.

Hai sử gia Elliot A. Cohen và John Gooch, trong cuốn sách *Military Misfortunes* của mình, cho rằng chính sự quả quyết của Zeira đã cho thấy sự bất khả kháng: “Thất bại đáng khiển trách của những người đứng đầu Aman vào tháng 9 và tháng 10 năm 1973 không nằm ở niềm tin rằng Ai Cập sẽ không tấn công mà nằm ở niềm tin tốt độ làm mờ mắt người ra quyết định... Thay vì nhấn mạnh với thủ tướng, tham mưu trưởng, bộ trưởng bộ quốc phòng về sự mập mờ của tình huống, họ lại khẳng định – cho đến tận ngày cuối cùng – rằng chiến tranh sẽ không xảy ra.”

Tuy nhiên, Zeira tất nhiên đã đưa ra câu trả lời thẳng thắn về cuộc chiến bởi vì đó là những gì mà các chính trị gia và công chúng cần ở ông. Không ai muốn nghe những thứ mơ hồ. Giờ đây, FBI liên tục gửi tới chúng ta những lời cảnh báo được mã hóa bằng màu sắc và nói về những cuộc trao đổi huyền thuyên ngày càng nhiều giữa những kẻ khủng bố, và những thông tin này như muốn chọc tức chúng ta bởi chúng rất mập mờ. Vậy rốt cuộc những lời lẽ huyền thuyên ngày càng nhiều có ý nghĩa gì? Chúng ta cần một dự đoán. Chúng ta muốn tin rằng những ý định của địch là câu đố mà giới tình báo có thể ráp lại với nhau để tạo ra một câu chuyện rõ ràng hơn. Nhưng hiếm khi có một câu chuyện rõ ràng – hay ít nhất, điều này chỉ thành hiện thực khi sau này một nhà báo hay một ủy ban điều tra dám nghĩ dám làm quyết định viết ra.

Ngày 10 tháng 3 năm 2003

# Nghệ thuật thất bại

TẠI SAO MỘT SỐ THÌ ĐỜ NGƯỜI TRONG KHI SỐ KHÁC LẠI HOẢNG SỢ?

1.

Có một khoảnh khắc trong séc đấu thứ ba – séc đấu quyết định – của trận chung kết Wimbledon năm 1993 khi Jana Novotna có vẻ như đã nắm chắc chiếc vé vô địch. Cô đang dẫn trước 4-1 và tiếp tục được quyền giao bóng với lợi thế 40-30, tức là cô chỉ cần một điểm nữa để thắng game đấu đó và chỉ cần 5 điểm nữa để đạt đến ngôi vị vô địch đáng thèm muốn nhất trong bộ môn tennis. Novotna thực hiện một cú ve bóng về phía đối thủ Steffi Graf. Quả bóng bay là là qua lưới và đột ngột rơi xuống góc xa của sân đến độ Graf chỉ kịp nhìn theo trong sự thất vọng tột cùng. Tất cả các khán đàn của Sân Trung tâm rục rịch chuẩn bị ra về. Công tước và nữ Công tước xứ Kent vẫn ngồi ở chỗ quen thuộc trong khu vực hoàng gia. Novotna điềm đạm và đầy tự tin, mái tóc vàng hoe của cô được giữ gọn phía sau bằng dải băng đô. Và lúc ấy, một điều gì đó đã xảy ra. Cô phát quả bóng thẳng vào lưới. Cô ngừng lại và lấy lại bình tĩnh cho cú phát bóng thứ hai – cô hất đầu, uốn cong lưng – nhưng lần này còn tồi tệ hơn. Động tác nhún người của cô đầy miễn cưỡng, cô phải sử dụng toàn bộ cánh tay, nhưng chân và thân người không nhúc nhích. Hai lần giao hồng liên tiếp. Sau đó, cô phản ứng rất chậm trước cú đánh cao của Graf và lỡ mất một cú vô lê thuận tay. Chỉ còn một điểm nữa là số phận của trận đấu được quyết định, Novotna đánh bóng vào thẳng lưới. Thay vì 5-1, tỉ số lúc này là 4-2. Quyền phát bóng thuộc về Graf, và vận động viên này dễ dàng nâng tỉ số lên 4-3. Lại đến phiên Novotna giao bóng. Bóng không được tung đủ cao. Novotna cúi đầu. Chuyển động của cô rất chậm. Cô lại mắc một cú giao bóng hồng kép, hai lần rồi ba lần. Buộc phải chạy rộng vì cú giao bóng thuận tay của Graf, chẳng hiểu sao Novotna lại đập một cú thấp, rất dứt khoát về thẳng phía Graf, thay vì một cú thuận tay về phía góc chéo sân để bảo toàn tỉ số 4-4. Có phải Novotna đột nhiên nhận ra cô đã tiến rất gần tới chiến thắng? Cô nhớ rằng trước đây cô chưa bao giờ chiến thắng ở một giải đấu quan trọng

nào? Cô nhìn qua lưới và thấy Steffi Graf – Steffi Graf! – tay vợt chơi hay nhất trong thế hệ đồng lứa?

Trên đường biên, chờ đợi cú giao bóng của Graf, Novotna không giấu nổi sự kích động, cô hết đu đưa người rồi lại chuyển sang nhún nhảy. Cô lẩm nhẩm nói với chính mình. Mắt cô lia khắp sân. Graf thoải mái tiếp tục trận đấu; trong khi đó, Novotna, di chuyển cứ như thể trong phim quay chậm, cô không giành được một điểm nào: 5-4 nghiêng về Graf. Trên đường biên dọc, Novotna lau vợt và mặt, rồi từng ngón tay một. Lần này, đến lượt cô phát bóng. Nhưng Novotna lại trượt cú vô lê thường góc rộng, cô lắc đầu, lẩm rầm trong miệng. Cô bỏ lỡ cơ hội ở lần phát bóng đầu tiên, thực hiện cú phát bóng thứ hai, rồi sau đó, trong cú đánh trả lại, cô đã đánh nhằm một cú trái tay tẹt đến nỗi tung cả vợt cứ như thể khởi động bay. Người ta không thể nhận ra Novotna nữa, cô không còn là cây vợt tài năng mà chỉ như một tay nghiệp dư mới tập tọe chơi bóng. Cô đang đổ sụp xuống vì áp lực, nhưng tại sao nó lại khiến cô căng thẳng chẳng kém gì những người đang theo dõi trận đấu? Không phải người ta vẫn luôn nói áp lực sẽ giúp chúng ta phát huy tối đa tiềm năng sao? Chúng ta cố gắng hơn. Chúng ta tập trung hơn? Đây là một liều kích thích khiến chúng ta quan tâm hơn tới việc chúng ta sẽ thể hiện như thế nào. Vậy, điều gì đã xảy ra với Novotna?

Khi chỉ còn một điểm nữa là kết quả trận đấu được quyết định, Novotna đập một cú lóp tằm thấp, nhẹ, đẩy cần trọng về phía Graf. Graf đáp lại bằng một cú đập bóng qua đầu rất hiểm và ơn Chúa, trận đấu kết thúc. Choáng váng, Novotna tiến lại gần lưới. Graf hôn cô hai cái. Tại lễ trao giải, Nữ công tước xứ Kent lên trao cho Novotna phần thưởng á quân, đó là một miếng bạc nhỏ, rồi bà thăm thì điều gì đó vào tai cô, cuối cùng cô cũng hiểu mình đã làm gì. Cô đứng đó, mồ hôi đầm đìa và kiệt sức, bóng cô cao lớn trùm lên Nữ Công tước xứ Kent tóc bạc, mảnh mai, đeo chuỗi vòng ngọc trai. Nữ Công tước với lên, nhẹ nhàng kéo đầu cô xuống vai bà; Novotna òa khóc nức nở.

2.

Đôi khi, con người chùn bước trước áp lực. Phi công gặp nạn, thợ lặn chết đuối. Dưới ánh sáng hào nhoáng của các cuộc thi, cầu thủ bóng rổ không tìm được rõ còn các tay golf lại chẳng thể tìm nổi lỗ pin. Khi chuyện này xảy ra, tùy theo từng trường hợp, có lúc chúng ta nói rằng nạn nhân “hoảng

sợ” (panicked) hay nói theo cách nói thông tục trong thể thao là “đờ người” (choked). Nhưng những từ này có ý nghĩa gì? Cả hai đều mang nghĩa miệt thị. Đờ người hay hoảng sợ đều bị coi là tồi tệ chẳng kém gì “tử bỏ”. Thế nhưng, có phải tất cả các dạng thất bại đều như nhau? Và kiểu thất bại có thể nói lên điều gì về con người và suy nghĩ của chúng ta? Chúng ta đang sống trong một thời đại ám ảnh với thành công, với việc ghi lại hàng hà sa số cách người có tài vượt qua khó khăn và trở ngại. Dầu vậy, có rất nhiều điều cần được tìm hiểu từ việc ghi lại cách thất bại của những người tài.

Đờ người có vẻ là một khái niệm mơ hồ và rộng, nhưng thật ra nó lại mô tả một dạng thất bại rất cụ thể. Chẳng hạn, các nhà tâm lý thường sử dụng một trò chơi video đơn giản để kiểm tra khả năng lái xe. Họ sẽ yêu cầu bạn ngồi trước máy tính. Trên màn hình máy tính là bốn chiếc hộp để thành một hàng. Bàn phím máy tính có bốn phím được đặt thành hàng tương ứng. Lần lượt, dấu x bắt đầu xuất hiện trong những chiếc hộp trên màn hình, và bạn được yêu cầu bấm vào phím tương ứng với chiếc hộp, mỗi khi dấu x xuất hiện. Theo Daniel Willingham, một nhà tâm lý giảng dạy tại Đại học Virginia, nếu bạn biết trước mẫu xuất hiện của x, thời gian bấm đúng phím của bạn sẽ được cải thiện đáng kể. Bạn sẽ chơi hết sức cẩn thận trong một vài ván đầu, cho đến khi bạn nắm được quy luật xuất hiện. Dần dà, bạn sẽ chơi càng lúc càng nhanh. Willingham gọi hiện tượng này là học trực tiếp (explicit learning). Nhưng giả sử không ai cho bạn biết dấu x sẽ xuất hiện theo trật tự nhất định, và thậm chí sau khi đã chơi trò này được một lúc, bạn vẫn không nhận ra nó có mẫu chung thì bạn sẽ vẫn chơi nhanh hơn: bạn đã vô thức nắm được quy luật. Willingham gọi đó là học gián tiếp (implicit learning) – quá trình tiếp thu diễn ra ngoài nhận thức. Hai phương thức học này tồn tại hoàn toàn riêng biệt, sử dụng những phần khác nhau của não bộ. Willingham nhận định, khi bạn được dạy làm gì đó lần đầu – chẳng hạn như, cách đánh một cú trái tay hoặc thuận tay qua đầu – bạn suy ngẫm về nó một cách rất cơ học và thận trọng. Nhưng khi bạn chơi nhanh hơn, phương thức gián tiếp chiếm thế thượng phong: bạn bắt đầu đánh nhuần nhuyễn những cú trái tay mà không cần nghĩ ngợi. Hạch đáy não – nơi phương thức học gián tiếp diễn ra từng phần – tác động đến lực đánh và việc tính toán thời gian. Khi hệ thống này hoạt động, bạn bắt đầu hình thành được cảm giác và độ chính xác, khả năng cứu bóng khi vừa qua lưới hay giao bóng với tốc độ hàng trăm dặm một giờ. “Quá trình này diễn ra từ từ”, Willingham cho biết, “Bạn đánh hàng nghìn cú thuận tay, và sau một thời

gian, bạn có thể vẫn chú ý đến nó. Nhưng không nhiều lắm. Cuối cùng, bạn không thật sự nhận ra tay nào của bạn đang đập bóng nữa.”

Tuy nhiên, dưới điều kiện phải chịu sức ép, đôi khi hệ thống trực tiếp vẫn nắm thế thượng phong. Đó chính là khi bạn đờ người. Khi Jana Novotna thi đấu loạng choạng tại giải Wimbledon, nguyên do là vì cô bắt đầu nghĩ lại về các cú đánh của mình. Cô mất đi sự linh động và cảm giác. Cô phát bóng hỏng hai lần và bị trượt những cú đánh qua đầu – những cú đánh đòi hỏi sự nhạy bén trong việc kiểm soát lực đánh và tính toán thời gian. Cô dường như trở thành người khác – chơi chậm chạp và cẩn trọng như một tay mới vào nghề – bởi theo một chiều hướng nào đó, cô trở lại là kẻ tập tọe đánh bóng: Cô dựa vào phương thức nhận thức mà cô đã không còn sử dụng từ khi còn là một đứa trẻ, mới học tennis lần đầu để phát bóng, đánh những cú thuận tay qua đầu và vô lê. Điều tương tự cũng xảy ra với Chuck Knoblauch, cầu thủ bóng chày quan trọng thứ hai của đội New York Yankees, người đã phạm sai lầm không thể hiểu nổi là ném bóng vào đúng góc gôn đầu tiên. Dưới sức ép chơi trước 40.000 người hâm mộ tại sân vận động Yankee, Knoblauch thấy mình quay trở lại phương thức trực tiếp, ném bóng như một cậu bé mới chơi.

Hoảng sợ lại là một dạng khác. Hãy cùng xem xét câu chuyện dưới đây về một tai nạn lặn bình khí nén, do Ephimia Morpew, một chuyên gia về các yếu tố con người của NASA, kể lại cho tôi: “Đó là cuộc thi lặn cấp giấy chứng nhận nước mở, tại vịnh Monterey, California, khoảng mười năm về trước. Khi đó, tôi mới 19 tuổi. Tôi mới lặn được hai tuần. Đó là lần đầu tiên tôi lặn ở đại dương mà không có người hướng dẫn. Chỉ có bạn tôi và tôi. Chúng tôi phải lặn xuống độ sâu 40 feet, tới đáy và hoàn thành bài tập là bỏ ống điều chỉnh ra khỏi miệng, lấy ống dự phòng để trong áo chèn và tập thở với nó. Bạn tôi đã thực hiện xong bài tập. Giờ đến lượt tôi. Tôi bỏ ống thở của mình ra, nhắc ống dự phòng lên, đặt nó vào miệng, thở ra, để thông ống, rồi hít vào, và trước sự sửng sốt của tôi, nước chảy vào. Tôi đã hít nước. Khi đó, chiếc vòi nối ống thở với bình khí, nguồn cung cấp khí cho tôi, bị tháo van và không khí từ ống vào nỗ bụng vào mặt tôi.

Ngay lập tức, tay tôi vươn ra, với sang bình khí của bạn, cứ như thể tôi sẽ kéo nó ra. Hành động này hoàn toàn vô thức. Nó là phản ứng sinh lý. Mắt tôi nhìn thấy tay mình đang làm một việc rất vô trách nhiệm. Tôi đấu tranh

với chính mình. Đừng làm thế. Tôi lục tung đầu óc xem nên làm gì. Nhưng, không một điều gì hiện ra trong đầu tôi. Tất cả những gì tôi có thể nhớ là: Nếu bạn không thể lo cho mình, hãy để bạn bạn làm việc đó. Tôi đưa tay xuống và đứng im đó.”

Đây là một ví dụ kinh điển về sự hoảng sợ. Giây phút đó, Morphew ngừng suy nghĩ. Cô quên mất rằng cô còn có một nguồn khí khác, nguồn khí hoạt động rất tốt và chỉ vài giây trước đó, cô vừa lấy ra khỏi miệng mình. Cô cũng quên mất rằng người bạn đồng hành của mình cũng có một nguồn khí đang hoạt động, có thể chia sẻ dễ dàng và cô quên mất rằng lấy bình khí của người bạn thì sẽ giết chết cả hai. Tất cả những gì cô có lúc đó là thứ bản năng cơ bản nhất: lấy không khí. Áp lực đã quét sạch trí nhớ ngắn hạn của chúng ta. Những người có nhiều kinh nghiệm thường không hoảng sợ, bởi khi áp lực chặn trí nhớ ngắn hạn của họ, họ vẫn còn những vết tích kinh nghiệm để dựa vào. Nhưng một người mới tập tễnh học lặn như Morphew thì có gì? Tôi lục tung đầu óc xem mình có thể làm gì. Nhưng không điều gì hiện ra trong đầu cả.

Sự hoảng sợ cũng gây ra cái mà các nhà tâm lý học gọi là thu hẹp cảm nhận. Trong một nghiên cứu, từ đầu những năm 1970, một nhóm đối tượng tham gia thí nghiệm được yêu cầu thực hiện nhiệm vụ thử độ sáng khi lặn ở độ sâu 64 feet trong một phòng áp lực. Cùng lúc đó, họ cũng được yêu cầu ấn nút mỗi khi nhìn thấy một chấm nháy nhỏ sáng tắt trong tầm nhìn của họ. Những đối tượng ở trong phòng áp lực có nhịp tim cao hơn rất nhiều so với nhóm điều khiển, điều này chứng tỏ họ đang bị stress. Áp lực này không ảnh hưởng đến độ chính xác khi thực hiện các thao tác thử sáng, nhưng khả năng chỉ đúng chấm sáng của họ chỉ bằng một nửa so với nhóm điều khiển. “Bạn thường có xu hướng tập trung hoặc bị ám ảnh bởi một thứ”, Morphew nhận định, “Có một ví dụ rất nổi tiếng về máy bay khi đèn hạ cánh tắt và phi công không có cách nào để biết có đúng là trục hạ cánh đang hạ thấp hay không. Các phi công thường quá tập trung vào cái đèn mà không nhận ra rằng phi công tự động chẳng bao giờ vướng bận chuyện đó, và họ phá tan chiếc máy bay.” Morphew với lấy nguồn khí của người bạn bởi vì đó là nguồn khí duy nhất mà cô có thể nhìn thấy.

Sự hoảng sợ, ở góc độ này, lại ngược với đờ người. Đờ người là suy nghĩ quá nhiều. Hoảng sợ lại chẳng suy nghĩ là bao. Đờ người khiến người ta

mất đi bản năng. Trong khi, hoảng sợ lại đẩy người ta đến thứ bản năng cao nhất. Chúng có thể trông tựa tựa nhau nhưng thực chất lại khác nhau một trời một vực.

3.

Tại sao sự khác biệt này lại quan trọng? Thực tế, trong một số trường hợp, nó chẳng đáng kể gì. Nếu bạn thua trong một trận đấu tennis giao hữu, bạn sẽ rất ít khi bị đời người hay hoảng sợ; dù bị thế nào thì bạn cũng thua. Nhưng rõ ràng có những trường hợp cách thức thất bại là yếu tố chính để hiểu tại sao thất bại lại xảy ra.

Hãy xem xét ví dụ về vụ tai nạn máy bay dẫn đến việc John F. Kennedy, Jr. thiệt mạng. Chi tiết về chuyến bay đã được nhiều người biết đến. Một tối thứ sáu tháng 7 năm 1999, Kennedy cùng vợ và chị dâu bay đến Martha's Vineyard. Đêm đó, trời mù mịt sương mù, và Kennedy bay dọc đường bờ biển Connecticut theo những vệt đèn dẫn đường phía dưới. Tại Westerly, đảo Rhode, ông rời dải đất ven bờ, hướng thẳng về phía Nam của đảo, và đúng lúc đó, khi rõ ràng là đã mất phương hướng bởi màn đêm và sương mù, ông bắt đầu thực hiện một loạt động tác hiệu kỳ: ông nghiêng máy bay sang phải, dẫn sâu về phía biển, và rồi lại nghiêng sang trái. Ông cho máy bay vút lên rồi lại chúi xuống. Ông tăng tốc rồi giảm. Chỉ một vài dặm cách nơi cất cánh, Kennedy đã mất khả năng kiểm soát và máy bay đâm xuống biển.

Sai lầm của Kennedy, dưới góc độ kỹ thuật, là ông không thể giữ cánh thẳng bằng. Điều này cực kỳ quan trọng bởi vì khi một chiếc máy bay nghiêng sang phía nào đó, nó sẽ bắt đầu quay tròn tròn và cánh sẽ mất lực nâng dọc. Nếu không được kiểm lại, quá trình này sẽ tăng nhanh. Góc nghiêng tăng, những cú xoay càng đột ngột hơn, và máy bay bắt đầu chúi xuống đất theo hình xoáy tròn ốc. Các phi công thường gọi đây là cú xoay tròn ốc chết người. Vậy, tại sao Kennedy không chặn cú chúi đất này? Bởi vì, khi tầm nhìn thấp và áp lực cao, giữ cánh thẳng bằng – mặc dù rất biết đó là cú xoay tròn ốc chết người – cũng trở nên cực kỳ khó khăn. Kennedy đã không thể làm được gì trong điều kiện phải chịu sức ép.

Nếu Kennedy bay ban ngày, hay trong điều kiện sáng trăng, có lẽ ông đã không làm sao. Nếu bạn là phi công, nhìn thẳng về phía trước từ khoang lái,

góc cánh của bạn sẽ hiện ra rõ ràng từ đường thẳng chân trời phía trước mặt. Nhưng khi trời tối, đường chân trời này biến mất. Bạn sẽ không còn cách nào để đo độ nghiêng của máy bay từ bên ngoài. Trên mặt đất, chúng ta biết mình có thẳng bằng hay không ngay cả trong đêm tối nhờ vào cơ chế cảm nhận chuyển động của tai trong. Thế nhưng, trong cú chúi đầu tròn ốc, tác động của lực G máy bay lên tai trong đồng nghĩa với việc người lái luôn cảm thấy thẳng bằng ngay cả khi máy bay ở trạng thái ngược lại. Tương tự, khi bạn ngồi trên một chiếc máy bay phản lực nghiêng một góc 30o sau khi cất cánh, cuốn sách để trong lòng người ngồi cạnh sẽ không trượt về phía bạn, hay một chiếc bút dưới sàn sẽ không chúi đầu xuống phía “dưới” máy bay. Nguyên tắc vật lý khi bay là một chiếc máy bay khi đang quay vòng luôn tạo cảm giác thẳng bằng cho người ngồi trong cabin.

Đây là một khái niệm không đơn giản, và để nắm được nó, tôi đã bay cùng William Langewiesche, tác giả của một cuốn sách tuyệt vời về bay, *Inside the sky* (Bên trong bầu trời). Chúng tôi gặp nhau tại sân bay San Jose, trong trung tâm máy bay phản lực, bãi đáp máy bay riêng của các tỉ phú ở thung lũng Silicon. Langewiesche độ 40 tuổi, người vạm vỡ, nước da bánh mật, đẹp trai đúng như kiểu người ta vẫn thường nghĩ về các phi công (ít nhất là kể từ sau bộ phim *The Right Stuff*). Chúng tôi cất cánh lúc chạng vạng, nhằm hưởng vịnh Monterey thẳng tiến, cho đến khi bỏ ánh đèn trên bãi biển lại hắt phía sau và bóng đêm xóa sạch mọi đường chân trời. Langewiesche cho máy bay nghiêng nhẹ sang trái. Anh bỏ tay ra khỏi cần gạt. Lúc này, bầu trời chẳng cho tôi thấy điều gì, vì vậy tôi tập trung vào các thiết bị. Mũi máy bay đang chúi xuống. Con quay hồi chuyển cho tôi biết chúng tôi đang nghiêng, đầu tiên là 15, rồi 30, rồi lên đến 45o. “Chúng ta đang đâm xuống theo hình tròn ốc”, Langewiesche bình tĩnh thông báo. Tốc độ bay của chúng tôi tăng ổn định, từ 180 lên 190 rồi 200 hải lý. Kim chỉ trên đồng hồ đo độ cao đang xuống thấp. Máy bay rơi như một tảng đá, với tốc độ 3.000 feet mỗi phút. Tôi có nghe thấy, dù là rất yếu ớt, tiếng rền rền tăng dần của động cơ và tiếng gió rít khi chúng tôi tăng tốc. Tuy nhiên, chắc hẳn tôi sẽ chẳng bắt được điều gì nếu Langewiesche và tôi nói chuyện. Nếu buông lái không được điều áp, tai tôi rất có thể sẽ không chịu nổi, đặc biệt là khi chúng tôi đâm xuống theo chiều dốc đứng. Nhưng ngoài điều đó ra thì sao? Chẳng sao cả. Trong khi thực hiện cú đâm xuống theo đường tròn ốc, tải G – lực quán tính – vẫn bình thường. Hay như Langewiesche nói, máy bay thích đâm tròn ốc. Toàn bộ thời gian kể từ khi chúng tôi bắt đầu thực hiện

cú đâm xuống chưa đầy 6 hay 7 giây. Đột nhiên, Langewiesche đưa cánh trở lại thẳng bằng; anh kéo cần trục về phía sau để mũi máy bay hướng lên trên, chấm dứt cú đâm chúi. Chỉ đến lúc này tôi mới cảm nhận được toàn bộ lực tải G kéo tôi trở lại ghế ngồi. “Anh sẽ không cảm nhận được lực tải G khi máy bay nghiêng”, Langewiesche giải thích, “Chẳng có điều gì khiến những người chưa quen lại bối rối hơn thế.”

Tôi hỏi Langewiesche xem chúng tôi có thể rơi lâu hơn bao nhiêu lâu. “Nếu thêm 5 giây nữa chúng ta sẽ vượt quá ngưỡng tới hạn của máy bay”, anh trả lời, như vậy có nghĩa là lực cố gắng kéo máy bay ra khỏi cú đâm xuống sẽ phá nát máy bay thành nhiều mảnh. Tôi thôi nhìn các thiết bị và đề nghị Langewiesche thực hiện cú đâm tròn ốc một lần nữa, lần này anh không cần báo cho tôi biết. Tôi ngồi đó và chờ đợi. Tôi định nói với Langewiesche rằng anh có thể bắt đầu thực hiện cú đâm chúi bất cứ lúc nào, thì đột nhiên tôi bị ném trở lại ghế. “Chúng ta vừa mất 1000 feet”, anh thông báo.

Không thể cảm nhận, bằng kinh nghiệm, những gì máy bay đang thực hiện là lý do khiến bay đêm rất căng thẳng. Và đây chính là áp lực mà Kennedy cảm nhận được khi ông băng qua mặt nước ở Westerly, bỏ những dãy đèn dẫn đường dọc bờ biển Connecticut lại đằng sau. Một phi công bay vào Nantucket đêm đó cho Ủy ban An toàn Vận tải Quốc gia cho hay khi anh bay thấp trong khu vực Martha’s Vineyard, anh nhìn xuống phía dưới và “chẳng nhìn thấy gì. Không đường chân trời, không một bóng đèn... Lúc đó, tôi nghĩ rằng có thể hòn đảo này đang gặp sự cố về điện.” Kennedy lúc này đã mù mọi giác quan và ông chắc hẳn biết rõ tình thế nguy hiểm mà mình đang rơi vào. Ông không có nhiều kinh nghiệm bay dựa hoàn toàn vào thiết bị. Hầu hết những chuyến bay tới Vineyard của ông, đường chân trời hay đèn đèn đều sáng rõ. Chuỗi động tác cuối cùng và kỳ lạ chính là việc Kennedy điên cuồng tìm kiếm cách băng qua sương mù. Ông cố gắng dựa vào những bóng đèn ở Vineyard, để thay thế cho đường chân trời đã mất. Nếu nghiên cứu kỹ những báo cáo của Ủy ban An toàn Vận tải Quốc gia về vụ tai nạn này, bạn có thể hiểu nổi tuyệt vọng của ông:

Vào khoảng 21 giờ 38 phút, mục tiêu bắt đầu rẽ phải, hướng về phía Nam. Chừng 30 giây sau đó, mục tiêu ngừng đâm xuống ở độ cao 2200 feet và bắt đầu thực hiện cú bay lên kéo dài 30 giây. Trong lúc này, mục tiêu ngừng rẽ, và tốc độ bay giảm xuống còn khoảng 153KIAS. Khoảng 21 giờ 39

phút, mục tiêu khựng lại ở độ cao 2500 feet và bay về phía đông nam. Chừng 50 giây sau đó, mục tiêu rẽ trái và bay lên tới 2600 feet. Khi tiếp tục rẽ trái, mục tiêu bắt đầu lao xuống với tốc độ 900 feet trên phút.

Khi đó, Kennedy chờ người hay hoảng sợ? Trong ví dụ này sự khác biệt giữa hai trạng thái lại có vai trò tối quan trọng. Nếu Kennedy chờ người, ông sẽ quay trở lại phương thức học trực tiếp. Các cử động của ông trong khoang lái sẽ chậm hơn và ít thay đổi hơn. Ông sẽ áp dụng một cách cơ học theo ý thức của bản thân những bài học đầu tiên của một người lái máy bay – và điều này có thể có ích. Kennedy cần suy nghĩ, tập trung vào các thiết bị, thoát khỏi việc bay theo bản năng như khi phía trước ông là đường chân trời rõ ràng.

Nhưng đáng tiếc, tất cả những bằng chứng đều chứng tỏ một điều, ông đã hoảng sợ. Khoảnh khắc khi ông cần nhớ những bài học về các thiết bị bay, đầu óc ông – giống như Morpheus khi cô ở dưới nước – chắc hẳn là trống rỗng. Thay vì quan sát các thiết bị, dường như ông lại chỉ tập trung vào một câu hỏi: Những bóng đèn của Martha's Vineyard nằm ở đâu? Có thể con quay hồi chuyển và các thiết bị khác cũng trở nên vô hình như những bóng đèn bên ngoài trong thí nghiệm sợ hãi dưới nước. Kennedy phải quay trở lại dựa vào bản năng của mình – vào cách thức cảm nhận của máy bay – và trong bóng đêm, hẳn nhiên là bản năng chẳng nói cho ta biết điều gì. Theo báo cáo của NTSB, lần cuối cùng cánh chiếc Piper thăng bằng là 9 giờ 40 phút 07 giây, và máy bay rơi xuống nước vào khoảng 9 giờ 41 phút, như vậy, giai đoạn quyết định ở đây chưa đầy 60 giây. 9 giờ 40 phút 25 giây, máy bay nghiêng một góc hơn 45°. Trong khoang lái, chắc hẳn, không xuất hiện dấu hiệu bất thường nào. Tại một thời điểm nào đó, Kennedy chắc hẳn đã nghe thấy tiếng gió dấy lên bên ngoài hoặc tiếng gầm lên của động cơ khi thay đổi tốc độ. Lại một lần nữa, dựa vào bản năng, có thể ông đã kéo cần trục về phía sau, cố gắng nâng mũi máy bay lên. Thế nhưng kéo cần trục về sau mà trước đó không đưa cánh thăng bằng chỉ khiến trôn ốc khép chặt hơn và tình huống trở nên tồi tệ hơn mà thôi. Cũng có thể, Kennedy đã không làm gì cả. Ông đông cứng, mất hoàn toàn khả năng kiểm soát và vẫn điên cuồng tìm kiếm những ngọn đèn Vineyard khi máy bay đâm xuống nước. Cũng có nhiều khi, người lái máy bay thậm chí không cố thoát ra khỏi cú đâm xuống trôn ốc. Và Langewiesch gọi đó là “trọng lực xuống”.

4.

Chuyện xảy ra với Kennedy hôm đó minh họa cho sự khác biệt lớn thứ hai giữa hoảng sợ và đờ người. Hoảng sợ là thất bại thường gặp, nó là một dạng mà chúng ta ngầm hiểu. Kennedy hoảng sợ bởi ông không biết nhiều kinh nghiệm bay dựa vào thiết bị. Nếu ông có thêm một năm để bay, có lẽ ông đã không hoảng sợ đến vậy, và điều này hoàn toàn phù hợp với những gì chúng ta tin tưởng – khả năng thực hiện cần được cải thiện bằng kinh nghiệm và áp lực là một trở ngại mà những người chịu khó chịu khổ có thể vượt qua. Trong khi đó, đờ người lại không có ý nghĩa nhiều về trực giác. Vấn đề của Novotna không phải là thiếu luyện tập chăm chỉ; cô là người hoàn toàn hội đủ điều kiện và được đào tạo như bất kỳ ai học tennis. Và kinh nghiệm đã mang lại cho cô những gì? Năm 1995, trong vòng đấu thứ ba của giải Pháp mở rộng, Novotna thậm chí còn bị đờ người nặng nề hơn cả khi cô thi đấu với Graf. Trận đó cô đã thua Chanda Rubin sau khi dâng trọn lượt dẫn đầu 5 bàn cách biệt (5-0) trong séc đấu thứ ba. Đường như không có mấy người ngờ rằng một phần lý do khiến Novotna sụp đổ trước thất bại là do sự sụp đổ của cô trong trận gặp Graf – rằng thất bại thứ hai này là do thất bại thứ nhất, khiến cô có thể dẫn đến 5-0 trong séc đấu thứ ba nhưng vẫn lẩn quẩn với suy nghĩ mình có thể thua. Nếu hoảng sợ là thất bại thường gặp thì đờ người là thất bại đầy mâu thuẫn.

Claude Steele, chuyên gia tâm lý học của Đại học Stanford, và đồng nghiệp của ông đã tiến hành rất nhiều thí nghiệm trong những năm gần đây để tìm hiểu xem một nhóm hoạt động như thế nào trong điều kiện áp lực, và kết quả họ tìm được đã đi đến mấu chốt của điều vẫn còn khá xa lạ về hiện tượng đờ người. Steele và Joshua Aronson phát hiện ra rằng khi họ cho một nhóm sinh viên Stanford làm bài kiểm tra đã được chuẩn hóa và nói với họ rằng bài kiểm tra này là để đánh giá năng lực trí tuệ của họ, các sinh viên da trắng làm tốt hơn nhiều so với các sinh viên da đen. Nhưng khi bài kiểm tra tương tự được giới thiệu đơn giản là công cụ thí nghiệm trừu tượng, không liên quan gì đến năng lực, thì điểm số của các sinh viên da đen và da trắng gần như ngang bằng nhau. Steele và Aronson gán cho sự chênh lệch này cái mà họ gọi là “mối đe dọa khuôn mẫu định kiến”: Khi các sinh viên da đen bị đặt vào tình huống phải đối đầu trực tiếp với một mẫu rập khuôn về nhóm của họ – trong trường hợp này là khuôn mẫu định kiến liên quan đến năng lực trí tuệ – áp lực khiến thành tích của họ rất kém.

Steele và các nhà nghiên cứu khác cũng phát hiện ra mối đe dọa khuôn mẫu định kiến hiện diện tại công sở trong tình huống các nhóm được dự đoán theo chiều hướng tiêu cực. Nếu cho một nhóm phụ nữ có học vấn làm một bài kiểm tra toán và nói với họ rằng bài kiểm tra này là để đánh giá khả năng số học của họ, bạn sẽ thấy kết quả kiểm tra của họ tệ hơn rất nhiều so với những người đàn ông có trình độ tương đương; nhưng nếu chỉ giới thiệu bài kiểm tra như một công cụ nghiên cứu, họ sẽ làm chẳng thua gì cánh đàn ông. Hoặc bạn hãy quan sát những thí nghiệm được một cựu sinh viên của Steele, Julio Garcia, hiện đang là giảng viên tại trường Đại học Tufts, tiến hành. Garcia tập hợp một nhóm bao gồm những sinh viên thể dục thể thao da trắng, và một người hướng dẫn da trắng hướng dẫn họ thực hiện một loạt các bài tập thể chất: nhảy cao, nhảy xa, và kiểm tra xem họ có thể thực hiện bao nhiêu cái hít đất trong 20 giây. Sau đó, người hướng dẫn yêu cầu họ làm lại bài kiểm tra, và đúng như bạn có thể đoán ra, Garcia phát hiện ra rằng ở mỗi yêu cầu, các sinh viên đã làm tốt hơn trong lần thực hiện thứ hai. Sau đó, Garcia cho một nhóm sinh viên thứ hai thực hiện bài kiểm tra này, lần này người hướng dẫn cho cả lần một và lần hai là một người Mỹ gốc Phi. Kết quả nhảy cao của các sinh viên da trắng không được cải thiện. Garcia tiến hành thí nghiệm lại một lần nữa, riêng trong lần này, ông thay thế người hướng dẫn da trắng bằng một người hướng dẫn da đen cao to hơn cả người hướng dẫn da đen lúc trước. Trong lần thử này, các sinh viên da trắng thật sự nhảy kém hơn lần thực hiện đầu tiên. Tuy nhiên, kết quả hít đất của họ không thay đổi trong từng tình huống cụ thể. Rốt cuộc, không có một khuôn mẫu định kiến nào nói rằng những người da trắng không thể hít đất nhiều như người da đen. Yêu cầu bị tác động là nhảy xa, bởi một câu cách ngôn trong nền văn hóa của người Mỹ đã nói: đàn ông da trắng không biết nhảy.

Tất nhiên, điều này không có nghĩa là sinh viên da đen làm bài kiểm tra kém hơn sinh viên da trắng, hay sinh viên da trắng nhảy kém hơn sinh viên da đen. Vấn đề ở đây là chúng ta luôn giả định rằng loại thất bại dưới sức ép này là do hoảng sợ. Vậy chúng ta sẽ nói thế nào với các sinh viên và vận động viên thực hiện dưới sức? Nó chẳng khác gì những điều mà chúng ta nói với những tay đang tập tọe lái máy bay hay thợ lặn bình khí: chăm chỉ hơn, bắt tay vào luyện tập, làm bài kiểm tra đánh giá năng lực một cách nghiêm túc. Thế nhưng, theo Steele, khi bạn nhìn vào cách sinh viên da đen và sinh viên da trắng thực hiện nhiệm vụ trong điều kiện bị đe dọa khuôn

mẫu định kiến, bạn sẽ không thấy hiện tượng phỏng đoán bừa bãi ở những người làm bài kiểm tra đang hoảng sợ. “Những gì bạn thường thấy là sự cẩn trọng và suy tính kỹ lưỡng”, ông giải thích, “Khi bạn phỏng vấn họ, bạn sẽ cảm thấy rằng khi họ bị đe dọa bởi khuôn mẫu định kiến, họ tự nhủ thầm: ‘Xem nào, chỗ này mình phải thật cẩn thận. Mình sẽ không làm rối tung mọi thứ lên.’ Sau đó, khi đã quyết định áp dụng chiến lược đó, họ bình tĩnh và vượt qua được bài kiểm tra. Khi bạn càng làm thế, bạn càng rời xa thứ trực giác mách bảo bạn, xử lý nhanh. Họ nghĩ rằng họ đã làm tốt, và họ cố gắng để làm tốt. Nhưng thực tế thì ngược lại.” Đây là hiện tượng đờ người chứ không phải hoảng sợ. Các sinh viên của Steele và các vận động viên của Garcia giống như Novotna, chứ không phải Kennedy. Họ thất bại là vì họ giỏi: Chỉ có những người quan tâm đến việc họ thực hiện như thế nào mới cảm thấy áp lực của mối đe dọa khuôn mẫu định kiến. Đơn thuốc thường gặp cho bệnh thất bại – chăm chỉ, bắt tay vào luyện tập và thực hiện nghiêm túc – chỉ khiến cho vấn đề của họ thêm trầm trọng mà thôi.

Đây là bài học rất khó hiểu, nhưng khó hơn nữa vẫn là thực tế: Hiện tượng đờ người đòi hỏi chúng ta phải ít để tâm đến hành động và chú trọng nhiều đến tình huống diễn ra nó. Bản thân Novotna chẳng thể làm gì để ngăn sự thất bại của cô trong trận đấu với Graf. Điều duy nhất có thể cứu cô lúc đó là nếu – vào khoảnh khắc quyết định trong séc đấu thứ ba – các camera truyền hình tắt hết, Công tước và Nữ Công tước xứ Kent ra về, và người hâm mộ được yêu cầu đợi ở bên ngoài. Tất nhiên trong thể thao, đó là điều không thể. Đờ người là phần trung tâm của vở kịch thi đấu giữa các vận động viên bởi khán giả phải có mặt ở đó – và khả năng vượt qua áp lực từ phía khán giả là điều kiện không thể thiếu đối với một nhà vô địch. Nhưng sự thiếu linh hoạt liên tục tương tự không nhất thiết quản lý những phần còn lại trong cuộc sống của chúng ta. Chúng ta phải thấy rằng đôi khi thực hiện kém không phản ánh khả năng bẩm sinh của người thực hiện, mà cho thấy cục diện khán giả và rằng đôi khi điểm kiểm tra thấp không phải là dấu hiệu của một học sinh kém, mà là của một học sinh giỏi.

5.

Trong suốt ba vòng đấu đầu tiên của giải golf chuyên nghiệp, Greg Norman dẫn trước đối thủ gần nhất trong bảng xếp hạng, anh chàng Nick Faldo người Anh, với số điểm khó có thể vượt qua. Anh – với biệt danh “Cá mập”

– là tay golf cừ nhất thế giới khi đó. Anh không nhàn tản đi xuống đường lăn bóng mà hiên ngang trên sân, mái tóc vàng, bờ vai rộng, với cậu bé nhặt bóng đằng sau lẻo đẻo cố đuổi kịp anh. Nhưng rồi đến lỗ thứ chín trong ngày cuối cùng của giải đấu, Norman được xếp cặp với Faldo. Cả hai đều có cú đánh bóng đầu rất tuyệt. Bây giờ, họ phải đánh trên bãi cỏ. Trước lỗ pin có một dốc thẳng đứng để sao cho bất kỳ đường bóng ngắn nào cũng quay trở lại rơi xuống đồi rồi trôi vào quên lãng. Faldo đánh trước, quả bóng đi một đường dài an toàn và vượt qua phễu.

Norman là người đánh kế tiếp. Anh đứng trước quả bóng. “Thứ duy nhất mà anh cần cảnh giác giác ở đây là cú bóng ngắn”, bình luận viên nhận định. Norman đứng đưa và rồi đông cứng người. Gậy của anh vọt lên không trung, bay theo quả bóng. Đó là một đường bóng ngắn. Norman nhìn theo, mặt như đóng băng khi quả bóng lăn trở lại 30 yard xuống đồi, và với lỗi đó, có điều gì đó trong anh vỡ tan.

Ở lỗ thứ mười, anh móc quả bóng sang trái, đánh cú thứ ba qua phễu, nhưng lại trượt một cú putt. Sang lỗ thứ mười một, Norman có một cú putt dài 3,5 foot để đạt gậy chuẩn – đây là cú đánh tuần nào anh cũng thực hiện. Anh rữ rữ tay chân trước khi cầm phễu, cố gắng thư giãn. Anh đánh trượt: cú bogey trực diện thứ ba. Lỗ thứ mười hai, Norman đánh bóng thẳng xuống nước. Lỗ mười ba, bóng của anh bay vào rừng thông. Lỗ mười sáu, chuyển động của anh máy móc và thiếu đồng bộ đến độ khi anh xoay gậy, hông của anh ưỡn hẳn ra trước, và quả bóng lại đáp xuống hồ. Lúc đó, anh cầm gậy, nản lòng kéo lên như cắt cỏ bởi những gì xảy ra rõ ràng trong 20 phút đã chính thức thành hiện thực: anh đã lóng ngóng bỏ lỡ cơ hội lớn trong đời.

Faldo bắt đầu ngày hôm đó với sáu cú ghi điểm kém Norman. Đến khi cả hai bắt đầu đi chậm chậm đến lỗ 18 qua đám đông khán giả, Faldo đã dẫn trước với 4 cú ghi điểm. Anh thực hiện những cú đánh cuối cùng một cách bình thản, chỉ gật đầu khe khẽ. Anh hiểu những gì đã xảy ra trên bãi cỏ và đường đánh bóng hôm đó. Anh bị kiềm lại bởi quy ước cụ thể của trạng thái chờ người, hiểu rằng những gì anh giành được chưa phải là chiến thắng và những gì Norman đang chịu đựng không hẳn là thất bại.

Khi trận đấu kết thúc, Faldo vòng tay ôm Norman. “Tôi không biết phải nói gì – tôi chỉ muốn ôm anh một cái”, anh thì thầm và rồi anh nói điều duy

nhất mà bạn có thể nói với một người đang chờ người: “Tôi cảm thấy rất khó chịu với những gì đã xảy ra. Tôi rất tiếc.” Và hai người đàn ông bắt đầu khóc.

Ngày 21 và 28 tháng 8 năm 2000

# Nổ tung

CÓ THỂ TRÁCH AI VỀ NHỮNG THẢM HỌA NHƯ VỤ NỔ TÀU CHALLENGE? CHẴNG AI CẢ, VÀ TỐT HƠN LÀ CHÚNG TA NÊN QUEN VỚI ĐIỀU ĐÓ.

1.

Trong kỷ nguyên công nghệ, có một nghi thức đặc biệt cho các thảm họa. Khi máy bay gặp nạn hay nhà máy hóa học phát nổ, mỗi mảnh bằng chứng hiện hữu – mẫu kim loại bị méo hay mảnh vụn bê tông – đều trở thành một thứ linh vật, được định vị cẩn trọng, bản đồ hóa, đặt thêm từ tìm kiếm và phân tích, sau đó những kết quả phát hiện được sẽ được trình lên các ủy ban điều tra, rồi ủy ban này sẽ tiếp tục điều tra, thẩm vấn và từ tốn rút ra kết luận. Đây là nghi thức trấn an, dựa trên nguyên tắc: những gì chúng ta học được sau một vụ tai nạn có thể giúp chúng ta ngăn ngừa nguy cơ xảy ra một tai nạn khác và nó hiệu quả đến độ người Mỹ đã không đóng cửa ngành hạt nhân sau vụ Đảo Ba Dặm và không từ bỏ bầu trời sau mỗi vụ tai nạn máy bay. Thế nhưng các nghi thức thảm họa hiếm khi đóng vai trò đáng kể như trong trường hợp tàu con thoi Challenge nổ tung trên bầu trời Nam Florida ngày 28 tháng 1 năm 1986.

Năm mươi lăm phút sau vụ nổ, khi những mảnh vỡ cuối cùng chìm xuống đáy đại dương, những chiếc tàu cứu hộ bắt đầu xuất hiện. Liên tiếp trong ba tháng tiếp theo, chúng vẫn ở đó, như một phần của chiến dịch cứu hộ hàng hải được coi là lớn nhất trong lịch sử, sục sạo khắp khu vực rộng 150 nghìn hải lý vuông để tìm kiếm những mảnh vỡ trôi nổi; trong khi đó, thềm biển xung quanh khu vực xảy ra tai nạn cũng được tàu ngầm lục tung từng thước. Giữa tháng 4 năm 1986, đội cứu hộ tìm được một số mảnh kim loại bị cháy, những mẫu kim loại này góp phần khẳng định những nghi ngờ trước đó: Nguyên nhân của vụ nổ là do mối hàn lỗi trong một tên lửa đẩy của tàu con thoi, khiến ngọn lửa thoát ra và bắt vào bình nhiên liệu bên ngoài.

Được củng cố bởi bằng chứng này, tháng 6 năm đó, ủy ban điều tra đặc biệt do tổng thống chỉ định đi đến kết luận: mỗi hàn kém chứng tỏ chất lượng đóng tàu yếu kém và quản lý lỏng lẻo của NASA và nhà thầu chính là Morton Thiokol. Bị chỉ trích “đến nơi đến chốn”, NASA lại vùi đầu vào thiết kế và ba mươi hai tháng sau đó cho ra đời một tàu con thoi mới – Discovery – con tàu này được thiết kế lại theo những bài học rút ra từ thảm họa trước. Trong suốt chuyến bay đầu tiên hậu biến cố Challenger, khi người Mỹ nín thở dõi theo, phi hành đoàn của Discovery tổ chức một lễ kỷ niệm nhỏ. “Các bạn thân mến”, chỉ huy của chuyến bay, cơ trưởng Frederick H. Hauck nói khi phát biểu trước bảy phi hành gia xấu số của Challenger, “thất bại của các bạn giúp chúng tôi có thể tự tin bắt đầu một khởi đầu mới.” Nghi thức kết thúc. NASA trở lại.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu giả định làm nền cho nghi thức thảm họa của chúng ta không đúng? Nếu những mỗ xẻ, rút kinh nghiệm công khai này không giúp chúng ta tránh được tai nạn trong tương lai? Một vài năm qua, một nhóm các học giả bắt đầu đưa ra lý lẽ đáng lo ngại cho rằng những nghi thức theo sau các biến cố như tai nạn máy bay hay khủng hoảng Đảo Ba Dặm không chỉ là cơ hội để trấn an mà còn là cách tự lừa dối mình. Đối với những người theo chủ nghĩa xét lại này, các vụ tai nạn công nghệ cao có thể không do một nguyên nhân rõ ràng nào cả. Chúng có thể là đặc tính cố hữu trong sự phức tạp của các hệ thống công nghệ mà chúng ta tạo ra.

Hiện nay, chủ nghĩa xét lại này đã được mở rộng, xét sang cả thảm họa Challenger, với sự ra đời của cuốn sách *The Challenger Launch Decision* của nhà xã hội học Diane Vaughan. Cuốn sách là phân tích xác thực đầu tiên về những sự kiện dẫn tới ngày 28 tháng 1 năm 1986. Người ta thường cho rằng tai nạn xảy ra với Challenger là bất thường, rằng nó xảy ra là vì NASA đã không làm tốt công việc của mình. Nhưng kết luận của nghiên cứu trên lại ngược lại: tai nạn xảy ra là vì NASA đã làm chính xác những gì cần làm. “NASA không có bất cứ quyết định sai lầm nào”, Vaughan viết, “Thay vào đó, một loạt những quyết định có vẻ vô hại đã được đưa ra, góp phần đẩy cơ quan này vào thảm họa.”

Chắc chắn, phân tích của Vaughan sẽ dẫn đến những cuộc tranh luận gay gắt, nhưng ngay cả nếu cô chỉ đúng một phần, thì tác động của ý kiến trên vẫn vô cùng to lớn. Trong kỷ nguyên hiện đại, chúng ta đã bao bọc quanh

mình đủ những thứ như nhà máy điện, hệ thống vũ khí hạt nhân, và những sân bay phải tiếp nhận xử lý hàng trăm máy bay mỗi giờ, với suy nghĩ rằng rủi ro mà chúng đem lại, ít nhất, là có thể kiểm soát được. Thế nhưng, nếu nguy cơ về một thảm họa được phát hiện ra trong hoạt động chức năng bình thường của hệ thống, giả định này lại sai. Rủi ro không dễ quản lý, tai nạn không dễ tránh và các nghi thức thảm họa chẳng có nghĩa lý gì. Lần đầu, câu chuyện về Challenger được nhắc đến như một thảm kịch. Khi được kể lại mười năm sau đó, nó chỉ còn là một sự cố thông thường.

2.

Có lẽ, cách tốt nhất để hiểu ý kiến về vụ nổ tàu Challenger là bắt đầu với một sự cố xảy ra trước đó – thảm họa hạt tại nhà máy năng lượng nguyên tử Đảo Ba Dặm (gọi tắt là TMI) tháng 3 năm 1979. Ủy ban đặc biệt do tổng thống chỉ định để điều tra nguyên nhân sự cố là do lỗi của con người, đặc biệt ở bộ phận điều khiển của nhà máy. Tuy nhiên, những người theo chủ nghĩa xét lại cho rằng, sự thật về những gì xảy ra phức tạp hơn thế nhiều, và lý lẽ của họ đáng được xem xét kỹ lưỡng.

Sự cố tại TMI bắt đầu từ việc máy đánh bóng – một dạng bộ lọc nước khổng lồ – bị tắc. Lỗi ở bộ phận này không phải là dạng hiếm hay đặc biệt nghiêm trọng ở TMI. Tuy vậy, trong trường hợp này, máy đánh bóng tắc đã khiến hơi ẩm len vào hệ thống không khí, ngẫu nhiên làm đóng hai chiếc van và ngắt dòng nước lạnh vào máy phát hơi nước của nhà máy.

Thông thường, TMI sẽ có một hệ thống làm mát phòng riêng cho sự cố này. Tuy nhiên, hôm đó, không ai biết tại sao các van của hệ thống dự phòng không mở. Chúng đã bị đóng lại. Tại phòng điều khiển, tín hiệu chỉ báo cho thấy van đang đóng lại bị che khuất bởi một bảng thông báo treo ở một công tắc phía trên. Khi đó, lò phản ứng phải phụ thuộc vào một hệ thống dự phòng khác, phương án dùng van thông hơi. Nhưng thật không may, van thông hơi bị kẹt, lại mở ra trong khi cần được đóng lại, và vấn đề còn tồi tệ hơn khi chiếc kim báo van hỏng cũng không hoạt động. Đến khi các kỹ sư TMI nhận ra chuyện gì đang diễn ra, lò phản ứng gần như tan chảy.

Nói cách khác, đây là một sự cố lớn có sự tham gia của năm sự cố nhỏ. Các kỹ sư trong phòng điều khiển không thể nào biết đến chúng. Không có những lỗi lớn hay những quyết định sai lầm gây nên những sự cố đó. Và tất

cả những trục trặc – bộ phận máy đánh bóng bị tắc nghẽn, những chiếc van bị đóng lại, tín hiệu chỉ thị mờ mịt, chiếc van thông hơi kẹt, và chiếc kim báo hỏng – đều là những điều vụn vặt mà một mình chúng hẳn không gây ra vấn đề gì. Nguyên nhân sự cố chính là những hiện tượng rất nhỏ ngẫu nhiên kết hợp để tạo ra một vấn đề lớn.

Nhà xã hội học Charles Perrow của Đại học Yale gọi kiểu thảm họa này là tai nạn thông thường. Khi nói “thông thường”, Perrow không có ý rằng nó thường xảy ra; ông muốn nói tới kiểu tai nạn xảy ra trong điều kiện vận hành thông thường của một hệ thống công nghệ phức tạp. Ông lập luận rằng các hệ thống hiện đại được cấu thành bởi hàng ngàn chi tiết, tất cả liên hệ với nhau theo những cách không thể lường trước hết được. Với độ phức tạp như vậy, gần như không thể tránh khỏi một vài sự kết hợp của những sự cố nhỏ mà kết cục dẫn tới những thảm họa. Trong bản luận án kinh điển về chủ đề tai nạn năm 1984, Perrow đã lấy những ví dụ nổi tiếng về các vụ tai nạn máy bay, tràn dầu, nổ nhà máy hóa học, sự cố vũ khí hạt nhân, và ông chỉ ra bao nhiêu trong đó nên được hiểu là thông thường. Trên thực tế, nếu bạn đã xem bộ phim Apollo 13, bạn sẽ thấy đây là một ví dụ minh họa hoàn hảo cho một tai nạn thông thường thuộc vào hàng kinh điển. Tàu Apollo bay hỏng là bởi sự kết hợp của những trục trặc trong bình chứa oxy và hidro, và do một đèn báo đã hưởng sự chú ý của các phi hành gia lệch khỏi vấn đề thực sự.

Nếu đây là tai nạn “xảy ra thật” và nhiệm vụ bị cản trở chỉ bởi một lỗi nghiêm trọng thông thường, câu chuyện có lẽ chỉ làm nên một bộ phim rẻ tiền. Trong tai nạn thực sự, người ta lớn tiếng, kể lể và dồn kẻ có tội vào đường cùng. Tóm lại, người ta làm những điều mà những bộ phim giật gân Hollywood vẫn thường làm. Nhưng điều khiến Apollo 13 lạ kỳ là cảm xúc chủ đạo không phải sự tức giận mà là sự rối trí – đến mức quá nhiều thứ có thể sai lệch vì những nguyên nhân thật nhỏ. Không có ai để đổ lỗi, không có bí mật nào để khơi ra, không có sự cứu viện nào, mà chỉ có cách xây dựng cả hệ thống mới thay thế cho cái đã hỏng không hiểu vì sao. Rốt cuộc, tai nạn thông thường lại là thứ đáng sợ hơn cả.

3.

Vụ nổ tàu Challenger có phải là một tai nạn thông thường không? Hiểu theo nghĩa hẹp, câu trả lời là không. Không giống những gì xảy ra với TMI, vụ

nổ có nguyên nhân do một trục trặc duy nhất: bộ phận gọi là vòng đệm O, có nhiệm vụ ngăn các khí nóng rò rỉ ra khỏi động cơ đẩy tên lửa. Nhưng Vaughan cho rằng vấn đề vòng đệm O thực ra chỉ là một triệu chứng. Căn nguyên nằm ở văn hóa của NASA, bà cho rằng văn hóa ở NASA đã dẫn tới một chuỗi những quyết định về Challenger, rất giống diễn biến của một tai nạn thông thường.

Trung tâm câu hỏi là NASA đã đánh giá vấn đề vòng đệm O ở động cơ tên lửa như thế nào. Đó là những vòng cao su chạy quanh miệng của bốn phân đoạn của tên lửa, và mỗi vòng đệm O hoạt động giống như chiếc nắp cao su trên miệng của hộp bảo vệ, đóng khít các khớp nối giữa mỗi chi tiết của tên lửa. Tuy vậy, kể từ năm 1981, trong một vài chuyến du hành, những chiếc vòng đệm O ngày càng biểu hiện những vấn đề. Trong nhiều trường hợp, nắp cao su bị ăn mòn nghiêm trọng – đồng nghĩa với việc khí nóng gần như thoát ra ngoài. Hơn nữa, bộ phận này cũng bị nghi ngờ là ít hiệu quả trong thời tiết lạnh, khi đó cao su sẽ cứng hơn và không đóng chặt và khít. Vào sáng ngày 28 tháng 1 năm 1986, bộ phóng tàu con thoi bị bao bọc trong băng, và nhiệt độ khi cất cánh chỉ hơn nhiệt độ đóng băng một chút. Lường trước được nhiệt độ thấp như vậy, các kỹ sư ở Morton Thiokol, nhà sản xuất tên lửa tàu con thoi, đã khuyến cáo hoãn việc phóng tàu. Tuy nhiên, lãnh đạo Morton Thiokol và NASA, đã bỏ qua lời khuyến cáo, và quyết định đó đã khiến cả ủy ban của tổng thống và nhiều nhà phê bình buộc tội NASA vì ra quyết định quá sai lầm – nếu không nói là phạm pháp.

Vaughan không bàn cãi rằng quyết định đó là thậm sai lầm. Nhưng sau khi xem xét hàng ngàn trang bản ghi hội thoại và tài liệu nội bộ của NASA, bà không thể tìm thấy bất kỳ chứng cứ nào về việc có người làm việc lơ đãng, hoặc đánh đổi sự an toàn vì lý do chính trị hay động cơ cá nhân. Những sai lầm NASA mắc phải được hình thành trong quá trình hoạt động bình thường. Ví dụ, xem lại quá khứ, dường như hiển nhiên thời tiết lạnh đã làm giảm hiệu quả của vòng đệm O. Nhưng tại thời điểm đó, điều đó chưa rõ ràng. Một đợt bay trước đó cũng bị hỏng nặng vòng đệm O nhưng vẫn được thực hiện thành công ở nhiệt độ 76 độ F. Và trong hàng loạt những sự kiên trước đó, khi NASA đề xuất phóng tàu trong điều kiện nhiệt độ 41 độ F, Morton Thiokol lại không nói một lời về nguy cơ tiềm tàng từ cái lạnh, bởi thế, có vẻ như đối với NASA sự phản đối về vụ tiền Challenger là không hợp lý mà là chủ quan. Vaughan xác nhận rằng đã có một cuộc tranh cãi

giữa những nhà quản lý và kỹ sư ngay trước vụ phóng tàu, nhưng bà cũng chỉ ra rằng những tranh cãi như vậy là thông thường. Và, trong khi ủy ban của tổng thống rất ngạc nhiên với những cụm từ phổ biến như độ rủi ro cho phép và độ ăn mòn cho phép trong các buổi thảo luận nội bộ của NASA về khớp nối động cơ tên lửa, Vaughan chỉ ra rằng phóng tàu với những độ rủi ro cho phép là một tiêu chuẩn trong văn hóa của NASA. Trên thực tế, danh sách những rủi ro cho phép trên tàu con thoi in đây sáu tập sách. Bà viết: “Mặc dù bản thân sự ăn mòn [vòng đệm O] không được dự đoán, nhưng sự cố đó tuân theo những ước đoán kỹ thuật về hệ thống kỹ thuật quy mô lớn. Ở NASA, rắc rối là chuyện bình thường. Từ bất thường được nhắc đến hàng ngày trong các cuộc nói chuyện... Toàn bộ hệ thống tàu con thoi vận hành với giả định là độ sai lệch có thể được kiểm soát, nhưng không thể bị loại trừ.

Cái NASA tạo ra là một kiểu văn hóa nội bộ mà theo lời Vaughan là “độ sai lệch tiêu chuẩn”, vì thế với thế giới bên ngoài, những quyết định rất đáng đặt câu hỏi được quản lý của NASA xem là khôn ngoan và hợp lý. Chính sự mô tả thế giới nội bộ NASA khiến sách của bà gây xôn xao: khi bà đưa ra chuỗi những quyết định dẫn tới vụ phóng tàu – mỗi quyết định nhỏ vụn như chuỗi những sự cố đưa đến thảm họa hụt tại TMI – thật khó để xác định điểm chính xác chỗ sự việc đi sai hướng hoặc chỗ có thể sẽ được cải tiến lần sau. Bà kết luận rằng “Có thể khẳng định quyết định phóng tàu Challenger là một quyết định dựa trên nguyên tắc”. “Nhưng những nguyên tắc, chu trình và tiêu chuẩn truyền thống từng thành công trong quá khứ đã không có hiệu quả lần này. Vụ thảm kịch không phải do những người quản lý tính toán hơn thiệt phá vỡ nguyên tắc gây ra. Nguyên nhân là tính tuân thủ.”

4.

Có một cách khác để nhìn nhận vấn đề này, đó là từ góc độ con người chúng ta xử lý rủi ro như thế nào. Một trong những giả định đằng sau tiến trình tai họa hiện đại là khi một nguy cơ được xác định và loại trừ, một hệ thống sẽ trở nên an toàn hơn. Ví dụ, các khớp nối động cơ tên lửa mới tốt hơn rất nhiều so với kiểu cũ và khả năng tái diễn một vụ tai nạn kiểu Challenger sẽ thấp hơn. Đây là một cách nghĩ rất thẳng thắn và gần như không thể nghi vấn được. Nhưng đó chính là điều một nhóm học giả đã

làm, với học thuyết gọi là nội cân bằng rủi ro. Cần lưu ý rằng trong giới trí thức, hiện có những cuộc tranh luận lớn về vấn đề thuyết nội cân bằng rủi ro có thể và nên được áp dụng rộng rãi như thế nào. Nhưng ý tưởng cơ bản khá đơn giản, theo như cuốn Target Risk của nhà tâm lý học người Canada Gerald Wild: trong những trường hợp nhất định, những thay đổi có vẻ sẽ giúp một hệ thống hay một tổ chức an toàn hơn sẽ không có tác dụng trên thực tế. Tại sao? Bởi con người dường như có một xu hướng cơ bản là bù đắp những rủi ro nhỏ hơn tại một điểm bằng cách chấp nhận những rủi ro lớn hơn tại một điểm khác.

Hãy thử xem xét ví dụ về kết quả của một thí nghiệm nổi tiếng được thực hiện ở Đức vài năm trước. Một số taxi tại thành phố Munich được trang bị hệ thống chống bó cứng phanh (ABS); đây là một cải tiến công nghệ đem lại cải thiện lớn cho phanh xe, đặc biệt trên những bề mặt trơn trượt. Những taxi còn lại không được trang bị như vậy, và hai nhóm – vốn hoàn toàn tương đồng nếu không tính hệ thống ABS – được đặt dưới sự giám sát kỹ lưỡng và bí mật trong vòng ba năm. Hẳn bạn sẽ nghĩ hệ thống phanh tốt hơn sẽ giúp lái xe an toàn hơn. Tuy nhiên, thực tế diễn ra hoàn toàn ngược lại. Ngoại trừ một số lái xe với ABS không có sự thay đổi trong tỉ lệ tai nạn, trên thực tế, ABS khiến kỹ năng người lái xe kém đi đáng kể. Họ lái nhanh hơn. Họ rẽ gấp hơn. Họ ít bám theo phần đường của mình hơn. Họ phanh mạnh hơn. Họ có xu hướng lái vào sát xe phía trước hơn. Họ cũng không phối hợp tốt trên đường, và có nhiều vụ tai nạn hệt hơn. Nói cách khác, hệ thống ABS không làm giảm tai nạn; thay vào đó, các lái xe sử dụng biện pháp an toàn hỗ trợ này để giúp họ lái xe nhanh hơn và ẩu hơn mà không làm tăng nguy cơ gây tai nạn của họ. Theo cách nói của các nhà kinh tế học, họ tiêu xài mức giảm rủi ro, chứ không tiết kiệm nó.

Thuyết nội cân bằng rủi ro không phải luôn xảy ra. Như với dây an toàn, hành vi bù trừ chỉ tương xứng một phần mức giảm rủi ro của biện pháp an toàn. Nhưng hiện tượng nội cân bằng rủi ro xảy ra đủ nhiều để cần được quan tâm nghiêm túc. Tại sao nhiều người đi bộ thiệt mạng hơn ở lối qua đường có dấu phân cách so với những điểm không có dấu phân cách? Bởi họ bù trừ môi trường “an toàn” ở những dải phân cách qua đường bằng việc ít chú ý hơn đến giao thông đang diễn ra. Tại sao việc đưa vào sử dụng nắp chống trẻ em trên vỏ chai thuốc, theo một nghiên cứu, lại dẫn tới việc tăng

nhánh các trường hợp trẻ em ngộ độc. Bởi người lớn ít cẩn thận hơn trong việc giữ chai thuốc khỏi tầm với của trẻ.

Thuyết nội cân bằng rủi ro cũng xảy ra theo chiều hướng ngược lại. Cuối những năm 1960, Thụy Điển thực hiện chuyển lái xe bên trái đường sang lái xe bên phải đường, một sự thay đổi mà người ta nghĩ rằng sẽ gây ra một làn sóng tai nạn. Trên thực tế, mọi việc diễn ra ngược lại. Người lái xe bù trừ sự lạng lạng với cách thức giao thông bằng việc lái xe cẩn thận hơn. Trong mười hai tháng sau đó, tỉ lệ tử vong do tai nạn giao thông giảm 17% trước khi từ từ trở lại mức như trước đó. Wilde đã nói khôi hài rằng các quốc gia thực sự mong muốn cải thiện an toàn giao thông nên nghĩ đến việc thay đổi chiều lái xe bên trái và bên phải theo định kỳ.

Không cần tưởng tượng nhiều để thấy được thuyết nội cân bằng rủi ro áp dụng như thế nào cho NASA và chiếc tàu con thoi. Trong câu nói được trích dẫn đều đặn, Richard Feynman, nhà vật lý giành giải Nobel, một thành viên của dự án Challenger, nói rằng việc ra quyết định ở NASA là “một kiểu chơi cò quay Nga”. Khi những vòng đệm O bắt đầu có vấn đề, nhưng không có sự cố nào xảy ra, cơ quan này bắt đầu tin rằng “nguy cơ trong những đợt bay tới không còn cao”, và “chúng tôi có thể hạ thấp tiêu chuẩn đi chút ít bởi lần trước chúng tôi đã thành công.” Nhưng sửa chữa những vòng đệm O không có nghĩa là kiểu chấp nhận rủi ro này kết thúc. Có sáu bộ phận tàu con thoi được NASA coi là có độ rủi ro như vòng đệm O. Hoàn toàn có thể là những vòng đệm O tốt hơn giúp NASA thêm tự tin để chơi trò cò quay Nga với thứ gì đó khác.

Đây là một kết luận đáng buồn, nhưng không nên lấy đó làm điều ngạc nhiên. Sự thật là những hứa hẹn an toàn, rồi việc thực hiện trung thành mọi nghi thức thảm họa của chúng ta luôn ẩn giấu một hành động đạo đức giả nào đó. Chúng ta không thực sự muốn thứ an toàn nhất. Giới hạn tốc độ 55 dặm/giờ có lẽ đã cứu sống nhiều người hơn bất cứ sự can thiệp nào của chính phủ trong quá khứ. Nhưng, thực tế là Quốc hội Mỹ đã nâng giới hạn tốc độ vào tháng trước mà gần như không gặp sự phản đối nào; điều đó cho thấy chúng ta thích tận dụng những cải tiến an toàn như dây an toàn và túi khí hơn là tiết kiệm chúng. Điều này cũng đúng với những cải tiến lớn gần đây trong thiết kế máy bay và hệ thống điều hướng bay. Lẽ ra những cải tiến này có thể được dùng để hạ thấp tối thiểu tỉ lệ tai nạn hàng không.

Nhưng đó không phải điều người tiêu dùng mong muốn. Họ muốn hàng không rẻ hơn, đáng tin cậy hơn, hoặc tiện dụng hơn, và vì thế những cải tiến đảm bảo cho an toàn bay ít nhất cũng đã dồn một phần vào việc xử lý cất cánh và hạ cánh trong điều kiện thời tiết xấu và trong tình trạng không lưu dày đặc.

Những tai nạn như Challenger cho chúng ta biết một điều, chúng ta đã xây dựng một thế giới trong đó nguy cơ của những thảm họa công nghệ cao luôn tiềm ẩn cuộc sống thường ngày. Một lúc nào đó trong tương lai – vì những lý do đơn giản nhất và với sự cần trọng nhất – một chiếc tàu vũ trụ của NASA sẽ lại rơi vào biển lửa. Ít nhất chúng ta nên thừa nhận điều này với bản thân ngay lúc này. Và nếu chúng ta không thể – nếu khả năng đó quá sức chịu đựng – phương án duy nhất của chúng ta sẽ là bắt đầu suy nghĩ làm sao để tổng khứ tất cả những thứ như tàu vũ trụ đi.

Ngày 22 tháng 1 năm 1996

# **Phần III. Nhân phẩm, tính cách và trí tuệ**

“Anh ta sẽ mặc một chiếc áo đan chéo. Có cài khuy – và quả đúng là vậy”

# Tài năng nở muộn

TẠI SAO CHÚNG TA THƯỜNG ĐÁNH ĐỒNG THIÊN TÀI VỚI TÀI NĂNG NỞ SỚM?

## 1.

Khi quyết định theo đuổi sự nghiệp văn chương, Ben Fountain đã tốt nghiệp trường luật được vài năm và lúc đó đang là cộng sự cho văn phòng bất động sản tại khu văn phòng Dallas của hãng luật Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld. Trước đó, thứ duy nhất có dính tới Fountain từng được xuất bản là một bài chuyên luận về luật học. Sự nghiệp tầm sư học viết của anh cũng chỉ dừng lại ở những lớp dạy viết sáng tạo thời đại học. Fountain cũng cố dành thời gian viết khi trở về nhà vào buổi đêm sau giờ làm, nhưng thường thì anh mệt mỏi đến độ chẳng thể làm gì nhiều. Và anh quyết định bỏ việc.

“Khi ấy, tôi rất sợ”, Fountain nhớ lại, “Tôi có cảm giác như mình vừa bước ra khỏi vách đá và không thể biết dù có mở không. Chẳng ai muốn lãng phí cuộc đời mình, và lúc đó công việc luật sư của tôi khá suôn sẻ. Tôi có thể có một sự nghiệp tốt. Cha mẹ tôi đã rất tự hào – cha tôi tự hào về tôi lắm... Mọi chuyện thật điên rồ.”

Fountain bắt đầu cuộc đời mới vào một sáng tháng 2 và cũng là sáng thứ hai đầu tuần. Anh ngồi xuống bên chiếc bàn bếp lúc 7 giờ 30 phút. Anh vạch kế hoạch. Mỗi ngày anh sẽ viết đến giờ ăn trưa. Sau đó, anh sẽ nằm trên nền nhà 20 phút để thư giãn đầu óc. Rồi, anh sẽ trở lại làm việc thêm một vài giờ nữa. Anh là luật sư. Anh là người có kỷ luật. “Rất nhanh, tôi phát hiện ra là nếu không hoàn thành bài viết, tôi sẽ có cảm giác rất tội tệ. Vì vậy, tôi luôn hoàn thành công việc của mình. Tôi coi nó như một nghề nghiêm túc. Tôi không trì hoãn.” Câu chuyện đầu tiên của Fountain là về một tay môi giới chứng khoán, tay này đã sử dụng thông tin nội bộ và vi phạm đạo đức nghề nghiệp. Câu chuyện dài 60 trang và Fountain phải mất ba tháng mới viết xong. Khi hoàn thành, Fountain lại tiếp tục trở lại với công việc, anh viết một truyện khác – rồi truyện khác nữa.

Trong năm đầu tiên, Fountain bán được hai truyện. Anh bắt đầu thấy tự tin. Anh viết tiểu thuyết. Nhưng rồi anh thấy nó không được hay lắm, cuối cùng anh nhét nó vào ngăn kéo. Sau đó là đến thời điểm mà anh gọi là giai đoạn đen tối, anh điều chỉnh lại kỳ vọng và bắt đầu lại. Một truyện ngắn của anh được đăng trên tạp chí Harper's. Một hãng văn học ở New York phát hiện ra nó và ký hợp đồng với anh. Anh tập hợp các tác phẩm thành tuyển tập truyện ngắn có tựa đề *Brief Encounters with Che Guevara* (Những cuộc chạm trán ngắn ngủi với Che Guevara), và Eco, một nhánh con của HarperCollins, đã xuất bản tuyển tập này. Các bài phê bình đều có tín hiệu tốt. *Times Book Review* nhận xét đây là tập truyện ngắn “đầy xúc động”. Tập truyện giành giải PEN do quỹ Hemingway trao tặng và được vinh danh là cuốn sách đáng mua nhất. Nó cũng góp mặt trong danh sách sách bán chạy nhất tại các khu vực lớn, và được là một trong những cuốn sách bán chạy nhất năm theo tờ *San Francisco Chronicle*, *Chicago Tribune*, và *Kirkus Reviews*. Tất cả khiến các nhà phê bình phải so sánh Fountain với những cây bút kỳ cựu như Graham Greene, Evelyn Waugh, Robert Stone và John le Carré.

Sự nổi lên của Ben Fountain có vẻ quen thuộc: Một chàng thanh niên tình lẻ đột nhiên được cơn bão cuốn vào giới văn chương. Thế nhưng, thành công của Ben Fountain chẳng có gì là đột ngột. Năm 1988, anh bỏ việc tại hãng luật Akin, Gump. Trong những năm đầu sự nghiệp cầm bút, để có được từng ấy truyện xuất bản, anh đã bị từ chối ít nhất 30 lần. Anh phải mất bốn năm cho cuốn tiểu thuyết mà cuối cùng anh vứt vào ngăn kéo. Thời kỳ đen tối kéo dài suốt gần như toàn bộ nửa sau thập niên 1990. Cú đột phá với *Brief Encounters* (Những cuộc chạm trán ngắn ngủi) đến năm 2006, 18 năm kể từ ngày đầu tiên khi anh ngồi xuống viết bên chiếc bàn bếp. Bốn mươi tám tuổi, “chàng” văn sĩ tình lẻ mới được cơn bão cuốn vào giới văn chương.

## 2.

Thiên tài, theo cách hiểu thông thường, gắn bó chặt chẽ với tài năng nở sớm – chúng ta thường có xu hướng cho rằng làm những việc hết sức sáng tạo đòi hỏi sự tươi mới, bầu huyết nóng và năng lượng của tuổi trẻ. Orson Welles cho ra đời kiệt tác *Citizen Kane* (Công dân Kane) ở tuổi 25. Herman Melville mỗi năm cho ra đời một cuốn sách khi chưa đầy 30 tuổi, và đạt

đến đỉnh cao năm 32 tuổi với *Moby Dick*. Mozart viết tác phẩm để đời bản Giao hưởng số 9 cho dàn piano cung mi giáng trưởng năm 21 tuổi. Ở một số loại hình sáng tạo như thơ ca, tầm quan trọng của tài năng nở sớm được khẳng định thành định luật thép. T.S. Eliot bao nhiêu tuổi khi ông viết “The Love Song of J, Alfred Prufrock” (“Tôi lớn lên... lớn lên”)? Hai mươi ba. “Các nhà thơ đạt tới đỉnh cao nhất với sức trẻ”, nhà nghiên cứu sáng tạo James Kaufman xác nhận. Mihály Csíkszentmihály, tác giả của “Flow”, cũng đồng tình với nhận định này: “Ai cũng tin rằng những vần thơ sáng tạo nhất được viết ra bằng sức trẻ.” Nhà tâm lý học của trường Đại học Harvard, Howard Gardner, chuyên gia hàng đầu về sáng tạo, nhận định: “Thơ ca là lĩnh vực mà tài năng được phát hiện từ sớm, tỏa sáng, và rồi dần dần khi còn trẻ.”

Cách đây một vài năm, David Galenson – một nhà kinh tế học của trường Đại học Chicago, đã quyết định tìm hiểu xem liệu giả định sáng tạo này có đúng. Anh nghiên cứu kỹ 47 hợp tuyển thơ lớn được xuất bản từ năm 1980 và đếm những bài thơ có tần suất xuất hiện nhiều nhất. Tất nhiên, một số người có thể phản đối quan niệm cho rằng có thể định lượng cái đẹp của thơ ca. Nhưng Galenson chỉ đơn thuần muốn thăm dò chéo, trên diện rộng các học giả văn chương về bài thơ mà họ cho là quan trọng nhất trong thơ ca Mỹ. Theo trật tự, tập 11 gồm “Prufrock” của T.S. Eliot, “Skunk Hour” của Robert Lowell, “Stopping by Woods on a Snowy Evening” của Robert Frost, “Red Wheelbarrow” của William Carlos Williams, “The Fish” của Elizabeth Bishop, “The River Merchant’s Wife” của Ezra Pound, “Daddy” của Sylvia Plath, “In a Station of the Metro” của Pound, “Mending Wall” của Frost, “The Snow Man” của Wallace Stevens và “The Dance” của Williams. Mười một bài thơ này được các tác giả viết ở độ tuổi 23, 41, 48, 40, 29, 30, 30, 28, 38, 42, và 59 tương ứng với từng bài. Không có bằng chứng nào, Galenson rút ra kết luận, chứng minh cho quan niệm thơ ca là cuộc chơi của người trẻ. Một số nhà thơ có được tác phẩm để đời của họ khi mới khởi đầu sự nghiệp. Nhưng một số khác lại có tác phẩm để đời hàng chục năm sau đó. 42% những bài thơ của Frost có mặt trong các hợp tuyển đều được viết khi ông ngoài 50. Với Williams, con số này là 49%.

Điều tương tự cũng đúng trong ngành điện ảnh, Galenson đã chỉ ra trong công trình nghiên cứu “Old Masters and Young Geniuses: The Two Life Cycles of Artistic Creativity” (Bậc thầy già và thiên tài trẻ: Hai vòng đời

của sáng tạo nghệ thuật). Đúng là chúng ta có Olson Welles, đạt đến đỉnh cao trong vai trò đạo diễn ở tuổi 25. Nhưng chúng ta cũng có Alfred Hitchcock, đạo diễn tài ba đã cho ra đời Dial M for Murder, Rear Window, To Catch a Thief, The Trouble with Harry, Vertigo, North by Northwest và Psycho – một trong những tác phẩm kinh điển trong lịch sử điện ảnh – trong giai đoạn từ 54 đến 61 tuổi. Hay như Mark Twain đã viết Cuộc phiêu lưu của Huckleberry Finn ở tuổi 49, còn Daniel Defoe viết Robinson Crusoe ở tuổi 58.

Tuy nhiên, những ví dụ mà Galenson không thể thôi ám ảnh là Picasso và Cézanne. Anh là một người yêu nghệ thuật, và anh biết rất rõ câu chuyện của những bậc thầy đó. Picasso là tài năng sáng chói. Sự nghiệp họa sĩ nghiêm túc của ông bắt đầu với tuyệt tác Evocation: The Burial of Casagemas, khi đó ông 22 tuổi. Trong thời gian ngắn, ông vẽ phần nhiều những tác phẩm xuất sắc nhất trong sự nghiệp của mình – trong đó có Les Demoiselles d'Avignon, ở tuổi 26. Picasso khớp với những quan niệm thông thường về thiên tài một cách hoàn hảo.

Nhưng Cézanne thì ngược lại. Nếu bạn tới thăm căn phòng của Cézanne ở Bảo tàng Orsay, Paris – thăm bộ sưu tập finest của Cézanne trên thế giới – đây kiệt tác mà bạn thấy chạy dọc theo bức tường phía sau đều được ông vẽ vào những năm cuối đời. Galenson tiến hành một phân tích kinh tế đơn giản, tính toán mức giá được trả tại các cuộc đấu giá tranh của Picasso và Cézanne khi họ mới hoàn thành xong tác phẩm. Một bức tranh được Picasso vẽ ở tuổi 25-26 được trả giá cao gấp bốn lần bức tranh ông vẽ năm 60 tuổi. Với Cézanne thì ngược lại. Những bức tranh được ông vẽ ở độ tuổi 65-66 có giá trị cao gấp 15 lần những bức tranh ông vẽ khi còn trẻ. Sự tươi mới, bầu nhiệt huyết và năng lượng của tuổi trẻ chẳng giúp ích gì nhiều cho Cézanne. Ông là tài năng nở muộn – và vì một lý do nào đó khi nói đến thiên tài và sự sáng tạo, chúng ta đã quên không tính đến các tác phẩm của Cézanne.

### 3.

Ngày đầu tiên Ben Fountain ngồi xuống viết bên chiếc bàn bếp trôi qua suôn sẻ. Anh biết nên bắt đầu câu chuyện về một tay môi giới chứng khoán như thế nào. Nhưng sang ngày thứ hai, anh “vô cùng hoang mang”. Anh

không biết phải mô tả mọi thứ ra sao. Anh có cảm giác tựa hồ như anh đang trở lại học lớp 1. Sức tưởng tượng của anh không được bồi đắp đầy đủ, anh phải rình rập trút ra từng ý trên trang giấy. “Tôi phải tưởng tượng ra hình ảnh một tòa nhà, một căn phòng, mặt tiền, kiểu tóc, quần áo – những thứ hết sức cơ bản”, Fountain kể lại, “Tôi nhận ra mình không có cơ sở để đưa những thứ đó thành câu chữ. Tôi bắt đầu đi ra ngoài, mua những cuốn từ điển có hình minh họa trực quan, từ điển kiến trúc và đọc tất cả.”

Fountain bắt đầu sưu tập các bài báo về những thứ mà anh quan tâm và chẳng bao lâu, anh nhận ra rằng anh đặc biệt thích thú với Haiti. “Tập tài liệu về Haiti ngày càng dày”, Fountain cho biết, “Và tôi nghĩ, cũng được, đây sẽ là cuốn tiểu thuyết của mình. Trong một hai tháng đầu, tôi tự nhủ mình chẳng cần phải đến đó, mình có thể tưởng tượng mọi thứ. Nhưng vài tháng sau, tôi lại nghĩ, ‘Đúng, mình cần đến đó’, và thế là tôi đi. Thời gian đó là khoảng tháng 4 hay tháng 5, năm 1991.”

Chỉ nói được chút ít tiếng Pháp, Fountain cô đơn một mình ở Haitian Creole. Trước đó, anh chưa bao giờ ra nước ngoài. Anh cũng chẳng quen biết một ai ở Haiti. “Tôi về khách sạn, bước lên cầu thang và có một anh chàng đứng đó, ở những bậc trên cùng”, Fountain nhớ lại, “Anh ta nói: ‘Tên tôi là Pierre. Ông cần có người hướng dẫn?’ Tôi đáp lời: ‘Anh đúng đấy. Tôi thật sự rất cần.’ Pierre rất chân thật, và anh ta nhanh chóng nhận ra rằng tôi không muốn tìm đến các cô gái, không cần thuốc và cũng chẳng cần thứ gì khác”, Fountain tiếp tục kể, “Và rồi... bùm... ‘Tôi có thể đưa ông đến đó. Tôi có thể đưa ông đến gặp người này’”.

Fountain bị Haiti mê hoặc. “Nó giống như một phòng thí nghiệm, gần như vậy”, anh nói, “Tất cả mọi thứ diễn ra trong 500 năm gần đây – chế độ thuộc địa, sắc tộc, quyền lực, chính trị, thảm họa sinh thái – tất cả đều ở đó, dưới hình thức hết sức cô đọng. Và cùng lúc, tôi cũng cảm thấy, một cách bản năng, sự dễ chịu khi ở đây.” Fountain bắt đầu tới Haiti nhiều hơn. Đôi khi, anh ở lại một đến hai tuần. Anh kết bạn. Anh mời những người bạn mới tới Dallas chơi. (“Anh sẽ chưa thật sự sống nếu anh chưa được sống cùng những người Haiti trong nhà mình”, Fountain nói). “Tôi muốn nói là, tôi hòa vào họ. Tôi không thể cứ thế mà bước đi. Đây là phần phi tuyến tính và phi lý trí của toàn bộ quá trình. Tôi đã có một khung thời gian cụ thể làm bối cảnh cho câu chuyện của mình và những thứ mà tôi cần biết. Nhưng vẫn

có những thứ tôi thật sự chẳng cần biết làm gì. Tôi gặp một anh chàng làm việc cho tổ chức Save the Children, anh ta ở Cao nguyên miền Trung, nếu đi xe buýt đến đó thì mất 12 giờ và tôi chẳng việc gì phải đến đó. Nhưng tôi đã đi. Chịu đựng hành trình dài trên xe buýt với đầy bụi trong miệng. Chuyến đi vất vả nhưng rất tuyệt vời. Nó chẳng phục vụ gì cho cuốn sách của tôi nhưng những kiến thức tôi thu được không uống chút nào.”

Trong Những cuộc chạm trán ngắn ngủi với Che Guevera có đến bốn truyện là về Haiti, và đó là những câu chuyện có sức lay động nhất. Chúng giống như là Haiti; chúng mang lại cảm giác tựa như chúng được viết bởi một người trong cuộc nhìn ra ngoài, chứ không phải của một kẻ đứng bên ngoài dòm vào trong. “Sau khi cuốn sách được hoàn thành, tôi không biết nữa, tôi có cảm giác có nhiều điều hơn thế đang chờ tôi khai thác và tôi cứ thử, cứ thế tiếp tục đào sâu”, Fountain nhớ lại, “Ở đây luôn có thứ gì đó – luôn có – dành cho tôi. Tôi đã đến đó bao nhiêu lần? Ít nhất là 30 lần.”

Theo Galenson, những thiên tài kiệt xuất như Picasso hiếm khi thực hiện kiểu khám phá kết thúc mở đó. Anh cho rằng họ có khuynh hướng “dựa vào ý tưởng”, tức là, họ bắt đầu bằng một ý tưởng rõ ràng về nơi họ muốn đến và sau đó tiến hành nó. “Tôi gần như không hiểu nổi ý nghĩa quan trọng được gán cho từ ‘nghiên cứu’”, Picasso có lần đã phát biểu như trên trong cuộc phỏng vấn với họa sĩ Marius de Zayas. “Theo thiên ý của tôi, tìm kiếm chẳng có ý nghĩa gì trong hội họa. Tìm thấy mới quan trọng.” Ông tiếp tục, “Không nên coi một số phong cách được tôi sử dụng trong các tác phẩm của mình như một sự tiến triển hay những bước đi hướng tới lý tưởng lạ lùng nào trong hội họa... Tôi chẳng bao giờ thí nghiệm hay thử nghiệm gì.”

Ngược lại, những tài năng nở muện, theo lời Galenson, thường làm việc theo cách khác hẳn. Phương pháp của họ là thử nghiệm. “Mục tiêu của họ rất mơ hồ, vì vậy tiến trình của họ thường mang tính thăm dò và sẽ phát triển dần lên”, Galenson viết trong “Bậc thầy già và thiên tài trẻ”. Anh tiếp tục:

Sự mơ hồ trong mục tiêu cho thấy những họa sĩ này hiếm khi cảm thấy họ đã thành công và sự nghiệp của họ thường dành trọn cho việc theo đuổi mục đích duy nhất. Họ nhắc đi nhắc lại mình, vẽ đi vẽ lại nhiều lần một đồ vật và thường thay đổi phương pháp xử lý trong quá trình thử nghiệm. Mỗi tác phẩm của họ lại mở đường cho tác phẩm sau nó và không có tác phẩm

nào được ưu ái hơn tác phẩm nào, vì vậy, các họa sĩ thử nghiệm hiểm khi chuẩn bị một bản phác thảo thật cụ thể hay lên đề cương cho tác phẩm. Họ coi sản phẩm hội họa như một tiến trình tìm kiếm, trong đó họ nhắm đến việc khám phá hình ảnh trong quá trình thực hiện nó; họ thường tin rằng học hỏi là mục tiêu quan trọng hơn cả việc hoàn thành bức họa. Các họa sĩ thử nghiệm phát triển kỹ năng dần dần trong suốt sự nghiệp, từ tốn hoàn thiện tác phẩm của mình trong thời gian dài. Những họa sĩ này là những người cầu toàn và họ thường cảm thấy thất vọng khi không thể đạt được mục tiêu.

Trong khi Picasso muốn tìm thấy, chứ không phải tìm kiếm, thì Cézanne lại nói điều ngược lại: “Tôi kiếm tìm trong hội họa.”

Một nhà cải cách thích thử nghiệm sẽ trở lại Haiti ba mươi lần. Nhờ thế, họ mới khám phá ra họ muốn làm gì. Khi Cézanne họa chân dung của nhà phê bình Gustave Geffroy, ông đã bắt Geffroy phải ngồi làm mẫu 80 lần trong ba tháng trước khi tuyên bố công trình thất bại. (Kết quả là chúng ta có một dãy dài những kiệt tác được trưng bày trong bảo tàng Orsay). Khi Cézanne vẽ người bán tranh cho mình, Ambrose Vollard, ông yêu cầu Vollard đến từ 8 giờ sáng, ngồi trên một cái bục rất yếu đến 11 giờ 30 phút, không nghỉ, tất cả 150 lần – trước khi từ bỏ bức chân dung. Cézanne thường vẽ phong cảnh, rồi vẽ lại và vẽ lại nữa. Ông nổi tiếng vì luôn rạch tranh nát thành từng mảnh mỗi khi thấy thất vọng.

Mark Twain cũng vậy. Galenson trích dẫn lời nhà phê bình văn học Franklin Rogers về phương pháp thử nghiệm của Mark Twain: “Dường như thói quen thường lệ của ông là bắt đầu một cuốn tiểu thuyết bằng một bản đề cương kết cấu, bản đề cương này nhanh chóng lộ rõ là còn nhiều thiếu sót, trên đó ông sẽ xoay sở cho vào một tình tiết mới, tình tiết này bù đắp cho phần thiếu sót. Sau đó, ông viết lại những gì vừa viết và rồi tiếp tục viết thêm cho đến khi một điểm chưa vừa ý nào đó lại buộc ông lặp lại quy trình trên một lần nữa.” Twain từng cặm cụi, rồi thất vọng, rồi sửa lại và từ bỏ Huckleberry Finn nhiều lần đến độ ông phải mất gần chục năm trời mới hoàn thành tác phẩm này. Cézanne của thế giới hé nở tài năng muộn không phải là vì khuyết điểm trong tính nết, vì ông sao nhãng, hay thiếu tham vọng mà bởi dạng sáng tạo phát triển qua tiến trình thử nghiệm và thăm dò đòi hỏi thời gian dài mới có thể đơm hoa kết trái.

Một trong những tác phẩm hay nhất trong tập truyện Những cuộc chạm trán gần gũi là “Near-extinct Birds of the Central Cordillera” (Những chú chim suýt tuyệt chủng của miền Trung Cordillera). Nội dung câu chuyện là về một nhà điều cầm học bị những tay lính du kích FARC của Columbia bắt làm con tin. Giống như phần lớn tác phẩm của Fountain, truyện rất nhẹ nhàng, dễ đọc. Nhưng chẳng có gì dễ dàng hay nhẹ nhàng trong quá trình ra đời của nó. “Tôi đã phải vật lộn với nó”, Fountain cho biết, “Tôi luôn cố gắng làm quá nhiều. Có lẽ tôi đã viết 500 trang về chuyện này theo đủ các hình thức khác nhau.” Hiện tại, Fountain đang dồn sức cho một cuốn tiểu thuyết. Dự định, cuốn tiểu thuyết sẽ được xuất bản trong năm nay. Rất muộn.

## 4.

Quan điểm của Galenson cho rằng sáng tạo có thể chia thành hai loại – theo ý niệm và qua thử nghiệm – có ý nghĩa rất quan trọng. Chúng ta thường coi những tài năng nở muộn như những người khởi đầu muộn. Họ không nhận ra họ giỏi một lĩnh vực nào đó cho đến khi họ 50 tuổi, vì vậy dĩ nhiên là họ sẽ đạt được thành công rất muộn trong đời. Nhưng điều này không hoàn toàn đúng. Cézanne cũng cầm cọ sớm chẳng kém gì Picasso. Hoặc cũng có khi, chúng ta lại coi họ như những nghệ sĩ được phát hiện muộn; chỉ là thế giới chậm nhận ra và trân trọng tài năng của họ. Cả hai trường hợp trên đều giả định, nhân tài kiệt xuất và tài năng nở muộn về cơ bản là như nhau và tài năng nở muộn chỉ là nhân tài trong hoàn cảnh thị trường khiếm khuyết. Điều mà Galenson muốn nói đến lại khác – tài năng nở muộn là do họ chỉ thật xuất sắc trong giai đoạn cuối của sự nghiệp.

“Tất cả những tác dụng của tầm nhìn bên trong liên tục bị cản trở và che lấp mỗi khi Cézanne không thể tạo ra vẻ như thật cho các nhân vật trong tác phẩm của mình”, nhà phê bình nghệ thuật nổi tiếng người Anh, Roger Fry nhận định khi viết về Cézanne của những ngày đầu. “Có tài năng hiếm có, nhưng Cézanne vô tình lại thiếu năng lực tương đối thông thường là minh họa – đây là năng lực mà bất kỳ một họa sĩ nào cũng học được trong một trường nghệ thuật thương mại; trong khi đó, để có sức sáng tạo như Cézanne lại đòi hỏi năng lực này ở bậc cao hơn.” Hay nói cách khác, chàng họa sĩ Cézanne không biết vẽ. Về The Banquet, tác phẩm mà Cézanne vẽ năm 31 tuổi, Fry viết: “Bạn không thể phủ nhận Cézanne đã vẽ rất tồi.” Fry

tiếp tục: “Những họa sĩ phát triển trọn vẹn hơn, được trời phú ngón tài phù hợp hơn có thể thể hiện hài hòa ngay từ lần đầu tiên cầm cọ. Nhưng những đối tượng cực kỳ tài năng nhưng lại phức tạp và mâu thuẫn như Cézanne lại cần thời gian ấp ủ.” Cézanne thử sức với thứ khó nắm bắt đến độ ông không thể làm chủ nó cho đến khi mất hàng chục năm trời luyện tập.

Đây là bài học đáng buồn của Fountain trong nỗ lực để thế giới văn chương chú ý. Trên con đường đi tới thành công, tài năng nở muộן giống như là thất bại: Mặc dù những tài năng nở muộן phải ngồi sửa sang, thất vọng, thay đổi tiến trình, rạch nát tranh sau hàng tháng, hàng năm trời cặm cũi, nhưng thứ mà họ cho ra đời trông chẳng khác gì đứa con của các họa sĩ chẳng bao giờ cần nở. Với thiên tài, mọi thứ đều dễ dàng. Họ quảng bá được tài năng của mình ngay từ đầu. Những tài năng nở muộן vất vả hơn. Họ phải tự chủ kiên trì và có đức tin mù quáng. (Hãy cảm ơn trời vì đã không có một người hướng dẫn nào trong những năm Cézanne học cấp ba nhìn vào những phác thảo nguyên sơ của ông và khuyên ông thử theo nghề kế toán). Mỗi khi tìm thấy một tài năng nở muộן, chúng ta không khỏi băn khoăn rằng mình đã ngáng trở bao nhiêu người như thế vì đánh giá quá sớm tài năng của họ. Nhưng chúng ta phải chấp nhận thực tế là chúng ta chẳng thể làm gì để thay đổi điều này. Làm sao chúng ta có thể biết dạng thất bại nào sẽ kết thúc bằng sự bùng nổ?

Không lâu sau khi gặp Ben Fountain, tôi đi gặp tiểu thuyết gia Jonathan Safran Foer, tác giả của cuốn sách bán chạy nhất năm 2002, *Everything is Illuminated* (Mọi điều đều được sáng tỏ). Nếu Fountain trung tuổi, mảnh khảnh và khiêm nhường, trông như “một tay golf chuyên nghiệp ở Augusta, Georgia” như bạn bè anh vẫn thường nhận xét thì Foer mới bước sang tuổi 30 và trông như vừa đủ tuổi được phép uống rượu. Fountain rất mềm mỏng, tựa hồ như những năm tháng vật lộn đã gọt đi của anh mọi vết rìa sắc cạnh. Trong khi đó, Foer lại tạo ấn tượng bạn sẽ bị điện giật nếu chạm vào cậu khi cậu đang thao thao nói chuyện.

“Tôi đến với nghiệp viết lách gần như là từ cửa sau”, Foer kể, “Vợ tôi là nhà văn, cô ấy lớn lên với những chồng báo – ông biết đấy, ba mẹ cô ấy lúc nào cũng hô ‘Tắt điện rồi, đi ngủ thôi’ còn cô ấy thì có một chiếc đèn pin nhỏ giấu dưới tấm trải giường và cứ thế nằm đọc sách. Tôi còn chẳng nghĩ

là mình từng đọc một cuốn sách cho đến mãi về sau này, chậm hơn rất nhiều so với mọi người. Chỉ là, tôi không thấy thích thú.”

Foer học đại học tại Princeton và năm đầu, cậu tham gia một lớp viết sáng tạo của Joyce Carol Oates. Theo lời cậu, “đó là một kiểu ý thích bất chợt, có thể chỉ là vì tôi cần một chương trình học đa dạng.” Trước đó, Foer chưa bao giờ viết truyện. “Thật lòng mà nói, tôi chẳng có chút ý nghĩ nào về việc đó, nhưng nửa kỳ trôi qua, một ngày, tôi đến sớm hơn thường lệ và Oates nói: ‘Ôi, cô rất vui khi có cơ hội được nói chuyện với em. Cô rất hâm mộ những bài viết của em.’ Và đó thật sự là một phát hiện đối với tôi.”

Oates nói với Foer là cậu có phẩm chất quan trọng nhất của một người cầm bút, đó là nhiệt huyết. Mỗi tuần Foer viết 15 trang, và cứ kết thúc một buổi thảo luận, cậu lại hoàn thành xong một truyện.

“Một con đập với khe hở nhỏ làm sao có thể rò rỉ ra nhiều đến thế?” Foer vừa nói vừa cười, “Có thứ gì đó trong tôi, nó như là áp lực vậy.”

Sang năm thứ hai, Foer tham gia một lớp học viết sáng tạo khác. Suốt mùa hè sau đó, cậu đi châu Âu. Foer muốn tìm lại ngôi làng ở Ukraine, quê hương của ông cậu. Sau chuyến đi, cậu đến Prague. Tại đây, cậu đọc Kafka, như bất kỳ một cậu sinh viên khoa văn nào, và ngồi vào máy tính.

“Tôi viết”, cậu kể, “Tôi không ý thức được là mình viết cho đến khi mọi chuyện xảy ra. Tôi không hề có ý định viết sách. Trong mười tuần, tôi viết được 300 trang. Tôi viết thật sự. Chưa bao giờ tôi làm như thế cả.”

Đó là câu chuyện tiểu thuyết về một anh chàng có tên Jonathan Safran Foer, đến thăm ngôi làng ở Ukraine, nơi ông cậu từng dứt áo ra đi. 300 trang này chính là bản gốc của *Everything Is Illuminated* (Mọi điều đều sáng tỏ) – cuốn tiểu thuyết xuất sắc và vô cùng tinh tế đã đưa Foer trở thành một trong những giọng văn nổi bật nhất thế hệ của mình. Khi đó, Foer mới 19 tuổi.

Foer bắt đầu nói sang kiểu viết sách khác – cặm cụi mài giũa bản thảo năm này qua năm khác. “Tôi không làm được như vậy”, cậu nói. Dường như cậu không hiểu được nó. Rõ ràng là cậu chẳng có chút ý niệm gì về cách làm của những người cách tân theo phái thử nghiệm. “Hãy thử tưởng tượng nếu

tác phẩm thù công mà ông đang cố học là nguyên gốc thì làm sao ông có thể học tác phẩm thù công của một nguyên gốc được?”

Rồi Foer bắt đầu kể về chuyến đi Ukraine. “Tôi đến shtetl (khu làng) gốc của gia đình tôi. Nó tên là Trachimbrod, tôi cũng sử dụng tên này trong cuốn sách của mình. Nó là một địa danh có thật. Bạn có biết điều gì thú vị không? Đó là mẫu thông tin nghiên cứu duy nhất tôi đưa vào trong sách của mình.” Foer viết câu đầu tiên, và cậu rất tâm đắc với nó, rồi sau đó cậu suy đi tính lại tiếp theo sẽ viết thế nào. “Tôi dành cả tuần đầu tiên để tự thỏa thuận với mình về những việc sẽ làm với câu đầu tiên. Rồi tôi quyết định, tôi cảm thấy như mình được giải phóng để sáng tạo – và sau đó, mọi thứ bùng nổ.”

Nếu bạn đã đọc Mọi điều đều sáng tỏ, sau khi đọc xong, bạn sẽ có cảm giác tương tự như khi đọc Những cuộc chạm trán ngăn ngủi với Che Guevara – thứ cảm xúc mãnh liệt khi một tác phẩm văn chương kéo bạn vào thế giới của riêng nó. Chỉ là, cũng như các họa sĩ, Fountain và Foer chẳng có điểm gì giống nhau nữa. Fountain đến Haiti 31 lần. Foer đến Trachimbrod chỉ một lần. “Tôi muốn nói nó chẳng là gì cả”, Foer nói, “Tôi hoàn toàn chẳng có chút kỷ niệm nào ở đó. Nó chỉ là điểm khởi đầu cho cuốn sách của tôi, giống như một bể bơi trợ đẩy cần lấp nước đầy.” Toàn bộ thời gian để có cảm hứng cho cuốn sách của Foer là ba ngày.

## 5.

Ben Fountain không quyết định từ bỏ công việc luật sư và trở thành nhà văn hoàn toàn một mình. Anh đã kết hôn và có một gia đình. Anh gặp vợ mình, Sharon, khi cả hai cùng học tại trường luật ở Duke. Khi anh đang lo các hồ sơ bất động sản ở Akin, Gump thì vợ anh cũng đang trên đường đua trở thành luật sư chính tại văn phòng thuế ở hãng luật Thompson & Knight. Cả hai làm việc trong cùng một tòa nhà trên khu phố Dallas. Họ kết hôn năm 1985 và có con trai đầu lòng tháng 4 năm 1987. Sharie (tên Fountain thường gọi vợ) nghỉ sinh bốn tháng rồi lại trở lại đi làm. Cuối năm đó, cô trở thành luật sư chính.

“Chúng tôi gửi con cho một nhà trẻ chăm sóc ban ngày ở dưới phố”, Sharie nhớ lại, “Chúng tôi cùng đi xe, một người sẽ đưa con tới nơi gửi, một người

đi làm. Rồi sau đó, khoảng 8 giờ tối, một trong hai người sẽ đi đón con. Chúng tôi tắm tấp rồi cho con ngủ, lúc đó chúng tôi vẫn chưa ăn và nhìn nhau và nói: ‘Bây giờ mới là lúc bắt đầu’”, Sharie nhăn mặt, “Chuyện này kéo dài khoảng một đến hai tháng, và Ben cũng chẳng khác gì: ‘Anh không hiểu nổi sao mọi người có thể làm được.’ Cả hai chúng tôi đều đồng ý rằng cứ tiếp tục cái đà này có thể sẽ khiến tất cả chúng tôi đều khổ sở. Ben bảo tôi: ‘Em có muốn ở nhà không?’ Ừm, lúc đó tôi khá hài lòng với công việc của mình, còn anh thì không, vì vậy, tôi không hiểu sao mình lại phải ở nhà. Hơn nữa, tôi chẳng có gì để làm ngoài ngành luật mà tôi thật sự muốn làm, còn Ben lại có. Và thế là tôi nói: ‘Anh này, liệu chúng ta có thể sắp xếp vẫn gửi con một vài ngày trong tuần và anh có thời gian viết lách được không?’ Và chúng tôi đã làm như thế.”

Ben có thể bắt đầu viết lúc 7 giờ 30 phút sáng vì Sharie sẽ chịu trách nhiệm đưa con đi gửi. Ben sẽ dừng công việc vào buổi trưa vì khi đó anh phải đi đón con, rồi đi chợ và làm việc nhà. Năm 1989, họ có đứa con thứ hai, một cô con gái. Fountain chính thức trở thành một ông bố nội trợ Bắc Dallas.

“Lúc đầu, chúng tôi cũng nói về việc có thể chuyện viết lách này chẳng đi đến đâu và thường là chúng tôi nói những chuyện như ‘Khi nào chúng ta sẽ biết chuyện này chẳng đến đâu?’, khi đó, tôi đã trả lời: ‘Ừ thì cứ để mười năm xem sao’”, Sharie nhớ lại. Với chị, mười năm chẳng có gì là bất hợp lý. “Phải mất một thời gian mới quyết định được liệu bạn thích hay không thích việc gì”, chị nói. Và khi mười năm biến thành mười hai, mười bốn rồi mười sáu năm và những đứa con tốt nghiệp cấp III, chị vẫn đứng đó, bên cạnh anh bởi ngay cả trong những thời gian dài khi Ben chẳng xuất bản được tác phẩm nào, chị vẫn tự tin rằng anh ngày càng chắc tay hơn. Chị cũng thoải mái với những chuyến đi đến Haiti của Ben. “Tôi không thể tưởng tượng nổi việc viết một cuốn tiểu thuyết về nơi mà anh chưa đặt chân đến ít nhất một lần”, chị nói. Thậm chí có lần chị đã đồng hành cùng anh; và trên đường từ sân bay vào thành phố, chị đã trông thấy cảnh tượng nhiều người đốt lốp xe giữa đường.

“Tôi cũng kiếm được khá tiền, chúng tôi không cần đến hai nguồn thu nhập”, Sharie tiếp tục. Chị thông thả và trầm tĩnh. “Có cả hai thì tốt nhưng với một nguồn, chúng tôi vẫn sống ổn.”

Sharie là vợ Ben. Nhưng chị cũng là người đỡ đầu của anh – nói theo cách nói cũ. Ngày nay, từ này có thêm hàm ý hàm ơn bởi chúng ta thường nghĩ sẽ phù hợp hơn khi để thị trường hỗ trợ giới nghệ sĩ (hay bất cứ ai về vấn đề này). Nhưng thị trường chỉ đặc dụng với những người như Jonathan Safran Foer, người mà tài năng nghệ thuật xuất hiện và được nhận ra đầy đủ, ngay từ bước đầu khởi nghiệp, hay Picasso tài năng rõ ràng đến độ một người mua tranh đã đề nghị trả ông mức lương 150 franc một tháng ngay khi ông đến Paris năm 20 tuổi. Nếu bạn thuộc nhóm đầu óc sáng tạo không cần kế hoạch và phải thử nghiệm cũng như học bằng thực làm, thì bạn cần ai đó dõi theo bạn trong khoảng thời gian dài khó khăn khi nghệ thuật của bạn đang tìm đến đẳng cấp đích thực.

Đây cũng là điều rất đáng học hỏi trong câu chuyện về cuộc đời Cézanne. Ban đầu, câu chuyện chỉ thuần túy là về Cézanne nhưng rồi nhanh chóng trở thành câu chuyện về giới của Cézanne. Đầu tiên và trước nhất phải kể đến người bạn chí thân từ thuở thiếu thời của ông, Emile Zola. Chính Zola đã thuyết phục gã tình lè khó thích nghi và vụng về như ông tới Paris, và chính Zola cũng sắm vai là người bảo vệ, bảo hộ và hướng dẫn ông trong suốt những năm dài khốn khó.

Dưới đây là lá thư Zola, khi đó đang ở Paris, viết cho chàng trai què Cézanne khi trở lại Provence. Hãy chú ý nhịp điệu, nó như là lời cha mẹ hơn là lời của bè bạn:

Câu hỏi thật kỳ cục. Tất nhiên là người ta có thể làm việc ở đây, như ở bất kỳ đâu, nếu người ta có chí. Hơn nữa, Paris sẽ cho cậu một lợi thế chẳng nơi nào có được: những bảo tàng mà cậu có thể học từ các bậc thầy tiền bối từ 11 giờ trưa đến 4 giờ chiều. Cậu phải phân chia thời gian như thế này nhé: Từ 6 giờ đến 11 giờ, cậu tới xưởng vẽ để vẽ mẫu sống; cậu ăn trưa, rồi từ 12 giờ đến 4 giờ, cậu vẽ lại bất cứ kiệt tác nào cậu thích ở Louvre hay Luxembourg. Như vậy là cậu sẽ làm việc 9 tiếng một ngày. Mình nghĩ thế là đủ.

Zola tiếp tục, viết chi tiết chính xác việc Cézanne có thể quản lý tài chính với mức lương tháng 125 franc như thế nào:

Mình cũng sẽ tính cho cậu luôn cậu nên chi tiêu những gì. Tiền phòng là 20 franc một tháng; ăn trưa là 18 xu và tối là 22 xu, như vậy là 2 franc một

ngày, tức 60 franc một tháng... Rồi còn tiền thuê xưởng vẽ: Atelier Suisse, một trong những chỗ có giá mềm nhất, mình nghĩ là khoảng 10 franc. Và 10 franc cho vải, cọ, màu; tất thảy hết chừng 100 franc. Vậy là cậu vẫn còn 25 franc cho giặt là, điện đóm và các nhu cầu nhỏ nhất phát sinh khác.

Camille Pissarro là nhân vật quan trọng thứ hai trong cuộc đời của Cézanne. Chính Pissarro là người đã giang cánh che chở Cézanne và dạy ông trở thành họa sĩ. Trong nhiều năm liền, có những thời gian họ cùng đi ra khu ngoại ô và làm việc cùng nhau.

Rồi tiếp đó là Ambrose Vollard, người đứng ra tài trợ cho buổi triển lãm đầu tiên của riêng Cézanne ở tuổi 56. Với sự khẩn nài của Pissarro, Renoir, Degas và Monet, Vollard đã cất công săn tìm Cézanne ở Aix. Ông chú ý đến một bức tranh tĩnh vật bị Cézanne treo lủng lẳng trên cây trong cơn chán nản. Ông đi khắp phố, và nói rằng ông đang cần mua tranh sơn dầu của Cézanne. Trong *Lost Earth: A Life of Cézanne*, cây bút ký chân dung Phillip Callow viết về những chuyện xảy ra sau đó như sau:

Chẳng bao lâu có một người xuất hiện trước khách sạn ông ở với một vật được bọc vải. Người đàn ông này bán được bức tranh với giá 150 franc, điều này thôi thúc ông ta chạy nhanh về nhà cùng người mua tranh để tìm thêm những tác phẩm tuyệt vời hơn. Vollard đã trả 1.000 franc cho lô tranh này và rồi trong lúc đi ra ngoài, ông suýt nữa thì bị một bức tranh rơi vào đầu – bức tranh này ông đã bỏ sót và bị vợ của người đàn ông ném ra khỏi cửa sổ. Tất cả các bức tranh đều bám đầy bụi, vùi trong đồng hồ linh tinh trên gác thượng.

Tất cả những việc này diễn ra trước khi Vollard đồng ý ngồi làm mẫu 150 lần từ 8 giờ sáng cho một bức tranh mà Cézanne thất vọng bỏ đi. Có lần, Vollard nhớ lại, ông ngủ gật và ngã ra khỏi chiếc bục dựng tạm. Cézanne mỉm cười, chọc giận ông: “Quả táo vừa di chuyển đấy à?” Chỉ đơn giản thế thôi, người ta gọi đó là tình bạn.

Cuối cùng là cha của Cézanne, ông chủ ngân hàng Louis Auguste. Từ khi Cézanne rời Aix lần đầu, ở tuổi 22, Louis Auguste đã trả các hóa đơn cho cậu con trai. Ông vẫn tiếp tục làm việc này ngay cả khi Cézanne chẳng chứng tỏ điều gì ngoài một tay chơi tài tử thất bại. Nếu không có Zola, Cézanne sẽ mãi là cậu con trai của một ông chủ ngân hàng bất hạnh ở

Provence; nếu không có Pissarro, ông sẽ chẳng bao giờ biết cách vẽ; nếu không có Vollard (với sự khẩn nài của Pissarro, Renoir, Degas và Monet), những bức tranh sơn dầu của ông sẽ bị một găm nhấm dần trên gác thượng; và nếu không có cha ông, thời gian học việc dài hàng năm trời của ông sẽ bất khả thi về mặt tài chính. Đó chính là danh sách những người đỡ đầu tuyệt vời. Ba người đầu tiên – Zola, Pissarro và Vollard – sẽ vẫn nổi tiếng ngay cả khi Cézanne không tồn tại, nhưng người thứ tư là một ông chủ tài ba khác thường, người đã để lại cho Cézanne 400.000 franc khi qua đời. Cézanne không chỉ đơn thuần nhận được sự giúp đỡ. Ông có hẳn một đội hình trong mơ.

Đây là bài học cuối cùng cho những người tài năng nở muộn: thành công của họ phụ thuộc rất nhiều vào nỗ lực của những người khác. Trong các cuốn sách viết về Cézanne, Louis Auguste luôn xuất hiện như một ông già gầy gò, theo đuổi vật chất tầm thường, không biết đánh giá tài năng của cậu con trai. Nhưng Louis Auguste không có nghĩa vụ phải trợ giúp Cézanne trong suốt những năm tháng đó. Trong quyền hạn của mình, ông hoàn toàn có thể bắt con trai làm một công việc thật sự, cũng như Sharie hoàn toàn có thể nói không với những chuyến đi tới một Haiti hỗn loạn của chồng. Chị có thể viện dẫn rằng chị có những quyền được hưởng thụ tương xứng với phong cách chuyên nghiệp và địa vị của chị – rằng chị xứng đáng có một chiếc BMW – chiếc xe được những cặp vợ chồng quyền lực ở Bắc Dallas vẫn lái mỗi ngày thay cho chiếc Honda Accord mà chị vẫn đang sử dụng.

Nhưng chị tin vào thiên hướng nghệ thuật của chồng, hay có thể, nói đơn giản hơn là chị tin chồng mình, cũng tương tự như Zola, Pissarro và Vollard và cả Louis Auguste – bằng cái kiêu cáu kính của riêng ông – tin vào Cézanne. Câu chuyện về những tài năng nở muộn luôn là những câu chuyện tình và đó có thể là lý do khiến chúng ta luôn khắt khe với họ. Chúng ta thích nghĩ rằng những vấn đề thường thường như lòng trung thành, sự kiên định và thái độ sẵn lòng viết séc hỗ trợ những gì trông như một mớ thất bại chẳng liên quan gì đến thứ vô cùng tinh vi như tài năng thiên bẩm. Nhưng đôi khi tài năng thiên bẩm chẳng tinh vi chút nào; đôi khi nó chỉ là thứ xuất hiện sau 20 năm làm việc bên bàn bếp mà thôi.

“Sharie chưa bao giờ cầu nhau về chuyện tiền bạc, chưa một lần nào”, Fountain nói. Sharie lúc này đang ngồi cạnh anh, và anh nhìn chị đơn giản như thể anh hiểu bao nhiêu thành công của Những cuộc chạm trán ngăn ngủi thuộc về chị. Mắt anh ứa nước: “Tôi chưa bao giờ cảm thấy phải chịu áp lực nào từ cô ấy”, anh nói, “không một lời bóng gió, không một lời ngầm chỉ nào.”

Ngày 20 tháng 10 năm 2008

# Những người có khả năng thành công cao nhất

CHÚNG TA TUYỂN NGƯỜI NHƯ THẾ NÀO KHI KHÔNG BIẾT AI PHÙ HỢP VỚI CÔNG VIỆC?

## 1.

Vào ngày diễn ra trận đấu bóng quan trọng giữa Những con hổ Đại học Missouri và Những tay cao bồi Đại học bang Oklahoma, chuyên gia chiêu mộ cầu thủ Dan Shonka ngồi trong phòng khách sạn ở Columbia, Missouri với một chiếc đầu đĩa DVD cầm tay. Shonka làm việc cho ba đội chơi trong giải vô địch bóng bầu dục quốc gia. Anh từng là huấn luyện viên bóng bầu dục, và trước đó từng chơi ở vị trí hậu vệ thông – mặc dù anh cho biết “đó là chuyện từ hồi tôi chưa phải trải qua ba cuộc phẫu thuật đầu gối và chưa bị sút hơn 40 kg”. Mỗi năm, anh đánh giá trong khoảng 800 đến 1200 cầu thủ trên khắp cả nước, giúp các đội bóng chuyên nghiệp quyết định nên lựa chọn cầu thủ nào trong giải các trường đại học. Nói cách khác, trong suốt gần 30 năm qua, số trận bóng bầu dục Shonka xem chẳng kém bất kỳ người Mỹ nào. Trong chiếc đầu đĩa DVD của anh là tài liệu nghiên cứu tại nhà cho trận đấu quan trọng của buổi tối – đó là cuộn băng video đã được sửa lại quay trận đấu trước đó của Những con hổ trong trận gặp Những chiếc lá ngô Đại học Nebraska.

Shonka làm việc rất có phương pháp với cuộn băng video, anh dừng băng và tua lại mỗi khi có chi tiết đáng chú ý đập vào mắt. Anh thích Jeremy Maclin và Chase Coffman, hai cầu thủ đón bóng của Mizzou. Anh cũng thích William Moore, cầu thủ phòng ngự rất mạnh và cực kỳ khó chịu của đội này. Đặc biệt, anh rất thích tiền vệ ngôi sao của đội, anh chàng sinh viên năm cuối có thân hình chắc nịch và đôi tay mạnh mẽ Chase Daniel.

“Tôi tin là anh chàng tiền vệ này có thể chuyển chính xác cho cầu thủ đón bóng khi đang chạy dài, vì vậy, cậu ta sẽ không phải chạy chậm lại để ném

bóng”, Shonka bắt đầu. Bên cạnh anh là một chồng phiếu đánh giá. Vừa xem trận đấu, anh vừa ghi lại các cú ném bóng của Daniel vào biểu đồ và cho điểm từng cú. “Sau đó là phán đoán. Nếu hôm đó anh không thể phán đoán, thì cứ vứt nó đấy và hôm sau xem lại. Cậu ta sẽ đứng đó và thực hiện cú chuyền bóng, với một anh chàng ngáng đường? Hay cậu ta sẽ bước ngay lên chỗ đó, ném và vẫn thực hiện cú chuyền? Cậu ta có ném tốt hơn khi bị sức ép không, hay cậu ta có ném tốt khi đang di chuyển không? Chúng tôi cần một cầu thủ xuất sắc. Có sức bền. Những cậu thanh niên này có thể duy trì sức mạnh và sự dẻo dai của mình không? Có thể làm nên những trận cầu tuyệt vời không? Có thể dẫn dắt một đội xuống sân và ghi bàn khi trận đấu ở những phút cuối cùng không? Có bao quát được sân không? Khi đội vẫn còn thời gian để tiến lên thì chẳng sao. Nhưng khi anh bị đá đít, tôi muốn xem anh sẽ làm gì.”

Shonka chỉ vào màn hình. Daniel vừa ném một cú nhanh và mạnh, và khi cậu ném, một cầu thủ phòng ngự lập tức tấn công trực diện. “Anh có thấy cậu ta thật bất ngờ không?” Shonka hỏi, “Cậu ta đứng ngay ở đó và ném quả bóng vào thẳng anh chàng hấp tấp kia. Cậu ta rất can trường.” Daniel cao 1m8 và nặng gần 90 kg: ngực và thân mình dày dặn. Cậu ta mang theo mình sự tự tin gần như là kiêu ngạo. Cậu ta ném nhanh và đúng nhịp. Khéo léo tránh các cầu thủ phòng ngự. Thực hiện những cú ném ngắn khéo léo và những cú dài chính xác. Khi trận đấu kết thúc, cũng là lúc cậu hoàn thành 78% những cú tấn công đầy khó tin của mình và đẩy Nebraska đến thất bại thảm hại nhất trên sân nhà trong suốt 53 năm. “Cậu ta có thể xử lý nhanh”, Shonka nhận định. “Cậu ta thực sự có thể khai hỏa khi buộc phải làm thế”, Shonka đã gặp tất cả các tiền vệ đầy tiềm năng của các trường đại học, ghi lại và đánh giá những cú ném của họ, và đối với anh, Daniel thật đặc biệt: “Cậu ta có lẽ là một trong những tiền vệ chơi hay nhất trong số các cầu thủ đại học trên cả nước.”

Nhưng rồi Shonka lại bắt đầu nói về quãng thời gian khi anh còn làm trong ban huấn luyện của đội Những chú đại bàng Philadelphia, năm 1999. Năm tiền vệ được chọn ra trong vòng đấu đầu tiên của giải các trường đại học năm đó, trong đó có một cầu thủ tiềm năng chẳng kém Chase Daniel bây giờ. Nhưng cuối cùng chỉ có một trong số đó, Donovan McNabb, phát huy được tiềm năng như dự đoán. Số còn lại, một người trở nên tầm thường sau khởi đầu tốt; hai người hoàn toàn là đồ bỏ, và người cuối cùng tệ đến nỗi

sau khi trượt giải chuyên nghiệp N.F.L. (National Football League) cũng trượt luôn cả cơ hội chơi cho giải Vô địch bóng bầu dục Canada.

Trước đó một năm, chuyện tương tự cũng xảy ra với Ryan Leaf, Chase Daniel của năm 1998. Những chú ngựa chiến San Diego Chargers coi cậu là cầu thủ quan trọng thứ hai trong giải đấu, và phần thưởng được hứa hẹn lên tới 11 triệu đô-la. Thế nhưng, cuối cùng Leaf lại chơi quá tệ. Năm 2002 đến lượt Joey Harrington, chàng trai vàng của Đại học Oregon, và là cầu thủ thứ ba được cân nhắc lựa chọn cho giải chuyên nghiệp. Đến tận bây giờ Shonka vẫn không hiểu nổi chuyện gì đã xảy ra với Harrington.

“Anh biết không, tôi đã gặp Joey ngoài đời”, anh kể, “Những cú ném của cậu ta như tia lade, cậu ta có thể ném ngay cả ở những vị trí rất hẹp, cậu ta có sức mạnh của cánh tay, cậu ta có thân hình cao lớn, cậu ta có trí tuệ.” Trong phút chốc, Shonka trở nên mơ màng như một cựu hậu vệ thông nặng hơn 100 kg trong bộ đồ tập luyện màu đen. “Cậu ta còn chơi piano cho dàn nhạc giao hưởng, anh biết chứ? Tôi thật sự – ý tôi là, tôi thật sự thích Joey.” Thế nhưng, sự nghiệp của Harrington lại là những chuỗi ngày thi đấu èo uột và thất bại trong màu áo Những chú hổ Detroit và cậu trượt dài vào quên lãng. Shonka quay trở lại màn hình, trên đó cậu thanh niên mà anh tin có khả năng trở thành tiên về xuất sắc nhất nước đang dẫn dắt đội bóng của mình lên xuống nhịp nhàng trên sân. “Làm thế nào để khả năng này có thể chuyển sang giải chuyên nghiệp?” Anh nhè nhẹ lắc đầu. “Phải phóng theo lao thôi.”

Đây là vấn đề tiền vệ trong bóng bầu dục. Có một số nghề mà gần như bạn chẳng thể biết gì về các ứng viên cho tới khi họ hứa hẹn họ sẽ làm việc thế nào khi được tuyển. Vậy, chúng ta làm thế nào để biết nên chọn ai trong những trường hợp như vậy? Trong những năm gần đây, rất nhiều ngành nghề bắt đầu đầu đầu tìm cách xử lý vấn đề này, nhưng chưa một ngành nào chứng kiến những hệ quả xã hội đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ lưỡng như ngành giáo dục.

## 2.

Một trong những công cụ quan trọng nhất trong nghiên cứu giáo dục hiện nay là phân tích “giá trị gia tăng”. Phép phân tích này sử dụng điểm kiểm

tra đã được chuẩn hóa để đánh giá thành tích học tập của học sinh trong một môn học thay đổi như thế nào giữa đầu và cuối năm học. Giả sử cả cô Brown và thầy Smith đều dạy lớp 3 xếp thứ hạng 50/100 trong bài kiểm tra toán và tập đọc đầu vào hồi tháng 9. Khi cho học sinh kiểm tra lại vào tháng 6, lớp của cô Brown đạt thứ hạng 70/100, trong khi lớp của thầy Smith thụt hạng còn 40/100. Theo thuyết giá trị gia tăng, sự thay đổi trong thứ hạng của học sinh là một chỉ báo rất có ý nghĩa cho thấy trên cương vị giáo viên, cô Brown làm việc hiệu quả hơn thầy Smith như thế nào.

Tất nhiên, đây chỉ là một phương pháp đánh giá sơ bộ. Giáo viên không phải là người duy nhất chịu trách nhiệm về khối lượng kiến thức mà một học sinh thu được trong lớp học, và không phải tất cả các giá trị mà giáo viên truyền thụ tới học sinh đều được đánh giá trong bài kiểm tra chuẩn hóa. Tuy nhiên, nếu bạn theo dõi kết quả của cô Brown và thầy Smith trong ba hoặc bốn năm, bạn sẽ có thể đoán được ảnh hưởng của họ lên điểm số của học sinh: với đầy đủ dữ liệu, có thể xác định ai là giáo viên giỏi và ai là giáo viên kém. Không chỉ dừng lại đó, có sự khác biệt rất lớn giữa giáo viên giỏi và giáo viên kém – và đây chính là phát hiện khiến giới giáo chức chấn động.

Eric Hanushek, một nhà kinh tế học làm việc tại Đại học Stanford, ước đoán rằng trung bình những học sinh theo học giáo viên kém chỉ học được một nửa lượng kiến thức trong chương trình đào tạo một năm. Trong khi đó, những học sinh theo học giáo viên giỏi sẽ học được gấp ba lượng kiến thức đó, tức là khối lượng kiến thức các em thu được tương đương với kiến thức của một năm rưỡi. Mức chênh lệch là một năm kiến thức trên một năm học. Những ảnh hưởng của giáo viên dường như lấn át ảnh hưởng của trường học: Mặc dù học trường kém, nhưng nếu được học giáo viên giỏi, con bạn sẽ vẫn đạt thành tích cao hơn khi học ở trường giỏi nhưng giáo viên kém. Ảnh hưởng của giáo viên cũng lớn hơn rất nhiều so với ảnh hưởng của quy mô lớp học. Bạn gần như phải chia đôi lớp học để đạt được sự tiến bộ tương tự như khi chuyển từ một giáo viên bình thường sang giáo viên đảm bảo thứ hạng 85/100. Và hãy nhớ rằng lương trả cho một giáo viên giỏi cũng chỉ tương đương lương trả cho một giáo viên trung bình, trong khi quy mô lớp học sẽ đòi hỏi bạn phải xây thêm gấp đôi số phòng học và tuyển thêm gấp đôi số giáo viên.

Gần đây, Hanushek đã tiến hành một tính toán nhanh về việc tập trung bước đầu vào chất lượng giáo viên có thể đem lại ý nghĩa như thế nào với nước Mỹ. Nếu bạn xếp hạng các nước trên thế giới theo thành tích học tập của học sinh các nước đó, Mỹ sẽ chỉ đạt vị trí dưới trung bình và có độ lệch chuẩn thấp hơn một nửa độ lệch chuẩn của nhóm các nước có thành tích tương đối cao như Canada và Bỉ. Theo Hanushek, Mỹ có thể xóa nhòa khoảng cách đó đơn giản bằng cách thay thế 6-10% giáo viên trường công thuộc tốp kém nhất bằng giáo viên có chất lượng trung bình. Sau nhiều năm lo lắng về những vấn đề như mức ngân sách cho trường, quy mô lớp học và thiết kế chương trình học, nhiều nhà cải cách đã đi đến kết luận rằng chẳng có gì quan trọng hơn việc tìm thấy những giáo viên tiềm năng. Tuy nhiên, có một trở ngại: không ai biết thế nào là một giáo viên tiềm năng? Lúc này, hệ thống trường học cũng gặp phải “vấn đề tiền vệ”.

### 3.

Thời gian phát bóng trong trận Missouri gặp Đại học bang Oklahoma là 7 giờ. Đây là buổi tối lý tưởng để xem bóng bầu dục: trời không mây và gió thu thoáng nhẹ. Trong nhiều giờ, những người hâm mộ đã nối đuôi nhau trong các khu để xe xung quanh sân vận động. Xe hơi xếp thành những dãy dài dẫn vào trường, nhiều người treo chiếc đuôi hổ vàng sọc đen vui mắt trên xe của họ. Đây là một trong những trận đấu quan trọng của Mizzou trong giải đấu năm đó. Những chú hổ chưa từng bại trận và đang đứng trước cơ hội giành ngôi quán quân giải các trường đại học. Shonka tìm đường đi trong đám đông reo hò và ngồi một chỗ trong khu vực báo chí. Phía dưới anh, các cầu thủ trên sân trông như những quân cờ.

Những chú hổ giữ bóng trước. Chase Daniel đứng ở một vị trí đẹp sau hàng tấn công của đội nhà cách 7 yard. Cậu có 5 người đón bóng, 2 bên trái và 3 bên phải, dàn đều từ bên này tới bên kia sân. Hậu vệ thông của đối phương cũng đứng giãn rất rộng. Trong các trận đấu, Daniel sẽ đón cú giao bóng từ cầu thủ trung phong, đạp chân và chuyển một đường bóng nhanh chéo sân dài đến 7-8 yard cho cầu thủ đón bóng.

Phong cách chơi tấn công của Những chú hổ được gọi là tấn công rộng và hầu hết các tiền vệ xuất sắc trong giải các trường đại học – những cầu thủ sẽ được cân nhắc đưa lên chơi giải chuyên nghiệp – đều là những tiền vệ có sở

trường tấn công rộng. Bằng cách giãn rộng hậu vệ thông tấn công và cầu thủ đón bóng góc rộng, phương pháp tấn công này sẽ tạo điều kiện cho tiền vệ dễ dàng đoán ra ý đồ của hàng phòng thủ đối phương trước khi bóng được giao. Tiền vệ có thể quan sát kỹ, “đọc” ý đồ phòng thủ, quyết định ném bóng đi đâu trước khi có ai kịp cử động. Daniel đã chơi tấn công rộng từ khi học cấp ba; lúc này, cậu đã là một tay lão luyện. “Hãy nhìn xem cậu ta ném nhanh đến thế nào”, Shonka nói, “Bạn gần như không thể đếm từ 1001 sang 1002 thì quả bóng đã rời tay cậu ta. Cậu ta biết ngay mình sẽ làm gì. Khi mọi người giãn rộng ra như thế này, hàng phòng thủ sẽ không thể che giấu ý đồ chặn bóng của mình. Chase biết ngay tức thì họ sẽ làm gì. Phương thức này giúp đơn giản hóa quyết định của tiền vệ.”

Nhưng với Shonka, việc này không giúp giải quyết vấn đề. Việc dự đoán một tiền vệ đại học sẽ sống sót thế nào trong giải chuyên nghiệp luôn là câu hỏi đau đầu. Các trận đấu của giải chuyên nghiệp chỉ đơn giản là nhanh hơn và phức tạp hơn. Tuy nhiên, với phong cách tấn công rộng, sự tương ứng giữa hai cấp độ chơi bị phá vỡ hoàn toàn. Các đội chơi cho giải chuyên nghiệp không tổ chức tấn công rộng. Họ không thể làm vậy. Hàng phòng thủ trong giải chuyên nghiệp nhanh hơn hàng phòng thủ trong giải đại học đến độ họ có thể phóng qua những khoảng trống lớn trong hàng tấn công và đè bẹp tiền vệ. Trong giải đấu chuyên nghiệp, hàng tấn công thường túm lại với nhau. Daniel sẽ không có đến năm cầu thủ đón bóng. Gần như luôn luôn, cậu sẽ chỉ có ba hoặc bốn. Cậu cũng không thể có được vị trí xa xỉ là được đứng sau cầu thủ trung phong cách 7 yard, đạp chân và ngay lập tức biết cần ném về đâu. Cậu sẽ phải đứng ngay phía sau trung phong, nhận trực tiếp cú bóng nhanh, và chạy lùi về sau trước khi đạp chân để ném. Hàng phòng thủ đang lao tới cũng sẽ không ở khoảng cách 7 yard. Họ sẽ vây xung quanh cậu, ngay khi trận đấu bắt đầu. Các cầu thủ phòng thủ cũng không cần phải lộ tay bởi sân không còn rộng góc nữa. Giờ đây, họ có thể che giấu mọi ý đồ. Daniel sẽ không thể đoán được ý đồ phòng thủ trước khi quả bóng được giao. Cậu sẽ phải nắm bắt nó trong vòng vài giây ngay sau khi trận đấu bắt đầu.

“Trong cuộc tấn công rộng, anh sẽ nhìn thấy nhiều cầu thủ mở rộng cánh”, Shonka giải thích. “Nhưng khi chơi trong giải chuyên nghiệp, một anh chàng như Chase sẽ không bao giờ nhìn thấy các cầu thủ đón bóng của mình mở rộng cánh – chỉ có một vài trường hợp ít ỏi ngoại lệ như khi có ai

đó trượt nhanh hoặc một cầu thủ chặn cú thấp. Khi quả bóng rời tay anh trong giải chuyên nghiệp, nếu anh không dùng mắt làm dao động cầu thủ phòng vệ đi chút ít, họ sẽ ngắt và chặn bóng lại. Việc sử dụng sự dẻo dai kiểu đó trong giải chuyên nghiệp là không thể tin được.”

Khi Shonka nói, Daniel đang đưa toàn đội chạy xuống phần sân đối phương. Cậu gần như luôn ném những cú chéo và nhanh. Trong giải chuyên nghiệp, cậu sẽ phải làm nhiều hơn thế – cậu sẽ phải ném những cú dọc dài qua hàng phòng vệ. Nhưng cậu có thể ném những cú bóng kiểu đó không? Shonka không chắc. Ngoài ra còn vấn đề chiều cao. Chiều cao 1m8 sẽ chẳng vấn đề gì khi chơi trong một nhóm rộng, khi khoảng cách lớn trong hàng tấn công sẽ tạo cho Daniel nhiều cơ hội ném bóng và nhìn xuống cuối sân. Nhưng trong giải chuyên nghiệp, sẽ không có khoảng trống nào và những hậu vệ thông sẵn đuổi cậu thường cao khoảng 1m9 chứ không phải 1m8.

“Tôi băn khoăn”, Shonka tiếp tục. “Cậu ta có thấy không? Cậu ta có thể phát huy hiệu quả trong một hàng tấn công kiểu mới không? Cậu ta sẽ xử lý như thế nào? Tôi muốn xem cậu ta tổ chức nhanh từ trung tâm. Tôi muốn xem khả năng đọc mức chặn không phải với lối tấn công rộng. Tôi muốn thấy cậu ta khi chịu áp lực lớn. Tôi muốn thấy cậu ta di chuyển chân. Tôi muốn thấy cậu ta thực hiện những cú thọc sâu và lội ngược sâu về sân nhà. Anh biết đấy kiểu như ném một cú dài 20 đến 250 yard về dưới sân.”

Rõ ràng Shonka không cảm thấy sự do dự tương tự như khi đánh giá các ngôi sao Mizzou khác – hậu vệ Moore, các cầu thủ đón bóng Maclin và Coffman. Trận đấu mà họ chơi trong giải chuyên nghiệp cũng sẽ khác so với trận đấu ở giải đại học, nhưng sự khác biệt này chỉ dao động trong một cấp độ. Họ thành công tại Missouri bởi vì họ nhanh, mạnh và khéo léo, và những đặc điểm này được chuyển đúng hướng khi thi đấu chuyên nghiệp.

Trong khi đó, khi chuyển sang giải chuyên nghiệp, một tiền vệ phải chơi một trò chơi hoàn toàn mới. Shonka bắt đầu nói về Tim Couch, tiền vệ đứng đầu danh sách chọn lọc huyền thoại năm 1999. Couch lập mọi kỷ lục trong những năm tháng tại Đại học Kentucky. “Họ đặt 5 thùng rác trên sân”, Shonka nhớ lại, đầu anh lắc lắc, “Couch đứng đó ném và bóng rơi trúng từng thùng một.” Nhưng Couch lại là kẻ bại trận tại sân chơi chuyên nghiệp. Điều này không có nghĩa là các tiền vệ chuyên nghiệp không cần sự

chính xác. Có điều là kiểu chính xác cần để làm tốt công việc chỉ có thể đo được trong một trận đấu thật sự của giải chuyên nghiệp.

Tương tự, tất cả các tiền vệ có trong danh sách dự bị cho giải chuyên nghiệp đều phải làm bài kiểm tra IQ – bài kiểm tra cá nhân Wonderlic. Quan điểm phía sau bài kiểm tra này là các trận đấu chuyên nghiệp đặt ra yêu cầu về nhận thức cao hơn các trận đấu trong giải đại học đến độ điểm IQ cao cũng là một chỉ báo tốt cho thành công. Tuy nhiên, khi nhà kinh tế học David Berri và Rob Simmons phân tích điểm số – thường được tung ra cho giới báo chí – họ phát hiện ra rằng điểm Wonderlic chẳng có ý nghĩa gì khi dùng làm chỉ báo. Trong số năm tiền vệ được đưa vào vòng 1 của danh sách chọn lọc năm 1999, Donovan McNabb, cầu thủ duy nhất được vinh danh trong Tòa nhà danh nhân, có số điểm Wonderlic thấp nhất. Và những ai có số điểm IQ tầm tầm như McNabb? Đó chính là Dan Marino và Terry Bradshaw, hai trong số những cầu thủ hay nhất trong lịch sử môn bóng này.

Chúng ta đã quen với việc xử lý những vấn đề dự đoán bằng cách quay trở lại và tìm kiếm những chỉ báo tốt hơn. Chúng ta nhận ra rằng một bác sĩ giỏi cần có năng lực truyền đạt, lắng nghe và thông cảm – và vì vậy, các trường y ngày càng chịu nhiều áp lực trong vấn đề phải chú ý tới các kỹ năng giao tiếp cũng như điểm số kiểm tra. Chúng ta có thể có những bác sĩ giỏi hơn nếu chúng ta khéo léo hơn khi chọn sinh viên trường y. Nhưng không ai nói rằng, ở một mức độ nào đó, Dan Shonka đang bỏ lỡ một yếu tố chủ chốt trong phân tích của mình; rằng nếu anh chỉ cần cảm nhận tốt hơn, anh có thể thấy sự nghiệp của Chase Daniel sẽ là thảm họa. Vấn đề với việc chọn lựa các tiền vệ là người ta không thể dự đoán được thành tích thi đấu của Chase Daniel. Nghề nghiệp mà cậu đang chuẩn bị cho mình đặc biệt và chuyên biệt đến độ không có cách nào để biết ai sẽ thành công và ai không. Trên thực tế, Berri và Simmons không tìm thấy mối liên hệ nào giữa một tiền vệ có tên trong danh sách dự bị – tức là giữa việc được đánh giá cao trên cơ sở kết quả thi đấu trong giải đại học – và thành tích thi đấu tại giải chuyên nghiệp.

Toàn bộ thời gian mà Chase Daniel chơi trong trận đấu với Đại học bang Oklahoma, cầu thủ dự bị cho vị trí của cậu, Chase Patton, đứng bên đường biên theo dõi. Patton chưa được vào sân một lần nào. Trong bốn năm tại Missouri, đến tận thời điểm này, cậu mới ném tất cả 26 lượt bóng. Thế

nhưng có rất nhiều người trong giới của Shonka lại nghĩ rằng cuối cùng Patton sẽ trở thành tiền vệ chuyên nghiệp xuất sắc hơn Daniel. Ngay trong tuần diễn ra trận đấu giữa Missouri và Đại học bang Oklahoma, tạp chí thể thao quốc gia ESPN thậm chí đã đưa hình hai cầu thủ này lên trang bìa với tựa đề “CHASE DANIEL có thể giành giải Heisman” – giải thưởng danh giá dành cho cầu thủ bóng bầu dục xuất sắc nhất trong giải đấu các trường đại học – và “Cầu thủ dự bị cho Daniel có thể kiếm được một vé thi đấu tại giải vô địch Super Bowl.” Tại sao mọi người lại ưu ái Patton đến vậy? Không có câu trả lời rõ ràng. Có thể trông cậu ấy chơi hay khi luyện tập. Hoặc có thể bởi vì mùa bóng này của giải vô địch quốc gia cũng có một tiền vệ chỉ được chơi một trận trong giải đấu các trường đại học nhưng lại cực kỳ xuất sắc khi chơi cho đội chuyên nghiệp Những người ái quốc New England. Quả là hơi vô lý khi đưa một động viên lên bìa một tạp chí mà không vì một lý do cụ thể nào. Nhưng có thể đó là vì vấn đề về tiền vệ đã chuyển sang một thái cực khác. Nếu thành tích trong giải đại học chẳng cho chúng ta biết điều gì thì tại sao chúng ta không đánh giá cao một người không có cơ hội chơi chính thức như những người chơi đều đều như bất kỳ ai trên sân?

## 4.

Hãy mừng tượng hình ảnh một giáo viên mẫu giáo trẻ trung, ngồi trên nền lớp học, vây xung quanh là bảy em nhỏ. Cô đang cầm một cuốn sách dạy chữ cái và dạy lũ trẻ học từng chữ một: “‘A’ là apple (quả táo)... ‘C’ là cow (con bò).” Buổi học này được ghi băng lại, và đoạn băng được một nhóm chuyên gia vừa xem lại, vừa đánh dấu và chấm điểm từng cử động của giáo viên.

Sau 30 giây, trưởng nhóm – Bob Pianta, trưởng khoa giáo dục của trường Đại học Virginia – cho dừng đoạn băng. Ông chỉ vào hai bé gái ngồi phía bên phải vòng tròn. Các em tích cực một cách bất thường, nhào vào vòng tròn và với tay chạm cuốn sách.

“Điều tôi ngạc nhiên là sự tích cực này lại sống động đến vậy trong lớp học”, Pianta nói. “Một trong những việc mà người giáo viên làm là tạo ra không gian cho hành động đó. Và điều khiến cô khác các giáo viên khác là

cô linh hoạt cho phép học sinh di chuyển và chỉ vào cuốn sách. Cô không cứng nhắc buộc các em phải ngồi yên trở lại.”

Nhóm của Pianta đã xây dựng một hệ thống đánh giá những năng lực khác nhau liên quan đến sự tương tác giữa giáo viên và học sinh. Trong số đó có tiêu chí “quan tâm đến phối cảnh cho học sinh”; tức là, sự khéo léo của giáo viên khi cho phép học sinh linh hoạt ở mức độ nào đó trong cách thức tham gia vào lớp học. Pianta dừng đoạn băng và tua lại hai lần cho đến khi những gì giáo viên làm được trở nên rõ ràng: học sinh tích cực nhưng bằng cách nào đó lớp học không biến thành chỗ ai thích làm gì thì làm.

“Một giáo viên kém hơn sẽ phản ứng với hành động nhòai người của trẻ như là một hành vi xấu”, Pianta tiếp tục. “‘Bây giờ chúng ta chưa được làm thế. Con phải ngồi yên nhé.’ Giáo viên sẽ chặn hành động đó lại.”

Bridget Hamre, một đồng nghiệp của Pianta, thêm vào: “Những học sinh này mới chỉ 3-4 tuổi. Ở độ tuổi này, cách thức thể hiện sự tham gia của các em sẽ không giống chúng ta, thường thì chúng ta sẽ thể hiện sự tinh ý đối với vấn đề. Các em nhòai người ra phía trước và ngó ngoáy. Đó là cách thể hiện của các em. Và một giáo viên giỏi sẽ không can thiệp như thế đó là hành vi xấu. Anh có thể thấy sẽ khó khăn thế nào khi hướng dẫn cho các giáo viên làm quen với suy nghĩ này, bởi vì giây phút mà anh hướng dẫn họ xem xét đến bối cảnh của học sinh, họ sẽ cho rằng anh đang buộc họ phải từ bỏ quyền kiểm soát lớp học.”

Tiết học tiếp tục. Pianta chỉ ra cách người giáo viên đã cá nhân hóa thành công kiến thức. “‘C’ là cow (con bò)” trở thành một buổi thảo luận ngắn về con vật mà các học sinh đã nhìn thấy khi tham quan nông trại. “Gần như mỗi khi một em học sinh nói gì, cô giáo đều trả lời, chúng tôi gọi đây là độ nhạy của nhà giáo”, Hamre cho biết.

Sau đó, giáo viên hỏi học sinh xem tên em nào bắt đầu bằng chữ cái đó. “Calvin”, em học sinh tên Calvin nói. Cô giáo gật đầu và nói “Calvin bắt đầu bằng chữ ‘C’.” “Con nữa ạ!” Cô giáo quay sang em học sinh này: “Tên con là Venisha. Chữ ‘V’. Venisha.”

Đây là thời khắc quan trọng. Trong số tất cả các yếu tố giáo viên được nhóm chuyên gia của Đại học Virginia phân tích, phản hồi – câu trả lời trực

tiếp của giáo viên đối với một câu nói cụ thể của học sinh dường như là yếu tố có liên hệ mật thiết nhất đến thành tích học tập của các em. Giáo viên không chỉ lắng nghe “Con ạ!” giữa sự âm ỉ và huyên náo của lớp học, cô còn đáp lại nó.

“Nhưng anh nhớ kỹ nhé, đó không phải là một phản hồi tốt”, Hamre nói. “Phản hồi chất lượng cao là sự trao đổi qua lại để đạt được hiểu biết sâu hơn.” Cách xử lý lý tưởng cho giây phút này là giáo viên ngừng lại và cầm thẻ tên Venisha rồi chỉ vào chữ V, cho em học sinh thấy sự khác nhau giữa hai chữ, rồi đề nghị cả lớp đọc to hai chữ lên. Nhưng giáo viên kia đã không làm vậy – lý do không phải là vì cô không nghĩ đến hay vì cô bị phân tán, mà bởi sự ngọ ngoạy của những em gái bên phải.

“Người giáo viên cũng có thể tàng lờ hoàn toàn em học sinh này, cách xử lý này được áp dụng rất nhiều”, Hamre tiếp tục. “Một khả năng khác cũng xảy ra nhiều là giáo viên chỉ nói ‘Con sai rồi’. Dạng trả lời ‘có’ không có lẽ là dạng trả lời dễ nhận thấy nhất và gần như không đưa ra được thông tin nào để học sinh học theo.”

Pianta cho xem đoạn băng khác về một tình huống gần tương tự: Các em học sinh mẫu giáo ngồi vòng tròn quanh giáo viên. Nội dung bài học là làm sao chúng ta có thể biết khi nào một người vui hay buồn. Giáo viên bắt đầu bằng việc diễn một đoạn thoại ngắn giữa hai con rối tay, Henrietta và Twiggie: Twiggie chỉ hết buồn cho đến khi Henrietta chia dứa hầu cho cậu.

“Ý tưởng mà giáo viên đang cố gắng đưa ra là bạn có thể biết một người đang buồn hay vui bằng cách nhìn vào khuôn mặt của ai đó để đoán xem họ cảm thấy thế nào”, Hamre nói, “Trẻ em ở độ tuổi này thường nghĩ bạn có thể biết các em cảm thấy thế nào khi có điều gì đó vừa xảy ra với các em. Các em mất chú ý và đó là lý do vì sao các em buồn. Các em không thật sự hiểu ý tưởng được đưa ra trong bài học. Vì vậy, người giáo viên bị thử thách năng lực và đang cố gắng xử lý.”

Giáo viên bắt đầu: “Các con có nhớ khi nào chúng ta làm một việc gì và nhăn mặt không?” Giáo viên cho tay lên mặt chỉ vào mắt và miệng. “Khi ai đó vui, khuôn mặt của họ sẽ cho chúng ta biết là họ đang vui. Và mắt họ cũng vậy.” Các em học sinh ngậy ra. Giáo viên tiếp tục: “Nhìn cô này, nhìn cô này.” Cô cười lớn. “Thế này là vui! Làm sao các con biết được là cô vui?”

Hãy nhìn vào mặt cô. Hãy cho cô biết mặt cô thay đổi thế nào khi cô vui. Không, không, nhìn vào mặt cô cơ mà... Không...”

Em học sinh ngồi cạnh đó nói, “Mặt”, đây là cơ hội để người giáo viên đưa cả lớp quay trở lại bài học. Nhưng người giáo viên không nghe thấy em. Lại một lần nữa, cô hỏi: “Mặt cô đã thay đổi như thế nào?” Cô mỉm cười và rồi nhả mặt cứ như cô có thể làm các em hiểu hết bằng việc lặp đi lặp lại. Pianta dừng đoạn băng. Ông chỉ ra, vấn đề là Henrietta làm Twiggle vui khi chia dưa hấu cho cậu, chi tiết đó không minh họa cho nội dung bài học.

“Anh biết đấy, cách tốt hơn để xử lý tình huống này là neo với thứ gì đó xung quanh các em”, Pianta nói. “Người giáo viên nên hỏi: ‘Điều gì làm cho các con cảm thấy vui?’ Khi đó, học sinh có thể trả lời. Rồi cô ấy có thể hỏi: ‘Hãy cho cô thấy khuôn mặt của các con khi các con cảm thấy như thế? Được rồi, vậy khi đó khuôn mặt các con trông như thế nào? Giờ hãy nói cho cô biết điều gì khiến các con thấy buồn. Cho cô thấy khuôn mặt các con khi buồn. Ồ, các con nhìn này, khuôn mặt của bạn ấy đang thay đổi!’ Bạn đã làm được điều cơ bản. Rồi sau đó, bạn có thể cho các em luyện tập hoặc làm gì đó. Chứ còn làm thế này thì sẽ chẳng dẫn tới đâu.”

“Mặt cô thay đổi như thế nào?” người giáo viên nhắc lại, tựa hồ như cô đã nhắc lại nó đến cả trăm lần. Một cậu bé nhào vào phía trong vòng tròn, cố gắng tham gia bài học, theo cái cách của những đứa trẻ. Mắt em chăm chú nhìn giáo viên. “Ngồi thẳng lên nào!”, người giáo viên khế nhắc.

Khi Pianta bật các đoạn băng nối tiếp nhau, khuôn mẫu bắt đầu trở nên rõ ràng. Ở đây là một giáo viên đọc to các câu trong bài kiểm tra đánh vần, và mọi câu cô đọc đều xuất phát từ cuộc sống riêng của cô – “Tuần trước cô đi ăn cưới” – như vậy, cô đã bỏ lỡ cơ hội nói điều gì đó liên quan tới học sinh. Một giáo viên khác lại bước đến bên máy tính thực hiện bài thuyết trình bằng Power Point, và nhận ra cô chưa bật nó lên. Khi cô đợi máy khởi động thì lớp học trở nên hỗn loạn.

Rồi sau đó là một siêu sao – một giáo viên toán cấp 3 còn rất trẻ, trong chiếc quần jean và áo phông xanh. “Nào hãy cùng xem”, anh bắt đầu, khi đứng bên chiếc bảng đen, “những tam giác đặc biệt. Chúng ta sẽ luyện tập với tam giác này, vì vậy, các em hãy đưa ra ý kiến của các em nhé.” Anh vẽ ra hai tam giác. “Hãy chỉ ra chiều dài của các cạnh nếu các em có thể. Còn

nếu các em không thể, tất cả chúng ta sẽ cùng tính toán.” Anh nói và di chuyển rất nhanh, đây là chi tiết mà Pianta cho rằng có thể coi là một dấu hiệu xấu bởi người giáo viên này đang dạy lượng giác. Nó không phải là môn học dễ nhằn. Nhưng dường như năng lượng của anh đã truyền sang các học sinh. Anh luôn hứa sẽ giúp đỡ. Nếu các em không thể, tất cả chúng ta sẽ cùng làm. Trong góc lớp là một em học sinh tên Ben, em này trước đó đã nghỉ một vài buổi học. “Hãy xem em có thể nhớ gì nào Ben”, người giáo viên nói. Ben không theo được. Người giáo viên nhanh chóng đến bên em: “Thầy sẽ chỉ cho em.” Anh đưa ra một gợi ý rất nhanh: “Thế này thì sao?” Ben quay trở lại với bài tập. Người giáo viên chuyển sang em học sinh ngồi kế bên Ben và nhìn vào bài tập của em. “Được rồi đấy!”. Rồi anh chuyển sang học sinh thứ ba, rồi thứ tư. Hai phút rưỡi vào bài học – đó là khoảng thời gian người giáo viên cừ khôi bật máy tính – anh đã xử lý xong vấn đề, kiểm tra được gần như mọi học sinh trong lớp và quay trở lại bục giảng, tiếp tục giảng bài.

“Trong một nhóm như thế này, tiêu chuẩn MO sẽ là: Giáo viên đứng trên bục giảng, cho chạy bài giảng, và không để ý học sinh nào biết họ đang làm gì và học sinh nào không”, Pianta nói. “Nhưng người giáo viên đã phản hồi cá nhân. Anh ta nổi bật lên trong phần thực hiện phản hồi.” Pianta và nhóm của ông không giấu vẻ nể phục khi xem đoạn băng.

## 5.

Nỗ lực cải cách giáo dục thường bắt đầu bằng cú thúc đặt ra tiêu chuẩn cao hơn đối với các giáo viên – tức là, thắt chặt các yêu cầu học thuật và nhận thức khi bước vào nghề hết mức có thể. Nhưng sau khi bạn đã xem các cuộn băng của Pianta và biết các yếu tố giảng dạy hiệu quả phức tạp như thế nào, việc quá chú trọng vào yếu tố trí tuệ sách vở đột nhiên lại trở nên đáng lo lắng. Cô giáo mẫu giáo với cuốn sách dạy chữ trên tay rất nhạy cảm trước nhu cầu của học sinh và biết cách để hai bé gái ngồi bên tay phải ngoạỵ mà không làm ảnh hưởng đến những học sinh còn lại; người giáo viên dạy tam giác lượng biết cách hoàn tất cuộc tuần du quanh lớp học trong vòng 2 phút rưỡi và khiến các em cảm giác như thể anh có sự chú ý riêng. Tuy nhiên, những kỹ năng kể trên lại không thuộc về kỹ năng nhận thức.

Một nhóm các nhà nghiên cứu gồm Thomas J. Kane, nhà kinh tế học trường giáo dục Harvard; Douglas Staiger, nhà kinh tế học trường Dartmouth và Robert Gordon, chuyên gia phân tích chính sách Trung tâm Tiến bộ Mỹ đã tìm hiểu thế nào sẽ có lợi hơn khi tuyển một giáo viên chỉ có chứng chỉ sư phạm hay tuyển một giáo viên có bằng thạc sĩ. Cả hai đều có những phẩm chất tuyệt vời và đòi hỏi một thời gian mà gần như quận nào cũng kỳ vọng ở giáo viên; và cả hai đều không khác biệt khi đứng trên bục giảng. Điểm kiểm tra, bằng tốt nghiệp và các chứng chỉ liên quan đến kỹ năng sư phạm cuối cùng đặc dụng trong việc dự đoán thành công chẳng kém gì thành tích ném trúng bóng vào năm thùng rác của anh chàng tiền vệ.

Một nhà nghiên cứu giáo dục khác, Jacob Kounin, từng tiến hành phân tích các sự kiện “ngừng”, là sự kiện khi giáo viên ngừng một hành động xấu. Chẳng hạn, “Mary nhào về chiếc bàn phía bên phải mình và thì thầm với Jane. Cả em và Jane cười rúc rích. Người giáo viên nghiêm giọng, ‘Mary và Jane, trật tự đi nào!’” Đó là một sự kiện ngừng. Nhưng người giáo viên ngừng như thế nào – giọng nói, thái độ, rồi cách sử dụng từ ngữ của cô – dường như không tạo ra điều gì khác biệt trong việc duy trì trật tự của lớp học. Tại sao lại như vậy? Kounin quay trở lại từ đầu cuốn băng và phát hiện thấy 45 giây trước khi Mary thì thầm với Jane, Lucy và John bắt đầu thì thầm với nhau. Rồi Robert chú ý và tham gia, khiến Jane cười rúc rích và nói điều gì đó với John. Rồi Mary mới thì thầm với Jane. Đây là một chuỗi hành động xấu có tính lây lan, và điều quan trọng ở đây không phải là giáo viên ngừng hành động xấu ở cuối chuỗi như thế nào, mà là liệu cô có khả năng ngăn chuỗi này trước khi nó bắt đầu không. Kounin gọi khả năng đó là “withitness” (tương tác nhạy bén) – ông định nghĩa nó là “khả năng giao tiếp của giáo viên với học sinh bằng hành động thật của mình (hơn là bằng tuyên bố: ‘Cô biết điều gì đang diễn ra’) rằng cô biết học sinh đang làm gì, hay cô có đôi mắt thần sau gáy.” Hiển nhiên một giáo viên giỏi sẽ là người có khả năng tương tác nhạy bén. Nhưng làm sao bạn có thể biết ai đó có tương tác nhạy bén hay không cho đến khi họ đứng trước một lớp học có 25 Jane, Lucy, John và Robert hay nói chuyện riêng và cố gắng thiết lập trật tự?

## 6.

Có lẽ không có nghề nào chịu tác động của vấn đề tiền vệ nghiêm túc hơn ngành tư vấn tài chính và kinh nghiệm của các chuyên gia tài chính là những hướng dẫn hữu dụng cho những tình huống mà các giáo viên gặp phải khi dạy học. Không có một yêu cầu chuyên môn nào đặt ra đối với những người muốn bước chân vào ngành này ngoại trừ tấm bằng đại học. Các hãng dịch vụ tài chính không tìm kiếm những sinh viên giỏi, hay đòi hỏi bằng cao học, hoặc cụ thể hóa một danh sách những điều kiện tiên quyết. Không ai biết trước điều gì làm nên sự khác biệt giữa một chuyên gia tư vấn tài chính làm việc tốt và một người kém, vì vậy cánh cửa vào lĩnh vực này luôn rộng mở.

“Bài toán mà tôi đặt ra là, ‘Cho tôi thấy một ngày điển hình’”, Ed Deutschlander, đồng Chủ tịch tập đoàn North Star Resource, ở Minneapolis, nói. “Nếu người đó nói: ‘Tôi dậy lúc 5 giờ 30 phút, tập thể dục, tới thư viện, đi học, đi làm, làm bài tập về nhà đến 11 giờ’, người đó sẽ có cơ hội.” Nói cách khác, Deutschlander bắt đầu tìm kiếm những đặc điểm chung tương tự như mọi nhà tuyển dụng khác.

Theo lời Deutschlander, năm ngoái, tập đoàn của ông đã phỏng vấn khoảng 1.000 người và tìm được 49 ứng viên tiềm năng, tỉ lệ là 1 ứng viên trên 20 người phỏng vấn. Sau đó, những ứng viên này phải trải qua một khóa huấn luyện bốn tháng, tại đó, họ học cách ứng xử như những chuyên gia tư vấn tài chính thực thụ. “Họ cần có khả năng thu hút được tối thiểu 10 khách hàng chính thức trong giai đoạn bốn tháng đó”, Deutschlander giải thích. “Nếu một ứng viên có thể thu hút mười khách hàng và có khả năng duy trì mức tối thiểu là mười cuộc gặp mỗi tuần, điều đó có nghĩa là ứng viên đó đã tập hợp được trên 100 lời giới thiệu trong giai đoạn bốn tháng. Khi đó chúng tôi biết rằng ít nhất ứng viên đó đủ nhanh nhạy để tham gia cuộc chơi.”

Trong số 49 người được mời tham gia huấn luyện, 23 người sẽ được chọn và được tuyển làm tư vấn viên tập sự. Lúc này quá trình phân loại mới thật sự bắt đầu. “Ngay cả với những người thực hiện tốt nhất, cũng phải mất đến ba hoặc bốn năm để xem ai làm được việc,” Deutschlander cho biết. “Ban đầu, anh mới chỉ lướt qua bề mặt. Bốn năm tính từ thời điểm này, tôi hy vọng sẽ giữ được ít nhất 30 đến 40% trong số 23 người này.”

Những người như Deutschlandler thường được ví như người gác cổng, một cái tên ngầm chỉ những người đứng chốt tại cánh cửa một ngành nghề nào đó thường có thái độ phân biệt đối xử khi chọn ra những người được phép qua cổng và những người không. Nhưng Deutschlandler lại coi vai trò của mình là người giữ cánh cửa mở rộng hết mức có thể: để tìm được mười chuyên gia tư vấn tài chính mới, ông sẵn sàng phỏng vấn cả nghìn người. Phương thức tương tự cho một đội bóng bầu dục chơi tại giải chuyên nghiệp là từ bỏ việc cố gắng tìm ra ai là tiền vệ giỏi nhất trong giải đại học, mà thay vào đó thử tiếp cận ba hoặc bốn ứng viên tiềm năng.

Trong công tác giảng dạy, những tác động này thậm chí còn sâu sắc hơn. Chúng cho thấy chúng ta không nên nâng cao các tiêu chuẩn, mà nên hạ thấp chúng bởi việc nâng tiêu chuẩn sẽ trở nên vô ích nếu những tiêu chuẩn đó không liên quan đến những gì chúng ta quan tâm. Hoạt động dạy học nên mở rộng với bất cứ ai đang sống và có bằng đại học – các giáo viên cần được đánh giá sau chứ không phải trước khi bắt đầu công việc. Nói cách khác, nghề này cần bắt đầu xây dựng thứ tương tự như trại huấn luyện của Ed Deutschlandler. Nó cần một hệ thống tập sự cho phép các ứng viên được đánh giá một cách nghiêm khắc. Kane và Staiger đã tính toán rằng, trong điều kiện có sự khác biệt lớn giữa những người giỏi nhất và kém nhất trong nghề giáo, có thể bạn phải thử với bốn ứng viên mới tìm ra được một giáo viên giỏi. Tức là biên chế giáo viên sẽ không được trao thường xuyên như hiện nay nữa. Hiện tại, cơ cấu lương của nghề giáo rất vững chắc và nó cần thay đổi trong một thế giới mà chúng ta muốn trả lương cho giáo viên dựa trên hiệu quả hoạt động thực tế của họ. Giáo viên tập sự sẽ nhận mức lương tập sự. Nhưng nếu chúng ta tìm được giáo viên xếp hạng 85/100 có thể truyền đạt khối lượng kiến thức của một năm rưỡi trong vòng một năm, chúng ta sẽ phải trả cho họ cao hơn – bởi chúng ta muốn họ ở lại và bởi cách duy nhất để mọi người thử bước chân vào một ngành có rủi ro cao là trao cho những người vượt qua cuộc sàng lọc phần thưởng xứng đáng.

Liệu giải pháp này có thể thực hiện được xét ở góc độ chính trị không? Những người nộp thuế có thể do dự với số tiền bỏ ra khi thử nghiệm bốn giáo viên để tìm ra một giáo viên giỏi. Các liên đoàn nhà giáo có thể phản đối những động thái nhỏ nhất chệch khỏi sự sắp xếp biên chế hiện tại. Nhưng các nhà cải cách chỉ có mong muốn duy nhất là nghề giáo có thể bắt chước những gì mà các doanh nghiệp như North Star đã làm trong nhiều

năm. Deuschlander phỏng vấn 1000 người để tìm ra 10 chuyên gia tư vấn. Ông bỏ ra một khoản tiền khổng lồ để tìm ra người có khả năng đặc biệt phù hợp với công việc này. “Tính cả chi phí mềm và chi phí cứng”, ông cho biết, “đa phần các doanh nghiệp sẽ tiêu tốn khoảng 100.000 đến 250.000 đô-la cho một người trong ba hoặc bốn năm đầu”, và tất nhiên trong hầu hết các trường hợp, kết quả đầu tư là bằng không. Tuy nhiên, nếu bạn sẵn lòng đầu tư theo cách đó và kiên nhẫn, cuối cùng bạn sẽ có được một chuyên gia tư vấn làm việc tốt thật sự. "Chúng tôi có 125 chuyên viên tư vấn toàn thời gian," Deuschlander cho biết. "Năm ngoái, chúng tôi có 71 người xứng đáng tham gia Chiếc bàn tròn triệu đô" - hiệp hội những chuyên gia tư vấn thành công nhất của ngành này. "71 trên tổng số 125 nhân sự của chúng tôi có tên trong nhóm tinh hoa đó." Câu chuyện này nói lên điều gì về một xã hội dành nhiều sự quan tâm và kiên nhẫn cho quá trình chọn lựa người xử lý tiền bạc giúp họ hơn là tìm ra người phù hợp để giáo dục con trẻ?

## 7.

Được nửa chặng đường của hiệp đấu thứ tư trong trận đấu giữa Oklahoma và Missouri, Những chú hổ gặp rắc rối. Lần đầu tiên trong năm nay, họ rút lại sau trong một trận đấu. Họ cần ghi điểm, nếu không họ sẽ tuột mất cơ hội giành giải vô địch quốc gia. Daniel nhận cú giao bóng của trung phong và đập chân để chuyển bóng. Tất cả cầu thủ đón bóng của cậu đều bị chặn. Cậu bắt đầu chạy. Hàng phòng thủ của đội Oklahoma khép chặt vòng vây. Cậu đang chịu áp lực lớn, điều hiếm khi xảy ra với cậu khi tấn công rộng. Tuyệt vọng, cậu ném bóng về phía sân nhà, và bóng rơi trúng tay một hậu vệ của Những chàng cao bồi.

Shonka nhảy lên. "Không giống cậu ta!" anh hét to. "Cậu ta chẳng bao giờ ném như thế."

Cạnh Shonka, người chiêu mộ cho đội Kansas City Chiefs lộ rõ vẻ chán nản. "Chase chưa bao giờ ném thứ gì đó cho đủ mọi người!"

Thật thú vị khi thấy sai lầm của Daniel là điều tất yếu. Thế trận tấn công rộng đã vỡ. Cuối cùng cậu đã bị áp lực. Đó là những gì sẽ xảy ra với một tiền vệ chơi trong giải chuyên nghiệp đúng không? Nhưng chẳng có gì giống như việc là một tiền vệ chơi cho giải chuyên nghiệp ngoại trừ bản

thân là một tiền vệ chuyên nghiệp. Dự đoán, trong một lĩnh vực mà dự đoán là không thể, chẳng khác gì định kiến. Có thể tình huống bị chặn đó có nghĩa là Daniel sẽ không thể là tiền vệ chuyên nghiệp giỏi, hoặc cũng có thể Daniel sẽ rút ra được bài học cho mình từ sai lầm đó. “Trong miếng bánh lớn”, Shonka nhận định, “chỉ có một lát nhỏ.”

Ngày 15 tháng 12 năm 2008

# Những bộ óc nguy hiểm

HỒ SƠ TỘI PHẠM GIÚP MỌI VIỆC TRỞ NÊN DỄ DÀNG

## 1.

Ngày 16 tháng 11 năm 1940, các công nhân làm việc tại tòa nhà Consolidated Edison (tức Con Edison) trên phố Tây 64 Manhattan tìm thấy một quả bom ống tự làm trên bậc cửa số. Trên đó có dính một tờ giấy: "Những kẻ lừa đảo Edison Hợp nhất, quả bom này là dành cho chúng mày." Tháng 9 năm 1941, quả bom thứ hai được tìm thấy trên phố 19, gần quảng trường Hợp nhất (Union Square) cách trụ sở Con Edison vài tòa nhà. Nó được bọc trong một chiếc tất, bỏ trên phố. Vài tháng sau đó, cảnh sát New York nhận được một lá thư hứa hẹn sẽ "đưa Con Edison ra công lý – bọn chúng sẽ phải trả giá cho những trò đê tiện của mình." Từ năm 1941 đến năm 1946 có thêm 16 lá thư nữa. Tất cả được viết theo kiểu chữ rời nhau, phần nhiều lặp đi lặp lại cụm từ "trò đê tiện" và tất cả đều được ký bằng những chữ cái đầu "F.P". Tháng 3 năm 1950, quả bom thứ ba – to hơn và có sức công phá mạnh hơn những quả bom khác – được tìm thấy trên bậc thềm phía dưới của nhà ga Grand Central Terminal. Quả bom thứ tư được đặt trong một buồng điện thoại ở Thư viện công cộng New York. Nó đã phát nổ, và quả bom được đặt trong buồng điện thoại của nhà ga Grand Central cũng vậy. Năm 1954, kẻ đánh bom điên khùng tấn công bốn lần, trong đó có một lần tại Nhà hát Radio City, những mảnh vỡ của quả bom đã văng khắp khán phòng. Năm 1955, hấn ra tay sáu lần. Cả thành phố náo loạn. Cảnh sát vẫn chẳng có manh mối nào. Cuối năm 1956, trong cơn tuyệt vọng, Thanh tra Howard Finney, phòng thí nghiệm tội phạm, Sở Cảnh sát New York và hai cảnh sát mặc thường phục đến gặp một bác sĩ tâm thần tên là James Brussel.

Brussel là người sùng bái Freud. Ông sống ở phố 12, khu West Village và thích hút thuốc bằng tẩu. Ở Mexico, khi mới bước vào nghề, Brussel làm công tác phản gián cho FBI. Ông đã viết rất nhiều sách, trong đó có cuốn Instant Shrink: How to Become an Expert Psychiatrist in Ten Easy Lessons

(Bác sĩ tâm thần tức thì: Trở thành chuyên gia tâm thần với mười bài học đơn giản). Finney đặt một chồng tài liệu lên bàn Brussel: bức ảnh chụp những quả bom không phát nổ, những cảnh tàn phá và những lá thư được xếp chữ gọn gàng của F.P. “Tôi không bỏ lỡ dịp nhìn vào đôi mắt của hai cảnh sát mặc thường phục”, Brussel kể lại trong hồi ký, *Casebook of a Crime Psychiatrist* (Sổ tay chuyên gia tâm lý học tội phạm). “Tôi đã từng thấy cái nhìn này trước đó, cái nhìn thường thấy trong quân đội, trên khuôn mặt những sĩ quan cấp tá hà khắc với lối tư duy cũ, tin chắc rằng công việc nghiên cứu tâm thần học mới lạ này chẳng có tí tác dụng gì.”

Ông bắt đầu đọc lướt qua tài liệu vụ án. Trong suốt 16 năm, F.P. luôn bị ám ảnh rằng Con Edison đã bắt công ghê gớm đối với hắn. Rõ ràng là hắn bị hoang tưởng lâm sàng. Nhưng chứng hoang tưởng phải mất một thời gian mới bùng phát. F.P. bắt đầu đánh bom từ năm 1940, như vậy, bây giờ hắn đã là một người trung tuổi. Brussel soi kỹ cách viết chữ chính xác trong các lá thư gửi cảnh sát của F.P. Đây là một người đàn ông ngăn nắp. Hắn ta cũng là người thận trọng. Sổ ghi công việc của hắn là một bằng chứng. Hơn nữa, thứ ngôn ngữ được dùng cho thấy hắn là người có học vấn. Nhưng cách chọn từ và lối diễn đạt của hắn vẫn có một cái gì đó gò bó, không tự nhiên. Con Edison luôn có “the” đằng trước. Và ai vẫn nhai đi nhai lại cụm từ “dastardly deeds” (trò dâm tiện)? Có vẻ như F.P. là dân nhập cư. Brussel quan sát kỹ hơn các kí tự, và phát hiện thấy tất cả đều là những chữ cái rời nhau hoàn chỉnh, ngoại trừ những chữ “W”. Chúng méo mó và trông giống như hai chữ “U”. Trong mắt Brussel, các chữ “W” đó trông giống như đôi bầu vú. Ông chuyển sang biên bản mô tả hiện trường. Khi F.P. đặt bom tại rạp hát, hắn thường dùng dao rạch găm ghế và nhét chất nổ vào trong lớp vải bọc. Chẳng phải đó giống với hành động tượng trưng cho việc đưa “của quý” vào bên trong cơ thể người phụ nữ, hay thiến một người đàn ông – hoặc có thể là cả hai – hay sao? Có lẽ F.P. vẫn chưa qua giai đoạn phức cảm Oedipal – giai đoạn mà cậu con trai thường quần lấy mẹ và cố chiếm lấy tình yêu của mẹ dành cho cha trong quá trình phát triển tâm sinh dục. Hắn ta chưa lập gia đình, là một kẻ cô độc; sống với người mẹ tinh thần. Brussel có thêm một bước tiến nữa. F.P. là một người Slav. Cũng như việc sử dụng hình thức treo cổ cho ta biết gốc gác của một người Địa Trung Hải, việc kết hợp bom và dao chứng tỏ F.P. là người Đông Âu. Một vài lá thư được gửi từ Hạt Westchester, nhưng chắc chắn, F.P. sẽ không gửi thư từ nơi hắn sinh sống. Tuy nhiên, có rất nhiều thành phố ở phía đông nam bang Connecticut

có số dân gốc Slav khá đông đảo. Và chẳng phải nếu đi từ Connecticut thì bạn phải qua Westchester mới đến được New York hay sao?

Brussel ngừng lại một chút, rồi sau đó, trong một khung cảnh đã trở thành huyền thoại đối với các nhà lập hồ sơ tội phạm, Brussel dự đoán:

“Thêm một điều nữa.” Tôi nhắm mắt vì không muốn thấy phản ứng của họ. Tôi mừng tượng ra kẻ đánh bom: rõ ràng đến từng chi tiết và phù hợp đến tuyệt đối. Đó là một người đàn ông tránh né lối ăn mặc mới cho đến khi thói quen lâu ngày biến chúng thành “đồ cũ”. Tôi thấy hẵn rất rõ – rõ hơn nhiều so với những bằng chứng đảm bảo lúc đó. Tôi biết mình đang để cho trí tưởng tượng thăng thế, nhưng tôi không thể ngừng lại.”

“Thêm một điều nữa,” tôi nói trong lúc mắt nhắm nghiền, “Khi các anh bắt được hẵn – và tôi tin chắc các anh sẽ làm được – hẵn sẽ mặc một chiếc áo cài chéo”.

“Lạy Chúa!”, một thám tử khẽ thốt lên.

“Và nó sẽ có khuy cài.” Tôi mở mắt. Finney và người của anh ta nhìn nhau.

“Một chiếc áo cài chéo”, viên Thanh tra nói.

“Đúng vậy.”

“Có khuy cài.”

“Đúng vậy.”

Anh ta gật đầu. Rồi không nói thêm lời nào, họ rời đi.

Một tháng sau, George Metesky bị cảnh sát bắt do có liên quan đến các vụ đánh bom thành phố New York. Tên thật của hẵn là Milauskas. Hẵn sống ở Waterbury, bang Connecticut, cùng với hai người chị gái. Hẵn chưa lập gia đình. Lúc nào cũng gọng gàng. Hẵn thường xuyên dự lễ Mass. Hẵn làm việc cho Con Edison từ năm 1929 đến 1931, và quả quyết rằng mình bị chấn thương trong khi làm việc. Khi mở cửa cho cảnh sát, hẵn nói: “Tôi biết tại sao các người lại ở đây. Các người nghĩ tôi chính là Kẻ đánh bom điên khùng”. Lúc đó là nửa đêm, và hẵn đang bận pijama. Cảnh sát yêu cầu hẵn

thay quần áo. Khi hăn quay ra, tóc hăn được chải vuốt ngược ra sau và giày hăn vừa được đánh bóng. Hăn cũng mặc một chiếc áo cài chéo – có khuy cài.

## 2.

Trong cuốn sách mang tên Inside the Mind of BTK (Suy nghĩ trong đầu BTK), chuyên gia lập hồ sơ tội phạm tài ba của FBI, John Douglas, kể lại câu chuyện về tên giết người hàng loạt lộng hành khắp các đường phố Wichita, Kansas trong những năm 1970-1980. Douglas là hình mẫu để xây dựng nhân vật Thám tử Jack Crawford trong bộ phim The Silence of the Lambs (Sự im lặng của bầy cừu). Ông là học trò của nhà hồ sơ tội phạm tiên phong của FBI, Howard Teten. Teten là người có công thành lập Ban khoa học hành vi của FBI tại Quantico năm 1972. Ông là học trò của Brussel. Trong giới những nhà lập hồ sơ tội phạm gần bó khăng khít, mối quan hệ này chẳng khác nào một người được phân tích bởi một nhà phân tích được phân tích bởi Freud. Với Douglas, Brussel là cha đẻ của lĩnh vực lập hồ sơ tội phạm, và, về cả văn phong lẫn logic, Suy nghĩ trong đầu BTK là tác phẩm bày tỏ lòng kính trọng với Sổ tay chuyên gia tâm lý học tội phạm từ mọi góc độ.

“BTK” là tên viết tắt của “Bind, Torture, Kill” (Trói, Tra tấn, Giết) – ba từ mà kẻ sát nhân thường dùng để gọi mình trong những lá thư khiêu khích gửi tới cảnh sát Wichita. Hăn ra tay lần đầu tiên vào tháng 1 năm 1974, sát hại một người đàn ông 38 tuổi tên là Joseph Otero ngay tại nhà, cùng vợ, con trai và cả cô con gái 11 tuổi của nạn nhân. Xác bé gái được phát hiện trong tình trạng bị treo trên ống nước dưới tầng hầm và chân có dính tinh dịch. Tháng 4 năm đó, hăn dùng dao đâm chết một phụ nữ 24 tuổi. Tháng 3 năm 1977, hăn trói và siết cổ một phụ nữ trẻ khác. Trong vài năm sau đó, hăn đã gây ra ít nhất bốn vụ giết người nữa. Thành phố Wichita chìm trong cơn hoảng loạn. Cảnh sát không có chút manh mối gì. Năm 1984, trong cơn tuyệt vọng, hai thám tử Wichita đã lên đường đến Quantico.

Douglas cho biết, cuộc gặp gỡ được bố trí tại một phòng họp ở tầng một của tòa nhà Khoa học pháp lý của FBI. Khi đó, ông mới làm việc tại Ban khoa học hành vi được gần mười năm. Hai cuốn sách nổi tiếng của ông Mindhunter (Người săn ý nghĩ) và Obsession (Ám ảnh) vẫn chưa ra đời.

Phải điều tra 150 vụ việc mỗi năm, ông liên tục có mặt trên đường, nhưng BTK chưa bao giờ xa rời khỏi tâm trí ông. Ông viết: “Có những đêm tôi nằm thao thức và tự hỏi mình: ‘Gã BTK chết tiệt này là ai?’. Điều gì khiến một gã như thế làm những việc này? Điều gì khiến hắn làm vậy?”

Roy Hazelwood ngồi ngay cạnh Douglas. Hazelwood là một người gầy gò, dốt thuốc liên tục. Ông là chuyên gia về tội phạm tình dục và là tác giả của những cuốn sách đang được ưa chuộng: *Dark Dream* (Giấc mơ đen tối) và *The Evil That Men Do* (Tội ác của con người). Kế bên Hazelwood là cựu phi công không lực, Ron Walker. Douglas cho biết Walker là một nhà nghiên cứu “sắc sảo” và “mau lẹ khác thường”. Ba người của FBI và hai thám tử ngồi quanh một chiếc bàn gỗ sồi lớn. “Chúng tôi đặt ra mục tiêu cho cuộc họp là tiếp tục nghiên cứu hết sức mình”, Douglas viết. “Họ sẽ dựa vào phép phân tích hình học được phát triển bởi người đồng sự - Robert Ressler - tác giả cuốn sách nổi tiếng dựa trên vụ án có thật *Whoever Fights Monster* (Dù ai chiến đấu với quái vật) và *I Have Lived in the Monster* (Tôi đã sống trong con quái vật). Mục tiêu đặt ra là phải vẽ được bức chân dung của kẻ sát nhân như gã BTK này là mẫu người thế nào, hắn làm gì, làm ở đâu, và trông hắn như thế nào - và Suy nghĩ trong đầu BTK đã bắt đầu được manh nha trong hoàn cảnh đó.”

Giờ đây, chúng ta đã quá quen với những câu chuyện tội phạm được kể qua cái nhìn của một nhà lập hồ sơ tội phạm đến độ chúng ta dễ dàng bỏ qua tính chất táo bạo của thể loại này. Một câu chuyện trinh thám thông thường thường bắt đầu bằng một xác chết và tập trung vào cuộc truy tìm thủ phạm của thám tử. Nhân vật chính bị truy lùng. Một mẻ lưới được quăng ra, rồi trải rộng lên số lượng lớn các đối tượng tình nghi: người quản gia, người tình bị ruồng bỏ, đứa cháu trai bị mất, gã người châu Âu thoát ẩn thoát hiện. Đó là một cốt truyện trinh thám thông thường. Nhưng trong lập hồ sơ tội phạm, tấm lưới được kéo hẹp lại. Hiện trường vụ án không mở ra cuộc truy lùng kẻ thủ ác, mà giúp chúng ta nhận diện kẻ giết người. Người lập hồ sơ nghiên ngẫm tài liệu vụ án, nhìn vào khoảng cách và biết. “Nhìn chung, một chuyên gia tâm thần học có thể nghiên cứu một người và đưa ra một số dự đoán duy lý về những hành động của người đó trong tương lai - hắn ta sẽ phản ứng ra sao với một tác nhân kích thích như thế này, và sẽ xử sự ra sao trong tình huống như thế kia,” Brussel viết, “Những gì tôi làm là đảo ngược lại điều kiện tiên đoán. Bằng cách nghiên cứu hành động của một người, tôi

suy ra người đó có thể là người như thế nào.” Tìm kiếm một người gốc Slav trung niên, mặc áo đan chéo. Những câu chuyện lập hồ sơ tội phạm không phải là truyện trinh thám, xoay quanh câu hỏi kẻ nào làm việc đó (Whodunit). Chúng là truyện hồ sơ vụ án, giải quyết vụ việc từ những việc kẻ đó gây ra (Hedunit).

Trong thể loại truyện hồ sơ vụ án, người lập hồ sơ không bắt tội phạm. Đó là việc của cơ quan hành pháp địa phương mà anh ta sẽ gặp gỡ. Thường thì anh ta không viết ra giấy những dự đoán của mình. Việc ghi chép lại tùy thuộc vào cảnh sát đến gặp. Anh ta không cảm thấy cần thiết phải nhúng tay vào quá trình điều tra sau đó, hay thậm chí là biện minh cho những dự đoán của mình. Douglas kể, có lần ông lái xe đến một đồn cảnh sát địa phương và ngỏ ý muốn giúp đỡ trong vụ án một bà già bị đánh đập dã man và cưỡng hiếp. Các thám tử đang điều tra vụ này là những cảnh sát chính quy, còn Douglas là người của FBI, vậy nên bạn có thể tưởng tượng ra cảnh ông ngồi đu đưa trên mép bàn, còn những người khác kéo ghế ngồi quanh.

“Được rồi’, tôi nói với các thám tử... ‘Đây là suy nghĩ của tôi,’” Douglas bắt đầu kể. “Đó là một thằng nhóc cấp ba khoảng 16-17 tuổi... Trông hẳn có vẻ lười thôi, mái tóc bần, nói chung là bù xù.” Ông nói tiếp: “Đó là một kẻ cô đơn, lập dị, không có bạn gái và rất hay cáu giận. Hẳn đến nhà bà già. Hẳn biết bà ấy ở một mình. Có thể trước đây, hẳn từng giúp bà ấy những việc lặt vặt.” Douglas tiếp tục:

“Tôi ngừng câu chuyện của mình và nói với họ ngoài kia sẽ có người giống với miêu tả này. Nếu họ tìm thấy hẳn, tức là họ đã bắt được kẻ phạm tội.”

Các thám tử nhìn nhau. Một người mỉm cười. “Ông là thầy đồng hả ông Douglas?”

“Không,” tôi nói, “nhưng công việc của tôi có lẽ sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu tôi là người lên đồng thật”.

“Vì chúng tôi đã mời một bà đồng, bà Beverly Newton, đến đây khoảng hai tuần trước, và bà ấy cũng đã nói giống hệt ông.”

Bạn có thể cho là Douglas sẽ khinh khỉnh trước sự so sánh đó. Nói cho cùng thì ông là một đặc vụ của FBI, người đã nghiên cứu cùng Teten, và

Teten đã nghiên cứu cùng Brussel. Ông là chuyên gia hồ sơ tội phạm xuất sắc, là thành viên của nhóm đã khôi phục danh tiếng của FBI trong lĩnh vực đấu tranh chống tội phạm, là nguồn cảm hứng cho vô số bộ phim, chương trình truyền hình và những tiểu thuyết giật gân rất được ưa chuộng, ông đã dùng các công cụ hiện đại của tâm lý học để phân tích sự tàn bạo trong suy nghĩ của tên tội phạm – thế mà một cảnh sát lại đang gọi ông là thầy đồng. Nhưng Douglas không lấy làm khó chịu. Thay vào đó, ông bắt đầu ngẫm nghĩ đến căn nguyên khó diễn tả dẫn đến suy nghĩ của mình, khi nào là thời điểm thích hợp để đặt ra câu hỏi: chính xác thì môn nghệ thuật bí hiểm có tên gọi là “lập hồ sơ tội phạm” này là gì và liệu có thể tin cậy được vào nó hay không. Douglas viết:

Điều tôi cố làm với một vụ án là nghiên cứu tất cả những bằng chứng mà tôi phải xem xét... rồi sau đó đặt tâm lý và tình cảm của mình vào địa vị của kẻ phạm tội. Tôi cố gắng suy nghĩ như hắn. Tôi không biết chắc chính xác điều này xảy ra thế nào, có lẽ nó cũng chẳng khác gì việc những người viết tiểu thuyết như Tom Harris, người đã tham khảo ý kiến của tôi trong nhiều năm nay, có thể nói chính xác về cách mà các nhân vật của họ đi vào cuộc sống. Nếu có yếu tố tâm linh nào ở đây, thì tôi sẽ không trốn tránh.

### 3.

Cuối những năm 1970, John Douglas và đồng nghiệp của ông Ressler tiến hành phỏng vấn những tay sát nhân hàng loạt khét tiếng nhất nước Mỹ. Họ bắt đầu từ California bởi vì như Douglas nói: “Con số về các vụ án đáng chú ý và lập dị của California luôn nhiều hơn các con số được thống kê.” Trong suốt nhiều tháng sau đó, vào những ngày cuối tuần và ngày nghỉ, họ đến từng trại giam liên bang. Cuối cùng, họ phỏng vấn được 36 tên sát nhân.

Douglas và Ressler muốn biết liệu có hay không một mẫu gắn kết cuộc đời và tính cách của một kẻ sát nhân với bản chất tội ác của hắn. Họ đang tìm kiếm cái mà các nhà tâm lý học gọi là tính tương đồng, hay sự tương hợp giữa tính cách và hành vi. Sau khi đối chiếu những điều họ biết thêm từ những tên giết người với những gì đã biết về đặc điểm trong các vụ giết người của chúng, họ tin rằng mình đã tìm thấy một hình mẫu.

Họ kết luận, những tên giết người hàng loạt thường rơi vào một trong hai loại có tổ chức và vô tổ chức. Hiện trường một số vụ án cho thấy những bằng chứng về sự logic và lập kế hoạch. Nạn nhân đã bị săn lùng và chọn lựa nhằm thỏa mãn một ý đồ kỳ quặc nào đó. Việc lựa chọn nạn nhân có thể cần dùng đến thủ đoạn hay trò bịp. Thủ phạm duy trì sự kiểm soát trong suốt quá trình thủ ác. Hãn dành thời gian “nghiên cứu” nạn nhân, thậm chí hiện thực hóa những ý đồ kỳ quặc của mình. Hãn dễ thích ứng và linh hoạt. Sau khi gây án, hãn hầu như không bao giờ bỏ lại vũ khí. Hãn giấu thi thể nạn nhân kỹ càng. Trong những cuốn sách của mình, Douglas và Ressler gọi loại tội phạm đó là “có tổ chức”.

Còn đối với loại tội phạm “vô tổ chức”, kẻ thủ ác không lựa chọn theo lôgic. Nạn nhân thường là ngẫu nhiên và “bị tấn công chớp nhoáng”, chứ không bị đeo đuổi và ép buộc. Kẻ sát nhân có thể vồ lấy con dao thái thịt trong bếp và bỏ lại dao sau khi gây án. Tội ác được thực hiện cầu thả đến mức nạn nhân thường có cơ hội chống trả. Nó có thể diễn ra trong môi trường có độ rủi ro cao. “Ngoài ra, những tên giết người vô tổ chức không biết hoặc không quan tâm đến bản thân nạn nhân,” Ressler viết trong cuốn *Dù ai chiến đấu với quái vật*, “Hãn không cần biết họ là ai, chính vì thế hãn triệt tiêu họ bằng cách nhanh chóng đánh họ bất tỉnh, bịt mắt họ, hoặc nếu không làm được như vậy thì làm biến dạng khuôn mặt họ.”

Douglas và Ressler cho rằng, mỗi loại này tương ứng với một loại tính cách. Kẻ sát nhân có tổ chức thường thông minh và chính xác. Hãn cảm thấy mình giỏi hơn những người xung quanh. Ngược lại, kẻ sát nhân vô tổ chức thường khó ưa và rất kém trong việc tự nhận thức bản thân. Hãn thường có một khuyết tật nào đó. Hãn lập dị và lãnh đạm đến mức khó có thể kết hôn hay có bạn gái. Nếu hãn không sống một mình, thì hãn cũng chỉ sống được với cha mẹ. Hãn thường thủ tranh ảnh và vật dụng khiêu dâm trong tủ quần áo. Nếu hãn có xe, thì chiếc xe hãn đi cũng gần như là một đồng sắt vụn.

“Hiện trường vụ án phản ánh hành vi và tính cách của kẻ sát nhân cũng như đồ đạc phản ánh tính cách của chủ nhà vậy”, cuốn *sổ tay tội phạm* do Douglas và Ressler cùng chấp bút tiết lộ. Họ càng tìm hiểu nhiều, mối liên quan này càng tỏ ra chính xác. Nếu nạn nhân là người da trắng, thì tên giết

người ắt phải là người da trắng. Nếu nạn nhân là người già, thì tên sát nhân sẽ là kẻ non nớt về tình dục.

“Khi nghiên cứu, chúng tôi phát hiện ra rằng những tên giết người hàng loạt theo chu kỳ thường là những kẻ từng nỗ lực gia nhập ngành cảnh sát nhưng không được và buộc phải kiếm việc làm trong các lĩnh vực có liên quan, như vệ sĩ hay bảo vệ đêm”, Douglas viết. Căn cứ vào việc những thủ phạm hiệp dân có tổ chức thường bận tâm đến khả năng kiểm soát, có thể thấy rằng chúng thích làm việc cho những tổ chức xã hội tượng trưng cho quyền kiểm soát. Từ đó, chúng ta có thể đưa ra thêm một dự đoán nữa: “Một trong những điều chúng tôi bắt đầu đề cập trong hồ sơ của mình là UNSUB [đối tượng chưa xác định rõ danh tính] sẽ lái một chiếc xe giống xe cảnh sát, chẳng hạn như một chiếc Ford Crown Victoria hay một chiếc Chevrolet Caprice.”

## 4.

Bề ngoài, hệ thống này của FBI có vẻ như cực kỳ hữu dụng. Hãy xem một nghiên cứu tình huống được sử dụng rộng rãi trong các tài liệu về hồ sơ tội phạm. Thi thể của một giáo viên 26 tuổi, dạy trường dành cho người khuyết tật được tìm thấy trên nóc tòa nhà nơi cô sống, tại hạt Bronx. Rõ ràng là cô bị bắt cóc sau khi rời nhà đi làm, lúc 6h30 sáng. Cô bị đánh bất tỉnh và bị trói bằng chính tất chân và thắt lưng của mình. Tên sát nhân đã cắt mất cơ quan sinh dục, cắt cụt núm vú, cắn khắp thân thể cô, viết lên bụng cô những lời lẽ tục tĩu, dâm dăng và phóng uế ngay bên cạnh thi thể cô.

Giả sử chúng ta là một chuyên gia lập hồ sơ tội phạm của FBI. Câu hỏi đầu tiên: chủng tộc. Nạn nhân là người da trắng, vậy nên cứ cho tên tội phạm là người da trắng. Cứ cho là hãn khoảng từ 26-30 tuổi, độ tuổi mà 36 tên tội phạm trong mẫu của FBI bắt đầu giết người. Hãn là tội phạm có tổ chức hay vô tổ chức? Vô tổ chức, rõ ràng là như vậy. Vụ việc diễn ra trên mái nhà, trong hạt Bronx, giữa thanh thiên bạch nhật – nghĩa là độ rủi ro cao. Vậy thì tên sát nhân đang làm gì trong tòa nhà đó vào lúc 6 giờ 30 phút sáng? Hãn có thể là một nhân viên dịch vụ, hoặc có thể hãn sống gần đó. Dù là ai, thì có vẻ như hãn biết rất rõ về tòa nhà. Mặc dù vậy, hãn thuộc dạng vô tổ chức và thần kinh không ổn định. Nếu hãn đi làm, thì cùng lắm hãn cũng chỉ có thể là một người lao động chân tay. Có thể trước đó hãn từng phạm tội, liên

quan đến bạo lực hay tình dục. Quan hệ của hắn với phụ nữ hoặc là không tồn tại hoặc là cực kỳ có vấn đề. Và việc cắt xẻo và phóng uế là hành vi lạ lùng đến mức có thể cho hắn là người bệnh hoạn hay một kẻ dùng ma túy hoặc rượu quá liều. Và kết quả thế nào? Trúng phóc! Kẻ sát nhân chính là Carmine Calabro, 30 tuổi, độc thân, thất nghiệp, bị rối loạn thần kinh trầm trọng. Ngoài thời gian ở bệnh viện tâm thần, hắn sống với người cha trên tầng bốn của tòa nhà nơi xảy ra vụ giết người.

Nhưng hồ sơ vụ án trên thật sự hữu dụng như thế nào? Trước đó, cảnh sát đã xếp Calabro vào danh sách những đối tượng tình nghi: Nếu bạn tìm kiếm một kẻ giết và cắt xẻo ai đó trên nóc nhà, thì bạn không thực sự cần một chuyên gia hồ sơ vụ án đến nói cho bạn phải kiểm tra cái gã nhếch nhác, bệnh hoạn đang sống cùng người cha trên tầng bốn.

Đó chính là lý do tại sao các chuyên gia hồ sơ vụ án của FBI luôn cố gắng bổ sung những chi tiết gây ấn tượng mạnh mẽ vào nội dung cơ bản trong phương pháp xét đoán tội phạm có tổ chức và vô tổ chức của họ – những chi tiết giúp cảnh sát chỉ tập trung sự chú ý vào một đối tượng tình nghi. Đầu những năm 1980, Douglas đã trình bày trước một phòng đầy các sĩ quan cảnh sát và điệp viên FBI tại hạt Marin về Kẻ sát nhân ven đường, kẻ chuyên giết hại những phụ nữ đi bộ đường dài ở vùng đồi phía bắc San Francisco. Theo quan điểm của Douglas, kẻ sát nhân là một tên tội phạm “vô tổ chức” điển hình – tấn công chớp nhoáng, da trắng, khoảng từ 30-35 tuổi, lao động chân tay, có thể “có tiền sử về đá dâm, châm lửa đốt nhà và tàn bạo với động vật”. Sau đó ông trở lại với nhận định về mức độ phi xã hội của kẻ sát nhân. Tại sao tất cả những vụ giết người đều diễn ra ở những nơi cây mọc rậm rạp cách đường cái nhiều dặm? Douglas cho rằng kẻ sát nhân cần nơi hẻo lánh như vậy bởi vì hắn ở trong hoàn cảnh mà hắn lấy làm ngượng ngùng và không được thoải mái. Liệu lý do có phải là tình trạng thể chất, như là bị cụt chân hoặc tay? Nhưng nếu vậy, thì làm thế nào hắn có thể đi nhiều dặm vào sâu trong rừng và chế ngự các nạn nhân của hắn? Cuối cùng, Douglas đã nghĩ ra: “‘Một điều nữa là,’ tôi nói thêm sau một khoảng ngập ngừng, ‘tên giết người phải là người có vấn đề về khả năng nói.’”

Đó là một chi tiết đặc dụng. Nhưng có đúng vậy không? Douglas sau đó cho biết: Ông xác định độ tuổi của tên tội phạm là khoảng 30-35 tuổi, song hóa ra hắn đã 50 tuổi. Các thám tử thường sử dụng hồ sơ vụ án để khoan

vùng đối tượng tình nghi. Sẽ chẳng có tác dụng gì khi có trong tay một chi tiết cụ thể chính xác nhưng chi tiết tổng quát lại sai.

Trong vụ án Derrick Todd Lee, kẻ giết người hàng loạt ở thành phố Baton Rouge, theo hồ sơ vụ án của FBI, tên tội phạm là nam giới, lao động chân tay, da trắng, khoảng từ 25-35 tuổi, luôn “muốn được coi là người hấp dẫn và cuốn hút phụ nữ”. Hồ sơ còn ghi: “Tuy nhiên, hẳn rất kém tinh tế trong giao tiếp với phụ nữ, đặc biệt là những phụ nữ có địa vị xã hội cao hơn hẳn. Bất kỳ hành động tiếp cận nào với những phụ nữ mà hẳn thấy hấp dẫn thường được những phụ nữ này trả lại bằng từ ‘vụng về’” FBI đã nhận định đúng về việc kẻ sát nhân là một người đàn ông lao động chân tay ở độ tuổi từ 25-35. Nhưng Lee hóa ra lại là người rất có duyên và thân thiện, kiểu cách của một anh chàng đội chiếc mũ cao bồi, đi ủng da rằn, tự tin bước vào những quán bar. Hẳn là người hướng ngoại với danh sách dài những cô bạn gái và nổi tiếng là đào hoa. Hẳn không phải là người da trắng. Hẳn là người da đen.

Hồ sơ vụ án không phải là một bài kiểm tra, bạn sẽ vượt qua nếu trả lời đúng phần lớn các câu hỏi. Nó là một bức chân dung, và tất cả chi tiết đều phải cố kết chặt chẽ theo một cách nào đó thì hình ảnh mới có thể được coi là hữu dụng. Giữa những năm 90, Bộ Nội vụ Anh đã phân tích 184 vụ phạm tội để xem xác suất hồ sơ vụ án có thể giúp bắt được tội phạm là bao nhiêu. Hồ sơ vụ án chỉ hỗ trợ được năm vụ án. Xác suất chỉ là 2,7%, đây là con số có thể hiểu được nếu bạn đặt mình vào vị trí của một thám tử khi nhận danh sách các phỏng đoán của nhà hồ sơ tội phạm. Bạn tin vào chi tiết nói lấp bắp? Hay bạn tin vào chi tiết 30 tuổi? Hay bạn sẽ giơ tay lên trời trong cơn tuyệt vọng?

## 5.

Còn có một vấn đề đáng suy nghĩ hơn trong cách lập hồ sơ của FBI. Douglas và Ressler không phỏng vấn một mẫu đại diện những kẻ sát nhân hàng loạt để xác lập phép phân tích hình học của họ. Họ nói với bất kỳ ai tình cờ xuất hiện bên cạnh. Họ cũng không phỏng vấn các đối tượng theo một giao thức chuẩn. Họ chỉ đơn giản ngồi xuống và trò chuyện, đây rõ ràng không phải là nền tảng đặc biệt vững chắc cho phương pháp tâm lý

học. Vì vậy, bạn có thể băn khoăn không biết liệu những tay giết người hàng loạt có thể thật sự được phân loại theo cấp độ tổ chức hay không.

Cách đây không lâu, một nhóm các nhà tâm lý học của Đại học Liverpool đã quyết định kiểm chứng các giả thuyết của FBI. Đầu tiên, họ lập một danh sách những đặc điểm hiện trường thường được cho là thể hiện trình độ có tổ chức: Có thể nạn nhân vẫn sống trong khi bị cưỡng hiếp, hoặc thi thể được sắp đặt theo một ý đồ nhất định, hoặc hung khí giết người biến mất, hay thi thể bị giấu đi, hoặc có thêm hành vi tra tấn và khống chế. Sau đó, họ lập một danh sách những đặc điểm thể hiện mức độ vô tổ chức: nạn nhân bị đánh đập, thi thể bị bỏ lại ở một nơi biệt lập, những vật dụng trên người nạn nhân bị vứt khắp nơi, hay hung khí là đồ tự tạo.

Họ lập luận, nếu FBI đúng, thì những chi tiết hiện trường trong hai danh sách trên phải “đồng thời xảy ra” – tức là, nếu bạn tìm thấy hơn một dấu vết có tổ chức trong vụ án, xác suất tìm thấy thêm các dấu vết có tổ chức khác cao là điều hợp lý. Tuy nhiên, khi xem xét mẫu gần 100 vụ giết người hàng loạt, nhóm các nhà tâm lý học của Đại học Liverpool không thể tìm thấy bất kỳ chi tiết nào củng cố nguyên tắc phân biệt của FBI. Các vụ phạm tội không rơi vào một trong hai trường hợp được chỉ ra. Trên thực tế, chúng gần như luôn luôn là sự pha trộn một vài dấu vết có tổ chức quan trọng và một chuỗi ngẫu nhiên những dấu vết vô tổ chức. Laurence Alison, một trong những người đứng đầu nhóm nghiên cứu của Đại học Liverpool và là tác giả cuốn *The Forensic Psychologist's Casebook* (Sổ tay của nhà tâm lý học pháp y) nói với tôi: “Toàn bộ công việc này phức tạp hơn nhiều so với những gì FBI tưởng tượng.”

Alison và một đồng sự khác của ông cũng xem xét đến tính tương đồng. Nếu như Douglas đúng, thì một loại tội ác nào đó sẽ phải tương ứng với một loại tội phạm nào đó. Vậy nên, nhóm nghiên cứu Đại học Liverpool đã chọn ra 100 vụ hiếp dâm người lạ ở Anh, phân loại chúng theo 28 biến số, chẳng hạn như liệu có việc cải trang hay không, liệu có việc đưa ra lời khen ngợi không, liệu có việc trói, nhét giẻ vào mồm hay bịt mắt không, liệu có việc xin lỗi hay ăn cắp tài sản cá nhân không, v.v... Sau đó, họ xem xét sự tương ứng giữa các mẫu tội ác và đặc điểm của những tên tội phạm – như tuổi tác, nghề nghiệp, chủng tộc, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, số lượng tiền án/tiền sự, loại tiền án/tiền sự, và việc sử dụng ma túy. Những tội

phạm hiếp dâm dùng hình thức trói, nhét giẻ vào miệng và bịt mắt có nhiều nét tương đồng với nhau hơn là tương đồng với những tội phạm hiếp dâm dùng hình thức “khen ngợi” và “xin lỗi” không? Câu trả lời là không – không một chút nào.

“Thực tế là những kẻ thủ ác có thể có hành vi giống nhau vì những lý do hoàn toàn khác nhau”, Brent Turvey, một nhà khoa học pháp lý, người từng phê phán mạnh mẽ phương pháp của FBI, nhận định: “Có một tên hiếp dâm tấn công một phụ nữ trong công viên và kéo váy cô ta trùm lên mặt. Tại sao vậy? Hành động đó có nghĩa gì? Nó có thể mang mười ý nghĩa khác nhau. Nó có thể có nghĩa là hắn không muốn nhìn thấy mặt cô ta. Nó có thể có nghĩa là hắn ta không muốn nhìn nạn nhân. Hoặc hắn không muốn nạn nhân nhìn thấy hắn. Hoặc có thể hắn muốn nhìn thấy ngực nạn nhân, hắn muốn tưởng tượng ra ai đó khác, hay muốn vô hiệu hóa cánh tay nạn nhân – tất cả những khả năng này đều có thể. Bạn không thể nhìn vào một hành vi khi nó đứng riêng một mình như vậy.”

Cách đây vài năm, Alison đã lật lại vụ án người giáo viên bị sát hại trên nóc tòa nhà tại hạt Bronx. Ông muốn biết tại sao phương pháp lập hồ sơ tội phạm của FBI vẫn tiếp tục có tiếng tăm thực sự nếu chỉ dựa vào một một phép phân tích tâm lý học giản tiện như vậy. Ông ngờ rằng câu trả lời nằm ở cách viết hồ sơ, và không còn nghi ngờ gì nữa, khi xem kỹ những phân tích về vụ giết người trên nóc nhà, từng câu một, ông nhận thấy rằng nó được viết bằng thứ ngôn ngữ khó xác minh, mâu thuẫn và nhập nhằng – thứ ngôn ngữ mà ai muốn suy diễn thế nào cũng được.

Các thầy đồng và những nhà chiêm tinh đã sử dụng những trò này trong nhiều năm. Nhà ảo thuật Ian Rowland, trong cuốn sách kinh điển *The Full Facts Book of Cold Reading* (tạm dịch: Tổng hợp đầy đủ các tình huống của trò “đọc nguội”), đã gọi tên từng mẹo một, và một nhà lập hồ sơ tội phạm mới chập chững vào nghề có thể coi đây như một cuốn bí kíp. Đầu tiên là Mẹo cầu vòng – “câu nói khiến đối phương vừa tin vào đặc điểm cá nhân và những điều ngược lại.” (Tôi thấy rằng, nói chung anh là người khiêm tốn, hơi kín đáo nhưng khi gặp hoàn cảnh thích hợp, anh vẫn có thể không biểu hiện âm ỉ trong cuộc sống nhưng tâm hồn lại phấn chấn, sôi nổi khi được kích thích, nổi hứng). Tuyên bố Jacques, mẹo được đặt theo tên của nhân vật trong tác phẩm *As You Like It* (tạm dịch: Xin tùy ý) của

Shakespear, người đã có bài phát biểu 7 kỷ của loài người, tía tốt dự đoán về tuổi của đối tượng. Chẳng hạn, với một người cuối 30 đầu 40 tuổi, thầy đồng sẽ nói: “Nếu anh trung thực, anh thường băn khoăn không biết chuyên gì đã xảy ra với tất cả những giấc mơ khi anh còn trẻ.” Ngoài ra còn có Tuyên bố Barnum, đây là lời khẳng định chung chung đến độ bất kỳ ai cũng có thể gật gù đồng ý; và Thực tế mơ hồ - tuyên bố có vẻ như là thật nhưng lại được diễn đạt theo kiểu “bỏ lại phần nhiều cơ hội được phát triển thành thứ gì đó cụ thể hơn” (Tôi có thể thấy mối liên hệ với châu Âu, có thể là Anh hoặc một nơi nào đó ấm áp hơn, Địa Trung Hải chẳng hạn?). Và đó mới chỉ là khởi đầu: Còn có kỹ xảo Cỏ xanh hơn; Câu hỏi chệch hướng, Búp bê Nga, Cục đường, đó là chưa kể đến động tác chia nhánh và Tiên đoán cơ hội tốt – tất cả khi được đặt cùng nhau trong sự kết hợp khéo léo có thể thuyết phục ngay cả những người quan sát đa nghi nhất rằng họ đang được chứng kiến những hiểu biết thật sự.

“Chuyển sang vấn đề về công việc, anh không làm việc với đám trẻ con đúng không?” Rowland sẽ hỏi đối tượng, đây là ví dụ về cái mà anh đặt cho cái tên “Phủ định tiêu tan”.

Không, tôi không.

“Không, tôi đã nghĩ là không. Đó không phải là vai trò của anh.”

Tất nhiên, nếu đối tượng trả lời khác đi, sẽ có cách đặt câu hỏi khác. “Chuyển sang vấn đề về công việc, anh không làm việc với lũ trẻ đúng không?”

Tôi có, thật ra là làm bán thời gian.

“Đúng rồi, tôi biết mà.”

Sau khi Alison phân tích hồ sơ vụ án giết người trên nóc nhà, ông quyết định chơi một phiên bản của trò đọc ngụội. Ông cung cấp các chi tiết của vụ án, hồ sơ do FBI soạn, và một bản miêu tả về tên tội phạm cho các sĩ quan cảnh sát cao cấp và chuyên gia tâm lý học pháp y của Anh. Họ đánh giá hồ sơ này như thế nào? Có độ chính xác cao. Sau đó, Alison lại đưa những tài liệu trên cho một nhóm sĩ quan cảnh sát khác, nhưng lần này ông tạo ra một kẻ phạm tội hư cấu, một kẻ khác hoàn toàn với Calabro. Kẻ sát nhân mới

này 37 tuổi. Hắn nghiện rượu. Mới đây hắn đã bị sa thải khỏi ban chuyên trách các vấn đề về nước, và trước đó hắn đã gặp nạn nhân. Còn gì nữa, Alison khẳng định hắn từng bạo lực với phụ nữ, và có tiền án/tiền sự về tấn công người và trộm cắp... Nhóm sĩ quan cảnh sát có kinh nghiệm này thấy hồ sơ của FBI chính xác tới mức nào khi nó được ghép với tên tội phạm giả tưởng kia? Mọi chi tiết đều chính xác như khi nó được ghép với tên tội phạm thật.

James Brussel đã không thật sự nhìn thấy Kẻ đánh bom điên khùng trong đồng ảnh chụp và bản sao. Đó là một ảo giác. Như học giả về văn chương Donald Foster đã chỉ ra trong cuốn sách xuất bản năm 2000 mang tên Author Unknown (Tác giả vô danh), Brussel đã sửa lại những dự đoán của ông để đưa vào hồi ký của mình. Thực ra, Brussel đã yêu cầu cảnh sát tìm kiếm kẻ đánh bom ở thành phố White Plains, khiến đơn vị chuyên trách xử lý bom của Sở cảnh sát New York phải lao vào một cuộc đeo đuổi viễn vông ở hạt Westchester. Brussel cũng yêu cầu cảnh sát tìm kiếm một người đàn ông có sẹo ở mặt, trong khi Metesky chẳng có vết sẹo nào. Ông yêu cầu họ tìm kiếm một người đàn ông có việc làm đêm, trong khi Metesky đã thất nghiệp kể từ ngày hắn rời khỏi Con Edison năm 1931. Ông yêu cầu họ tìm kiếm một ai đó ở độ tuổi trong khoảng 40-50, trong khi Metesky đã ngoài 50 tuổi. Ông yêu cầu họ tìm kiếm một ai đó là "chuyên gia về hàng dân dụng và quân dụng" và chi tiết gần nhất có liên quan đến dự đoán này là Metesky có thời gian làm việc ngắn ngủi trong một cửa hàng điện máy. Và, bất kể những gì được viết trong hồi ký, Brussel chưa bao giờ nói Kẻ đánh bom điên rồ là một người gốc Slav. Ông đã đề nghị cảnh sát tìm kiếm một người đàn ông "sinh ra và được học hành ở Đức." Vào thời điểm cao trào trong cuộc điều tra của cảnh sát, khi tờ Journal American của New York yêu cầu được đăng mọi thông điệp của Kẻ đánh bom điên khùng, Metesky đã viết bằng một giọng cáu kỉnh rằng "liên hệ gần nhất của tôi với 'những kẻ Giéc-manh' là bố tôi đã lên một chiếc tàu chở hàng ở Hamburg để đến đất nước này – khoảng 65 năm về trước".

Người hùng thực sự của vụ án này không phải là Brussel; đó là một người phụ nữ có tên Alice Kelly, người được giao nhiệm vụ nghiên cứu hồ sơ nhân sự của Con Edison. Tháng 1 năm 1957, bà tình cờ bắt gặp một lá đơn khiếu nại vào đầu những năm 1930: một nhân viên lau máy phát điện tại nhà máy Hell Gate bị khí ga nóng xả vào người. Người công nhân này nói

mình bị thương. Công ty lại phủ nhận. Và trong một loạt những lá thư giận dữ do người nhân viên gửi đi, Kelly phát hiện ra lời đe dọa – “tự tay tôi sẽ đem lại công lý” – là dòng chữ đã xuất hiện trong một bức thư của Kẻ đánh bom điên rồ. Cái tên trong hồ sơ này là George Metesky.

Brussel đã không thực sự hiểu được suy nghĩ của Kẻ đánh bom điên rồ. Đường như ông chỉ hiểu rằng, nếu đưa ra nhiều dự đoán, những dự đoán sai sẽ sớm bị lãng quên, và những dự đoán chẳng may đúng sẽ đem lại danh tiếng. Thế loại hồ sơ tội phạm không phải là chiến thắng vẻ vang của phép phân tích tâm lý pháp y. Nó chỉ là tiểu xảo trong bữa tiệc.

## 6.

“Chính tại đây, tôi có được gã này”, Douglas nói, khởi động buổi thảo luận hồ sơ tội phạm mà cùng với nó cuốn Suy nghĩ trong đầu BTK được manh nha. Đó là năm 1984. Kẻ sát nhân vẫn nhởn nhơ đâu đó. Douglas, Hazelwood, Walker cùng với hai thám tử đến từ Wichita ngồi quanh chiếc bàn gỗ sồi. Douglas cởi chiếc áo khoác ngoài ra và vắt lên thành ghế. Ông bắt đầu vào đề: “Quay trở lại với thời điểm hấn bắt đầu ra tay năm 1974, lúc đó hấn khoảng 25-30 tuổi. Từ đó đến nay đã 10 năm, vậy nên cứ giả sử là hấn khoảng 35-40 tuổi”.

Đến lượt Walker nói: BTK chưa bao giờ có bất kỳ hành vi giao cấu tình dục nào với nạn nhân. Điều đó cho thấy hấn là một kẻ “có tiền sử thiếu thốn và thiếu chín chắn về tình dục”. Hấn có “kiểu tính cách của một con sói cô đơn”. Nhưng hấn không đơn độc vì bị người khác lãng tránh mà hấn đơn độc là do hấn chọn lựa lối sống ấy... Hấn vẫn có thể cư xử bình thường trong các tình huống xã hội, nhưng đó chỉ là vẻ bề ngoài. Hấn có thể có những người bạn thuộc phái nữ để tán tình, nhưng hấn hấn phải cảm thấy thiếu thốn với một phụ nữ thuộc nhóm đồng đảng”. Hazelwood là người đưa ra ý kiến tiếp theo. BTK hấn phải là kẻ “thường xuyên thủ dâm”. Ông nói tiếp: “Những phụ nữ có quan hệ tình dục với gã chắc hấn sẽ nhận xét là gã ít ham muốn, thờ ơ, loại đàn ông muốn phụ nữ phục vụ mình hơn là quan hệ tương tác, qua lại”.

Douglas nói theo ý trên. "Những phụ nữ ăn nằm với hấn hoặc là trẻ hơn nhiều tuổi, rất ngây thơ, hoặc là già hơn nhiều, và lệ thuộc vào hấn chỉ là để

kiếm ăn", ông đánh bạo nói. Hơn nữa, những người lập hồ sơ xác định, BTK có thể có một chiếc xe hơi "khá tốt", nhưng đó là đời xe "khó phân loại".

Đến lúc này, các kiến giải bắt đầu trở nên mơ hồ hơn. Douglas nói ông có nghĩ đến việc BTK là kẻ đã lập gia đình. Nhưng giờ đây có lẽ ông lại cho là hẳn đã ly dị. Ông đoán rằng BTK là một người thuộc tầng lớp trung lưu hạng dưới, có thể đang sống trong một căn nhà thuê. Walker cảm thấy BTK làm "công việc trí óc nhưng lương thấp, chứ không phải công việc chân tay". Hazelwood thấy hẳn là một người "trung lưu" và "có khả năng ăn nói lưu loát". Mọi người nhất trí với nhau rằng chỉ số IQ của hẳn nằm ở khoảng giữa 105 và 145. Douglas phân vân không biết liệu hẳn có liên quan đến quân đội hay không. Hazelwood gọi hẳn là một người "ăn xối", thích được "hài lòng ngay tức khắc".

Walker nhận định những người biết hẳn "có thể nói rằng họ nhớ ra hẳn, nhưng không biết nhiều về hẳn". Douglas sau đó loé lên ý kiến – "Đó là cảm nhận, gần như là biết" – rồi nói: "Tôi sẽ không ngạc nhiên nếu, trong công việc mà hẳn đang làm ngày hiện nay, hẳn phải mặc đồng phục... Gã này không bị tâm thần. Nhưng hẳn điên cuồng như một con sói".

Họ đã thảo luận gần 6 tiếng đồng hồ. Những cái đầu giỏi nhất đến từ FBI đã vạch ra cho các thám tử ở Wichita một bản kế hoạch chi tiết cho công tác điều tra của họ. Tìm kiếm một người đàn ông Mỹ có thể có mối liên hệ với quân đội. Chỉ số IQ của hẳn sẽ phải cao hơn 105. Hẳn có xu hướng thích thủ dâm, hẳn lạnh lùng và ích kỷ trên giường. Hẳn sẽ có một chiếc xe khá tốt. Hẳn là một kẻ "ăn xối". Hẳn không cảm thấy thoải mái với phụ nữ. Nhưng có thể hẳn vẫn có những người bạn thuộc phái nữ. Hẳn là một con sói đơn độc. Nhưng hẳn vẫn có thể giao tiếp bình thường trong các tình huống xã hội. Hẳn không phải là kẻ không đáng nhớ. Nhưng cũng sẽ chẳng mấy ai biết rõ về hẳn. Hẳn hoặc chưa bao giờ kết hôn, hoặc là đã ly dị, hoặc cũng có thể vẫn đang có gia đình; và nếu hẳn đã ly dị hoặc kết hôn thì vợ hẳn hoặc là trẻ hơn hẳn hoặc là già hơn hẳn. Hẳn có thể đang sống trong một căn nhà thuê, hoặc không phải vậy, và có thể thuộc tầng lớp thấp, hơn một chút, dưới trung lưu hoặc trung lưu. Và hẳn điên cuồng như một con cáo, chứ không bị tâm thần. Nếu bạn chấm điểm, đó là một Tuyên bố Jacques, hai Tuyên bố Barnum, bốn Mẹo cầu vòng, một Tiên đoán về cơ hội

tốt, hai dự đoán không thực sự là dự đoán vì chẳng ai có thể xác minh - và không có một mô tả nào kể trên giống với thực tế: BTK là người có vai vế trong cộng đồng, là chủ tịch của giáo hội nơi hắn sống, đã kết hôn và có hai đứa con.

“Vụ này dễ tìm ra lời giải thôi”, Douglas nói với các thám tử khi đứng dậy và mặc áo khoác, “Cứ thoải mái gọi cho chúng tôi nếu các anh cần giúp đỡ”. Bạn có thể hình dung Douglas bớt chút cả thời gian mỉm cười khích lệ và vỗ lưng một thám tử: “Thế nhé! Các anh sắp tóm được gã này rồi”.

# Ngộ nhận về nhân tài

NGƯỜI TỎ RA THÔNG MINH ĐANG ĐƯỢC ĐỀ CAO QUÁ MỨC?

1.

Vào thời điểm cao trào của đợt bùng nổ các công ty kinh doanh trên mạng trong thập niên 1990, một số nhân vật đứng đầu đứng đầu McKinsey & Company – hãng tư vấn quản lý lớn nhất và có uy tín nhất của Mỹ – khởi động một dự án có tên gọi là Cuộc chiến đoạt nhân tài. Hàng nghìn bảng câu hỏi đã được gửi tới các giám đốc trên khắp nước Mỹ. Mười tám công ty nhận được sự chú ý đặc biệt, và các chuyên gia tư vấn dành tới tận ba ngày ở từng doanh nghiệp, phỏng vấn tất cả từ CEO tới nhân viên nhân sự. McKinsey muốn ghi lại sự khác biệt giữa những doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ và những doanh nghiệp bình thường trong cách xử lý những vấn đề như tuyển dụng và thúc đẩy nhân viên. Thế nhưng, khi các chuyên gia tư vấn nghiên cứu chông báo cáo, bảng câu hỏi và biên bản phỏng vấn, họ dần dà tin rằng sự khác biệt giữa người thắng và kẻ bại phức tạp hơn những gì họ nhận thấy trước đó. “Chúng tôi nhìn vào từng doanh nghiệp và đột ngột mọi chuyện sáng tỏ”, ba chuyên gia tư vấn đứng đầu dự án – Ed Michaels, Helen Handfield-Jones và Beth Axelrod – chia sẻ trong cuốn sách cũng mang tên Cuộc chiến đoạt nhân tài. Theo kết luận của họ, những doanh nghiệp xuất sắc nhất được dẫn dắt bởi những lãnh đạo bị ám ảnh về nhân tài. Họ đăng tuyển không ngừng, tìm kiếm và tuyển càng nhiều nhân sự giỏi càng tốt. Họ lựa chọn và biệt đãi người tài, phóng tay thưởng và đưa những ngôi sao này lên chức vụ ngày càng cao hơn. “Hãy đặt cược vào những vận động viên bẩm sinh, những người có năng lực nội tại mạnh nhất”, các tác giả đồng tình trích dẫn lại lời một nhà điều hành cấp cao của General Electric, “Đừng e ngại khi thăng chức cho những ngôi sao không có kinh nghiệm liên quan cụ thể lên những vị trí có vẻ như quá sức của họ.” Để thành công trong nền kinh tế hiện đại, theo ba tác giả này, đòi hỏi một “nỗ lực nhân tài” – tức, “niềm tin cuồng nhiệt và mạnh mẽ rằng có nhân tài giỏi hơn ở mọi cấp là con đường để bỏ xa đối thủ”.

“Nỗ trượng nhân tài” là quan điểm chính thống mới trong phong cách quản lý của người Mỹ. Nó là lý lẽ về mặt tư duy giải thích tại sao những khoản ưu đãi ngất trời lại được trao cho cử nhân tốt nghiệp các trường kinh doanh hàng đầu, và tại sao gói thưởng cho những nhân vật cốt cán lại hậu hĩnh đến vậy. Trong các doanh nghiệp hiện đại, nó được coi là công cụ duy nhất có sức mạnh chẳng kém gì các ngôi sao của doanh nghiệp. Trong vài năm trở lại đây, quan điểm này đã được các chuyên gia tư vấn cũng như các bậc thầy về quản lý giao giảng khắp nơi trên thế giới. Thế nhưng, không ai khiến thông điệp này lan truyền mãnh liệt như McKinsey và trong các khách hàng của hãng, đã có một doanh nghiệp đưa nỗ trượng nhân tài đạt tới gần cấp độ tinh túy nhất. Đó chính là doanh nghiệp mà tại đó, McKinsey tiến hành 20 dự án khác nhau, tại đó số tiền đầu tư mà McKinsey bỏ ra lên đến 10 triệu đô-la mỗi năm, tại đó các cuộc họp ban giám đốc thường có sự xuất hiện của một giám đốc McKinsey, và tại đó có vị CEO từng là chuyên gia của McKinsey. Doanh nghiệp đó không phải ai khác chính là Enron.

Vụ xì-căng-đan Enron đến nay đã trôi qua được một năm. Danh tiếng của Jeffrey Skilling và Kenneth Lay, hai nhà điều hành cấp cao nhất của hãng đã bị hủy hoại. Arthur Andersen, chuyên gia kiểm toán của Enron, bị buộc phải thôi việc và hiện giờ các nhà điều tra đang chuyển hướng chú ý sang các chủ ngân hàng đầu tư của Enron. Một đối tác của Enron đã thoát gần như vô sự trong vụ này là McKinsey, điều này rất lạ vì chính hãng này đã xây dựng kế hoạch chi tiết cho văn hóa Enron. Enron là doanh nghiệp “nhân tài” tột bậc. Khi Skilling bắt đầu thành lập một công ty con có tên Enron Capital and Trade năm 1990, ông đã “quyết định đưa vào một luồng ổn định những cử nhân và thạc sĩ quản trị kinh doanh xuất sắc nhất mà ông có thể tìm thấy để trang bị nhân tài cho công ty”, Michaels, Handfield-Jones và Axelrod cho biết. Trong suốt những năm 1990, trung bình mỗi năm, Enron thu nhận 250 thạc sĩ quản trị kinh doanh mới. “Chúng tôi gọi đó là Ngày thứ bảy tuyết rơi,” một cựu giám đốc của Enron nhớ lại. “Tôi đã phỏng vấn một vài anh chàng trong số những kẻ mới chân ướt, chân ráo ra khỏi Harvard, và những anh chàng này có thể thổi bay tôi ra khỏi vị trí. Họ biết những thứ mà tôi chưa bao giờ nghe nói đến.” Khi đó, ở Enron, những nhân sự hàng đầu thường được thưởng nhiều đến quá quắt và được thăng chức mà không cần xem xét đến thâm niên hay kinh nghiệm. Enron là một dàn sao. “Thứ duy nhất khu biệt Enron với các đối thủ cạnh tranh chính là con người, là nhân tài của chúng tôi”, Lay, cựu Chủ tịch hội đồng quản trị

và CEO của Enron, chia sẻ với các chuyên gia tư vấn của McKinsey khi họ đến thăm quan trụ sở của hãng tại Houston. Hay, như một nhân sự cấp cao khác của Enron đã nói với Richard Foster, vị chuyên gia McKinsey đã nhắc đến Enron trong cuốn sách xuất bản năm 2001, Creative Destructive (Phá hủy sáng tạo), “Chúng tôi tuyển những người thông minh và trả cho họ nhiều hơn những gì họ nghĩ mình xứng đáng được nhận.”

Nói cách khác, phương pháp quản lý của Enron thực hiện chính xác những gì mà các chuyên gia tư vấn của McKinsey đã khuyên các doanh nghiệp cần làm để thành công trong nền kinh tế hiện đại. Tập đoàn này tuyển và thưởng cho những nhân sự giỏi nhất, chói sáng nhất – và giờ thì đã phá sản. Nguyên nhân Enron sụp đổ rất phức tạp và không cần đề cập đến ở đây. Nhưng sẽ thế nào nếu Enron thất bại vì não trạng nhân tài, chứ không phải là thất bại mặc dù có não trạng nhân tài? Sẽ thế nào nếu những người thông minh được đề cao quá mức?

2.

Trung tâm của ảo tưởng McKinsey là quy trình mà những người ủng hộ Cuộc chiến đoạt nhân tài coi như sự khác biệt và khẳng định. Theo họ, các nhà tuyển dụng cần ngồi lại một hoặc hai lần một năm và tổ chức “một cuộc thảo luận không ai cầm trịch thật vô tư vì mục đích tìm kiếm tài năng về từng cá nhân,” rồi xếp loại nhân sự thành các nhóm A, B và C. Nhóm A cần phải được kích thích năng lực và thưởng thật hậu hĩnh. Nhóm B cần được khích lệ và khẳng định. Nhóm C cần cải thiện hoặc phải sa thải. Enron làm theo lời khuyên này gần như từng chữ một. Tập đoàn này cũng thành lập thành lập Ban đánh giá hiệu quả hoạt động nội bộ. Các thành viên của ban nhóm họp hai lần một năm và chấm điểm từng người trong khối của họ theo mười tiêu chí khác nhau, trong thang điểm 1-5. Quá trình này được gọi là “xếp và giật” (xếp hạng và giật lên vị trí mới). Những nhân sự đạt điểm cao nhất trong khối sẽ nhận được số tiền thưởng cao hơn 2/3 so với nhóm 30% phía sau; những nhân sự có điểm thấp nhất không được thưởng và không được nhận thêm các quyền chọn cổ phiếu – thậm chí trong một số trường hợp, họ còn bị sa thải luôn.

Vậy, cần thực hiện quá trình xếp hạng này như thế nào? Đáng tiếc, các chuyên gia tư vấn của McKinsey lại dành quá ít thời gian thảo luận về vấn đề này. Có một khả năng là chỉ tuyển và thưởng cho những người thông

minh nhất. Nhưng mối liên quan giữa chỉ số IQ và hiệu quả công việc lại rất mờ nhạt. Trên thang đánh giá, từ 0,1 trở xuống nghĩa là gần như không liên quan và từ 0,7 trở lên là liên quan chặt chẽ (chẳng hạn, chiều cao của bạn tương quan 0,7 với chiều cao của bố mẹ bạn), thì mối tương quan giữa chỉ số IQ và thành công trong công việc chỉ nằm trong khoảng 0,2 đến 0,3. “Thứ mà chỉ số IQ không tính đến là hiệu quả ở những công việc thông thường, đặc biệt là trong quá trình cộng tác làm việc,” Richard Wagner, nhà tâm lý học của Đại học bang Florida giải thích. “Khi đánh giá quá trình học tập, tất cả mọi thứ được tính điểm đều là những việc bạn làm một mình. Nếu cộng tác với người khác thì lại bị gọi là gian lận. Khi bạn bước ra đời, những việc bạn làm lại có cả làm việc cùng người khác.”

Wagner và Robert Sternberg, hai nhà tâm lý học của Đại học Yale đã xây dựng bài kiểm tra yếu tố thực tế này, và họ gọi dạng bài kiểm tra này là kiến thức ngầm. Kiến thức ngầm sẽ bao gồm cả những việc như biết cách quản lý bản thân cũng như người khác và biết cách vượt qua những tình huống xã hội phức tạp. Dưới đây là câu hỏi được lấy từ một trong những bài kiểm tra của họ:

Bạn vừa được thăng chức làm trưởng một bộ phận quan trọng trong công ty. Người tiền nhiệm của bạn đã được chuyển sang vị trí tương ứng ở một bộ phận kém quan trọng hơn. Theo bạn biết, lý do của sự thay đổi này là hiệu quả của cả bộ phận rất thường. Bộ phận không mắc một khuyết điểm rõ ràng nào, chỉ là vì ban lãnh đạo nhận thấy bộ phận làm ăn bình thường chứ không phải rất hiệu quả. Nhiệm vụ của bạn là cải thiện hoạt động của bộ phận. Theo kỳ vọng, cần nhanh chóng có kết quả. Hãy đánh giá hiệu quả của những chiến lược sẽ giúp bạn thành công trong vị trí mới dưới đây:

- a) Luôn ủy quyền cho nhân sự cấp thấp nhất mà bạn có thể tin tưởng giao nhiệm vụ.
- b) Thường xuyên báo cáo tiến độ với cấp trên.
- c) Thông báo tiến hành một cuộc tái cơ cấu quan trọng trong bộ phận, có thể sa thải bất cứ ai mà bạn cho là “cây gỗ chết”.
- d) Tập trung vào nhân sự hơn là những nhiệm vụ cần thực hiện.

e) Tạo cho mọi người ý thức chịu trách nhiệm hoàn toàn với công việc của họ.

Wagner nhận thấy ai càng làm tốt bài kiểm tra này bao nhiêu, người đó càng làm tốt công việc bấy nhiêu: Những nhà quản lý giỏi chọn b và e; còn quản lý tồi chọn c. Nhưng vẫn không có mối liên quan rõ ràng nào giữa kiến thức ngầm và các dạng kiến thức và kinh nghiệm khác. Quy trình đánh giá năng lực làm việc thường rối hơn rất nhiều.

Nhà tuyển dụng không chỉ muốn đánh giá tiềm năng, mà còn muốn đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên. Nhưng điều này đòi hỏi phải thật thận trọng. Trong Cuộc chiến đoạt nhân tài, các tác giả có nói về cách Lực lượng Hàng không Hoàng gia Anh sử dụng hệ thống đánh giá A, B, C để đánh giá phi công trong Trận đánh tại Anh. Nhưng xếp hạng phi công chiến đấu – đối tượng mà tiêu chí đánh giá không nhiều và tương đối khách quan (chẳng hạn như số quân địch giết được và khả năng đưa đội bay trở về an toàn) – dễ dàng hơn nhiều so với đánh giá hoạt động của giám đốc một bộ phận chẳng hạn như marketing hay phát triển kinh doanh? Nghiên cứu chỉ ra rằng không có mấy tương quan giữa đánh giá của đồng nghiệp và đánh giá của sếp đối với một cá nhân. Phương thức đánh giá hiệu quả hoạt động khắt khe nhất, theo các chuyên gia nhân sự, là sử dụng những tiêu chí càng cụ thể càng tốt. Các nhà quản lý cần ghi lại những ghi chú chi tiết về nhân viên của mình trong suốt cả năm để loại bỏ những phản ứng cá nhân chủ quan trong quá trình đánh giá. Bạn chỉ có thể đánh giá hiệu quả hoạt động của một ai đó nếu bạn nắm được hoạt động của người đó. Và trong thứ văn hóa trôi không phanh của Enron, đó là điều không thể. Những người được cho là có tài thường bị đẩy vào những công việc mới và đối mặt với những thử thách mới. Tỷ lệ luân chuyển việc làm hàng năm vì lý do thăng hạ cấp là gần 20%. Lynda Clemmons, cô gái dự báo thời tiết, người khởi động hoạt động kinh doanh các dịch vụ phái sinh của thời tiết cho Enron chỉ trong bảy năm ngắn ngủi, từ một người bán hàng trở thành hội viên rồi quản lý, giám đốc và cuối cùng là người đứng đầu một đơn vị kinh doanh của riêng cô. Làm sao bạn có thể đánh giá hiệu quả hoạt động của một người trong hệ thống mà không ai được dừng chân ở một vị trí đủ lâu để tạo điều kiện cho những đánh giá như vậy?

Câu trả lời là rõ cuộc bạn sẽ phải đánh giá hiệu quả hoạt động mà không dựa trên hoạt động. Trong số nhiều cuốn sách sinh động về Enron trước khi tập đoàn này phá sản có cuốn sách nằm trong tốp sách bán chạy *Leading the Revolution* (Dẫn dắt cuộc cách mạng) của chuyên gia tư vấn quản lý Gary Hamel. Cuốn sách là câu chuyện về Lou Pai, người khởi động hoạt động kinh doanh năng lượng của Enron. Nhóm của Pai bắt đầu bằng một thảm họa: để mất 10 triệu đô-la khi cố gắng bán điện cho khách hàng cá nhân tại những thị trường mới được mở cửa. Theo lý giải của Hamel, vấn đề là các thị trường này không thật sự được tháo bỏ quy định: “Những bang mở cửa thị trường cho phép cạnh tranh vẫn thiết lập những quy định mang lại cho các cơ sở của họ những lợi thế lớn.” Dường như chẳng có ai nghĩ là đáng ra Pai nên nghiên cứu những quy định này cẩn thận hơn trước khi mạo hiểm đổ hàng triệu đô-la vào đó. Gần như ngay lập tức, anh được trao cho cơ hội xây dựng hoạt động kinh doanh điện thương mại – với hoạt động này, anh đã làm lỗ nặng thêm một vài năm nữa trước khi vét sạch của Enron 270 triệu đô-la. Vì Pai có “tài” nên anh được trao cho những cơ hội mới, và khi anh thất bại với những cơ hội mới, anh vẫn được trao thêm cơ hội... vì anh có “tài”. “Tại Enron, thất bại – dù là kiểu thất bại bị phơi lên trang nhất của tờ *Wall Street Journal* – không tắt yếu nhấn chìm sự nghiệp”, Hamel viết, tựa hồ như đây là một thái độ đúng đắn. Có lẽ, những doanh nghiệp muốn cố vũ sự mạo hiểm phải sẵn lòng bao dung với các sai lầm. Nhưng nếu tài năng được định nghĩa như một điều gì đó tách biệt hoàn toàn với hiệu quả hoạt động thật sự của nhân viên, thì chính xác nó còn có giá trị gì?

3.

Chung quy lại, Cuộc chiến đoạt nhân tài chính là luận cứ ủng hộ việc thỏa mãn, bợ đỡ các nhân viên hạng A. “Cần làm tất cả những gì có thể để họ gắn bó và vừa ý – thậm chí là hài lòng”, Michaels, Handfield-Jones và Axel viết, “Hãy tìm hiểu xem họ thích làm gì nhất, và định hình sự nghiệp và trách nhiệm của họ theo hướng đó. Giải quyết bất kỳ vấn đề nào có thể đẩy họ ra khỏi cửa, như một ông sếp khiến họ thất vọng hay ra những yêu cầu khiến họ thấy nặng gánh.” Không có doanh nghiệp nào làm điều này tốt hơn Enron. Trong một câu chuyện vẫn thường được kể, Louise Kitchin, một nhân viên bán gas 29 tuổi ở châu Âu tin rằng Enron cần phát triển hoạt động kinh doanh trên mạng. Cô nói với sếp về vấn đề này và bắt đầu một mình thực hiện dự án trong thời gian rảnh, cho đến khi cô có 250 người

khắp Enron trợ giúp. Sáu tháng sau, Skilling cuối cùng cũng được thông báo về việc này: “Tôi chưa bao giờ bị hỏi xin một đồng vốn nào”, sau này Skilling nói, “Cũng chẳng ai hỏi xin tôi nhân sự. Họ đã mua sẵn những người phục dịch. Họ đã bắt đầu xé toạc tòa nhà này rồi. Đến lúc tôi biết thì họ đã bắt đầu tiến hành thẩm định pháp lý ở 22 nước.” Skilling tiếp tục với giọng đồng tình: “Đó chính là lối hành động sẽ tiếp tục đưa tập đoàn này tiến về phía trước.”

Cần phải nói rõ, việc Kitchin đủ tư cách để điều hành EnronOnline không phải là vì cô giỏi. Nó là việc cô muốn làm và Enron là nơi các sao làm những gì họ muốn. “Chuyển dịch cơ động hết sức cần thiết trong tập đoàn của chúng tôi. Và mẫu nhân sự được chúng tôi tuyển dụng củng cố thêm điều đó”, Skilling cho nhóm chuyên gia tư vấn của McKinsey biết. “Hệ thống này không chỉ kích thích từng nhà quản lý, mà nó còn định hình hoạt động kinh doanh của Enron theo hướng mà các nhà quản lý thấy hứng thú nhất.” Skilling cũng nói thêm: “Nếu có nhiều nhân sự lũ lượt kéo vào một dự án kinh doanh mới, đó là tín hiệu tốt cho thấy đây là một cơ hội tốt... Nếu một đơn vị kinh doanh không thể thu hút người dễ dàng, đó là tín hiệu tốt cho thấy Enron không nên nhảy vào.” Bạn có thể kỳ vọng một CEO nói, nếu đơn vị kinh doanh không thể dễ dàng thu hút khách hàng, đó là tín hiệu tốt cho thấy doanh nghiệp không nên nhảy vào lĩnh vực kinh doanh đó. Hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp phải được định hình theo hướng mà các nhà quản lý thấy sinh lợi nhiều nhất. Nhưng ở Enron, nhu cầu của khách hàng và cổ đông đều là thứ yếu so với nhu cầu của các sao.

Đầu những năm 1990, các nhà tâm lý học Robert Hogan, Robert Raskin và Dan Fazzini đã viết một chuyên luận rất thú vị có tựa đề The Dark Side of Charisma (Góc khuất của sức hút). Chuyên luận này trình bày ý kiến cho rằng những nhà quản lý không hoàn hảo rơi vào ba nhóm. Một là nhóm Mềm dẻo, cực kỳ đáng mến, những người này thăng chức mà chẳng cần tốn chút sức lực vì chẳng bao giờ đưa ra bất kỳ quyết định khiến người khác mất lòng hay gây thù chuốc oán với ai. Hai là nhóm Hay hăn thù – những người này ngấm ngầm giận dữ và bày mưu đáp trả kẻ thù. Thú vị nhất là nhóm thứ ba, nhóm Tự yêu mình, năng lượng, sự tự tin và sức hút đưa những người này leo cao trên nấc thang sự nghiệp. Tự yêu mình là những nhà quản lý tồi. Họ bác bỏ đề xuất, cho là chúng sẽ làm họ yếu thế và không tin rằng người khác có thể nói bất cứ điều gì có ích cho họ. “Nhóm

Tự yêu mình thường nhận nhiều lời khen ngợi vì thành công hơn mức đáng được nhận”, Hogan và các đồng tác giả viết, và “thường tránh nhận trách nhiệm với những thất bại hay yếu kém vì cùng một lý do là họ đòi hỏi thành công hơn là trách nhiệm.” Không chỉ dừng lại đó:

Những người tự yêu mình thường đưa ra quyết định với sự tự tin lớn hơn nhiều so với người khác... và vì quyết định của họ được chuyển tải với sự chắc chắn như vậy, người khác thường tin họ, và những người tự yêu mình trở nên có ảnh hưởng thái quá trong các tình huống làm việc nhóm. Cuối cùng, vì sự tự tin và nhu cầu được công nhận mạnh mẽ của mình, những người tự yêu mình thường “tự ứng cử”; hệ quả là, khi vị trí lãnh đạo trong nhóm hay tổ chức bị khuyết, những người tự yêu mình sẽ nhanh chân chạy đến lấp chỗ.

Tyco và WorldCom đều là những tập đoàn tham lam: Họ chỉ thuần túy quan tâm đến những lợi ích tài chính trước mắt. Enron thuộc dạng tự yêu mình – doanh nghiệp này nhận nhiều lời khen ngợi về thành công hơn mức xứng đáng được nhận, không thừa nhận trách nhiệm khi thất bại, khôn khéo thuyết phục tất cả chúng ta tin vào tài năng phi thường của mình, và dùng chế độ tự ứng cử thay cho một hệ thống quản lý có kỷ cương. Trong Dẫn dắt cuộc cách mạng có đoạn Hamel lần theo một nhà điều hành cấp cao của Enron, và những gì ông ta kể không kịp thở – sự khoe khoang khoác loác và tự mãn – có thể coi là văn bia cho não trạng trạng nhân tài:

“Bạn không thể kiểm soát được các nguyên tử trong phản ứng hợp hạch”, Ken Rice khi còn là giám đốc công ty Enron Capital and Trade Resources (ECT), công ty kinh doanh khí đốt tự nhiên và cũng là đối tác mua, bán điện lớn nhất nước Mỹ, cho biết. Trong chiếc áo phông đen, quần bò xanh và đôi ủng cao bồi, Rice vẽ một chiếc hộp lên chiếc bảng trắng của văn phòng và so sánh đơn vị kinh doanh của ông như một lò phản ứng hạt nhân. Những vòng tròn nhỏ trong hộp là “người sáng tạo hợp đồng” – họ có trách nhiệm thương thảo và tạo ra những hoạt động kinh doanh mới. Gắn với mỗi vòng tròn là một mũi tên. Trong sơ đồ của Rice, các mũi tên chỉ về các hướng khác nhau. “Chúng tôi tạo điều kiện cho mọi người đi theo bất kỳ hướng nào mà họ muốn.”

Việc phân biệt tập đoàn tham lam và tập đoàn tự yêu mình rất quan trọng bởi vì cách chúng ta cảm nhận tài năng, kiến thức của bản thân sẽ giúp

chúng ta quyết định cách hành xử cho mình. Carol Dweck, nhà tâm lý học của Đại học Columbia, đã phát hiện ra rằng mọi người thường có một trong hai đức tin khá chắc chắn về trí tuệ của họ: Họ coi nó như một đặc điểm cố hữu hoặc thứ gì đó có thể uốn nắn và phát triển theo thời gian. Dweck từng tiến hành một nghiên cứu tại trường Đại học Hong Kong. Tại đây, tất cả các tiết học đều được dạy bằng tiếng Anh. Chị và các đồng nghiệp đã tiếp cận một nhóm gồm nhiều sinh viên khoa học xã hội, cho họ biết điểm tiếng Anh của họ, và hỏi họ có muốn tham gia một khóa học để cải thiện kỹ năng ngôn ngữ không. Người ta thường nghĩ tất cả các sinh viên bị điểm kém sẽ đăng ký ngay khóa học bồi dưỡng. Đại học Hong Kong là một cơ sở đào tạo có yêu cầu cao và thật khó học tốt ở đây nếu các kỹ năng tiếng Anh không vững. Thế nhưng, đáng ngạc nhiên là chỉ có những ai tin là trí tuệ có thể bồi đắp mới biểu lộ sự quan tâm với khóa học. Những sinh viên cho rằng trí tuệ là một đặc điểm cố hữu lo lắng về sự xuất hiện yếu kém của mình đến độ họ thà ở nhà còn hơn. “Những sinh viên có quan điểm cố hữu về trí tuệ quan tâm quá nhiều đến vẻ ngoài lạnh lợi đến độ họ hành xử ngốc nghếch,” Dweck viết, “còn điều gì có thể ngốc nghếch hơn là từ bỏ cơ hội học thứ cần thiết cho thành công của chính mình?”

Trong thí nghiệm tương tự, Dweck cho một lớp học sinh phổ thông làm một bài kiểm tra với rất nhiều câu hỏi hóc búa. Sau khi kết thúc, một nhóm được đánh giá cao về nỗ lực, còn một nhóm được đánh giá cao về trí tuệ. Những em được đánh giá cao về trí tuệ miễn cưỡng xử lý những bài tập khó nhằn, và chẳng mấy chốc, thành tích của các em ở những bài kiểm tra sau bắt đầu đi xuống. Sau đó, Dweck yêu cầu các học sinh này viết thư kể về những trải nghiệm khi tham gia nghiên cứu cho học sinh của trường khác. Chị phát hiện ra một điều đáng chú ý: 40% những em được đánh giá cao về trí tuệ đã nói dối về điểm kiểm tra, các em thường tự nâng điểm lên. Bản chất các em không phải là những người dối trá, và các em cũng chẳng kém thông minh hay tự tin hơn bất kỳ ai khác. Các em chỉ đơn giản là làm những việc mọi người thường làm khi bị chìm trong một môi trường tung hô các em chỉ vì “tài năng” bẩm sinh. Các em bắt đầu xác định mình theo mô tả đó, và khi đến thời khắc khó khăn hơn, hình ảnh tự nhận thức về bản thân bị đe dọa, các em vướng vào khó khăn với hệ quả đó. Các em sẽ không tham gia khóa học bồi dưỡng. Các em cũng sẽ không đứng lên trước nhà đầu tư và công luận, thừa nhận mình sai. Các em thà nói dối còn hơn.

4.

Sai lầm lớn hơn của McKinsey và những môn đồ của hãng này ở Enron là họ giả định trí tuệ của một tổ chức chỉ đơn giản là hàm tổng trí tuệ của từng nhân sự. Họ tin vào các sao, bởi vì họ không tin vào hệ thống. Ở một góc độ nào đó, điều này khá dễ hiểu vì cuộc sống của chúng ta rõ ràng phong phú được là nhờ sự tài giỏi của từng cá nhân. Tập thể không thể viết ra những cuốn tiểu thuyết vĩ đại, và cả một cộng đồng không thể cùng cho ra đời thuyết tương đối. Nhưng các doanh nghiệp lại hoạt động theo những quy tắc không giống thế. Họ không chỉ tạo ra; họ còn thực hiện, ganh đua và phối hợp nỗ lực của nhiều người khác nhau, và những tổ chức thực hiện nhiệm vụ đó thành công nhất sẽ là những tổ chức coi hệ thống là sao.

Có một ví dụ rất tuyệt vời về quan niệm này trong câu chuyện về Trân châu cảng trong Chiến tranh thế giới II. Trong suốt chín tháng đầu năm 1942, hải quân Mỹ vướng vào tai ương. Những chiếc tàu ngầm chữ U của Đức, hoạt động ngay phía ngoài bờ biển Đại Tây Dương và Caribe, gần như là thoải mái đánh chìm các tàu thương mại của nước này. Chỉ huy của những đội tàu ngầm rất ngạc nhiên trước vận may của họ. “Trước cả biển ánh sáng, đi ngược ánh sáng chiếu từ phía trước của một thế giới mới vô tư lự, bóng những chiếc tàu cứ thế băng qua, chúng dễ nhận ra đến từng chi tiết và rõ rệt như hình ảnh trong các danh mục hàng hóa,” một chỉ huy tàu ngầm chữ U viết, “Tất cả những gì chúng tôi phải làm là nhấn nút.”

Chi tiết khiến việc này trở nên khó hiểu đến vậy là vì, ở bên kia bờ Đại Tây Dương, người Anh lại chẳng gặp mấy khó khăn trong việc bảo vệ tàu thuyền của họ trước những cuộc tấn công của đội tàu ngầm chữ U. Không chỉ có thế, người Anh còn nhiệt tình chuyển cho phía Mỹ tất cả những gì họ biết về thiết bị phát hiện tàu ngầm và súng bắn tàu ngầm cũng như cấu trúc của những kẻ hủy diệt. Thế nhưng, quân Đức vẫn khiến toàn bộ vùng biển của Mỹ tê liệt.

Bạn có thể tưởng tượng các chuyên gia tư vấn của McKinsey sẽ kết luận thế nào: Chắc hẳn, họ sẽ nói rằng Hải quân Mỹ không có não trạng nhân tài, rằng Tổng thống Roosevelt cần tuyển dụng và đưa những người giỏi nhất vào các vị trí trọng yếu trong bộ tư lệnh Đại Tây Dương. Thực tế, Tổng thống Roosevelt đã làm đúng như thế. Ngay khi chiến tranh bắt đầu, ông đã bãi nhiệm vị thượng tướng đáng tin cậy nhưng không thật sự xuất chúng

Harold R. Stark khỏi vị trí tổng tư lệnh hải quân và đưa Ernest Joseph King huyền thoại lên thay. “Ông là người cực kỳ thực tế với sự cao ngạo của một thiên tài,” Ladislav Farago viết trong *The Tenth Fleet* (Hạm đội thứ mười), một cuốn sử ký về cuộc chiến của Hải quân Mỹ với chiến hạm ngầm chữ U trong Chiến tranh thế giới II. “Ông có lòng tin không giới hạn vào bản thân, vào kiến thức đồ sộ của mình về các vấn đề hải quân, vào sự đúng đắn trong các ý kiến mình đưa ra. Không như Stark chịu đựng được sự bất tài quanh mình, King không có khả năng kiên nhẫn với những kẻ ngu ngốc.”

Nói cách khác, Hải quân Mỹ có rất nhiều nhân tài ở hàng ngũ cấp cao. Thứ mà lực lượng này không có là loại hình tổ chức đúng đắn. Như Eliot A. Cohen, một học giả nghiên cứu về chiến lược quân sự tại Johns Hopkins, đã viết trong cuốn *Military Misfortunes in the Atlantic* (Vận đen quân sự trên Thái Bình Dương):

Muốn tiến hành tốt một cuộc chiến chống tàu ngầm, các chuyên gia phân tích phải ghép những mảnh thông tin rời rạc, những chi tiết cố định giúp xác định hướng, những vật chứng cụ thể, những mảnh tin đã giải mã và “thông tin bị thổi phồng quá đáng” về các cuộc tấn công của chiến hạm ngầm chữ U lại với nhau – để người chỉ huy có thể điều phối tàu chiến, máy bay và những chỉ huy cùng tham chiến. Bước tổng hợp này phải diễn ra gần như trong “thời gian thực” – trong từng giờ thậm chí một số trường hợp là từng phút.

Người Anh hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ này là vì họ có một hệ thống điều hành tập trung. Những người kiểm soát di chuyển tàu thuyền Anh xung quanh Đại Tây Dương như di chuyển những miếng pho mát nhằm thể hiện sự khôn ngoan hơn “lũ sói” chiến hạm ngầm chữ U. Trong khi đó, ngược lại, Tổng tư lệnh King lại cực kỳ tin tưởng cơ cấu quản lý phân quyền: Ông quan niệm rằng những người quản lý không bao giờ nên nói với cấp dưới “phải làm gì và làm như thế nào.” Nói theo cách bây giờ, ông là tín đồ của phương thức quản lý “buông lỏng” – phương thức quản lý được các chuyên gia tư vấn của McKinsey là Thomas J. Peters và Robert H. Waterman tung hô trong cuốn sách bán chạy nhất năm 1982, *In Search of Excellence* (Kiếm tìm sự hoàn hảo). Nhưng “buông lỏng” không giúp bạn tìm thấy chiến hạm ngầm. Gần như trong suốt năm 1942, Hải quân Mỹ liên tục cố gắng hành động khôn ngoan bằng những bí quyết công nghệ và ngang bướng từ chối

tiếp thu những bài học điều hành của người Anh. Hải quân Mỹ cũng thiếu cơ cấu tổ chức cần thiết để áp dụng những kiến thức kỹ thuật mà mình thật sự có vào lĩnh vực này. Chỉ khi lực lượng này bắt đầu xây dựng hạm đội thứ mười – đơn vị duy nhất có quyền thực hiện các cuộc chiến chống tàu ngầm trên Đại Tây Dương – tình thế mới thay đổi. Một năm rưỡi trước khi Hạm đội thứ mười ra đời vào tháng 5 năm 1943, Hải quân Mỹ chỉ đánh chìm được 36 tàu ngầm chữ U. Sáu tháng sau khi ra đời, hạm đội này đã đánh chìm 75 tàu ngầm. “Hạm đội 10 không đưa nhiều cá nhân tài năng vào tác chiến chống ngầm hơn các tổ chức trước đây”, Cohen viết. “Việc mà Hạm đội 10 cho phép, theo tổ chức và nhiệm vụ được giao, là để các cá nhân phát huy hiệu quả hơn so với trước kia.” Ngô nhận nhân tài cho rằng con người tạo nên trí tuệ của tổ chức. Nhưng, mọi chuyện luôn ngược lại hoàn toàn.

5.

Có rất nhiều ví dụ minh họa cho nguyên tắc này trong các doanh nghiệp thành công nhất nước Mỹ. Hãng Hàng không Southwest Airlines chỉ tuyển rất ít thực sĩ quản trị kinh doanh, trả cho các nhà quản lý mức lương khiêm tốn và thăng chức theo thâm niên, chứ không phải theo hệ thống “xếp và giật”. Nhưng đây lại là hãng hàng không thành công nhất trong các hãng hàng không của Mỹ bởi hãng đã tạo ra một tổ chức hoạt động hiệu quả hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Tại Southwest, thời gian để một chiếc máy bay vừa hạ cánh chuẩn bị cất cánh – chỉ số chủ chốt để đánh giá năng suất hoạt động – trung bình là 20 phút và chỉ cần 4 nhân viên mặt đất và hai nhân viên tại cổng. (Trong khi đó, tại hãng hàng không United Airlines, thời gian quay vòng là gần 35 phút và cần một đội công tác mặt đất gồm 12 người và 3 nhân viên đứng cổng).

Trong trường hợp của gã khổng lồ bán lẻ Wal-Mart, một trong những giai đoạn quyết định trong lịch sử của hãng là năm 1976 khi Sam Walton “quay lại” bãi nhiệm người tiền nhiệm do chính tay ông đưa lên, Ron Mayer. Mayer lúc đó mới hơn 40. Ông là người tham vọng. Có sức hút. Nói như một cây bút viết tiểu sử Walton, ông là “chuyên viên tài chính lên như điều gặp gió”. Nhưng Walton tin rằng Mayer, như các chuyên gia tư vấn ở McKinsey thường nói, “khác biệt và quả quyết” trong các nhân sự của tập đoàn, đang không đếm xỉa gì đến văn hóa tổng thể của Wal-Mart. Mayer ra

đi, và Wal-Mart sống sót. Nói cho cùng, Wal-Mart là một tổ chức, chứ không phải là một dàn toàn sao. Sau này, Walton đã đưa David Glass, một cựu sĩ quan tốt nghiệp Đại học Bang Missouri miền Nam, lên làm CEO; hiện giờ, tập đoàn này đang giữ vị trí đầu bảng trong danh sách 500 công ty hàng đầu Fortune 500.

Procter & Gamble cũng không có dàn sao. Và tập đoàn này hoạt động thế nào? Những thạc sĩ hàng đầu của Harvard và Stanford liệu có chuyển đến Cincinnati làm việc với các chất tẩy khi họ có thể kiếm được gấp ba lần tài đầu tư thế giới ở Houston không? Procter & Gamble không hấp dẫn. C.E.O. của tập đoàn này là một tù chung thân – ông là cựu sĩ quan của lực lượng hải quân Mỹ, khởi đầu sự nghiệp kinh doanh với tư cách là giám đốc nhân hiệu cho nước giặt Joy – và nếu những nhân sự xuất sắc nhất của Procter & Gamble đấu với những nhân sự xuất sắc nhất của Enron trong trò chơi Trivial Pursuit, chắc chắn đội đến từ Houston sẽ giành phần thắng dễ dàng. Nhưng Procter & Gamble lại thống trị lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng trong gần một thế kỷ, bởi tập đoàn này có một hệ thống quản lý được xây dựng cẩn thận và một phương thức marketing khắt khe cho phép giành chiến thắng trong cuộc chiến nhân hiệu như Crest và Tide hết thập kỷ này sang thập kỷ khác. Trong lực lượng hải quân của Procter & Gamble, Thượng tướng Stark sẽ vẫn tại nhiệm. Nhưng một ủy ban quản lý chéo sẽ thành lập một Hạm đội 10 trước khi cuộc chiến bắt đầu.

6.

Cuối cùng, một trong những thực tế phũ phàng nhất về Enron lại là điều mà các nhà quản lý ở đây tự hào nhất. Theo từ chuyên dùng của McKinsey, họ có cái gọi là “thị trường mở” cho tuyển dụng. Trong hệ thống thị trường mở – McKinsey công kích ý tưởng về một tổ chức cố định – bất kỳ ai cũng có thể xin vào bất kỳ vị trí nào mà họ muốn, và không một nhà quản lý nào được phép giữ chân họ lại. Hoạt động “săn trộm” nhân viên được khuyến khích. Khi một vị lãnh đạo Enron tên là Kevin Hannon bắt đầu xây dựng đơn vị băng rộng toàn cầu của tập đoàn, ông cũng khởi động cái được gắn mác Dự án tuyển dụng nhanh. Một trăm nhân sự xuất sắc nhất tập đoàn được mời tới Houston Hyatt để nghe Hannon mời chào. Các quầy tuyển dụng được dựng ngay bên ngoài phòng họp. “Cuối tuần đó, Hannon đã có 50 nhân sự xuất sắc nhất cho đơn vị băng thông rộng”, Michaels,

Handfield-Jones và Axelrod viết, “và những đồng cấp của ông có 50 chỗ trống phải tìm người lấp vào”. Dường như không một ai, thậm chí là cả các chuyên gia tư vấn được trả lương để suy tính xây dựng văn hóa Enron, lo ngại rằng 50 chỗ trống này có thể phá vỡ hoạt động chức năng của các bộ phận bị tác động, rằng sự ổn định trong hoạt động kinh doanh hiện có của một doanh nghiệp có thể cũng là một điều tốt, rằng sự tự tung tự tác của các nhân sự thuộc hàng sao của Enron có thể mâu thuẫn với những lợi ích tốt đẹp nhất của cả tập đoàn.

Đây là những mối lo ngại mà chuyên gia tư vấn quản lý nào cũng cần nêu ra. Nhưng chuyên gia tư vấn quản lý của Enron là McKinsey, và McKinsey lại bị ám ảnh với ngộ nhận nhân tài chẳng kém gì khách hàng của mình. Năm 1998, Enron đã tuyển mười thạc sĩ quản trị kinh doanh tu nghiệp tại Wharton; cũng trong năm đó McKinsey tuyển 40 thạc sĩ. Năm 1999, Enron tuyển 12 tu nghiệp sinh của Wharton; McKinsey tuyển 61. Các chuyên gia tư vấn của McKinsey đã giao giảng tại Enron những gì mà họ tin về chính họ. “Khi chúng tôi tuyển họ, quá trình không chỉ diễn ra trong một tuần”, một cựu giám đốc của Enron nhớ lại, khi nói đến những nhân sự sáng láng của McKinsey dạo quanh sảnh lớn tại trụ sở tập đoàn. “Thời gian kéo dài từ hai đến bốn tháng. Họ luôn quanh quẩn ở đó.” Họ ở đó để tìm kiếm những người có tài tư duy bên ngoài chiếc hộp. Họ không bao giờ chợt nghĩ là, nếu ai cũng phải tư duy bên ngoài chiếc hộp, có thể chính chiếc hộp mới cần đi sửa.

Ngày 22 tháng 7 năm 2002

# Mô hình bè cánh mới

## NHỮNG CUỘC PHÒNG VẤN THỰC SỰ CÓ Ý NGHĨA GÌ?

1.

Nolan Myers lớn lên ở Houston, là anh trai trong một gia đình trung lưu có hai anh em. Myers theo học trường cao đẳng Houston về Nghệ thuật hình ảnh và biểu diễn, và sau đó là Đại học Harvard với chuyên ngành lịch sử và khoa học. Tuy nhiên, khi tìm thấy niềm vui thích trong công việc lập trình, Myers đã chuyển sang ngành khoa học máy tính. “Lập trình là thứ mà khi bạn đã bắt tay vào làm, bạn sẽ không thể dừng lại cho đến khi mọi việc hoàn thành”, Myers kể. “Đôi khi bạn bắt chợt nhìn đồng hồ và đã là bốn giờ sáng! Tôi thích điều đó”. Myers khá thấp và đậm người với đôi mắt xanh lơ nhạt. Cậu ta hay cười, khi nói cậu ta hay giơ tay và di chuyển thân trên để nhấn mạnh. Myers chơi trong một ban nhạc klezmer có tên là Charvard Chai Notes. Myers thường nói chuyện với cha mẹ. Cậu thường được điểm B và B+.

Trong suốt năm cuối đại học, Myers dành nhiều thời gian đi phỏng vấn ở các công ty công nghệ. Cậu có tìm hiểu một công ty có tên Trilogy, ở Texas, nhưng cậu không nghĩ mình sẽ phù hợp với công việc ở đó. “Một trong những công ty con của Trilogy đang quảng cáo trên báo nói rằng họ đang tìm kiếm những sinh viên hàng đầu, và họ sẽ thưởng hai trăm nghìn đô-la và một chiếc ô tô BMW”, Myers kể lại, lắc đầu tỏ ý không tin tưởng. Trong một buổi phỏng vấn khác, nhà tuyển dụng yêu cầu Myers xử lý một vấn đề lập trình, và Myers đã mắc một lỗi ngớ ngẩn. Sau đó, nhà tuyển dụng đẩy tờ giấy trả lời trở lại bàn Myers và nói rằng “giải pháp” đó chẳng mang lại điều gì. Khi nhớ lại giây phút đó, Myers đỏ mặt. “Tôi rất lo lắng. Tôi nghĩ, hừm, tệ thật!” Tuy vậy, cái cách cậu ta nói điều đó khiến người ta khó có thể tin được cậu ta đang thực sự lo lắng, hoặc có thể cái Nolan Myers gọi là lo lắng đối với chúng ta chỉ là một cái nhói nhẹ trong dạ dày. Cậu ta là mẫu người bạn sẽ gọi điện trước một kỳ thi khi mà mọi thứ rối tung và bạn bắt đầu hoang mang.

Tôi thích anh chàng Nolan Myers này. Tôi bị thuyết phục rằng cậu ta sẽ thành công trong bất cứ công việc nào cậu ta chọn. Tôi có thể nói ra hai điều đó cho dù tôi tiếp xúc với Myers không hơn 90 phút đồng hồ. Chúng tôi chỉ gặp nhau một lần, vào một chiều nắng ngay trước đợt tốt nghiệp của cậu ta ở cửa hàng Au Bon Pain trong quảng trường Harvard. Khi đó, Myers đi một đôi giày mềm thể thao, mặc chiếc quần kaki và chiếc áo phông xanh đậm. Cậu ta mang theo một chiếc ba lô lớn, mà sau đó cậu ta quăng bịch một cái xuống sàn bên dưới bàn. Tôi gọi cho cậu ta một cốc nước cam. Cậu ta lục trong ví ra một đô-la và cố trả lại tiền cho tôi, nhưng tôi từ chối. Chúng tôi ngồi cạnh một ô cửa sổ. Trước đó, chúng tôi đã trò chuyện ba phút qua điện thoại để sắp đặt cuộc phỏng vấn. Sau đó, tôi gửi email cho Myers và hỏi làm thế nào tôi nhận ra được cậu ta ở Au Bon Pain. Myers gửi email lại cho tôi và bức thư đó khiến tôi tin rằng nó mang một kiểu kiêu ngạo riêng của Myers “khoảng 22 tuổi, một mét bảy, tóc nâu thẳng, rất điển trai :)”. Tôi chưa từng gặp bố, mẹ, em trai hay thầy giáo nào của Myers. Tôi cũng chưa từng thấy cậu ta vui sướng, giận dữ hay buồn phiền. Tôi không biết gì về thói quen, sở thích hay tật xấu nào của cậu ta. Thậm chí tôi không thể tả chính xác tôi cảm thấy thế nào về cậu ta. Myers có vẻ ngoài ưa nhìn và thông minh, hay nói và hóm hỉnh, nhưng cũng không đến mức để cắt nghĩa được những kết luận của tôi về cậu ta. Đơn giản tôi thấy thích và có ấn tượng tốt về cậu ta; nếu tôi là người đang tìm kiếm những sinh viên sáng giá, tôi sẽ chọn Myers ngay tức khắc.

Tôi biết đến Nolan Myers từ Hadi Partovi, giám đốc điều hành của Tellme, một công ty hết sức được chào đón ở thung lũng Silicon, với dịch vụ đường truyền Internet qua dây điện thoại. Nếu mùa xuân này bạn đang học chuyên ngành khoa học máy tính tại MIT, Harvard, Stanford, Caltech, hay Waterloo và đang tìm kiếm công việc trong ngành phần mềm, Tellme có thể đứng hàng đầu trong danh sách của bạn. Partovi và tôi đã trò chuyện trong phòng họp của Tellme, ngay bên khu vực nơi tất cả lập trình viên, nhân viên và các nhà điều hành ngồi làm việc, đôi chỗ lại có những chiếc giường tầng chồng cao hơn bàn làm việc của họ. (Gần đây, Tellme chuyển cơ sở sang một xưởng in cũ – một tòa nhà văn phòng gắn liền với khu nhà kho – và ngay lập tức chuyển khu văn phòng cũ thành nhà kho và khu nhà kho cũ thành văn phòng.) Partovi hai mươi bảy tuổi, điển trai, với nước da màu ô liu và mái tóc nâu đen xoăn; trong suốt buổi phỏng vấn, cậu ta ngồi với chiếc ghế đặt nghiêng 45 độ. Sau cuộc trò chuyện dài về những khó khăn trong việc

tìm chọn nhân tài, Partovi thốt ra một cái tên: Nolan Myers. Rồi cậu ta đọc lầ lầ số điện thoại của Myers. Partovi đã rất muốn Myers đến với Tellme.

Partovi gặp Myers vào tháng 1 năm học cuối của Myers, trong một đợt tuyển dụng ở Harvard. Partovi nhớ lại “Đó là một ngày tồi tệ”. “Tôi bắt đầu làm việc lúc bảy giờ sáng và mãi chín giờ tối mới nghỉ. Tôi đưa hết người này ra rồi người khác vào.” Mười lăm phút đầu mỗi cuộc phỏng vấn, Partovi dành để nói về Tellme – chiến lược, mục tiêu và nghiệp vụ. Sau đó, cậu ta giao cho mỗi người một bài toán nhỏ về lập trình. Trong suốt thời gian còn lại trong một tiếng của cuộc phỏng vấn, Partovi đặt những câu hỏi. Cậu ta nhớ rằng Myers đã hoàn thành tốt phần kiểm tra về lập trình, và sau khi trò chuyện với Myers trong 30 đến 40 phút, Partovi đã bị thuyết phục rằng Myers có “đúng thứ cần thiết”. Partovi có ít thời gian với Myers hơn tôi. Partovi không hỏi về gia đình Myers, cũng chưa từng thấy Myers vui sướng, giận dữ hay buồn phiền. Partovi chỉ biết Myers đã thực tập tại Microsoft trong mùa hè vừa qua và sắp tốt nghiệp tại một trường đại học nổi tiếng miền Đông nước Mỹ (nhóm trường đại học Ivy League). Tuy vậy, hầu như mọi cá nhân được tuyển bởi Tellme đều tốt nghiệp từ một trường đại học danh giá, và chương trình thực tập mùa hè của Microsoft nhận tới 600 người. Partovi không thể hiểu tại sao cậu ta lại thích Myers như vậy. Partovi nói: “Đó thực sự là một quyết định cảm tính”.

Việc này không khác mấy so với cuộc gặp gỡ của Nolan Myers với Steve Ballmer, CEO (tổng giám đốc điều hành) của Microsoft. Đầu năm đó, Myers tham dự một buổi tiệc gọi là Gradbash dành cho những thực tập viên cũ của Microsoft. Ballmer có một bài phát biểu hôm đó, và vào cuối bài nói của ông, Myers giơ tay. Myers kể lại: “Ông ấy đang nói rất nhiều về việc cơ cấu công ty theo những định hướng cụ thể, và tôi hỏi ông ấy điều đó sẽ tác động như thế nào đến khả năng đặt cược vào những hướng đi khác. Liệu công ty sẽ vẫn tham gia những vụ đánh cược nhỏ?” Sau đó, một nhà tuyển dụng Microsoft lại gần Myers và nói: “Ông Steve muốn có địa chỉ email của cậu”. Myers làm theo và không lâu sau đó, cậu và Steve Ballmer trao đổi email với nhau. Dường như Ballmer rất muốn Myers vào Microsoft. “Ông ấy đã điều tra về tôi”, Myers kể. “Ông ấy biết tôi nằm trong nhóm phỏng vấn nào, và biết rất nhiều điều riêng tư của tôi. Ông gửi email nói rằng ông muốn tôi đến với Microsoft, và nếu tôi có câu hỏi gì, hãy liên lạc với ông. Tôi đã gửi thư lại cảm ơn ông. Sau chuyến viếng thăm Tellme, tôi

gửi email cho ông nói rằng tôi quan tâm đến Tellme và lý do tại sao; song tôi chưa chắc chắn lắm và tôi sẽ rất muốn nghe nếu ông có góp ý gì. Tôi cho ông số điện thoại của tôi. Sau đó, ông đã gọi điện cho tôi; sau vài lần gọi qua lại mà không gặp, chúng tôi đã có cơ hội trò chuyện – về hướng đi nghề nghiệp, Microsoft sẽ ảnh hưởng thế nào đến sự nghiệp của tôi, và suy nghĩ của ông về Tellme. Tôi hết sức ấn tượng với ông ấy, và dường như ông cũng rất có hứng thú với tôi.”

Điều gì đã khiến Ballmer muốn có Myers? Một cái nhìn thoáng qua! Ông bắt gặp Nolan Myers trong một phút ngắn ngủi và – chỉ đơn giản như thế – CEO của một công ty 400 tỷ đô-la đã gọi điện cho một sinh viên năm cuối đang ở phòng ký túc của cậu ta. Bằng cách nào đó Ballmer nhận ra ông thích Myers, đúng như cách cảm nhận của Hadi Partovi, và cũng như cách tôi cảm nhận sau cuộc trò chuyện ngắn ở Au Bon Pain. Nhưng chúng tôi đã biết được những gì? Chúng tôi có thể biết những gì? Dù bằng cách nào, chắc hẳn không ai trong chúng tôi có thể hiểu về Nolan Myers.

Lẽ hiển nhiên trong nền kinh tế mới này thành công chủ yếu của bất kỳ công ty nào đều nằm ở tài năng những con người trong đó. Tại nhiều công ty công nghệ ngày nay, nhân viên được yêu cầu sinh hoạt tại nơi làm việc trong sự thân mật mà một thể hệ trước chúng ta không thể tưởng tượng được. Những đồ có trong một văn phòng kiểu mẫu của thung lũng Silicon – máy chơi điện tử, quầy cà phê Ý espresso, giường tầng, giỏ bóng rổ – là những thứ trong một phòng chơi, không phải là nơi làm việc. Và trong phòng chơi đó, bạn chỉ muốn chơi với những người bạn. Nhưng làm sao bạn biết được ai là bạn của bạn? Ngày nay, các nhà tuyển dụng tìm kiếm những hồ sơ sáng giá trong khắp cả nước. Họ phân tích lịch sử tuyển dụng của công ty và danh sách nhân viên của các đối thủ cạnh tranh. Họ mở hội thảo và làm những việc như tôi đã làm với Nolan Myers: ngồi xuống với một người hoàn toàn xa lạ trong một tiếng rưỡi đồng hồ và cố gắng đưa ra kết luận gì đó về sự thông minh và tính cách của họ. Buổi phỏng vấn đã trở thành một trong những thủ tục chính của nền kinh tế hiện đại. Tuy nhiên, chính xác bạn có thể biết những gì về một người không quen sau khi ngồi nói chuyện với anh ta một giờ đồng hồ?

2.

Vài năm trước, Nalini Ambady, một nhà tâm lý học thực nghiệm tại Đại học Harvard, cùng với Robert Rosenthal đã tiến hành tìm hiểu khía cạnh phi văn bản trong việc giảng dạy. Trong nghiên cứu này, bà đã sử dụng băng ghi hình những giờ giảng của các đồng nghiệp trong một chương trình huấn luyện của Harvard. Bà cho người ngoài theo dõi những cuốn băng không có tiếng, và đánh giá hiệu quả giảng dạy của giáo viên thông qua những biểu hiện và động tác cơ thể. Ambady muốn có một đoạn băng dài ít nhất mười phút. Dù vậy, khi xem đoạn băng, chỉ có khoảng mười giây trong đó giáo viên được quay mà không có hình ảnh các sinh viên. Ambady nói: “Tôi không muốn có sinh viên trong đoạn băng, bởi điều đó hẳn sẽ làm sai lệch các đánh giá”. “Vì thế, tôi lại chỗ chuyên gia tư vấn và nói: ‘Việc này sẽ không đi đến đâu’”.

Nhưng mọi việc diễn ra ngược lại. Các quan sát viên được xem đoạn băng mười giây không âm thanh và không gặp khó khăn gì trong việc đánh giá giáo viên theo một danh sách 15 tiêu chí về tính cách. Trên thực tế, khi Ambady cắt đoạn băng chỉ còn năm giây, kết quả đánh giá vẫn giống như trước. Kết quả vẫn không đổi khi bà rút ngắn đoạn băng còn hai giây. Điều đó nghe thật khó tin trừ khi bạn thực sự được xem đoạn băng ngắn đó, như tôi đã xem và nhận ra rằng tám giây giữa đoạn băng dài nhất và ngắn nhất là không cần thiết: những gì ngoài một cái nhìn thoáng qua đều không cần thiết. Khi chúng ta bất chợt đưa ra một đánh giá, mọi việc diễn ra nhanh chóng. Và cũng rõ ràng là: chúng ta có cảm giác chúng ta dễ dàng nói chúng ra.

Gần đây, có một thí nghiệm tương tự được Frank Bernieri, một nhà tâm lý học tại Đại học Toledo, thực hiện. Bernieri, hợp tác với một trong những sinh viên của ông, Neha Gada-Jain, chọn ra hai người đóng vai trò người phỏng vấn, và huấn luyện họ trong sáu tuần về các quy trình thích đáng cho một buổi phỏng vấn hiệu quả. Sau đó, hai người này tiến hành phỏng vấn 98 người tình nguyện với các độ tuổi và hoàn cảnh khác nhau. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 15 đến 20 phút, và sau đó, mỗi người phỏng vấn điền một bảng đánh giá dài sáu trang gồm năm phần về người vừa được phỏng vấn. Ban đầu, ý định của nghiên cứu là khám phá xem liệu những ứng viên đã được dạy những động tác cơ thể nhất định nhằm lấy lòng người phỏng vấn – ví dụ như bắt chước các cử chỉ, điệu bộ của người phỏng vấn – có được đánh giá cao hơn những ứng viên bình thường hay không. Kết quả là

không như vậy. Nhưng sau đó, một sinh viên khác của Bernieri tên là Tricia Prickett quyết định sử dụng những đoạn băng ghi hình các cuộc phỏng vấn và các bản đánh giá để kiểm tra câu ngạn ngữ: cái bắt tay là tất cả.

“Cô ấy đã lấy mười lăm giây băng hình khi người ứng viên gõ cửa, bước vào, bắt tay người phỏng vấn, ngồi xuống và người phỏng vấn chào người đó”, Bernieri giải thích. Sau đó, giống như Ambady, Prickett để một loạt những người bên ngoài đánh giá các ứng viên dựa trên đoạn băng bắt tay vừa rồi, với những tiêu chí đánh giá giống như những người phỏng vấn đã dùng. Một lần nữa, trái với mọi dự đoán, kết quả đánh giá rất giống với những người phỏng vấn. “Dựa vào chín trên mười một tiêu chí về người ứng viên, những người quan sát đã dự đoán được phần lớn kết quả của cuộc phỏng vấn”, Bernieri cho biết. “Sức tương quan quả là phi thường”.

Nghiên cứu này đã đưa những kết luận của Ambady đi xa hơn một bước. Trong thí nghiệm của Toledo, những người phỏng vấn được đào tạo về nghệ thuật phỏng vấn. Họ không vội vàng điền bản đánh giá trên đường đi ra cửa. Họ điền một bản câu hỏi chi tiết và nghiêm túc, với những mẫu câu hỏi đem lại mô tả đầy đủ và khách quan nhất về một cuộc phỏng vấn. Và những đánh giá của họ vẫn không mấy khác so với những người đi ngang qua phố và nhìn thấy cuộc gặp gỡ.

Đây là lý do tại sao Hadi Partovi, Steve Ballmer, và tôi đều có nhận xét chung về Nolan Myers. Rõ ràng, con người không cần biết ai đó để có thể tin rằng họ hiểu người đó. Không có nhiều khác biệt khi Partovi đi đến kết luận sau khi gây khó dễ với Myers trong một giờ đồng hồ, khi tôi có những nhận xét của mình sau 90 phút trò chuyện thân mật tại Au Bon Pain, và khi Ballmer đi đến quyết định sau khi theo dõi và lắng nghe Myers đặt một câu hỏi.

Bernieri và Ambady tin rằng sức mạnh của ấn tượng đầu tiên gợi ý rằng con người có một dạng khả năng trực giác đặc thù trong việc đưa ra đánh giá về đồng loại. Trong thí nghiệm của Ambady, khi bà yêu cầu những người quan sát thực hiện một việc làm sao nhằm nhận thức – như ghi nhớ một dãy số – trong khi xem đoạn băng hình, đánh giá của họ về hiệu quả giảng dạy của giáo viên không thay đổi. Nhưng khi bà hướng dẫn họ suy nghĩ kỹ về những đánh giá trước khi quyết định, độ chính xác của họ giảm đáng kể. Suy nghĩ chỉ gây ra cản trở. “Các cơ cấu não bộ tham gia ở đây là rất

nguyên thủy”. Cái chúng ta lựa chọn trong những giây đầu tiên đó dường như là những điều rất cơ bản về tính cách một con người, bởi những điều chúng ta kết luận sau hai giây rất giống với những điều chúng ta kết luận sau hai mươi phút, hay thực chất là sau cả một kỳ học. “Ngay lập tức có thể bạn nói được ai đó là người hướng ngoại, hoặc ước chừng khả năng giao tiếp của họ”, Bernieri cho biết. “Có thể những dấu hiệu này hết sức trực quan và rõ ràng”. Bernieri và Ambady đang bàn về sự tồn tại một dạng đặc biệt của trực giác con người. Xét một mặt, điều đó là có lợi, bởi nó cho thấy chúng ta có thể gặp một người hoàn toàn xa lạ và ngay tức khắc cảm nhận được đôi điều quan trọng về người đó. Như vậy, tôi không cần phải băn khoăn vì sao tôi thích Nolan Myers, bởi những đánh giá như vậy chẳng hề có sự suy nghĩ, và chẳng thể có lời giải thích nào.

Nhưng cũng có một vấn đề nổi lên. Tôi tin rằng Nolan Myers là một người hoàn hảo và dễ gần. Nhưng chỉ từ cuộc gặp ngắn ngủi, tôi không hề biết cậu ta thành thực đến đâu, cậu ta có tự kiêu hay không, cậu ta phát huy tốt nhất khi làm việc một mình hay trong nhóm, và còn nhiều đặc điểm cơ bản khác. Việc những người chỉ chứng kiến cảnh bắt tay cũng có cùng kết luận với những người đã thực hiện cả buổi phỏng vấn, có thể cho thấy ấn tượng đầu tiên có ảnh hưởng quá lớn – chúng phủ lên những ấn tượng khác mà chúng ta cảm nhận được theo thời gian.

Ví dụ, tôi đã hỏi Myers rằng cậu ta có lo lắng về chuyện ra trường đi làm, tôi nghĩ đó là một câu hỏi hợp lý, bởi tôi nhớ tôi đã lo lắng thế nào trước khi có được việc làm đầu tiên. Những giờ phút đó có khiến cậu ta lo sợ không? Ồ không, Myers trả lời như vậy, cậu ta đã đi làm từ 80 đến 100 giờ một tuần khi còn đang học. Tôi tiếp tục hỏi: “Những thứ bạn không nắm vững có làm bạn lo lắng không?”.

Câu trả lời của Myers rất rõ ràng: “Những thứ tôi không nắm vững hay những thứ tôi không thể học được? Tôi nghĩ đó mới là câu hỏi thực. Có rất nhiều thứ tôi không biết, nhưng tôi tin rằng với một môi trường tốt và sự can đảm, tôi sẽ hoàn thành tốt công việc.” Trong phần ghi chú, tôi viết “Câu trả lời tuyệt!” và tôi còn nhớ được cảm giác hơi kích thích của một người phỏng vấn khi có người trả lời đúng ý mình. Bởi vì tôi đã nhận định, tức thì, là tôi thích cậu ta, nên những gì tôi nhận thấy trong câu trả lời đó là sự cứng rắn và tự tin. Nếu trước đó tôi nhận định rằng tôi không thích cậu ta, hẳn tôi

đã thấy câu trả lời là ngạo mạn và khoe khoang. Ấn tượng đầu tiên trở thành một lời tiên đoán: chúng ta nghe thấy cái chúng ta muốn nghe. Cuộc phỏng vấn bị thiên lệch một cách vô vọng vì điều đó.

3.

Khi Ballmer, Partovi và tôi gặp Nolan Myers, chúng tôi đều có một dự đoán. Chúng tôi nhìn vào cách xử sự của Myers – cách cậu ta nói chuyện, hành động và dường như cả cách suy nghĩ – và đưa ra kết luận cậu ta sẽ xử sự ra sao trong các tình huống khác. Tôi đã nhận định Myers là mẫu người bạn sẽ gọi điện trước một kỳ thi trọng đại. Liệu tôi có đúng không khi đưa ra sự khái quát hóa như vậy?

Đây là câu hỏi đã được các nhà tâm lý xã hội xem xét kỹ lưỡng. Vào cuối những năm 1920, trong một nghiên cứu nổi tiếng, nhà tâm lý học Theodore Newcomb đã phân tích tính hướng ngoại của các bé trai ở một trại hè. Ông cho biết một cậu bé hay nói trong một bối cảnh nào đó – ví dụ, bữa ăn trưa – được dự đoán rất có khả năng sẽ hay nói trong bối cảnh như vậy trong tương lai. Một cậu bé tỏ vẻ hiếu kỳ vào bữa trưa thứ hai có khả năng sẽ vẫn hiếu kỳ vào bữa trưa thứ ba. Nhưng hành vi của đứa trẻ trong một bối cảnh gần như không cho biết gì hơn về cách xử sự của nó trong một bối cảnh khác: từ cách đứa trẻ ăn trưa, bạn không thể đoán được nó sẽ cư xử thế nào trong giờ chơi buổi chiều. Trong một nghiên cứu gần đây hơn, về tính cẩn thận của sinh viên trường Đại học Carleton, nhà nghiên cứu Walter Mischel, Neil Lutsky và Philip K. Peake đã chỉ ra bài tập của một sinh viên trình bày sạch sẽ hay đúng chính tả như thế nào gần như chẳng nói được gì về việc cậu ta đi học thường xuyên ra sao, hay phòng học và bề ngoài của cậu ta có gọn gàng, chìn chu không. Hiển nhiên, cách xử sự của chúng ta tại một thời điểm ít liên quan hơn tới bản chất nội tại của chúng ta so với tính đặc thù của bối cảnh đó.

Kết luận này rõ ràng không khớp với tính trực giác của chúng ta. Hầu như mọi lúc, chúng ta mặc định rằng mọi người thể hiện đặc điểm tính cách như nhau trong các tình huống khác nhau. Theo thói quen, chúng ta đánh giá thấp vai trò của bối cảnh đối với hành vi con người. Ví dụ, trong thí nghiệm tại trại hè của Newcomb, kết quả cho thấy có rất ít tính nhất quán trong tính hay nói, tính hiếu kỳ và tính tập thể của trẻ từ một bối cảnh này sang một bối cảnh khác; những đánh giá này được các nhân viên phục vụ trại hè ghi

lại tại chỗ. Tuy nhiên, cuối kỳ nghỉ hè, khi những nhân viên này được yêu cầu nói ra ấn tượng tổng kết về lũ trẻ, họ nói rằng hành vi của lũ trẻ rất nhất quán.

“Cơ sở của sự ảo tưởng này là chúng ta tự tin rằng chúng ta biết được cái trước mắt, rằng chúng ta có thể đọc ra hết tính tình một người nào đó”, Richard Nisbett, một nhà tâm lý học của trường Đại học Michigan cho biết. “Khi bạn có cuộc phỏng vấn ai đó và bạn có một giờ đồng hồ với họ, bạn không coi đó là việc lấy mẫu hành vi của một người, mà thực ra bản chất nó là như vậy, chưa nói đến khả năng mẫu sai lệch. Cái bạn nghĩ là bạn đang nhìn một tấm ảnh ảo ba chiều, một hình ảnh nhỏ và mờ mịt nhưng vẫn là tổng thể một con người.”

Sau đó, Nisbett kể về Lee Ross, một đồng sự thường xuyên của ông và là giáo viên môn tâm lý ở Đại học Stanford. “Có một kỳ ông ấy dạy môn thống kê và một kỳ khác ông ấy dạy một khóa tâm lý học nhân văn. Sau đó, trong đánh giá về giáo viên, ông Ross được nhận xét trong kỳ học đầu là lạnh nhạt, khó gần, khó tính và cứng nhắc. Và nhận xét kỳ thứ hai về ông là một người hết sức nhân hậu, quan tâm sâu sắc tới những vấn đề cộng đồng và giúp sinh viên trưởng thành. Trong cả hai trường hợp, sinh viên nghĩ rằng họ đang thấy được Lee Ross thực sự.”

Các nhà tâm lý học gọi xu hướng này là Lỗi quy kết đặc trưng, và nếu bạn kết hợp kiểu lỗi này với những quyết định tức thì mà chúng ta đã bàn, buổi phỏng vấn sẽ trở thành một cuộc gặp gỡ nhiều trục trặc hơn. Tôi không chỉ để ấn tượng ban đầu chi phối những thông tin tôi thu được về Myers, tôi còn giả định rằng cách xử sự của Myers trong buổi phỏng vấn là dấu hiệu về cách xử sự thông thường của cậu ta. Không hẳn là buổi phỏng vấn vô dụng; điều tôi nhận được – rằng tôi và Myers hợp với nhau – là thứ tôi không thể lấy được từ một bản sơ yếu lý lịch hay từ việc nói chuyện với những người chứng nhận thông tin về cậu ta. Chỉ là cuộc nói chuyện đó hóa ra ít hữu dụng hơn, và còn có khả năng đi sai lệch, so với những gì tôi nghĩ. Một chuyện thật đơn giản của con người – nói chuyện với một người lạ – hóa ra là một cạm bẫy.

4.

Không lâu sau khi gặp Nolan Myers, tôi có cuộc nói chuyện với Menkes, chuyên gia tư vấn nhân lực từ thành phố Pasadena. Công việc của Menkes là làm rõ cách thức để hiểu được ý nghĩa của những cuộc đối thoại trực tiếp, và vì vậy, anh ấy đã đồng ý dành một giờ phỏng vấn tôi theo cách anh ấy nghĩ về một cuộc phỏng vấn. Cảm giác không khác lắm với một ca khám bệnh tâm lý, ngoại trừ việc thay vì mất cả tháng hay cả năm để làm rõ vấn đề, Menkes đã sẵn sàng moi sạch những bí mật của tôi trong một giờ. Anh ấy bảo tôi nghĩ về một câu hỏi thường gặp như “Anh hãy kể một vài tình huống trong công việc mà anh bị chỉ trích. Anh xử trí với lời chỉ trích đó như thế nào?” Menkes nói, vấn đề là câu hỏi gợi ra quá rõ những gì người được phỏng vấn sẽ nói ra. “Có một tình huống là tôi đang thực hiện một dự án, và tôi đã không làm hết sức mình”, Menkes nói, nhái theo giọng ngâm nga chế giễu. “Ông chủ cho tôi vài lời phê bình xây dựng. Và tôi làm lại mọi việc. Thật khổ! Nhưng chúng tôi đã thành công.” Điều đó cũng đúng với câu hỏi: “Bạn bè nghĩ gì về anh?” – và câu trả lời đúng là (tốt hơn là hơi ngập ngừng như thế chưa ai từng hỏi bạn câu hỏi đó): “Tôi nghĩ họ coi tôi là một người hòa đồng, không vậy thì là một người chăm chỉ.”

Myers và tôi cũng đã nói về những câu hỏi hiển nhiên. Tôi hỏi: “Điểm yếu lớn nhất của bạn là gì?”. Cậu ta trả lời: “Trong năm học đầu tiên, tôi đã thực hiện một chương trình, một lễ hội cho trẻ em. Tôi cố gắng làm một chương trình lễ hội quyên tiền ủng hộ tại Boston. Tôi cũng có một số người nữa cùng làm. Tôi bắt đầu thấy lo lắng về quy mô của chương trình – trách nhiệm của chúng tôi đến đâu, làm sao để hoàn thành nó. Thực sự tôi đã buông xuôi, nhưng nghĩ lại tôi tin chúng tôi có thể làm được và mọi việc đã thành công tốt đẹp.”

Sau đó, Myers cười và nói nhỏ: “Tôi có thực sự cho đó là một lỗi không? Thành thực là không.” Và dĩ nhiên, cậu ấy đã đúng. Những gì tôi yêu cầu cậu ấy là kể về một điểm mạnh cá nhân như thế đó là một điểm yếu, và trong câu trả lời cậu ấy đã làm được điều đó, cậu ấy chứng tỏ được kiến thức của mình về những quy luật bất thành văn của buổi phỏng vấn.

Nhưng Menkes nói nếu những câu hỏi đó được sửa lại để không làm lộ rõ câu trả lời thì sao? Ví dụ: “Trong buổi họp nhóm hàng tuần, cấp trên bất ngờ phê bình ra mặt phần việc của anh trong dự án hiện tại. Anh sẽ làm gì?”

Tôi bỗng chợt dạ. Tôi sẽ làm gì? Tôi nhớ lại ông chủ tồi tệ của tôi một năm trước. Tôi nói: “Có thể tôi sẽ rất buồn. Nhưng tôi nghĩ tôi sẽ im lặng. Có thể tôi sẽ đi ra ngoài.” Menkes không tỏ ra quan tâm hay hài lòng về câu trả lời đó. Anh ấy chỉ ra rằng một người khác có thể nói vài điều như “Tôi sẽ đến gặp riêng cấp trên sau đó, và hỏi rõ tại sao ông ấy lại làm bẽ mặt tôi trước cả nhóm của tôi”. Tôi đã nói rằng tôi sẽ có thể xử trí lời chỉ trích – dù là lời chỉ trích bất hợp lý – từ cấp trên với cách thức dung hòa; trong trường hợp thứ hai, người nhân viên dùng cách thức trực diện hơn. Ít nhất, chúng ta nói cho người phỏng vấn biết được nơi làm việc cần có sự dung hòa hay đối đầu – và với Menkes đây là những thông tin có giá trị và thích đáng.

Menkes chuyển sang một đề tài khác, ứng phó với căng thẳng. Câu hỏi điển hình trong chủ đề này có thể là “Cho tôi biết về lúc nào đó bạn đã phải làm vài việc cùng lúc. Bạn đã xử lý tình huống như thế nào? Làm sao bạn quyết định được nên làm gì trước?” Menkes nói câu hỏi đó quá dễ. “Tôi phải luôn biết cách sắp xếp”, anh ấy lại bắt đầu bài ngâm nga. “Tôi phải làm đa tác vụ. Tôi phải phân mức ưu tiên và giao việc hợp lý. Tôi trao đổi thường xuyên với cấp trên”. Và đây là câu hỏi được Menkes sửa lại: “Bạn gặp tình huống có hai công việc rất quan trọng và cả hai đều có thời hạn rất ngắn. Bạn không thể hoàn thành cả hai. Bạn sẽ xử trí ra sao?”

Tôi trả lời: “Tôi sẽ xem xét cả hai và quyết định cái tôi có thể làm tốt nhất, rồi sau đó tới gặp cấp trên và nói ‘Tốt hơn là tôi hoàn thành một việc còn hơn là làm cả hai việc không tốt’, và chúng tôi sẽ tìm xem ai đó có thể làm công việc còn lại”.

Menkes lập tức nắm lấy một ý trong câu trả lời của tôi. Tôi quan tâm đến công việc tôi có thể làm tốt nhất. Nhưng chẳng phải vấn đề then chốt là những việc công ty cần phải làm sao? Với lời nhận xét đó, tôi đã nhận ra một điều quý giá: trong lúc khủng hoảng trong công việc, tôi bắt đầu bằng những thứ quan trọng với tôi. “Có thể nói anh có phần tính cách của một người làm việc độc lập”, Menkes nhận xét một cách lịch sự. “Đó là một thông tin thiết yếu”.

Menkes không có chủ đích đưa ra những kết luận khái quát. Nếu chúng ta không phải mẫu người e dè hay cởi mở hay bộc trực mà là mẫu người e dè trong một vài tình huống, cởi mở trong vài tình huống khác, và bộc trực trong tình huống khác nữa, thì việc tìm hiểu ai đó tức là chú ý và liệt kê tất

cả những sự khác biệt đó. Menkes đã cố gắng bắt đầu quá trình liệt kê đó. Kỹ thuật phỏng vấn này được gọi là phỏng vấn có cấu trúc, và trong nghiên cứu của các nhà tâm lý học công nghiệp, đây là kiểu phỏng vấn duy nhất thành công trong việc dự đoán hiệu suất làm việc trong môi trường thực. Với kiểu phỏng vấn này, hình thức khá cứng nhắc. Các ứng viên được đối xử hết như nhau. Các câu hỏi được soạn sẵn. Những người phỏng vấn được huấn luyện kỹ càng, và mỗi ứng viên được đánh giá theo một loạt những thang điểm định sẵn.

Điều thú vị về kiểu phỏng vấn có cấu trúc là độ chi tiết của nó. Khi tôi phỏng vấn Nolan Myers, tôi đã dò tìm một cái nhìn tổng thể về cậu ta; dường như Menkes hoàn toàn không quan tâm đến cái nhìn khái quát về tôi – có vẻ anh ấy nhận ra rằng thật ngốc khi chỉ kỳ vọng như vậy trong một giờ phỏng vấn. Cuộc phỏng vấn có cấu trúc diễn ra chính xác, bởi nó không thực sự là một cuộc phỏng vấn; nó không phải là tìm hiểu ai đó theo cách hiểu thông thường. Nó gắn với việc loại trừ các thông tin đồng thời thu thập chúng.

Không mấy ngạc nhiên khi các chuyên gia về phỏng vấn cho biết thực sự rất khó để thuyết phục các nhà tuyển dụng lựa chọn cách phỏng vấn có cấu trúc. Đơn giản là nó có vẻ không hợp lý. Với hầu hết chúng ta, tuyển người nào đó hẳn phải là một quá trình lãng mạn, trong đó buổi phỏng vấn là một buổi hẹn hò kém lãng mạn một chút. Chúng ta tìm kiếm những người mà chúng ta cảm thấy dễ chịu, dù cho sự ghép đôi có thể kết thúc trong nước mắt, còn người theo đuổi và người bị theo đuổi hóa ra chẳng có điểm chung nào. Chúng ta mong đợi những lời hứa hẹn như trong những câu chuyện tình. Trái lại, phỏng vấn có cấu trúc có vẻ chỉ đem đến phần logic khô khan và sự thực dụng của một cuộc hôn nhân được dàn xếp.

5.

Nolan Myers đã suy đi tính lại về việc chọn công việc nào. Cậu ta nói chuyện điện thoại nửa giờ đồng hồ với Steve Ballmer, và lời nói của Ballmer rất có sức thuyết phục. “Ông ấy đã cho tôi những lời khuyên rất hữu ích”, Myers nói về cuộc trò chuyện với CEO của Microsoft. “Ông ấy nghĩ rằng tôi nên đến nơi tạo hứng thú cho tôi và nơi tôi nghĩ là tốt nhất cho sự nghiệp của mình. Ông đề nghị làm cố vấn cho tôi.” Myers kể rằng hàng ngày cậu ta nói chuyện với bố mẹ về những việc cần làm. Vào tháng hai,

Myers bay tới California và dành một ngày thứ bảy để đi nói chuyện với các nhà điều hành của Tellme, hỏi và trả lời những câu hỏi. “Về cơ bản, có ba thứ tôi đang tìm kiếm. Một là mục tiêu dài hạn của công ty. Họ dự đoán về họ như thế nào trong năm năm? Hai là, tôi sẽ làm vị trí nào trong công ty?” Cậu ta dừng lại và bật cười. “Và tôi quên mất cái thứ ba là gì rồi.” Đến tháng ba, Myers đã đầu quân cho Tellme.

Liệu Nolan Myers sẽ thành công ở Tellme. Tôi nghĩ vậy, dù thành thực là tôi cũng không biết rõ. Câu hỏi đó khó trả lời hơn vào lúc này so với 30 hay 40 năm trước đây. Nếu giờ là năm 1965, Nolan Myers hẳn đã làm việc cho IBM, vận một bộ đồ xanh, ngồi trong một văn phòng nhỏ, mặt cúi xuống, và đặc thù tính cách của cậu ta hẳn sẽ không ảnh hưởng gì. Việc IBM hiểu bạn là ai trước khi thuê bạn làm không mấy quan trọng, bởi bạn đã hiểu IBM là gì. Nếu bạn bước qua cánh cửa ở Armonk hoặc một chi nhánh ở Illinois, bạn biết bạn là ai và bạn nên cư xử ra sao. Nhưng việc đi qua khu văn phòng mở của Tellme, với những chiếc giường tầng sát với bàn làm việc, là một thử thách bởi nó cho thấy văn hóa của thung lũng Silicon đòi hỏi nhiều như thế nào. Nolan Myers sẽ không được cho một kịch bản có sẵn, như bộ đồ xanh đó, hay biểu đồ bộ máy công ty. Tellme, giống như những công ty công nghệ ngày nay, muốn nhân viên của mình là một đội ngũ năng động, có thể linh hoạt và đột phá, làm việc trong những nhóm khác nhau mà không có hệ thống cấp bậc, và trong môi trường nơi mà phòng làm việc cũng giống như một phòng giải trí, đặc thù tính cách của bạn là một vấn đề lớn.

Đây là một phần sự cuốn hút của nền kinh tế mới, bởi khu nhà cao vút của Tellme là nơi làm việc hiệu quả và dễ chịu hơn những ô văn phòng nhỏ của IBM trước kia. Nhưng sự nguy hiểm ở đây là chúng ta sẽ bị lạc lối khi đánh giá những đặc thù tính cách quan trọng mới mẻ này. Nếu chúng ta để sự cuốn hút cá nhân – một kiểu trực giác vô định nào đó và bị thổi phồng bởi Lỗi quy kết đặc trưng – làm thiên lệch quá trình tuyển dụng, thì tất cả việc chúng ta làm chỉ là thay thế mô hình bè cánh cũ (hệ thống doanh nghiệp gồm những người thân quen hay họ hàng) – trong đó bạn nhận cháu bạn vào làm, bằng mô hình bè cánh mới – trong đó bạn nhận vào bất cứ ai gây ấn tượng nhất với bạn ngay từ cái bắt tay. Trừ khi chúng ta rất cẩn thận, tiến bộ xã hội có thể chỉ là cách thức chúng ta thay thế những sự độc đoán hiển nhiên bằng những thứ không hiển nhiên bằng.

Myers đã có gần một năm hỗ trợ giảng dạy môn Nhập môn khoa học máy tính. Cậu ta nhận ra rằng một trong những lý do vì sao sinh viên tham gia khóa học là họ muốn có một công việc trong ngành phần mềm. “Khi đã trải qua tất cả những đợt phỏng vấn này, tôi đã đúc kết được một vài kinh nghiệm, và tôi quyết định chia sẻ điều đó”. Có một kỹ năng và nghệ thuật thực sự trong việc giới thiệu bản thân với nhà tuyển dụng. Vì vậy, trong lớp học, chúng tôi thảo luận về những thứ nhà tuyển dụng đang tìm kiếm – những thứ họ đang tìm kiếm về mặt tính cách. Một trong những điều quan trọng nhất là bạn phải tình cờ xuất hiện với vẻ tự tin trong việc bạn đang làm và tự tin về bạn là ai. Làm sao bạn làm được điều đó? Hãy nói rõ và mỉm cười. Khi nói ra điều đó, Nolan Myers đã mỉm cười. “Với nhiều người, rất khó để học được kỹ năng đó. Nhưng vì lẽ nào đó, dường như tôi hiểu được nó bằng trực giác.”

Ngày 29 tháng 5 năm 2000

# Kẻ gây rối

## BÀI HỌC TỪ CHÓ PITBULL

1.

Một buổi chiều nắng mùa đông, Guy Clairoux đón cậu con trai hai tuổi rưỡi Jayden từ nơi trông trẻ, và dắt bé về nhà ở Ontario, phía đông Ottawa. Hai người đã gần tới nhà. Bé Jayden tụt lại đằng sau, và khi người cha quay mặt lại, một con chó pitbull nhảy qua hàng rào và thành linh lao vào bé Jayden. “Con chó ngoạm lấy đầu thằng bé và bắt đầu lắc qua lắc lại”, vợ Clairoux, chị JoAnn Hartley kể lại sau đó. Như trong một bộ phim kinh dị, hai con chó pitbull nữa nhảy qua hàng rào, tham gia cuộc tấn công. Chị và Clairoux chạy tới, và Clairoux đâm vào đầu con chó đầu tiên, cho đến khi nó nhả bé Jayden, sau đó, anh chuyển đứa bé cho mẹ. Chị Harley vồ lấy con, cố gắng dùng người che cho đứa bé. “JoAnn!”, Clairoux hét lên, khi cả ba con chó lao vào tấn công hai mẹ con. “Che cổ lại, che cổ lại”. Một chị hàng xóm, đang ngồi bên cửa sổ, kêu lên nhờ người giúp. Bạn cô, anh Mario Gauthier chạy ra ngoài. Một chú bé hàng xóm chộp lấy chiếc gậy khúc gỗ cầu và ném cho Gauthier. Anh dùng gậy đánh vào đầu một con chó, cho đến khi chiếc gậy gãy. “Bọn chúng không hề dừng lại”, Gauthier kể lại. “Ngay khi bạn dừng, chúng lại lao vào tấn công. Tôi chưa từng thấy con chó nào điên loạn như vậy. Chúng như một lũ quỷ vậy.” Cảnh sát có mặt, và lũ chó bị đưa đi; gia đình Clairoux và một người cứu giúp được đưa tới bệnh viện. Năm ngày sau, cơ quan lập pháp Ontario ra lệnh cấm nuôi chó pitbull. “Giống như việc chúng ta không để một con cá mập trắng trong bể bơi”, trưởng kiểm sát tỉnh, Micheal Bryant nói, “có lẽ chúng ta không nên để những con vật này trên hè phố văn minh.”

Là hậu duệ của dòng chó bull vốn được dùng để chăn bò và để chọi vào thế kỷ XIX, pitbull được nuôi giống để có “tính lý”, ít khả năng kiềm chế sự hung hăng. Với hầu hết các giống chó, tấn công là giải pháp cuối cùng, khi mà lờm và gầm gừ không có tác dụng. Một con chó pitbull sẵn sàng chiến đấu khi có ít hoặc không có sự khiêu khích nào. Chó pitbull dường như có khả năng chịu đau cao, khiến chúng có thể đánh nhau tới khi kiệt sức.

Trong khi những con chó như chó chăn cừu Đức thường cố gắng khống chế những đối tượng chúng coi là nguy hiểm bằng cách cắn và giữ, thì chó pitbull lại cố gắng gây tối đa thương tích cho đối thủ. Chúng cắn, giữ, giằng và xé. Chúng không gầm gừ, hoặc đánh động bằng biểu hiện trên mặt. Chúng lao vào tấn công ngay. “Chúng thường ít nhạy bén với những hành vi thường dùng để ngăn sự hiếu chiến”, một bài tóm tắt khoa học khẳng định. “Ví dụ, chó không được nuôi để chơi thương tỏ ra thua cuộc bằng cách lăn tròn và để lộ một phần bụng dưới. Một số trường hợp đã ghi nhận chó pitbull cắn rách bụng những con chó khác khi chúng đưa ra tín hiệu nhượng bộ này.” Trong các nghiên cứu dịch tễ học về việc chó cắn, chó pitbull bị đề cập quá mức trong những vụ chó cắn gây thương tích nghiêm trọng hay tử vong cho con người, và vì vậy, chó pitbull đã bị cấm hoặc hạn chế ở một số nước Đông Âu, Trung Quốc, nhiều thành phố và khu dân cư tại Bắc Mỹ. Chó pitbull rất nguy hiểm.

Dĩ nhiên, không phải tất cả chó pitbull đều nguy hiểm. Hầu hết chúng không cắn người. Trong khi đó, Dobermans, Great Danes, chó chăn cừu Đức và Rottweilers cũng là những giống chó thường cắn người, và con chó gần đây tấn công một phụ nữ người Pháp đến mức bà này phải thực hiện ca ghép mặt đầu tiên trên thế giới, là một chú chó săn Labrador. Khi chúng ta nói rằng pitbull rất nguy hiểm, chúng ta đang thực hiện việc khái quát quá, giống như việc các công ty bảo hiểm vẫn làm khi họ thu phí cao hơn đối với các khách hàng là đàn ông trẻ tuổi (dù rằng nhiều người đàn ông trẻ tuổi lái xe rất cẩn thận), và cũng giống như việc các bác sĩ khuyên những người đàn ông trung niên thừa cân kiểm tra chất béo cholesterol (dù rằng nhiều người đàn ông trung niên thừa cân không có vấn đề gì về tim mạch). Bởi chúng ta không biết con chó nào sẽ cắn người hoặc ai sẽ bị đau tim hoặc tài xế nào sẽ gây tai nạn, nên chúng ta đưa ra dự đoán bằng cách khái quát hóa. Như nhận xét của học giả pháp lý Frederich Schauer “quét sơn với chiếc chổi lớn” là “một khía cạnh thường được trông đợi và không thể tránh khỏi trong cách thức quyết định của chúng ta.”

Có một từ khác chỉ sự khái quát hóa là khuôn mẫu, nhưng khuôn mẫu thường không được coi là khía cạnh được trông đợi trong cách thức quyết định của chúng ta. Quá trình chuyển từ cái chi tiết đến cái tổng quát là cần thiết và đồng thời là nguy hiểm. Với cơ sở số liệu, một bác sĩ có thể khái quát về đàn ông ở một độ tuổi và cân nặng nào đó. Nhưng nếu khái quát

hóa từ các đặc điểm khác – như áp huyết cao, tiền sử về gia đình và hút thuốc – cứu được nhiều người hơn thì sao? Phía sau mỗi sự khái quát đều là việc lựa chọn yếu tố nào giữ lại và yếu tố nào loại đi, và những lựa chọn đó có thể đạt tới độ phức tạp bất ngờ. Sau vụ việc của bé Jayden Clairoux, chính quyền Ontario đã quyết định khái quát hóa về chó pitbull. Nhưng việc đó cũng có thể xảy ra với những con chó to khỏe, với trẻ nhỏ, với hàng rào sân sau – và thực ra có thể với bất cứ thứ gì liên quan tới chó, người và địa điểm. Làm sao chúng ta biết được chúng ta đã quyết định khái quát đúng?

2.

Vào tháng 7 năm 2005, theo sau một loạt sự kiện đánh bom trong hệ thống xe buýt và tàu điện ngầm ở London, Sở Cảnh sát New York tuyên bố sẽ điều động nhân viên để kiểm tra ngẫu nhiên túi xách của hành khách trong hệ thống tàu điện ngầm. Nói một cách thẳng thắn, thực hiện kiểm tra ngẫu nhiên để truy tìm khủng bố – trái ngược với việc áp dụng khái quát hóa – là một ý tưởng ngờ nghệch. Theo bài viết của một nhà báo đăng trong tạp chí New York tại thời điểm đó, “Không phải ‘phần lớn’ mà là gần như mọi tên jihadi (người theo Thánh chiến của đạo Hồi) đã tấn công công dân Mỹ hay Đông Âu là một người đàn ông A-rập hoặc Pakistan. Nói cách khác, bạn có thể đoán khá chắc chắn một tên khủng bố Al Qaeda trông như thế nào. Cũng giống như chúng ta biết một tên Mafia nhìn ra sao – dù rằng chúng ta luôn biết chỉ một phần rất nhỏ người Mỹ gốc Ý tham gia Mafia.

Nhưng tạm dừng một chút: chúng ta có thực sự biết một tên Mafia trông như thế nào không? Trong phim *Bố già*, nguồn thông tin chính chúng ta biết về Mafia, các thành viên nam của gia đình Corleone do Marlon Brando thủ vai – một người gốc Ai-len và Pháp, James Caan – một người Do Thái, và hai người Mỹ gốc Ý – Al Pacino và John Cazale. Theo bộ phim *Bố già*, Mafia trông giống những người da trắng gốc châu Âu, mà cách khái quát đó cũng đâu mấy hữu dụng. Xác định một tên khủng bố đạo Hồi trông ra sao cũng không dễ hơn. Đạo Hồi không giống đạo Amish: họ trông không giống cầu thủ bóng rổ; họ không có dáng vẻ đặc thù gì. Đạo Hồi là một tôn giáo trải rộng khắp thế giới.

“Chúng tôi có chính sách dựa vào cách phân loại theo sắc tộc”, Raymond Kelly, ủy viên hội đồng cảnh sát thành phố New York nói với tôi. “Tôi thực hiện nó vào tháng 3 năm đầu tiên tôi ở đây. Nó thực sự sai lầm và không

hiệu quả. Nếu nhìn vào những vụ đánh bom ở London, ta sẽ có ba công dân Anh gốc Pakistan. Ta có Germaine Lindsay, một người Jamaica. Ta có một phụ nữ dân tộc Chechen, người đã đánh bom tự sát trong ga tàu điện ngầm tại Mátxcơva. Vậy bạn sẽ lập hồ sơ những ai? Hãy nhìn vào thành phố New York. 40% dân cư New York được sinh ra ở nước ngoài. Hãy nhìn vào sự đa dạng ở đây. Tôi nên lập hồ sơ những ai?”

Kelly đã chỉ ra cái có thể gọi là “vấn đề phân loại” của việc lập hồ sơ. Khái quát hóa bao gồm việc ghép các nhóm người với một hành vi hoặc đặc điểm nào đó – đàn ông trung niên thừa cân với nguy cơ tim mạch, đàn ông trẻ tuổi với thói lái xe ẩu. Nhưng để đạt được hiệu quả, bạn cần có khả năng định hình và xác định nhóm người bạn đang định khái quát hóa. “Bạn nghĩ rằng bọn khủng bố không nhận ra việc chúng bị nhận diện dễ dàng bằng chủng tộc sao?” Kelly nói tiếp. “Hãy nhìn vào những tên không tặc trong vụ 11 tháng 9. Chúng đến đây. Chúng cạo râu. Chúng tới những quán bar với ngực trần. Chúng muốn trà trộn. Chúng muốn trông giống như là một phần của giấc mơ nước Mỹ. Chúng không hề ngờ nghếch. Liệu một tên khủng bố có thể mặc quần áo Do Thái Hasidic, bước vào tàu điện ngầm và không bị theo dõi sao? Vâng, tôi nghĩ rằng việc lập hồ sơ thật ngớ ngẩn.”

3.

Lệnh cấm chó pitbull cũng ẩn chứa một vấn đề phân loại, bởi chó pitbull không chỉ thuộc một nòi. Cái tên đó chỉ những con chó thuộc về một số nòi liên quan, ví dụ như chó sục Staffordshire Mỹ, chó sục bull Mỹ và chó sục pitbull Mỹ – tất cả chúng đều có thân hình vuông và vạm vỡ, mõm ngắn, cùng một bộ lông ngắn và mượt. Vì vậy, chính quyền Ontario đã ra lệnh cấm không chỉ ba loại chó trên mà cấm bất cứ “con chó nào có vẻ ngoài và đặc điểm cơ thể gần giống” chúng; thuật ngữ khéo léo được dùng là những con chó “kiểu pitbull”. Nhưng điều đó có nghĩa gì? Một con chó lai giữa chó sục pitbull Mỹ và một con chó chăn cừu vàng sẽ là một con chó kiểu pitbull hay là một con chó kiểu chó chăn cừu? Nếu coi những con chó sục đầy cơ bắp là pitbull là một sự khái quát hóa, thì việc coi những con chó nguy hiểm là bất cứ loại chó gì gần giống pitbull sẽ là một sự khái quát hóa kép. “Theo cách viết trong nhiều luật, pitbull là bất cứ thứ gì họ nói”, Lora Brasheas, quản lý một trại chó ở Pennsylvania nói. “Và với hầu hết mọi

người, nó đơn giản là những con chó to lớn, bản thiêu, đáng sợ và hay cắn người.”

Mục đích của việc cấm chó pitbull rõ ràng không phải để cấm những con chó trông giống chó pitbull. Về ngoài của pitbull đặc trưng cho tính khí của nó – một số đặc tính chung của chúng. Nhưng “tính pitbull” hóa ra cũng khó hiểu. Các đặc tính có vấn đề của pitbull – tính lý, tính quyết đoán, chịu đau tốt – hầu như nhằm vào những con chó khác. Chó pitbull không được nuôi giống để chống lại người. Trái lại: một con chó sẽ bị bắn hạ khi nó đuổi cắn người xem, người huấn luyện hay bất cứ ai liên quan đến việc biến nó thành một con chó chọi. (Quy luật trong thế giới của pitbull là “Những đứa cắn người phải chết”).

Một nhóm tại Georgia tên là Hội kiểm tra tính cách Mỹ đã cho 25.000 con chó thực hiện một bài kiểm tra chuẩn hóa để đánh giá tính ổn định, e dè, hiếu chiến và thân thiện với con người của chúng. Một người huấn luyện giữ con chó bằng một đoạn xích dài gần 2 m và đánh giá phản ứng của nó đối với các kích thích như tiếng súng nổ, hành động mở ô, và một người lạ ăn mặc kỳ quái tiến đến với vẻ đe dọa. 84% những con chó pitbull đã vượt qua bài kiểm tra, đưa pitbull xếp trước chó săn thỏ, chó sục Airedales, chó coli râu rậm, và tất cả các giống chó khác ngoại trừ một loại chó chồn. “Chúng tôi đã kiểm tra khoảng một nghìn con chó kiểu pitbull”, Carl Herkstroeter, giám đốc ATTS cho biết. “Tôi đã kiểm tra một nửa số chúng. Và trong những lần kiểm tra của tôi, tôi đã loại một con pitbull vì xu hướng hiếu chiến. Những con còn lại thực sự hoàn thành rất tốt bài kiểm tra. Chúng có tính khí tốt. Chúng rất thân thiện với trẻ nhỏ.” Có thể suy luận rằng chính những đặc tính khiến chó pitbull hung hăng đối với những con chó khác lại khiến chúng thân thiện với người. “Ngày nay, có rất nhiều chú chó pitbull được đăng ký là chó phục vụ người bệnh”, nhà văn Vicki Hearne nói. “Tính ổn định và cương quyết khiến chúng hết sức phù hợp với những người không thích loại chó hay nhảy nhót, cựa quậy. Khi pitbull biểu hiện sự an ủi, chúng cũng rất kiên trì như khi chiến đấu, và cách chúng thể hiện cũng rất nhẹ nhàng. Và bởi chúng không biết sợ hãi, chúng có thể tỏ ra nhẹ nhàng với bất kỳ ai.”

Vậy đâu là những con chó pitbull hay gây rối? “Những con chó được pháp luật nhằm tới có xu hướng hung hăng hình thành do người nuôi giống,

người huấn luyện, hoặc do bị kích thích bởi người chủ”, Herkstroeter cho biết. Một con chó pitbull xấu tính là con chó đã bị biến thành xấu tính, do chọn giống, do lai với một giống chó to hung dữ như chó chăn cừu Đức hay Rottweilers, hoặc được nuôi dạy theo cách khiến nó tỏ ra thù địch với con người. Như vậy, chó pitbull nguy hiểm đối với con người không theo chừng mực trong tính pitbull vốn có của nó mà theo chừng mực bị sai lệch so với bản tính nó. Lệnh cấm chó pitbull là sự khái quát hóa kép về một đặc tính mà trên thực tế không phải là một đặc tính. Đó là một sai lầm phân loại.

4.

Một trong những điều khó hiểu về thành phố New York là sau đợt giảm mạnh về phạm tội giữa những năm 1990, tỉ lệ phạm tội lại tiếp tục giảm xuống. Ví dụ, từ 2004 đến 2006, các vụ giết người ở New York giảm gần 10%, hiếp dâm giảm 12% và trộm cắp giảm 18%. Lấy ngẫu nhiên năm 2005, trộm ô tô đã giảm 11,8%. Trên danh sách 240 thành phố với dân số hơn 100.000 của nước Mỹ, New York xếp thứ 222 về tỉ lệ phạm tội, gần với các thành phố như Fontana, California và Port St. Lucie, Florida. Vào những năm 1990, tỉ lệ phạm tội giảm là nhờ những thay đổi lớn trong đời sống thành phố và chính quyền – như triệt giảm buôn bán thuốc phiện, cải thiện đời sống khu vực Brooklyn, thi hành thành công chính sách cửa sổ vỡ. Nhưng những thay đổi này xảy ra một thập kỷ trước. Tại sao tỉ lệ phạm tội vẫn giảm?

Lời giải thích có thể liên quan đến sự thay đổi trong chiến thuật của cảnh sát. Sở cảnh sát New York (NYPD) có một bản đồ số theo thời gian thực cho biết chính xác nơi những vụ phạm tội nghiêm trọng được ghi nhận, và tại bất cứ thời điểm nào, bản đồ chỉ rõ vài chục điểm nóng tăng cường về phạm tội, một số điểm chỉ có phạm vi vài dãy nhà. Dưới quyền của Kelly, Sở cảnh sát đã sử dụng bản đồ này để thiết lập các vùng ảnh hưởng, và điều động các sĩ quan mới ra trường – những người trước đây được phân bố đồng đều ở các khu vực toàn thành phố – tới những vùng này, và đôi khi vùng ảnh hưởng có gấp đôi số cảnh sát so với khu dân cư liền kề. “Chúng tôi dùng hai phần ba các lớp sắp tốt nghiệp kết hợp với các sĩ quan kinh nghiệm, và tập trung vào các khu vực này”, Kelly cho biết. “Thực tế là theo thời gian chúng tôi đã giảm được trung bình 35% tỉ lệ phạm tội trong các vùng ảnh hưởng”.

Trong nhiều năm, các chuyên gia đã giữ quan điểm rằng việc phạm tội không tỉ lệ với sự có mặt của cảnh sát – tức là người ta phạm tội vì nghèo đói, bệnh thần kinh và rối loạn văn hóa, cùng với những động lực và cơ hội nhất thời. Họ cho rằng sự có mặt thêm của một vài cảnh sát dưới tòa nhà chẳng có mấy ý nghĩa. Nhưng kinh nghiệm của NYPD lại cho thấy điều ngược lại. Nhiều cảnh sát hơn đồng nghĩa với một số vụ phạm tội được ngăn chặn, một số được giải quyết dễ dàng hơn, và vẫn có một số bị rời đi địa điểm khác – ra khỏi khu dân cư có vấn đề – mà theo Kelly thì đó là một điều tốt, bởi nó phá vỡ những thói quen và cách thức vốn là cơ sở cho việc phạm luật. Nói cách khác, mối liên hệ giữa thành phố New York (một phân nhóm) và mức tội phạm (một đặc tính) là không ổn định, và kiểu không ổn định này chỉ ra một hướng nữa phá hỏng sự khái quát hóa của chúng ta.

Ví dụ, tại sao có quan niệm rằng người Kenia là những người chạy đường dài xuất sắc? Điều đó không chỉ được minh chứng bằng số liệu ngày hôm nay. Sự thật là trong gần nửa thế kỷ, người Kenia có truyền thống chạy đường dài mà phải có thảm họa gì đó mới đánh bật được thói quen đã bén rễ này. Trái lại, sự khái quát rằng New York là một nơi đầy tội ác từng đúng và giờ đây rõ ràng không phải vậy. Những người đã di cư sang những khu vực nắng ấm để nghỉ hưu như Port St. Lucie vì họ nghĩ ở đó an toàn hơn nhiều so với New York giờ bỗng ở thế đi sai một nước cờ.

Tính không ổn định cũng là vấn đề đối với việc theo dõi hồ sơ của cơ quan hành pháp. Giáo sư ngành luật David Cole từng kiểm lại một số đặc điểm mà các nhân viên quản lý chất gây nghiện đã dùng trong nhiều năm để phát hiện những kẻ buôn lậu. Đây là một đoạn mẫu:

Đến lúc đêm muộn; đến lúc sáng sớm; đến vào buổi chiều; một trong những người đầu tiên xuống máy bay; một trong những người cuối cùng xuống máy bay; xuống máy bay ở đoạn giữa; mua vé ở sân bay; bắt chọt đặt vé; mua vé hạng rẻ nhất; mua vé hạng nhất; dùng vé một chiều; dùng vé khứ hồi; mua vé bằng tiền mặt; mua vé bằng tiền có mệnh giá nhỏ; mua vé bằng tiền có mệnh giá lớn; gọi điện thoại nội hạt sau khi xuống máy bay; gọi điện thoại đường dài sau khi xuống máy bay; giả vờ gọi điện thoại; đi từ New York tới Los Angeles; đi tới Houston; không mang hành lý; mang hành lý mới nguyên; mang một túi nhỏ; mang một túi cỡ trung bình; mang hai túi vải công kênh; mang hai vali nặng; mang bốn túi hành lý; quá bảo vệ hành

lý; đứng cách xa hành lý; đi một mình; đi với một người khác; thái độ quá lo lắng; thái độ vô cùng bình tĩnh; nhìn sĩ quan cảnh sát; tránh nhìn sĩ quan cảnh sát; mặc đồ đắt đeo trang sức đắt tiền; mặc đồ bình thường; đi vào phòng vệ sinh sau khi xuống máy bay; đi nhanh qua sân bay; đi chậm qua sân bay; đi vu vơ qua sân bay; rời sân bay bằng taxi; rời sân bay bằng xe limousine cao cấp; rời sân bay bằng xe tự; rời sân bay bằng xe đưa đón của khách sạn.

Một vài lý do tình nghi quả là kỳ quặc, dường như không có lý lẽ gì trong sự khái quát hóa của cơ quan này để ngăn chặn những kẻ buôn lậu đáng nghi. Dù vậy, có một cách hiểu danh sách này là coi đây là bản liệt kê những đặc tính không ổn định. Kẻ buôn lậu trước kia có thể có xu hướng mua vé một chiều bằng tiền mặt và mang theo hai vali đồ lớn. Nhưng chúng không phải luôn như vậy. Chúng có thể dễ dàng chuyển qua mua vé khứ hồi bằng thẻ tín dụng, và mang theo một túi đồ xách tay, mà không làm giảm khả năng chuyển hàng lậu. Ở đây còn có một dạng bất ổn định thứ hai. Có thể lý do khiến chúng chuyển cách dùng vé một chiều và hai vali lớn là do chính quyền đã nắm được những thói quen đó, vì thế những kẻ buôn lậu cũng làm giống như việc những kẻ theo Thánh chiến đã làm ở London khi chúng chuyển sang dùng người gốc Đông Phi bởi việc kiểm duyệt người Ả-rập và Pakistan bị thắt chặt. Việc khái quát hóa sẽ không có hiệu quả khi mối quan hệ giữa phân nhóm và đặc tính không ổn định – hoặc khi bản thân hành động khái quát hóa làm thay đổi cơ sở của việc khái quát hóa.

Trước khi Kelly trở thành ủy viên hội đồng cảnh sát New York, ông làm ở vị trí đứng đầu Cơ quan Hải quan Mỹ, và khi còn ở đó, ông đã rà soát lại các tiêu chí được các sĩ quan kiểm soát vùng biên dùng để xác định và lục soát các đối tượng buôn lậu khả nghi. Danh sách đó có tới 43 đặc điểm khả nghi. Ông đã thay thế nó bằng sáu tiêu chí khái quát. Có gì đáng ngờ về vẻ ngoài của đối tượng không? Đối tượng có lo lắng không? Có thông tin tình báo chi tiết nào về đối tượng không? Chó nghiệp vụ có báo động không? Có gì thiếu sót trong giấy tờ hay lời giải thích của đối tượng không? Có tìm thấy hàng buôn lậu nào để buộc tội đối tượng không?

Bạn sẽ không thấy những đặc điểm về chủng tộc, giới tính hay sắc tộc, và không có gì về đồ trang sức đắt tiền, xuống máy bay ở đoạn giữa hay đoạn cuối, đi nhanh hay đi vu vơ. Kelly đã loại bỏ tất cả những sự khái quát

không ổn định, khiến các sĩ quan hải quan phải chú ý vào những đặc điểm không dễ thay đổi trong ngày hay trong tháng. Một số phần trăm những kẻ buôn lậu sẽ luôn tỏ ra lo lắng, luôn trình bày thiếu mạch lạc, luôn bị chó nghiệp vụ phát hiện. Đó là lý do những suy luận này đáng tin cậy hơn so với những suy luận dựa trên việc kẻ buôn lậu trắng hay đen, mang một túi hay hai túi. Sau đợt cải tổ của Kelly, số lần lục soát của Cơ quan Hải quan đã giảm đi 75%, nhưng số lần bắt giữ thành công lại tăng lên 25%. Các sĩ quan đã đi từ việc dự đoán lỏng lẻo về những kẻ tình nghi tới việc phán đoán chính xác hơn. Kelly nói: “Chúng tôi đã giúp họ đạt hiệu quả cao hơn trong công việc của họ.”

5.

Quan niệm về tính hung dữ của chó pitbull dựa trên một suy luận ổn định hay không ổn định? Những thông tin tốt nhất chúng ta có được về tính nguy hiểm của các giống chó là những vụ chó cắn gây chết người, đây là thước đo hữu dụng về mức độ gây hại của từng giống chó. Trong khoảng cuối những năm 1970 và cuối những năm 1990, hơn 25 giống chó được đề cập trong những vụ tấn công gây chết người tại Mỹ. Pitbull dẫn đầu danh sách, nhưng sự thay đổi giữa các năm rất đáng kể. Ví dụ, trong 1981-1982, các trường hợp tử vong bị gây ra bởi năm con pitbull, ba con giống tạp, hai con St. Bernards, hai con lai chó chăn cừu Đức, hai con chó chăn cừu Đức thuần chủng, một con dòng Et-ki-mô, một con Doberman, một con Chow Chow, một con Great Dane, một con lai chó sói, một con lai Et-ki-mô và một con lai pitbull – nhưng không có con Rottweilers nào. Trong hai năm 1995-1996, danh sách này có 10 con Rottweilers, bốn con pitbull, hai con chó chăn cừu Đức, hai con lai chó chăn cừu, một con lai Rottweilers, một giống tạp, một con lai Chow Chow, và một con Great Dane. Các giống chó cắn người thay đổi theo thời gian, bởi sự phổ biến của mỗi giống thay đổi theo thời gian. Một thứ không thay đổi là số người thiệt mạng vì chó. Khi chúng ta gặp nhiều vấn đề hơn với pitbull, nó không hẳn là dấu hiệu cho thấy pitbull nguy hiểm hơn các giống chó khác. Nó có thể chỉ là dấu hiệu cho thấy số lượng pitbull đang nhiều lên.

“Tôi đã thấy hầu như mọi giống chó đều có gây tử vong cho người, bao gồm cả Pomeranian và nhiều giống khác, ngoại trừ chó săn thỏ và chó săn baxet”, Randall Lockwood, Phó Chủ tịch Hiệp hội ASPCA và là chuyên gia

hàng đầu về lĩnh vực chó cắn, trao đổi với tôi. “Luôn xảy ra một hay hai vụ do chó Malamute hay chó Et-ki-mô, dù rằng bạn chẳng bao giờ thấy người ta đòi cấm những giống chó đó. Khi tôi bắt đầu nghiên cứu các cuộc tấn công gây chết người do chó, phần lớn là do chó chăn cừu Đức, các giống lai chó chăn cừu, và chó St. Bernards – có thể đó là lý do nhà văn Stephen King để chú chó Cujo là một con St. Bernard, mà không phải là pitbull. Tôi đã không thấy vụ tử vong nào gây ra do chó Doberman trong nhiều thập kỷ, nhưng vào những năm 1970, chúng lại xuất hiện nhiều. Vào lúc đó, nếu bạn muốn có một con chó xấu tính, bạn sẽ chọn một con Doberman. Tôi nhớ rằng tôi chưa từng thấy vụ việc nào của chó pitbull cho đến giữa và cuối những năm 1980, và tôi cũng không thấy Rottweiler cho đến khi rà soát vài trăm vụ tấn công. Ngày nay, những con chó này lại chiếm phần đông trong các vụ gây tử vong. Vấn đề là hiện tượng này thay đổi theo thời gian. Nó phản ánh giống chó nào đang được những người muốn nuôi chó dữ chọn lựa.”

Dù vậy, không thiếu những sự khái quát ổn định về chó dữ. Ví dụ, một nghiên cứu năm 1991 tại Denver đã so sánh 178 con chó từng cắn người với 178 con chó chưa từng cắn người được chọn ngẫu nhiên. Trong đó có nhiều giống chó: chó chăn cừu Đức, chó Akitas và Chow Chow chiếm số lượng lớn nhất. (Không có chó pitbull trong nghiên cứu này bởi Denver đã cấm chó pitbull vào năm 1989). Nhưng một số yếu tố ổn định khác nổi lên. Những con chó cắn người có khả năng là chó đực nhiều hơn 6,8 lần so với khả năng là chó cái, khả năng chưa bị thiến gấp 2,8 lần so với khả năng đã bị thiến. Nghiên cứu này cũng khám phá ra rằng những con chó cắn người có khả năng bị xích gấp 2,8 lần so với khả năng không bị xích. “Khoảng 25% những con chó gây ra tử vong cho người bị xích tại thời điểm đó, và có tiền sử bị xích dài ngày”, Lockwood nói. “Vậy thì, liệu chúng bị xích vì chúng hung dữ hay chúng hung dữ vì chúng bị xích? Cả hai đều có phần đúng. Đây là những con vật đã không có cơ hội trở nên gần gũi với con người. Chúng thậm chí không biết trẻ con là những người còn nhỏ. Chúng có xu hướng coi trẻ nhỏ là con mồi.”

Trong nhiều trường hợp, những con chó hung dữ khi đang đói hay cần được điều trị. Thông thường, những con chó này có tiền sử hung dữ, và hầu hết, nạn nhân bị chó cắn là trẻ nhỏ (đặc biệt là các bé trai), đối tượng dễ bị tấn công và cũng hay vô ý làm những việc khiêu khích con chó, như trêu đùa

nó hay chọc tức nó khi nó đang ăn. Dù vậy, sự kết nối mạnh hơn tất cả là giữa đặc tính hung dữ của con chó và một số kiểu chủ nhận nuôi chó. Trong khoảng một phần tư các vụ tử vong gây bởi chó, người chủ trước đó tham gia vào chọi chó bất hợp pháp. Trong nhiều trường hợp, những con chó cắn người bị cách biệt bởi chủ của chúng sống cách biệt và chúng hung dữ bởi chủ của chúng muốn có một con chó dữ. Một con chó chăn cừu Đức nuôi để giữ vườn – nhìn có vẻ muốn cắn rách cổ bạn – và một con chó chăn cừu Đức để dẫn đường thuộc cùng một giống. Nhưng chúng không hề giống nhau, bởi những người chủ của chúng nuôi chúng với những mục đích khác nhau.

“Một vụ tấn công gây tử vong do chó không đơn giản là một vụ chó cắn do một con chó hung dữ”, Lockwood tiếp tục. “Đó thường là sự kết hợp sai lầm giữa người và chó – con chó không phù hợp, tình trạng không phù hợp, trong bàn tay của người nuôi không phù hợp và một hoàn cảnh môi trường không phù hợp. Tôi đã tham dự nhiều vụ án về việc chó tấn công gây chết người, và dĩ nhiên tôi có cảm tưởng rằng đây thường là những sự việc mà ai cũng đáng đổ lỗi. Chẳng hạn có một đứa bé ba tuổi không ai trông, đang đi lang thang trong khu phố, đứa bé bị cắn chết bởi một con chó đang đói khát và bị ngược đãi có chủ là một người chơi chọi chó và cũng là bạn trai của cô gái mà không biết con cô ta ở đâu. Đó không phải là một con chó già đang ngủ và bỗng nổi điên. Thường sẽ có tất cả các dấu hiệu cảnh báo.”

6.

Bé Jayden Clairoux bị tấn công bởi Jada, một con chó sục pitbull và hai con chó con lai giữa pitbull và mastiff tên là Agua và Akasha. Ba con chó được nuôi bởi một thanh niên 21 tuổi có tên Shridev Café, làm nghề xây dựng và những công việc kỳ quặc. Năm tuần trước vụ tấn công, ba con chó của Café đã được thả và đã tấn công một cậu bé 16 tuổi cùng em trai bốn tuổi rưỡi khi hai anh em đang chơi trượt tuyết. Hai cậu bé đánh lại bằng xẻng xúc tuyết và chạy trốn vào một nhà hàng xóm. Café vẫn vô sự, và anh ta chuyển những con chó sang nhà người bạn gái mười bảy tuổi. Đây không phải lần đầu tiên anh ta gặp rắc rối; một vài tháng trước, anh ta bị buộc tội hành hung thú nuôi, và trong một vụ khác là tham gia gây lộn trên phố với lỗi gây thương tích nghiêm trọng. “Bản thân Shridev có vấn đề”, theo lời Cheryl Smith, một chuyên gia về hành vi của chó tham gia tư vấn cho vụ

việc này. “Cậu ta chắc chắn không phải là một người trưởng thành.” Agua và Akasha lúc đó được bảy tháng tuổi. Phiên tòa xử vụ tấn công đầu tiên đã yêu cầu chúng phải được đeo rọ mõm khi ra ngoài và phải được nhốt trong vườn kín. Nhưng Café đã không rọ mõm chúng, bởi như anh ta giải thích sau đó, anh ta không có đủ tiền mua rọ mõm, và cố nhiên chẳng ai từ thành phố tới để bắt buộc anh ta làm điều đó. Đôi lần, anh ta đề cập đến việc đưa chó tới các lớp dạy chó, nhưng anh ta chưa bao giờ thực hiện. Vấn đề thiến chúng cũng được đưa ra – đặc biệt với con chó đực Agua – nhưng việc thiến chó cần chi phí 100 đô-la, và rõ ràng với anh ta thế là quá nhiều tiền. Và khi thành phố tạm thời tịch thu những con chó sau vụ tấn công thứ nhất, họ cũng không thiến chúng, bởi Ottawa không có luật thiến chó để phòng ngừa những vụ chó cắn.

Vào ngày xảy ra vụ tấn công thứ hai, theo một số báo cáo, một người khách đến chơi nhà bạn gái của Café, và lũ chó bị kích động. Chúng được đưa ra ngoài, nơi những đụn tuyết đủ dày để chúng nhảy qua hàng rào sân sau. Lúc đó, bé Jayden Clairoux dừng lại, nhìn chăm chú vào lũ chó và nói “Chó con, chó con”. Mẹ cậu bé gọi to và bố cậu bé chạy tới, tạo thành hành động chọc tức con chó hung dữ. Lũ chó nhảy qua hàng rào và Agua ngoạm đầu bé Jayden lắc qua lắc lại. Đây đúng là một vụ chó cắn theo sách vở: những con chó không thiến, bị nuôi dạy sai trái, bị kích động, có tiền sử hung dữ và một người chủ vô trách nhiệm, chó được thả bằng cách nào đó và lao vào tấn công một đứa trẻ nhỏ. Những con chó này đã qua mặt các cơ quan chức năng của Ottawa. Chính quyền đã có thể dễ dàng ngăn chặn cuộc tấn công thứ hai với một cách khái quát hóa hợp lý – không dựa trên giống chó mà dựa trên những liên hệ xác đáng giữa những con chó dữ và những người chủ vô tâm. Nhưng như thế sẽ cần ai đó theo dõi Shridev Café, kiểm tra việc anh ta mua rọ mõm cho chó, và cần ai đó đưa lũ chó đi thiến sau vụ tấn công đầu tiên, và một điều luật tước quyền sở hữu của những người chủ có chó tấn công trẻ nhỏ. Và như thế cũng cần áp dụng một loạt sự khái quát hóa chính xác hơn. Sẽ luôn dễ dàng hơn khi đơn giản là cấm luôn giống chó.

Ngày 6 tháng 2 năm 2006

# Những cuộc phiêu lưu kỳ lạ của Malcom Gladwell

Nguyễn Thị Thu Hiền, MBA, hiện là nghiên cứu sinh chuyên ngành tài chính của University of Arkansas - Arkansas, USA

Chú chó nhìn thấy gì là cuốn sách mới nhất của Malcolm Gladwell sau thành công của ba cuốn sách bestseller trước đó là Outliers (Những kẻ xuất chúng), Blink (Trong chớp mắt) và Tipping Point (Điểm bùng phát). Sách là tuyển tập gồm 19 bài viết yêu thích của tác giả đã được đăng trên tạp chí The New Yorker, nói như vậy để thấy rằng sách không có một chủ đề thống nhất như những cuốn trước đó, nhưng những câu chuyện, hiện tượng được phân tích hoàn toàn không kém phần thú vị và đầy ngạc nhiên.

Những bài dưới đây là những bài tôi thấy thú vị nhất trong cuốn sách này. Cuốn sách này được giới thiệu nhằm mục đích giúp mọi người hiểu rõ hơn những hiện tượng xung quanh mình và qua đó, làm dày thêm kinh nghiệm sống của mình.

## Bài 2: Học búa câu hỏi ketchup

Tại sao trên thị trường có khoảng mười hai loại mù tạt với mùi vị khác nhau mà chỉ có duy nhất một loại ketchup?

“To a worm in horseradish, the world is horseradish” – tương đương với câu thành ngữ trong tiếng Việt là “ếch ngồi đáy giếng”, và nếu nói theo ngôn ngữ marketing thì là người tiêu dùng không biết họ thích thứ gì khi thứ họ thích đó thậm chí còn chưa tồn tại. Vì vậy, người ta cố gắng pha chế, thay đổi công thức của mù tạt để bảo đảm rằng bất cứ người tiêu dùng nào cũng có thể chọn được một loại phù hợp với sở thích của họ.

Nhưng câu chuyện với ketchup lại không chỉ đơn giản như vậy. Vị giác của con người cảm nhận được năm vị cơ bản: mặn, ngọt, chua, đắng và umami. Umami là vị ngọt ngọt, đầy đặn, đậm chất thịt của tô canh gà, nó làm cho tô

canh từ một tô nước muối trở thành một món ăn. Nó tạo độ dày cho vị giác. MSG – bột ngọt là thuần umami. Ketchup hiệu Heinz nhấn đến tất cả năm yếu tố chính này của vị giác, khiến ketchup trở nên hoàn hảo đến mức bất cứ sự thay đổi hương vị, nguyên liệu nào trong ketchup đều làm giảm đi một trong năm yếu tố vị giác, khiến nó không ngon như ketchup của Heinz. Vì vậy, những người chế biến ketchup sau này buộc phải trung thành với công thức truyền thống của ketchup.

## Bài 5: Sai lầm của John Rock

Bài này bàn luận khá thú vị về thuốc tránh thai và giúp tôi hiểu rõ hơn về bản chất của thuốc.

Phụ nữ chỉ có thể có bầu vào một khoảng thời gian xác định trong tháng, bởi vì sau khi rụng trứng, cơ thể họ tiết ra một lượng lớn hormone progesterone. Progesterone giúp tử cung chuẩn bị cho việc thụ thai và ngăn cản trứng mới rụng. Vì vậy, progesterone có tác dụng ngăn ngừa sự rụng trứng và tạo ra hai khoảng thời gian “an toàn” trước và sau kỳ kinh. Cũng tương tự, khi phụ nữ có thai, cơ thể cũng tiết ra progesterone để ngăn cản trứng rụng gây nguy hiểm cho bào thai. Vì vậy, progesterone có tác dụng như một loại thuốc ngừa thai tự nhiên. Khi John Rock chế tạo ra thuốc ngừa thai, ông lập luận rằng nó giống như thuốc ngừa thai tự nhiên, vì viên thuốc ngừa thai chỉ có tác dụng cung cấp cho cơ thể một lượng progesterone đều đặn hàng ngày mà thôi. Phụ nữ phải uống liên tục trong mỗi chu kỳ 28 ngày, vì 28 ngày tương ứng với chu kỳ kinh nguyệt bình thường. Nhưng ít ai biết được rằng trong 28 viên đó, có 7 viên là placebo – thuốc giả, với mục đích để cho kinh nguyệt vẫn xuất hiện bình thường, làm tăng cảm giác an toàn và tự nhiên cho người dùng thuốc.

Tuy nhiên, câu chuyện không dừng lại ở đó. Một nhóm nhà khoa học nghiên cứu số lần hành kinh của phụ nữ ở bộ tộc Dogon, châu Phi, với mục đích muốn xem xét quá trình tiến hóa về mặt xã hội của cơ thể phụ nữ. Những người phụ nữ Dogon sinh hoạt thô sơ như thời xa xưa, vì vậy, khi so sánh họ và phụ nữ ở xã hội hiện đại, các nhà khoa học sẽ biết được thế nào là tự nhiên, cơ thể phụ nữ đã tiến hóa như thế nào. Và sau khi nghiên cứu, họ rút ra kết luận rằng phụ nữ Dogon có hành kinh tổng cộng khoảng 100 lần trong cả đời, trong khi phụ nữ hiện đại phương Tây có hành kinh trung

bình từ 350 đến 400 lần. Vì vậy, việc hành kinh đều đặn mỗi tháng thật ra là trái tự nhiên, chứ không phải là tự nhiên như John Rock nghĩ.

Mỗi lần hành kinh, niêm mạc chảy máu và tróc ra, đòi hỏi cơ thể phải tái tạo lại niêm mạc mới. Việc tái tạo tế bào này làm tăng khả năng bị ung thư, vì chung quy ung thư xuất hiện là do khi tế bào phân chia và tái tạo, chúng tạo ra lỗi làm ảnh hưởng đến cơ chế bảo vệ sự tăng trưởng của tế bào. Với mỗi lần phụ nữ mang thai và sinh con, xác suất bị ung thư tử cung của họ giảm 10%. Vì vậy, theo cách phân tích của tác giả thì uống thuốc ngừa thai là tốt, giảm nguy cơ ung thư và nên dùng loại có hai viên giả thôi, hoặc không có viên giả nào, để một năm chỉ cần có hành kinh từ 3 -4 lần.

## Bài 6: Chú chó nhìn thấy gì

Chó là học trò của hành động con người. Chúng luôn quan sát con người và thật sự quan tâm đến con người. Các nhà khoa học đã làm một thí nghiệm sau. Họ đặt một miếng thức ăn dưới hai cái ly, và đặt một khoảng xa nhau. Con chó biết được rằng có thức ăn đó, nhưng lại không biết được ly nào chứa thức ăn. Nhưng khi nhà khoa học chỉ vào cái ly đúng, gõ nhẹ lên ly, nhìn trực tiếp vào cái ly thì hầu như lần nào con chó cũng đến đúng cái ly đó. Khi nhà khoa học lặp lại thí nghiệm với loài linh trưởng thì chúng lại không làm đúng. Chó quan sát con người để nhờ giúp đỡ, còn linh trưởng thì không.

Chó quan tâm sâu sắc đến hướng mà cơ thể bạn đang nghiêng. Nghiêng tới trước hay nghiêng tới sau? Nghiêng tới trước sẽ được xem là hung hăng, nghiêng tới sau, dù chỉ 1 cm, là thể hiện sự không đe dọa. Chỉ cần hơi nghiêng đầu bạn sang một bên là con chó sẽ thả lỏng liền. Nhìn thẳng vào nó và nó sẽ thấy mỗi nguy hiểm trước mặt. Chó rất chú ý đến sự thư giãn trên khuôn mặt và của các cơ mặt con người. Cơ hàm có thả lỏng không? Miệng có hơi mở không? Rồi đến cánh tay, chúng cũng rất chú ý đến cánh tay của bạn đang ở đâu. Vì vậy, bí mật của người huấn luyện chó giỏi là nằm trong việc họ truyền tải thông điệp qua các chuyển động trên cơ thể đến chúng.

## Bài 7 – Những bí mật mở ngỏ

Sự khác biệt giữa câu đố (puzzle) và (bí ẩn) mystery như sau. Nơi ẩn náu của Osama Bin Laden là một câu đố. Chúng ta không thể tìm được ông là vì chúng ta không có đủ thông tin. Chìa khóa giải đáp câu đố có khả năng sẽ tới từ một người thân cận của Bin Laden, và cho tới khi chúng ta tìm được nguồn đó, chúng ta sẽ không biết được ông ở đâu.

Trái lại, việc xảy ra ở Iraq sau khi Saddam Hussien bị lật đổ lại là một bí ẩn. Nó không phải là một câu hỏi với một câu trả lời đơn giản, rõ ràng. Bí ẩn đòi hỏi sự đánh giá và phán đoán không chắc chắn, và điều khó khăn không phải là ta có quá ít thông tin mà là ta có quá nhiều thông tin.

Phân biệt giữa hai khái niệm này là điều rất quan trọng. Nếu ta cho rằng động cơ và cách thức của cuộc tấn công ngày 9 tháng 11 là một câu đố, thì phản ứng hợp lý sẽ là tăng cường số lượng thông tin tình báo, tuyển thêm điệp viên để tăng lượng thông tin cần biết về Al Qaeda. Nhưng nếu ta cho rằng vụ 9 tháng 11 là một bí ẩn, ta sẽ thấy rằng việc có thêm thông tin chỉ khiến tình hình tệ hơn. Ta sẽ muốn nâng cao sự phân tích thông tin tình báo, ta sẽ muốn tuyển người có khả năng nhìn nhận và đa nghi, có khả năng nhìn kỹ hơn vào những gì ta đã biết về Al Qaeda.

Nếu câu đố có lời giải sai, việc tìm ra nguyên nhân rất dễ dàng: đó chính là người che giấu thông tin. Sẽ khó khăn hơn với bí ẩn: đôi khi thông tin chúng ta có được là không đủ, và đôi khi chúng ta ko đủ thông minh để phán đoán từ thông tin được giao, và đôi khi bí ẩn đó không thể giải quyết được. Câu đố sẽ có lời giải thỏa đáng, còn bí ẩn thì đa phần là không.

Ai học về Corporate Finance cũng đều từng nghe qua xì-căng-đan của Enron, một công ty từng được bầu chọn là công ty tốt nhất nước Mỹ. Năm 2001, công ty phá sản và ban giám đốc điều hành bị đi tù vì tội che giấu thông tin, lừa gạt cổ đông về tình hình tài chính của công ty. Nếu bạn nhìn nhận vụ việc này như một câu đố thì ban giám đốc chính là thủ phạm, là người che giấu thông tin. Nhưng quá trình phát hiện tình hình tài chính nghiêm trọng của Enron là xuất phát từ một phóng viên của Wall Street Journal nhìn kỹ hơn vào báo cáo tài chính hàng năm của Enron và phát hiện ra vấn đề. Enron không hề che giấu thông tin, họ cung cấp thông tin đúng như luật pháp đề ra, nhưng chỉ vì tính phức tạp của các giao dịch tài chính nên không ai để ý, chỉ đến khi có người phát hiện ra thì sau đó mọi việc mới vỡ lở.

## Bài 12: Nghệ thuật thất bại

Khi phải ra quyết định quan trọng dưới áp lực, con người thường bị thất bại do hoảng sợ, hay còn gọi là panicked, hoặc là choked. Thật ra hai khái niệm panicked (hoảng sợ) và choked (đờ người) là rất khác nhau.

Chẳng hạn, khi bạn mới tập bơi ếch, bạn sẽ bơi chậm rãi và từ từ trong những lần đầu, trong tâm trí luôn nhắc mình là phải sai tay trước, sau đó ngóc đầu lên, lặn xuống và đạp chân... Bạn sẽ cố ghi nhớ tuần tự các bước và sẽ quen dần. Cách học đó gọi là “explicit learning” – học theo các bước. Nhưng sau một khoảng thời gian tập luyện, bơi ếch với bạn trở thành một phản xạ, nháy xuống nước là ngay lập tức bạn bơi được mà không cần nghĩ xem mình phải làm gì, phải theo các bước như thế nào, bạn tự điều chỉnh sai tay, nhịp thở cho phù hợp với thể trạng của bạn. Cái đó gọi là “Implicit learning” – giống như học mà không biết rằng mình đang học.

Hãy tưởng tượng bạn bị ai đó xô xuống biển. Bỗng nhiên bạn quá sợ hãi, bạn nhớ ra rằng mình phải bơi ếch, thế là luống cuống sai tay, đạp chân như cách bạn được học, Nhưng đó không phải là cách đúng bởi vì sóng to, nước đập lên đầu bạn khiến bạn không thở được. Vậy là biết bơi cũng như không. Cái đó gọi là bị “đờ người”, là khi “học theo các bước” của bạn lấn át, bạn trở nên thận trọng hơn và làm theo cách mình được học, trong khi nếu lúc đó bạn cứ để phản xạ lấn át thì bạn sẽ biết hít một hơi dài, để nước đẩy mình đi đến khi có thể an toàn mà bơi được.

Cũng trong tình huống đó, bây giờ bạn sợ quá và quên mất rằng mình biết bơi. Bạn đập ầm ầm, giãy giụa một hồi rồi chìm ngấm. Cái đó gọi là hoảng sợ, là khi bạn sợ hãi quá độ và bạn quên hết mọi thứ, lúc đó bản năng lấn lướt tất cả mọi giác quan, bạn quên mất rằng nước chỉ đến eo của bạn.

Vì vậy, hoảng sợ trái ngược với đờ người. Đờ người là nói đến suy nghĩ quá nhiều, và đờ người là về suy nghĩ quá ít. Đờ người là khi bạn đánh mất bản năng, còn hoảng sợ là quay trở về với bản năng.

Nhiều người sẽ nhận thấy rằng khi họ làm bài trắc nghiệm, khi họ bị đờ người, họ sẽ trở nên cẩn thận hơn, do dự trước câu trả lời, và kết quả là sai nhiều hơn khi họ bình tĩnh, cứ để những câu trả lời bật ra trong tâm trí. Còn khi họ lái xe và gặp tình huống nguy hiểm trên đường, họ sẽ hoảng sợ, tự

nhiên quên mất tiêu cách điều khiển tay lái, và thế là loạng quạng quạng và gây ra tai nạn.

Vì vậy, nếu hiểu được bản chất của sự thất bại, là do thờ người hay hoảng sợ thì lần sau bạn sẽ dễ dàng tránh được.