Đối xử Hài Hoà với những người khó tánh: Phân tích tâm lý học về xung đột liên cá nhân tại nơi làm việc

Bhikkhu Visuddhamma

Tóm tắt

Khó khăn liên cá nhân tại nơi làm việc thường được quy cho những đặc điểm ổn định của một cá nhân "khó tính". Chuyên khảo này lập luận rằng những quy kết như vậy vừa yếu về mặt nhận thức luận vừa thiếu hữu ích trong thực tiễn, và rằng khó khăn liên cá nhân nên được hiểu như một thuộc tính nảy sinh từ sự tương tác giữa các quá trình nhận thức, cảm xúc và hành vi. Dựa trên lý thuyết quy kết, mô hình giao dịch về căng thẳng và ứng phó, mô hình quá trình điều hòa cảm xúc, các mô hình hệ thống về giao tiếp, cùng các nghiên cứu tổ chức về xung đột, im lặng, hành vi thiếu văn minh và quyền lực, văn bản này tái cấu trúc những chỉ dẫn thực hành của nguyên tác thành một tập hợp các mệnh đề có cơ sở thực nghiệm. Tám lĩnh vực được khảo sát: (a) dán nhãn khuynh hướng và thiên kiến quy kết; (b) các chu trình tương tác tự củng cố; (c) thẩm định, cảm nhận nội thể và điều hòa cảm xúc; (d) "nhiệt độ" biểu hiện của xung đột, trải từ leo thang đến im lặng tổ chức; (e) tự điều chỉnh theo thời gian và theo mục tiêu; (f) mức độ trực tiếp, cường độ và cấu trúc của đối thoại; (g) gây hấn công khai, thù địch gián tiếp và lây lan căng thẳng; và (h) bất cân xứng quyền lực cùng các quyết định lên tiếng hay rời đi. Ấn bản mở rộng này bổ sung một phân tích so sánh về tâm lý học Phật giáo sơ kỳ dựa trên các bài kinh Nikāya và kệ Pháp Cú chọn lọc, một ứng dụng Tứ niệm xứ (Satipaṭṭhāna) vào các mối quan hệ khó khăn, một tổng quan phê phán về khoa học chiêm nghiệm, một phân tích các mô thức phản ứng thường ngày trong môi trường số với sự chú ý đặc biệt đến trẻ em và thanh thiếu niên, và một khảo sát về vai trò của giáo dục gia đình và nhà trường. Với mỗi lĩnh vực, cơ sở bằng chứng được thẩm định, các điều kiện giới hạn được xác định và các hàm ý thực tiễn được nêu rõ. Phân tích kết luận rằng đòn bẩy vững chắc nhất mà một cá nhân có được không phải là thay đổi tính cách của người khác, mà là điều hòa chính các

thẩm định, phản ứng và cam kết cấu trúc của mình, đồng thời thừa nhận rằng quấy rối, phân biệt đối xử và giám sát lạm quyền là những trường hợp trong đó trách nhiệm là bất cân xứng và các biện pháp của tổ chức phải được ưu tiên hơn kỹ năng liên cá nhân.

Từ khóa: xung đột liên cá nhân; quy kết; điều hòa cảm xúc; leo thang xung đột; im lặng tổ chức; hành vi thiếu văn minh nơi làm việc; giám sát lạm quyền; trí tuệ cảm xúc; chánh niệm; Tứ niệm xứ; tâm lý học Phật giáo; truyền thông số; trẻ em và thanh thiếu niên; học tập cảm xúc – xã hội

Lưu ý về phạm vi. Đây là văn bản giáo dục, không mang tính lâm sàng. Văn bản không đưa ra chẩn đoán và không thay thế cho tư vấn chuyên môn về tâm lý, y tế hay pháp lý.

Ghi chú của bản dịch. Các trích dẫn trong văn bản giữ nguyên tên tác giả và năm theo chuẩn APA; "và cs." tương ứng với "et al.". Thuật ngữ Phật học theo cách dùng phổ biến trong truyền thống Phật giáo Việt Nam, kèm nguyên ngữ Pāli khi cần.

1. Dẫn nhập: Từ nhãn khuynh hướng đến hệ thống quan hệ

1.1 Vấn đề "người khó tính"

Ít có trải nghiệm nào ở nơi làm việc gây tốn kém về nhận thức và cảm xúc như một mối quan hệ căng thẳng với đồng nghiệp, cấp trên hay đối tác. Những mối quan hệ như vậy chiếm dụng sự chú ý vượt xa thời lượng của bất kỳ cuộc gặp nào, một hiện tượng phù hợp với nghiên cứu cho thấy các sự kiện liên cá nhân tiêu cực mang sức nặng tâm lý lớn hơn các sự kiện tích cực có cùng cường độ (Baumeister và cs., 2001), và chúng dễ trở thành đối tượng của sự nghiền ngẫm dai dẳng (Nolen-Hoeksema và cs., 2008). Phản ứng thường ngày trước gánh nặng này là đặt nguyên nhân vào phía bên kia: người đồng nghiệp phản đối mọi đề xuất, người quản lý để nỗi lo âu của mình định hướng chương trình làm việc của cả nhóm, người cộng sự công khai tán thành một thỏa thuận rồi lặng lẽ bỏ qua nó.

Nhãn "người khó tính" mang lại một mức độ nhẹ nhõm, vì nó dường như giải thích được tình huống trong khi đặt người quan sát ra ngoài cuộc. Tuy nhiên, một nhãn như vậy chỉ mô tả sự bực bội của người quan sát chứ không chỉ ra bất kỳ hành động nào. Nó cũng dựa trên một bước suy luận, từ hành vi quan sát được đến khuynh hướng ổn định, mà tâm lý học xã hội đã chứng minh là bị thiên lệch một cách có hệ thống (Gilbert và Malone, 1995; Ross, 1977).

1.2 Tái định khung theo hướng quan hệ

Luận đề trung tâm của chuyên khảo này là khó khăn liên cá nhân không phải thuộc tính của một cá nhân đơn lẻ, mà là thuộc tính nảy sinh của một tương tác. Hành vi của một bên được bên kia thẩm định; sự thẩm định tạo ra cảm xúc; cảm xúc định hình phản ứng; và

phản ứng ấy trở thành kích thích cho hành vi kế tiếp của bên thứ nhất. Cách diễn đạt này dựa trên ba truyền thống hội tụ: quan điểm tương tác về giao tiếp, cho rằng các mối quan hệ được cấu thành bởi những trao đổi lặp hồi quy chứ không bởi thuộc tính của các thành viên (Watzlawick và cs., 1967); mô hình giao dịch về căng thẳng, trong đó ý nghĩa của một sự kiện phụ thuộc vào thẩm định nhận thức (Lazarus và Folkman, 1984); và mô hình quá trình điều hòa cảm xúc, xác định nhiều điểm tại đó quỹ đạo cảm xúc có thể được điều chỉnh (Gross, 1998).

Việc tái định khung theo hướng quan hệ không hàm ý trách nhiệm ngang nhau. Những hành vi như quấy rối, phân biệt đối xử, đe dọa và lạm dụng quyền lực phải được gọi đúng tên, và trong những trường hợp này, ngôn ngữ "cùng góp phần" có thể che lấp một sự bất cân xứng thực sự về trách nhiệm (Einarsen và cs., 2011; Tepper, 2000). Nó cũng không hàm ý rằng người phản ứng kém trước sự đối xử tệ là nguồn gốc thực sự của vấn đề. Giá trị của nó mang tính thực dụng: ngay cả khi một cá nhân không lựa chọn hành vi của bên kia, vẫn có một phần trong chuỗi tương tác nằm trong tầm ảnh hưởng của người ấy.

1.3 Mục tiêu và cấu trúc

Nguyên tác được viết như một cẩm nang thực hành cho độc giả phổ thông. Bản hiệu đính này có ba mục tiêu. Thứ nhất, diễn đạt lại các mệnh đề của nguyên tác bằng ngôn ngữ của khoa học tâm lý. Thứ hai, đánh giá từng mệnh đề dựa trên tài liệu thực nghiệm, chỉ rõ nơi bằng chứng mạnh, không nhất quán hoặc còn thiếu. Thứ ba, xác định các điều kiện giới hạn mà ở đó chỉ dẫn có thể thất bại hoặc gây hại. Câu hỏi định hướng không phải là làm thế nào để thay đổi những người khó tính, điều hiếm khi nằm trong khả năng của bất kỳ ai, mà là làm thế nào để quan hệ với họ mà không trao cho họ quyền kiểm soát sự quân bình của chính mình. Các Mục 2 đến 4 bàn về

các quá trình nội tâm của tri giác và điều hòa; Mục 5 đến 7 bàn về động lực và cách tiến hành các cuộc đối thoại xung đột; Mục 8 đến 11 khảo sát các mô thức khó khăn cụ thể; Mục 12 xem xét quyền tự chủ, lên tiếng và rời đi; Mục 14 đến 19 mở rộng phân tích sang tâm lý học Phật giáo sơ kỳ, Tứ niệm xứ, khoa học chiêm nghiệm, các mô thức phản ứng thường ngày trong môi trường số, trẻ em và công nghệ, và giáo dục; và Mục 20 là phần kết luận.

2. Nhận thức xã hội: Quy kết, dán nhãn và khoảng trống diễn giải

> *Sudassaṃ vajjamaññesaṃ, attano pana duddasaṃ.* Lỗi người thì dễ thấy, lỗi mình thì khó thấy. (Pháp Cú 252)

2.1 Suy luận khuynh hướng và cái giá của nó

Khi người quan sát mô tả một đồng nghiệp là "độc hại", "thích kiểm soát" hay "không thể chịu nổi", họ đã biến một chuỗi hành vi thành một bản sắc cố định. Nghiên cứu về quy kết cho thấy con người thường đánh giá quá cao các giải thích mang tính khuynh hướng về hành vi của người khác và đánh giá thấp các giải thích mang tính tình huống, một xu hướng được gọi là lỗi quy kết cơ bản (Ross, 1977) hay thiên kiến tương ứng (Gilbert và Malone, 1995). Thiên kiến này bất đối xứng: người ta giải thích sơ suất của chính mình bằng hoàn cảnh, nhưng giải thích sơ suất y hệt ở người khác bằng tính cách, và họ nhận ra thiên kiến ở người khác dễ hơn ở bản thân (Pronin và cs., 2002).

Một khi nhãn khuynh hướng đã được chấp nhận, mọi thông tin sau đó đều được xử lý qua lăng kính của nó. Thiên kiến xác nhận khiến người quan sát tìm kiếm, chú ý và ghi nhớ những bằng chứng phù hợp với niềm tin sẵn có, đồng thời xem nhẹ những bằng chứng trái ngược (Nickerson, 1998). Trong điều kiện xung đột, một hiện tượng liên quan là thiên kiến quy kết thù địch khiến các hành vi mơ hồ bị đọc như có chủ ý thù địch; ban đầu được ghi nhận ở trẻ em có hành vi gây hấn (Dodge, 1980), hiện tượng này sau đó được quan sát ở nhiều lứa tuổi và bối cảnh khác nhau. Hệ quả thực tiễn là một cái nhãn chấm dứt sự quan sát đúng vào lúc sự quan sát cần thiết nhất.

2.2 Minh họa: từ nhãn dán đến mô tả hành vi

Nguyên tác trình bày trường hợp một quản lý bán hàng dần tin rằng một đồng nghiệp đang tìm cách làm suy yếu vị thế của mình, vì anh ta thường xuyên chất vấn các đề xuất của cô trong cuộc họp. Nếu cô mã hóa anh ta là "thù địch", mọi câu hỏi, lời đính chính hay sự im lặng sau đó đều được đồng hóa thành bằng chứng bổ sung. Nếu thay vào đó cô ghi lại hành vi bằng những thuật ngữ cụ thể, quan sát được (chẳng hạn, trong ba cuộc họp gần đây anh ta đã nêu phản đối trước tập thể, những phản đối mà anh không nêu riêng với cô dù đã được tiếp cận tài liệu từ trước), thì tình huống trở nên có thể xử lý được. Một mô thức cụ thể có thể được kiểm chứng: cô có thể hỏi vì sao anh thích nêu phản đối trước nhóm, mời anh góp ý sớm hơn, và quan sát xem mô thức ấy có chỉ nhắm vào riêng cô hay không. Một số phản đối có thể thực sự hữu ích; một số khác có thể quả thực nhằm làm cô bẽ mặt. Dù trường hợp nào, cô cũng đã thu được thông tin.

Sự chuyển dịch này tương ứng với một phân biệt lâu đời trong thực hành giao tiếp và lâm sàng giữa *quan sát* và *đánh giá* (Rosenberg, 2003), cũng như với khuyến nghị trong nghiên cứu đàm phán là tách con người khỏi vấn đề và tập trung vào lợi ích thay vì lập trường (Fisher và Ury, 1981). Mô tả hành vi không miễn trừ cho hành vi sai trái. Chức năng của nó là khôi phục khả năng tiếp cận dữ liệu của người quan sát, và qua đó, khôi phục các lựa chọn.

Nhãn khuynh hướng	**Mô tả hành vi**
"Anh ta thiếu tôn trọng."	"Anh ta ngắt lời tôi bốn lần khi tôi đang trình bày."
"Cô ấy thao túng."	"Cô ấy đồng ý trong cuộc họp, rồi sau đó yêu cầu điều khác khi nói riêng."
"Anh ta không thể chịu nổi."	"Anh ta bác bỏ các đề xuất mà không nói rõ điều gì sẽ khiến chúng được chấp nhận."

Bảng 1. Chuyển nhãn khuynh hướng thành hành vi quan sát được.

2.3 Khoảng trống diễn giải giữa sự kiện và phản ứng

Một phần đáng kể sự khổ tâm liên cá nhân bắt nguồn từ một quá trình mà không ai khác nhìn thấy: diễn giải. Một tin nhắn cộc lốc hai chữ được đọc là giận dữ; sự im lặng của cấp trên sau buổi thuyết trình được đọc là thất vọng; một câu trả lời chậm được đọc là cố tình phớt lờ. Bất kỳ suy luận nào trong số này đều có thể đúng. Khó khăn nảy sinh khi một suy luận được coi là sự thật trước khi được kiểm chứng.

Nhận thức của con người tất yếu phải lấp đầy thông tin còn thiếu. Các mô hình xử lý kép mô tả một chế độ nhanh, mang tính liên tưởng, tạo ra những câu chuyện mạch lạc từ các tín hiệu thưa thớt mà gần như không tốn sức (Kahneman, 2011). Sự hiệu quả này có tính thích nghi, nhưng trong những mối quan hệ vốn đã căng thẳng, nó có xu hướng cung cấp câu chuyện khớp nhất với kỳ vọng sẵn có. Tri giác bị dẫn dắt bởi kỳ vọng rồi lại tạo ra chính hành vi mà nó dự đoán: người chờ đợi bị khước từ sẽ phản ứng phòng thủ, và khơi ra chính sự lạnh nhạt mà họ lo sợ.

Vì vậy, sẽ hữu ích nếu tách ba tầng vốn thường bị hòa lẫn: điều đã xảy ra (sự kiện), điều được suy ra (thẩm định), và điều được cảm nhận (cảm xúc). Hãy xem một đề xuất được gửi lúc 09:00 và đến 16:00 vẫn chưa được hồi âm. Sự kiện là bảy giờ không có phản hồi. Thẩm định có thể là người nhận đang phớt lờ người gửi vì không muốn hợp tác. Cảm xúc có thể là bực bội hoặc lo âu. Nếu không tách bạch như vậy, người gửi dễ phản ứng như thể thẩm định đã được xác lập, chẳng hạn bằng một tin nhắn mỉa mai hoặc đồng gửi cho bên thứ ba để gây áp lực. Nếu về sau sự chậm trễ được giải thích bằng một tình huống khẩn cấp, mối quan hệ giờ đây mang thêm một vết thương mới vốn không hề tồn tại trước đó.

Tách sự kiện khỏi diễn giải không phải là ngây thơ. Một mô thức lặp lại qua nhiều tháng tự nó là một phần của bằng chứng. Mục tiêu là hiệu chỉnh: biết yếu tố nào được quan sát và yếu tố nào do người quan sát tự bổ sung. Ba câu hỏi chẩn đoán giúp vận hành sự hiệu chỉnh này: *Tôi biết chắc chắn điều gì? Tôi đang thêm vào ý nghĩa gì? Đâu là một cách giải thích khác hợp lý?* Câu hỏi thứ ba là một hình thức tái thẩm định nhận thức, vốn, so với kìm nén, gắn liền với ít cảm xúc tiêu cực hơn và chức năng liên cá nhân tốt hơn (Gross và John, 2003).

3. Chu trình tương tác: Nhân quả vòng tròn và mô thức đòi hỏi – rút lui

> *Na hi verena verāni sammantīdha kudācanaṃ; averena ca sammanti.* Hận thù không bao giờ chấm dứt bằng hận thù; chỉ có không hận thù mới làm hận thù lắng dịu. (Pháp Cú 5)

3.1 Vấn đề "phân đoạn"

Các mối quan hệ khó khăn có đặc trưng là tính lặp lại: chủ đề thay đổi, nhưng cuộc trao đổi vẫn theo cùng một kịch bản. Watzlawick và cs. (1967) mô tả đây là vấn đề *phân đoạn* (punctuation). Mỗi bên cắt một chuỗi liên tục sao cho hành vi của chính mình hiện ra như phản ứng trước hành vi của người kia, và do đó là chính đáng. Theo một nghĩa hẹp, mỗi bên đều đúng, và cuộc tranh cãi "ai bắt đầu trước" trở nên không thể giải quyết.

Ví dụ trong nguyên tác về một quản lý dự án và một thành viên nhóm minh họa động lực này. Khi hạn chót đến gần, người quản lý, vì lo các chi tiết bị bỏ sót, liên tục yêu cầu cập nhật tiến độ. Người thành viên hiểu những yêu cầu này là sự thiếu tin tưởng, và bảo vệ quyền tự chủ của mình bằng cách trả lời ngắn gọn, giữ lại những vấn đề cô cho rằng có thể tự giải quyết. Nhận được ít thông tin hơn, người quản lý kết luận rằng cần giám sát chặt chẽ hơn và tăng tần suất yêu cầu; người thành viên, cảm thấy bị kiểm soát hơn, lại chia sẻ ít hơn nữa. Hành vi của mỗi bên xác nhận nỗi sợ của bên kia.

Cấu hình này rất tương đồng với mô thức *đòi hỏi – rút lui* được ghi nhận trong các mối quan hệ thân mật, trong đó áp lực đòi gắn kết của một người khơi ra sự né tránh của người kia, điều đến lượt nó lại làm áp lực tăng lên (Christensen và Heavey, 1990). Mô thức này gắn liền một cách vững chắc với sự bất mãn trong quan hệ, và được duy trì không phải bởi đặc điểm của một trong hai người mà bởi những hệ quả mà mỗi người tạo ra cho người kia. Sự leo thang qua

lại tương tự đã được mô tả đối với hành vi thiếu văn minh nơi làm việc, nơi một sự bất lịch sự nhỏ có thể khởi động một vòng xoáy ăn miếng trả miếng (Andersson và Pearson, 1999).

3.2 Can thiệp vào chu trình

Các mô hình vòng tròn chuyển câu hỏi thực tiễn từ "Làm sao để người này dừng lại?" thành "Điều gì đang duy trì mô thức này?". Vì mỗi mắt xích phụ thuộc vào mắt xích trước, thay đổi một mắt xích duy nhất có thể làm thay đổi cả chuỗi. Trong ví dụ trên, người thành viên có thể cam kết trước một lịch cập nhật cố định, loại bỏ nhu cầu yêu cầu đột xuất; hoặc người quản lý có thể xác định trước chính xác thông tin nào cần và khi nào. Không bên nào cần trở thành một con người khác.

Một câu hỏi tự theo dõi hữu ích được rút ra từ mô hình này: *Tôi thường làm gì sau khi người này làm X, và người này thường làm gì sau phản ứng của tôi?* Lập bản đồ chuỗi tương tác theo cách này tương ứng với một phân tích chức năng hành vi và làm hiện rõ các yếu tố duy trì.

Giai đoạn	**Mô tả**	**Điểm có thể can thiệp**
1. Hành vi của người kia	Một hành động quan sát được (yêu cầu, nhận xét, im lặng)	Làm rõ kỳ vọng bằng cấu trúc
2. Diễn giải	Thẩm định ý nghĩa và chủ ý	Kiểm chứng các khả năng khác (Mục 2.3)
3. Cảm xúc	Phản ứng cảm xúc và sinh lý	Nhận biết tín hiệu sớm (Mục 4)
4. Phản ứng	Lời nói hoặc cử chỉ đáp lại của chính mình	Chọn phản ứng có chủ đích
5. Phản ứng của người kia	Hành động kế tiếp của đối phương	Quan sát thay vì phỏng đoán
6. Củng cố	Diễn giải ban đầu được xác nhận	Cắt đứt bằng cách thay đổi bất kỳ mắt xích nào trước đó

Bảng 2. Chu trình phản ứng và các điểm can thiệp.

3.3 Điều kiện giới hạn: tổn hại bất cân xứng

Mô hình vòng tròn có giới hạn. Không phải mọi mối quan hệ khó khăn đều là một chu trình đối xứng. Khi có sự đe dọa, quấy rối, phân biệt đối xử, hăm dọa hoặc lạm dụng quyền lực, việc nhấn mạnh "phần đóng góp của mỗi người" có thể che lấp một khác biệt thực sự về trách nhiệm và có thể trở thành đổ lỗi cho nạn nhân. Nghiên cứu về bắt nạt nơi làm việc nhấn mạnh rằng những động lực như vậy thường đặc trưng bởi sự mất cân bằng quyền lực và tính dai dẳng theo thời gian (Einarsen và cs., 2011). Trong những trường hợp này, ưu tiên chuyển từ tối ưu hóa tương tác sang tự bảo vệ, lưu hồ sơ và tìm kiếm hỗ trợ (xem Mục 8.4 và 11.3). Tuy nhiên, trong phần lớn các xung đột thường ngày, một chu trình hồi quy vẫn hiện diện và đáng được quan sát kỹ lưỡng.

4. Thẩm định, cảm nhận nội thể và điều hòa cảm xúc

> *Yo ve uppatitaṃ kodhaṃ, rathaṃ bhantaṃva vāraye.* Hãy chế ngự cơn giận đang khởi như ghì lại cỗ xe đang lao đi. (Pháp Cú 222)

4.1 Cơ thể như một hệ thống cảnh báo sớm

Sự kích hoạt sinh lý thường đi trước nhận thức có ý thức rằng một cuộc trao đổi đã trở nên đe dọa. Các dấu hiệu điển hình gồm căng hàm và vai, nói nhanh hơn, mặt nóng lên, thở nông, và nhẩm sẵn lời phản bác trong khi người kia vẫn đang nói. Những tín hiệu này phản ánh sự hoạt hóa giao cảm và được tích hợp, ít nhất một phần, qua quá trình xử lý cảm nhận nội thể ở thùy đảo trước (Craig, 2009). Các lý thuyết kiến tạo về cảm xúc cho rằng những trạng thái cơ thể như vậy được phân loại theo bối cảnh, nên cùng một mức kích hoạt có thể được trải nghiệm như giận dữ, lo âu hay quyết tâm tùy theo những khái niệm được vận dụng (Barrett, 2017).

Khuynh hướng hành vi khi bị đe dọa rất khác nhau. Có người chuyển sang tấn công, người khác tìm cách thoát ra; có người dùng lời mỉa mai, người khác chọn xoa dịu, nhượng bộ những đòi hỏi mà về sau họ hối tiếc. Các mô thức này nhìn chung tương ứng với phản ứng chiến đấu, bỏ chạy và quy phục, và chịu ảnh hưởng của khác biệt cá nhân về độ nhạy cảm với đe dọa. Giá trị thông tin của chúng rất cao, nhưng chỉ khi được nhận biết *trước khi* chúng được thực hiện, chứ không phải sau khi tin nhắn đã gửi đi hay giọng nói đã cao lên.

4.2 Những yếu tố kích hoạt cá nhân

Mỗi người khác nhau ở những tín hiệu dễ khiêu khích mình nhất. Với người này là thái độ kẻ cả; với người khác là bị thách thức năng

lực trước đám đông, một sự im lặng mơ hồ, hay bị gạt ra khỏi một quyết định. Lý thuyết thẩm định giải thích sự khác biệt này: cảm xúc nảy sinh từ sự đánh giá mức độ liên quan của sự kiện đối với mục tiêu cá nhân và khả năng ứng phó của bản thân (Lazarus và Folkman, 1984). Những tín hiệu đe dọa một bản sắc hay mục tiêu được coi trọng sẽ được thẩm định là quan trọng hơn và gây ra phản ứng mạnh hơn.

Biết các yếu tố kích hoạt của mình không có nghĩa là sắp xếp cuộc sống sao cho chúng không bao giờ bị chạm đến. Nó có nghĩa là nhận ra các dấu hiệu sớm trước khi phản ứng chiếm quyền điều khiển. Một bài tự đánh giá có cấu trúc có thể hỗ trợ điều này:

1. Tôi khó giữ bình tĩnh nhất khi ai đó…
2. Tín hiệu cơ thể đầu tiên của tôi thường là…
3. Khi cảm thấy bị đe dọa, tôi có xu hướng…
4. Phản ứng tôi dễ hối tiếc nhất là…
5. Một khoảng dừng hữu ích đối với tôi sẽ là…

Mục 5 có thể được chính thức hóa thành một *ý định thực thi*, tức một kế hoạch "nếu – thì" liên kết một tín hiệu cụ thể với một phản ứng cụ thể ("Nếu tôi nhận thấy hàm mình căng lên, thì tôi sẽ hỏi một câu làm rõ trước khi trả lời"). Ý định thực thi cải thiện một cách đáng tin cậy việc đạt mục tiêu nhờ giao việc khởi phát hành động cho một tín hiệu tình huống đã định trước (Gollwitzer, 1999).

4.3 Khung cửa của sự lựa chọn

Mô hình quá trình điều hòa cảm xúc phân biệt các chiến lược theo thời điểm chúng tác động trong chuỗi phát sinh cảm xúc: lựa chọn tình huống, điều chỉnh tình huống, phân bổ chú ý, thay đổi nhận thức và điều biến phản ứng (Gross, 1998). Các chiến lược tập trung vào tiền đề, đặc biệt là tái thẩm định nhận thức, thường hiệu quả hơn và ít tốn kém hơn so với kìm nén tập trung vào phản ứng, vốn

gắn với suy giảm trí nhớ, tăng kích hoạt sinh lý và giảm sự hòa hợp (Gross và John, 2003).

Hàm ý thực tiễn là khoảnh khắc quý giá nhất chính là khoảng thời gian ngắn giữa tín hiệu đầu tiên và hành động đầu tiên. Mục tiêu không phải là loại bỏ cảm xúc, điều vừa không thể vừa không đáng mong muốn, mà là ngăn một trạng thái cảm xúc nhất thời quyết định kiểu cuộc trò chuyện sẽ diễn ra. Một số kỹ thuật ít tốn kém có cơ sở thực nghiệm:

- **Gọi tên cảm xúc.** Đặt tên cho cảm xúc ("Tôi đang cảm thấy phòng thủ") làm giảm phản ứng của hạch hạnh nhân và mức độ khổ sở chủ quan (Lieberman và cs., 2007).
- **Tự giãn cách.** Suy ngẫm về tình huống từ góc nhìn ngôi thứ ba hoặc của người quan sát làm giảm phản ứng cảm xúc và sự nghiền ngẫm (Kross và Ayduk, 2011).
- **Một khoảng dừng ngắn có chủ đích.** Chỉ vài giây cũng đủ để chuyển từ buộc tội sang hỏi han, từ nói to sang hạ giọng, hoặc từ một lời biện hộ ứng biến sang một câu như "Tôi cần một chút thời gian suy nghĩ trước khi trả lời."

Hành vi của đối phương có thể không thay đổi chút nào. Điều thay đổi là vị trí của chính mình trong động lực ấy, và với tính vòng tròn đã mô tả ở Mục 3, điều đó có thể đủ để làm thay đổi cả chuỗi tương tác.

5. Nhiệt độ của xung đột: Leo thang, im lặng tổ chức và vùng tối ưu

> *Akkodhena jine kodhaṃ, asādhuṃ sādhunā jine.* Lấy không giận thắng giận, lấy thiện thắng bất thiện. (Pháp Cú 223)

5.1 Một cách nhìn hai chiều về biểu hiện xung đột

Nguyên tác giới thiệu khái niệm "nhiệt độ" như một phép thử nhanh để phân biệt những xung đột quá nóng với những xung đột đã nguội lạnh. Ẩn dụ này có thể được neo vào các cấu trúc khái niệm chính thức hơn. Weingart và cs. (2015) đề xuất rằng biểu hiện xung đột thay đổi theo hai chiều: *mức độ trực tiếp*, tức mức độ sự bất đồng được truyền đạt một cách tường minh, và *cường độ đối kháng*, tức sức mạnh mà mỗi bên nắm giữ và khẳng định lập trường của mình. Xung đột "nóng" tương ứng với cường độ cao, thường đi kèm mức độ trực tiếp cao; xung đột "lạnh" tương ứng với mức độ trực tiếp thấp, trong đó sự đối kháng bị chuyển thành né tránh, trì hoãn và bất hợp tác thụ động. Mô hình dự báo rằng mỗi cấu hình tạo ra những phản ứng khác nhau nơi đối phương và đòi hỏi cách quản lý khác nhau.

Ẩn dụ này cũng tương hợp với phân biệt của Metcalfe và Mischel (1999) giữa một hệ thống "nóng", mang tính cảm xúc và tác động nhanh, với một hệ thống "mát", mang tính nhận thức và suy xét. Các trạng thái kích hoạt cao đẩy quá trình xử lý về phía hệ thống nóng, thu hẹp sự chú ý và thiên về hành động bốc đồng; riêng cơn giận làm tăng cảm giác chắc chắn và sự phụ thuộc vào phán đoán theo lối tắt (Lerner và Tiedens, 2006).

5.2 Xung đột nóng và sự leo thang

Xung đột nóng dễ nhận biết: giọng nói cao, ngắt lời, buộc tội, khẳng định tuyệt đối, mỉa mai, đe dọa và một nhu cầu cấp bách phải đáp

trả. Sự bất đồng là điều không phải bàn cãi; khó khăn là mức kích hoạt quá cao để có thể suy nghĩ sáng suốt. Mô hình leo thang chín giai đoạn của Glasl (1982) mô tả cách các tranh chấp tiến triển từ sự cứng nhắc lập trường, qua tranh luận và hình thành liên minh, đến mất thể diện, chiến lược đe dọa và cuối cùng là cùng hủy diệt. Một đặc điểm then chốt của leo thang là sự sinh sôi vấn đề: chủ đề ban đầu được nối thêm những bất bình về quá khứ, địa vị và tính cách.

Ví dụ trong nguyên tác về hai kiến trúc sư bất đồng quanh một đề xuất bị khách hàng từ chối minh họa điều này. Chỉ trong vài phút, lời buộc tội về một thay đổi thiết kế đơn phương dẫn đến lời buộc tội ngược về những sai sót trước đây, và cuộc trao đổi chuyển sang nhiều tháng oán giận, chuyện công trạng và ai làm việc nhiều hơn. Dù ai đúng về mặt sự kiện, cuộc trò chuyện càng đi xa vấn đề ban đầu thì khả năng nó đem lại một quyết định khả dụng càng thấp.

Nghiên cứu phân biệt xung đột nhiệm vụ (bất đồng về công việc) với xung đột quan hệ (sự không tương hợp giữa các cá nhân) có liên quan ở đây. Xung đột quan hệ nhất quán gắn với hiệu suất và mức hài lòng thấp hơn của nhóm; xung đột nhiệm vụ có mối liên hệ biến thiên hơn, tùy thuộc bối cảnh, bao gồm việc nó có đi kèm xung đột quan hệ hay không và mức độ tin cậy trong nhóm (De Dreu và Weingart, 2003; de Wit và cs., 2012; Jehn, 1995). Leo thang, về thực chất, là sự chuyển hóa xung đột nhiệm vụ thành xung đột quan hệ.

5.3 Xung đột lạnh và im lặng tổ chức

Xung đột lạnh ít lộ diện hơn và vì thế thường bị nhầm là đã được giải quyết. Không có tiếng quát tháo, và một vẻ lịch sự bề ngoài có thể vẫn còn. Bên dưới là những khoảng im lặng kéo dài, những chủ đề bị né tránh, những câu trả lời tối thiểu, những thỏa thuận bị đình trệ và cảm giác dai dẳng rằng có điều gì quan trọng chưa được nói ra. Nguyên tác mô tả hai chị em điều hành một doanh nghiệp gia

đình, sau một cuộc cãi vã cũ đã thôi bàn về tiền bạc; hoạt động hằng ngày vẫn trôi chảy, nhưng mọi quyết định tài chính quan trọng đều bị trì hoãn.

Ở cấp độ tổ chức, điều này tương ứng với *im lặng tổ chức*, một xu hướng tập thể giữ lại ý kiến và mối quan ngại, được duy trì bởi niềm tin và cấu trúc quản lý không khuyến khích bất đồng (Morrison và Milliken, 2000). Sự im lặng được duy trì bởi những lý thuyết ngầm về rủi ro của việc lên tiếng (Detert và Edmondson, 2011) và được giảm bớt nhờ *an toàn tâm lý*, tức niềm tin chung rằng nhóm là nơi an toàn để chấp nhận rủi ro liên cá nhân (Edmondson, 1999). Xung đột lạnh tốn kém chính vì nó có thể duy trì lâu dài: các nhóm và gia đình thích nghi xung quanh nó, học cách tránh chủ đề nào và trì hoãn quyết định nào, cho đến khi trạng thái bình thường được tổ chức quanh sự khó chịu.

Các dấu hiệu của một xung đột đóng băng gồm: một chủ đề cụ thể bị né tránh lặp đi lặp lại; các quyết định bị trì hoãn không rõ lý do; giao tiếp thu hẹp chỉ còn những gì thuần túy chức năng; các cuộc trao đổi bên lề gia tăng; sự lịch sự vẫn còn trong khi lòng tin suy giảm; và những lời trấn an "mọi chuyện đều ổn" đi kèm sự hợp tác ngày càng sa sút.

5.4 Vùng làm việc

Mục tiêu không phải là sự bình lặng tuyệt đối hay đối đầu kịch tính, mà là một vùng trung gian với đủ năng lượng để những điều quan trọng được nói ra và đủ sự điều hòa để mọi người lắng nghe, suy nghĩ và quyết định. Điều này phù hợp với bằng chứng cho thấy xung đột nhiệm vụ ở mức vừa phải, được quản lý tốt, có thể cải thiện chất lượng quyết định, trong khi cả xung đột bị kìm nén lẫn xung đột leo thang đều làm suy giảm nó (de Wit và cs., 2012). Do đó, câu hỏi cần đặt ra trước "Tôi nên nói gì?" là: *Tình huống này cần hạ nhiệt hay cần ấm lên?* Một xung đột quá nóng cần được khôi

phục cấu trúc; một xung đột đóng băng cần được khôi phục sự chuyển động.

Nhiệt độ không được đo bằng decibel. Các nhóm và gia đình khác nhau về mức chịu đựng cường độ; có nơi tranh luận ồn ào mà không ai thấy bị tấn công, có nơi lại đọc một thay đổi giọng điệu như một sự rạn vỡ. Tiêu chí phù hợp là tiêu chí chức năng: những người tham gia có còn giữ được khả năng suy nghĩ, lắng nghe và lựa chọn hay không. Bốn câu hỏi có thể dùng ngay trong lúc trao đổi: *Chúng ta vẫn đang cố hiểu, hay giờ đã cố thắng? Chúng ta đang bàn về vấn đề hay về tính cách của nhau? Chúng ta còn nhận ra điều gì có giá trị trong những gì mình nghe không? Chúng ta đang ra quyết định, hay chỉ đang tích lũy lý lẽ?*

Không nên nhầm điều hòa nhiệt độ với việc chia đôi khác biệt. Đôi khi một lập trường có cơ sở vững hơn lập trường kia, và có những giới hạn không thể thương lượng. Giá trị của vùng làm việc là nó cho phép những khác biệt như vậy được xem xét mà không làm tổn hại mối quan hệ hay đóng lại mọi lối đi.

5.5 Hạ nhiệt: khôi phục cấu trúc

Trong những cuộc trao đổi nảy lửa, việc tạm dừng thường được cảm nhận như nhượng bộ. Đây là sự nhầm lẫn giữa tốc độ và sức mạnh. Ưu tiên trước mắt không phải là giải quyết mọi thứ, mà là ngăn sự kích hoạt phá hủy khả năng giải quyết về sau. Nghiên cứu về chuyển giao kích thích cho thấy mức kích hoạt còn sót lại từ một lần bị khiêu khích sẽ khuếch đại phản ứng đối với những lần tiếp theo (Zillmann, 1971), và niềm tin phổ biến rằng xả giận giúp giải tỏa cơn giận không được bằng chứng ủng hộ: xả giận có xu hướng duy trì hoặc làm tăng sự gây hấn (Bushman, 2002).

Các can thiệp hạ nhiệt gồm thu hẹp về từng vấn đề một, giảm nhịp độ, ngăn việc ngắt lời, thay đổi không gian, và hoãn đến một thời điểm cụ thể. Trong những bối cảnh căng thẳng cao, có thể cần thống

nhất các quy tắc nền tảng rõ ràng: lượt nói không bị ngắt, không lăng mạ hay đe dọa, tách bạch rõ sự kiện với diễn giải, và thống nhất quyết định nào cuộc họp phải đạt được và vấn đề nào được để lại sau. Cấu trúc như vậy có thể có vẻ gượng ép, nhưng khi một cuộc trò chuyện đã mất ranh giới, cấu trúc bên ngoài sẽ thay thế cho sự tự điều chỉnh. Cũng nên cưỡng lại áp lực phải khép lại mọi thứ trong một cuộc họp duy nhất; một trình tự trong đó cuộc họp thứ nhất xác định vấn đề, cuộc họp thứ hai lắng nghe các góc nhìn và cuộc họp thứ ba ra quyết định có thể hiệu quả hơn. Một số câu hạ nhiệt minh họa: "Tôi muốn tiếp tục, nhưng không bị ngắt lời"; "Chúng ta đang cố giải quyết ba vấn đề cùng lúc"; và "Hãy quay lại quyết định chúng ta cần đưa ra hôm nay."

5.6 Hâm nóng: khôi phục sự chuyển động

Trong xung đột lạnh, kêu gọi bình tĩnh là phản tác dụng vì sự bình lặng đã quá nhiều. Điều cần thiết là gia tăng sự thẳng thắn một cách có kiểm soát. Nguyên tác mô tả một chủ doanh nghiệp nhỏ có hai trưởng bộ phận, sau một tranh chấp về ngân sách, vẫn giữ phép lịch sự hoàn hảo trong khi sự hợp tác lặng lẽ xói mòn: các yêu cầu hỗ trợ ngừng lại, các cuộc thảo luận sơ bộ gạt bên kia ra ngoài, và sự đồng ý trong cuộc họp được theo sau bởi việc thực hiện thiếu nhiệt tình.

Hâm nóng một xung đột không có nghĩa là khiêu khích một cuộc cãi vã. Nó có nghĩa là tạo điều kiện để một bất đồng đang được bày tỏ gián tiếp có thể được bày tỏ trực tiếp. Một lời mở đầu hiệu quả mô tả một mô thức có thể nhìn thấy mà không quy lỗi, chẳng hạn nhận xét rằng tranh luận cởi mở đã biến mất trong khi sự hợp tác giữa các bộ phận đã suy giảm, và mời cùng xem xét điều gì đã thay đổi sau quyết định ngân sách. Những câu hỏi có cấu trúc có thể làm lộ ra những khác biệt bị che giấu: *Quyết định nào trong quý vừa qua mà mỗi bộ phận lẽ ra đã đưa ra khác đi? Mỗi bên cho rằng bên*

kia đang đánh giá thấp rủi ro nào? Chúng ta đang né tránh cuộc trò chuyện nào vì sợ khó chịu? Nguyên lý nền tảng là hòa hợp không phải là sự vắng mặt của bất đồng; một nhóm lành mạnh là nhóm mà ở đó bất đồng có thể nảy sinh mà không làm đổ vỡ mối quan hệ. Khi bất đồng không thể được nói ra, nó sẽ tìm những kênh khác.

6. Điều hòa theo thời gian, sự rõ ràng của mục tiêu và phản hồi có chọn lọc

> *Khantī paramaṃ tapo titikkhā.* Nhẫn nại, kham nhẫn là pháp tu khổ hạnh tối thượng. (Pháp Cú 184)

6.1 Khẩn cấp về cảm xúc và khẩn cấp về vận hành

Trong xung đột, áp lực phải hành động rất mạnh: phải trả lời, phải đính chính, phải triệu tập cuộc họp, phải giải quyết dứt điểm trước khi sự việc lớn thêm. Tuy nhiên, sự khẩn cấp về cảm xúc không đồng nghĩa với sự khẩn cấp về vận hành. Một năng lực then chốt là phân biệt một phản hồi nhanh giúp bảo vệ tình huống với một phản hồi chỉ giúp người phản hồi giải tỏa lo âu trong vài phút. Hãy xem trường hợp nhận được, vào cuối ngày, một email phê bình công việc của mình và được đồng gửi cho nhiều đồng nghiệp. Sự kích hoạt đi trước chiến lược; thôi thúc là bác bỏ từng lời buộc tội, đính kèm bằng chứng và đồng gửi cho cấp trên của người gửi.

Khi không có rủi ro tức thời, việc trì hoãn vài giờ mang lại nhiều lợi ích. Nó cho phép đọc lại lần thứ hai, phân biệt những điểm cần trả lời với những điểm chỉ mang tính khiêu khích, kiểm tra sự kiện, cân nhắc lại kênh giao tiếp, và trên hết là neo lại vào mục tiêu. Như vậy, sự trì hoãn cải thiện *chất lượng thông tin* chứ không chỉ trạng thái cảm xúc. Điều này phù hợp với bằng chứng cho thấy cơn giận thu hẹp quá trình xử lý thông tin và thúc đẩy sự chắc chắn quá sớm (Lerner và Tiedens, 2006).

6.2 Tạm dừng và né tránh

Việc trì hoãn có thể trở thành một hình thức né tránh tinh vi. Để vận hành như sự điều hòa thay vì sự trốn chạy, một khoảng dừng cần có mục đích rõ ràng và, khi thích hợp, một thời điểm quay lại đã thống nhất (chẳng hạn, cam kết xem lại sự kiện qua đêm và gặp nhau lúc

11:00 hôm sau). Khác biệt cốt lõi giữa tạm dừng và trốn chạy là khoảng dừng giữ nguyên cam kết quay trở lại. Sự trì hoãn không có cấu trúc dễ nuôi dưỡng sự nghiền ngẫm, vốn kéo dài cảm xúc tiêu cực và làm suy giảm khả năng giải quyết vấn đề (Nolen-Hoeksema và cs., 2008).

Khoảng dừng nên được dùng cho ba việc: xác định kết quả mong muốn (đính chính thông tin, bảo vệ một ranh giới, hàn gắn mối quan hệ hay đạt được quyết định); xác định những điểm mang tính quyết định, vì không phải lời buộc tội nào cũng cần trả lời; và xác định những gì vẫn còn chưa biết. Cám dỗ đứng về một phía quá sớm thường yếu đi khi ta nhận ra mình chỉ có một phiên bản của sự việc. Đây cũng có thể là lúc tìm một góc nhìn từ bên ngoài, không phải từ người sẽ tự động đồng tình, mà từ người có thể chỉ ra điều đang bị bỏ sót. Nghiên cứu về tự giãn cách cho thấy kiểu đổi góc nhìn này làm giảm phản ứng và cải thiện khả năng suy luận về xung đột liên cá nhân (Kross và Ayduk, 2011).

Một danh sách kiểm tra trước khi phản hồi có thể giúp tổ chức điều này: *Có nguy hiểm hay tổn hại tức thời nào đòi hỏi hành động không? Tôi muốn phản hồi này đạt được điều gì? Điểm nào thực sự quan trọng? Thông tin nào còn thiếu? Đây có phải thời điểm và kênh phù hợp không? Tôi có cần một góc nhìn thứ ba trước không?*

6.3 Chọn xung đột nào để dấn thân

Không phải bất đồng nào cũng xứng đáng được đầu tư như nhau. Một số phải được giải quyết vì chúng ảnh hưởng đến các quyết định quan trọng, ranh giới cá nhân, sự an toàn, phẩm giá hay chất lượng công việc; số khác có thể được để trôi qua mà không vì thế mà thành quy phục. Khó khăn nảy sinh khi sự khó chịu được coi là thước đo đáng tin cậy của tầm quan trọng, khiến một nhận xét cộc lốc trong cuộc họp có cảm giác cấp bách ngang với một quyết định thực sự đe dọa dự án.

Lý thuyết thiết lập mục tiêu cung cấp cơ sở cho việc xác định mục đích của một cuộc trò chuyện khó trong một câu duy nhất: mục tiêu cụ thể định hướng sự chú ý và nỗ lực, đồng thời bảo vệ trước sự xao lãng (Locke và Latham, 2002). Ví dụ gồm làm rõ ai là người quyết định, yêu cầu một cách nói chuyện nhất định không lặp lại, hiểu vì sao một thỏa thuận không được tôn trọng, hoặc xác định liệu một mối quan hệ còn có thể hàn gắn hay không. Trong một cuộc trao đổi căng thẳng, những lạc đề, khiêu khích và bất bình cũ sẽ nảy sinh; một mục tiêu đã xác định đóng vai trò như chiếc la bàn.

Một phân biệt liên quan là giữa *phản hồi* và *trả lời mọi thứ*. Lắng nghe trọn vẹn không buộc ta phải bác bỏ từng lời. Trong năm lời buộc tội, có lẽ chỉ một lời liên quan đến quyết định đang cần đưa ra. Nguyên tác mô tả một nhân viên, khi đối diện lời phê bình công khai bị phóng đại, đã gác lại cơ hội thắng cuộc tranh luận và hướng về vấn đề duy nhất quan trọng: ghi nhận chính xác ai đã phê duyệt một thay đổi kỹ thuật và dựa trên cơ sở nào. Chọn trọng tâm của một cuộc xung đột là một hình thức tự điều chỉnh. Các câu hỏi chuẩn bị: *Tôi muốn điều gì ở đây? Điều gì không cần giải quyết hôm nay? Ranh giới nào cần được làm rõ? Kết quả nào sẽ khiến cuộc trò chuyện này đáng giá?*

6.4 Chuẩn bị mà không cần kịch bản cứng nhắc

Những cuộc trò chuyện quan trọng hiếm khi diễn ra đúng như đã tập dượt. Đối phương có thể ngắt lời, phủ nhận một sự kiện, đưa ra chủ đề bất ngờ hoặc bộc lộ một cảm xúc không lường trước. Vì vậy, chuẩn bị không phải là học thuộc một bài nói, mà là đến với sự rõ ràng về lập trường của chính mình. Ba yếu tố cần được phân biệt trước: điều mình cần nói, điều mình cần hỏi, và điều mình không muốn làm ngay cả khi bị khiêu khích. Yếu tố thứ ba thường bị bỏ qua; người ta có thể biết rõ lập luận của mình nhưng không biết sẽ đáp lại thế nào trước sự chế giễu, cơn giận hay sự im lặng. Ý định

thực thi (Gollwitzer, 1999) rất phù hợp cho kiểu lập kế hoạch dự phòng này.

Tập dượt với một người tin cậy trung lập có thể giúp ích, miễn là người đó chú ý đến cả nội dung lẫn cách thức chứ không chỉ đơn giản tán thành quan điểm của mình. Một quy trình tập dượt bốn bước được đề xuất: (1) nói thẳng, không sàng lọc, điều mình muốn bày tỏ; (2) tách thông điệp cốt lõi khỏi phần xả cảm xúc; (3) diễn đạt một phiên bản rõ ràng và chừng mực; và (4) luyện giọng điệu và tư thế. Bước thứ hai thường cho thấy một câu nói nặng cảm xúc che giấu một nhu cầu chính đáng: lời buộc tội rằng người kia "lúc nào cũng" hành xử theo một cách nào đó có thể che giấu nhu cầu được tôn trọng thỏa thuận; lời khẳng định ai đó "không thể tin được" có thể che giấu nhu cầu biết mình có thể dựa vào điều gì. Điều này tương ứng với phân biệt trong đàm phán giữa lập trường và lợi ích nền tảng (Fisher và Ury, 1981) và với các tầng "cảm xúc" và "bản sắc" của những cuộc trò chuyện khó (Stone và cs., 1999).

Hành vi phi ngôn ngữ cũng cần được tập dượt. Người quan sát hình thành những phán đoán có hệ quả từ những mẫu hành vi biểu cảm rất ngắn (Ambady và Rosenthal, 1992), vì vậy giọng điệu, ánh mắt và tốc độ nói có thể làm leo thang hoặc xoa dịu cuộc trao đổi trước khi nội dung kịp được tiếp nhận. Sự chuẩn bị không loại bỏ được bất ngờ; nó làm giảm số quyết định phải ứng biến dưới áp lực.

7. Năng lực đối thoại: Mức độ trực tiếp, cường độ và đối thoại có cấu trúc

> *Māvoca pharusaṃ kañci, vuttā paṭivadeyyu taṃ.* Chớ nói lời thô ác với ai; người bị nói sẽ đáp trả lại như thế. (Pháp Cú 133)

Mục này khảo sát ba thuộc tính của một thông điệp cùng quyết định liệu một cuộc trò chuyện khó có hiệu quả hay không: *sự rõ ràng* (điều được nói), *sự trung tính* (cách truyền đạt) và *sự chừng mực* (lực được sử dụng). Chúng tương ứng với hai chiều mức độ trực tiếp và cường độ của Weingart và cs. (2015): sự rõ ràng làm tăng mức độ trực tiếp, trong khi sự trung tính và chừng mực kiềm chế cường độ đối kháng.

7.1 Sự rõ ràng

Khi một thông điệp mang sức nặng cảm xúc, người nói thường làm mềm nó đến mức mất hình hài, dựa vào uyển ngữ và lời rào đón để khỏi gây tổn thương hay khiêu khích. Cái giá phải trả là sự mơ hồ chuyển gánh nặng diễn giải sang người nghe. Một quản lý nói với nhân viên rằng "đang xem xét nhiều phương án" trong khi quyết định lựa chọn đã được đưa ra khiến nhân viên tin rằng vấn đề vẫn còn bỏ ngỏ; ý định là tử tế, nhưng kết quả là sự bối rối và, về sau, cảm giác bị phản bội.

Cần phân biệt sự rõ ràng với sự gay gắt. Sự gay gắt phụ thuộc vào nội dung, giọng điệu và bối cảnh; sự rõ ràng phụ thuộc vào việc thông điệp có thể được hiểu mà không cần giải mã hay không. Những câu rõ ràng thường ngắn và không tô vẽ ("Dự án sẽ tiếp tục với người khác"; "Tôi không thể kịp hạn chót đó"; "Tôi không đồng ý với quyết định đó"). Tin rõ ràng có thể gây đau, nhưng nó xác định được nền móng và cho phép người nhận bắt đầu xử lý; tin mơ

hồ giữ tâm trí trong trạng thái treo lơ lửng, một trạng thái thường còn khó chịu hơn cả tin xấu chắc chắn.

Cũng cần phân biệt sự rõ ràng với việc xả cảm xúc. "Anh thật không thể chịu nổi" là trực tiếp nhưng không rõ ràng, vì nó không chỉ ra hành vi nào có thể bàn được; "Anh đã ngắt lời tôi nhiều lần và tôi không thể nói hết phần giải thích" thì chính xác. Một phép thử đơn giản: *Nếu ai đó chỉ nghe câu chính của tôi, họ có biết tôi đang nói gì và tôi cần gì không?*

Mơ hồ	**Rõ ràng**
"Có lẽ việc này chưa hoàn toàn ổn."	"Chúng ta cần thay đổi cách làm việc vì các hạn chót đang bị trễ."
"Có lẽ chúng ta nên xem lại cách giao tiếp."	"Khi anh thay đổi một thỏa thuận mà không báo tôi, công việc của tôi bị ảnh hưởng. Tôi cần được biết trước."

Bảng 3. Cách diễn đạt mơ hồ và rõ ràng.

7.2 Sự trung tính

Cùng những lời nói có thể mang những ý nghĩa khác nhau. "Tôi cần hiểu chuyện gì đã xảy ra" có thể được nghe như sự tò mò hoặc như lời buộc tội; "Mai mình nói chuyện nhé" như một lời mời hoặc một lời đe dọa. Giọng điệu, nét mặt, nhịp độ và tư thế tạo thành một kênh giao tiếp song song chạy cùng nội dung lời nói, và nghiên cứu về "lát cắt mỏng" cho thấy người quan sát rút ra những suy luận nhanh và có hệ quả từ kênh này (Ambady và Rosenthal, 1992). Các trạng thái cảm xúc cũng lan truyền qua sự bắt chước những tín hiệu này (Hatfield và cs., 1994).

Sự trung tính trong những lúc căng thẳng không có nghĩa là lạnh lùng về cảm xúc. Nó có nghĩa là bảo đảm hành vi phi ngôn ngữ của mình không thêm vào một lớp thù địch không cần thiết. Một đồng nghiệp bước vào với hai tay khoanh lại, thở dài và tuyên bố "Chúng ta cần nói chuyện" có lẽ sẽ khơi dậy sự phòng thủ trước khi vấn đề

được biết đến; người mở đầu bằng giọng điềm tĩnh, đề nghị cùng xem lại điều gì đã sai để lần sau tránh được, truyền đạt một nội dung khó chịu không kém nhưng với mức đe dọa cảm nhận thấp hơn. Sự trung tính không đòi hỏi che giấu cảm xúc: ta có thể nói "Điều này làm tôi phiền lòng" mà không biến giọng điệu thành sự trừng phạt, và đặt ra giới hạn mà không cần lớn tiếng.

Khi giọng điệu của mình bắt đầu lấn át, những điều chỉnh hữu ích gồm nói chậm lại, dừng trước khi đáp, hạ giọng thay vì tranh nhau âm lượng, giữ giao tiếp bằng mắt không mang tính đối đầu, và đặt tay xuống để giảm cử chỉ bốc đồng. Vì sự kích hoạt sinh lý phản ứng chậm với ý định, những hành vi này cần được luyện tập trước khi cần đến. Kênh song song có thể được rà soát một cách hệ thống: âm lượng, tốc độ, giao tiếp bằng mắt, tư thế, nét mặt và cách dùng sự im lặng.

7.3 Sự chừng mực

Người nói trong những cuộc trò chuyện căng thẳng thường cho rằng ngôn từ mạnh hơn sẽ truyền đạt được sự nghiêm trọng. Thường thì cường độ tăng thêm lại chuyển sự chú ý từ vấn đề sang cách nó được bày tỏ. Hãy so sánh "Nếu anh còn làm vậy, chúng ta sẽ có vấn đề nghiêm trọng" với "Nếu chuyện này lặp lại, chúng ta sẽ cần xem lại cách phân chia trách nhiệm này." Cả hai đều báo hiệu một hệ quả; câu thứ hai để lại chỗ cho nội dung được lắng nghe mà không bị cảm nhận như một lời đe dọa cá nhân.

Chừng mực có nghĩa là dùng lực mà tình huống đòi hỏi chứ không phải toàn bộ lực sẵn có. Nó không mang tính bề ngoài: lời lẽ mềm mỏng có thể che giấu một lời đe dọa, và nó vẫn là lời đe dọa. Sự chừng mực đích thực giữ được sự kiên quyết trong khi loại bỏ sự phóng đại, làm nhục và trừng phạt bằng lời nói vốn không phục vụ mục tiêu. Các dấu hiệu thực tiễn gồm tránh những từ tuyệt đối ("luôn luôn", "không bao giờ"), tránh chẩn đoán tính cách và tránh

dồn chứa những bất bình cũ, đồng thời để ý những câu mang tính tranh giành quyền lực như "Rồi anh sẽ biết tay tôi." Những dấu hiệu này trùng lặp với các hành vi mà Gottman (1994) xác định là dự báo sự đổ vỡ của mối quan hệ, đáng chú ý là chỉ trích tính cách và sự khinh miệt. Câu hỏi định hướng không phải là "Tôi có được phép nói điều này không?" mà là "Nói theo cách này có làm tăng khả năng tiến triển không?"

Tóm lại, sự rõ ràng ngăn thông điệp bị che giấu; sự trung tính ngăn giọng điệu bóp méo nó; và sự chừng mực ngăn lực phá hủy nó.

7.4 Khi cuộc trò chuyện đi lệch kịch bản

Không cuộc trò chuyện khó nào hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát. Đối phương có thể phủ nhận lời kể của mình, đổi chủ đề, công kích ý định của mình hoặc chuyển cuộc đối thoại sang một tranh chấp khác. Một kỹ năng hữu ích là *siêu giao tiếp*: bình luận về tiến trình của cuộc trò chuyện thay vì nội dung của nó (Watzlawick và cs., 1967). Điều then chốt là gọi tên điều đang diễn ra mà không gán động cơ:

- Nếu việc nêu hạn chót liên tục dẫn đến một danh sách lỗi lầm trước đây của mình: nhận xét rằng mỗi lần quay lại hạn chót lại xuất hiện một vấn đề mới, và đề nghị hoàn tất điểm hiện tại trước.
- Nếu bị ngắt lời liên tục: nhận xét rằng đây là lần thứ ba cả hai cùng nói một lúc, và nói rõ ý định hoàn tất ý mình rồi sẽ lắng nghe.
- Nếu ký ức hai bên không khớp nhau: thừa nhận sự khác biệt và đề nghị thống nhất hành động cho tương lai thay vì phân xử quá khứ.

Gọi tên động lực giúp ta không bị cuốn vào nó một cách vô thức và làm hiện rõ một mô thức có thể đang vận hành tự động. Nó không

được trở thành một lời buộc tội tâm lý: “Anh đang thao túng tôi” là tranh cãi về ý định, còn “Khi tôi hỏi về X, anh lại trả lời về Y” là mô tả một chuỗi có thể quan sát. Những câu về tiến trình như “Chúng ta đang đổi chủ đề”, “Chúng ta đang nói chồng lên nhau” và “Giọng điệu đang leo thang” mang tính mô tả chứ không mang tính chẩn đoán. Chúng không phải lúc nào cũng khiến người kia dừng lại, nhưng có thể giúp ta lấy lại chỗ đứng của mình.

7.5 Cấu trúc sáu bước cho những cuộc trò chuyện khó

Dưới mức kích hoạt cao, một cấu trúc đơn giản đóng vai trò như tay vịn. Nó không phải là công thức cứng nhắc; nó nhắc người nói điều gì cần diễn ra trước khi đi đến kết luận. Trình tự được đề xuất là:

1. **Mô tả** hành vi hoặc tình huống quan sát được.
2. **Tác động:** nêu các hệ quả của nó.
3. **Lắng nghe** lời kể của người kia.
4. **Làm rõ** điều mình cần được hiểu.
5. **Đề xuất** một thay đổi hoặc quyết định.
6. **Xác nhận** chính xác điều đã được thống nhất.

Ví dụ: nêu rằng hai lần giao hàng gần nhất đã đến muộn hơn thời điểm thống nhất; rằng điều này buộc nhóm phải lập lại kế hoạch; hỏi điều gì khiến hạn chót trở nên khó khăn; và trên cơ sở đó, thống nhất một cách sắp xếp giao hàng khác. Thứ tự rất quan trọng. Mở đầu bằng giải pháp ngầm báo rằng chẩn đoán đã được quyết định mà không tham vấn; lắng nghe mà không nêu tác động có thể đem lại sự thấu hiểu nhưng không có thay đổi. Trình tự này rất giống các mô hình phản hồi đã được thiết lập vốn tách hành vi khỏi tác động (ví dụ, định dạng tình huống – hành vi – tác động) và cách tiếp cận “cuộc trò chuyện học hỏi” của Stone và cs. (1999). Căng thẳng hoặc mức độ hệ trọng càng lớn, việc kết thúc bằng một điều có thể kiểm chứng càng có giá trị.

8. Gây hấn, hành vi thiếu văn minh và thiết lập giới hạn

> *Akkocchi maṃ avadhi maṃ, ajini maṃ ahāsi me; ye ca taṃ upanayhanti, veraṃ tesaṃ na sammati.* Ai cứ ôm mãi ý nghĩ "nó mắng tôi, đánh tôi, thắng tôi, cướp của tôi", hận thù nơi người ấy không bao giờ lắng dịu. (Pháp Cú 3)

8.1 Các hình thức gây hấn

Gây hấn nơi làm việc trải từ những hành vi công khai (quát tháo, lăng mạ, đe dọa, làm nhục) đến những hành vi tinh vi hơn (ngắt lời dai dẳng, mỉa mai, gây áp lực trước đám đông, thái độ kẻ cả và những nỗ lực hạ thấp người khác). Nhóm sau phần lớn thuộc về cấu trúc khái niệm *hành vi thiếu văn minh nơi làm việc*, được định nghĩa là hành vi lệch chuẩn cường độ thấp, với ý định gây hại không rõ ràng, vi phạm các chuẩn mực tôn trọng lẫn nhau (Andersson và Pearson, 1999). Dù có cường độ thấp, hành vi thiếu văn minh gắn với hiệu suất giảm, sự thu mình và nghỉ việc, và có thể leo thang qua những trao đổi qua lại thành sự gây hấn mạnh hơn.

Hai thôi thúc thường nảy sinh để đáp lại: trả đũa và nhân nhượng. Trả đũa nuôi dưỡng vòng xoáy thiếu văn minh; nhân nhượng có nguy cơ bình thường hóa hành vi. Một lựa chọn thứ ba, *kiên quyết mà không leo thang*, thừa nhận có một ranh giới không được vượt qua, đồng thời ngăn ranh giới ấy biến thành một cuộc so sức. Các cách diễn đạt minh họa gồm: "Chúng ta có thể bàn về vấn đề, nhưng tôi sẽ không tiếp tục nếu có lời lăng mạ"; "Anh có thể không đồng ý với tôi; tôi sẽ không chấp nhận bị nói chuyện theo cách đó"; và "Nếu anh muốn chất vấn công việc của tôi, hãy bàn về những sự kiện cụ thể." Những câu như vậy không cố thuyết phục người gây hấn về lỗi lầm của họ; chúng xác định các điều kiện tham gia của chính mình.

Hiểu các nguồn gốc có thể của sự gây hấn, như sự bất an, lòng tự trọng bị đe dọa hay nhu cầu kiểm soát, có thể giảm việc xem mọi chuyện là nhắm vào cá nhân mình, nhưng giải thích không phải là miễn tội. Đồng thời, không phải mọi sự bất lịch sự đều là quấy rối có hệ thống. Các biến số chẩn đoán liên quan gồm tần suất, bối cảnh, chênh lệch quyền lực và phản ứng của đối phương khi một giới hạn được đặt ra. Một người chỉ đơn thuần thiếu lịch sự có thể tự điều chỉnh; một động lực thực sự thù địch có thể gia tăng khi gặp sự kháng cự. Nhiệm vụ ban đầu là nhận diện điều mình đang đối mặt và bảo vệ năng lực phản hồi của mình.

8.2 Thời điểm và cấu trúc của một giới hạn

Hành vi không bao giờ nhận được phản hồi có xu hướng trở thành chuẩn mực. Khi một ranh giới rõ ràng bị vượt qua, việc lên tiếng kịp thời nhìn chung là hữu ích, dù không nhất thiết phải trước đám đông. Nếu bị bất ngờ, ta có thể chờ đến khi đủ khả năng nói một cách chính xác; điều quan trọng là sự im lặng không bị hiểu như sự chấp nhận vĩnh viễn. Nguyên tác mô tả một chuyên viên, bị đứng hình trước một nhận xét kẻ cả công khai về kinh nghiệm của mình, sau đó đã tìm gặp riêng người đồng nghiệp, gọi tên nhận xét ấy là thiếu tôn trọng, và đề nghị mọi băn khoăn về công việc của cô được nêu trực tiếp. Việc đặt giới hạn muộn như vậy là chính đáng và thường chính xác hơn một phản ứng tức thời.

Một giới hạn không cần kịch tính; nó cần rõ ràng. Một giới hạn được xây dựng tốt nêu rõ, khi có thể, hành vi và điều kiện trong tương lai (chẳng hạn, không tiếp tục cuộc trò chuyện nếu lời lăng mạ còn tiếp diễn, hoặc không chấp nhận thay đổi phạm vi công việc trừ khi được xác nhận bằng văn bản). Những giới hạn phụ thuộc vào việc kiểm soát cảm xúc hay tính cách của người khác (“Đừng nổi giận nữa”) là không hiệu quả vì chúng nhắm vào những biến số nằm ngoài tầm kiểm soát của mình. Một giới hạn hữu ích xác định điều

mình sẽ làm trước một hành vi nhất định. Vì thế nó có ba thành phần: **hành vi** (điều đang xảy ra), **điều kiện** (điều cần có), và **hành động** (điều mình sẽ làm nếu hành vi tiếp diễn).

8.3 Tự đánh giá cân bằng

Khi bị đối xử tệ, việc tự xem xét là điều khó chịu nhưng giàu thông tin. Có thể ta đang phản ứng theo những cách làm động lực xấu đi, gửi đi tín hiệu lẫn lộn, tranh giành địa bàn, hoặc đã né tránh một cuộc trò chuyện lẽ ra phải diễn ra sớm hơn. Hai thái cực quy kết đều vô ích: tự trách vội vàng, vốn gắn với mức khổ tâm cao hơn, và hoàn toàn không tự soi xét, vốn duy trì điểm mù thiên kiến (Pronin và cs., 2002).

Góc nhìn thứ hai từ một người không liên quan về mặt cảm xúc là có giá trị nếu câu hỏi được đặt ra để tìm sự phản bác thay vì sự tán thành (chẳng hạn, "Phản ứng của tôi được nhìn nhận thế nào?" hay "Phần nào của chuyện này nằm trong tầm kiểm soát của tôi?" thay vì "Người này không thể chịu nổi phải không?"). Nếu một hành vi của chính mình cần thay đổi, nên thay đổi vì nó củng cố vị thế của mình, chứ không phải để được đối xử tử tế; sự tôn trọng cơ bản không nên phụ thuộc vào sự hoàn hảo. Ngược lại, nếu sự gây hấn vẫn kéo dài bất chấp những nỗ lực hợp lý, điều đó cũng mang tính chẩn đoán: bước tiếp theo không còn là tối ưu hóa cuộc trò chuyện, mà là tự bảo vệ, lưu hồ sơ sự việc và tìm kiếm hỗ trợ. Các câu hỏi định hướng: *Tôi có đang diễn giải khi chưa đủ bằng chứng không? Tôi có đang phản ứng theo cách làm vấn đề trầm trọng hơn không? Tôi đã đặt ra giới hạn rõ ràng chưa? Hành vi có còn tiếp diễn khi tôi thay đổi phần của mình không? Tôi có cần hỗ trợ từ bên ngoài không?*

8.4 Tìm kiếm hỗ trợ bên ngoài

Có thể đến lúc việc tiếp tục tự mình xử lý một động lực là không khôn ngoan: vì hành vi tái diễn, vì có sự mất cân bằng quyền lực rõ rệt, vì các giới hạn bị phớt lờ, hoặc vì vấn đề đang ảnh hưởng đến công việc, sức khỏe tinh thần của nhóm hay việc ra quyết định. Tìm kiếm sự giúp đỡ không nên là phản xạ đầu tiên trước mọi va chạm, cũng không nên là giải pháp cuối cùng sau nhiều tháng hao mòn. Hỗ trợ xã hội là một trong những yếu tố đệm vững chắc nhất trước tác động của căng thẳng lên sức khỏe (Cohen và Wills, 1985).

Trước khi leo thang vấn đề, cần thu thập dữ kiện: ngày tháng, tình huống, những người có mặt, các thỏa thuận và hệ quả, cùng với việc lưu giữ các tin nhắn liên quan. Cần phân biệt điều đã quan sát với điều đã suy ra. Một câu khái quát như "Anh ta liên tục làm nhục tôi" truyền tải một trải nghiệm có thật, trong khi một lời kể cụ thể (chẳng hạn, trong ba lần người đồng nghiệp đã chất vấn năng lực của mình trước nhóm sau khi được đề nghị nêu phản đối trực tiếp) giúp bên thứ ba hiểu được mô thức. Tác động lên công việc cũng cần được giải thích, dù là chậm trễ, nghỉ việc, né tránh cuộc họp hay các quyết định bị đình trệ, để vấn đề không bị gạt đi như một sự xung khắc tính cách. Một mẫu ghi chép đơn giản là: *ngày / tình huống / hành vi quan sát được / tác động / phản hồi / kết quả.*

Nên tìm đồng minh để có góc nhìn, chứ không phải như một phe nhóm làm xung đột gay gắt thêm. Một người tin cậy có thể xác nhận sự kiện, giúp xem lại cách ứng xử của chính mình hoặc đi cùng mình trong một cuộc họp chính thức. Khi có đe dọa, quấy rối, phân biệt đối xử, bạo lực hoặc rủi ro thực sự về an toàn, ưu tiên không phải là chứng tỏ kỹ năng liên cá nhân mà là tự bảo vệ và sử dụng các kênh chính thức phù hợp, có thể bao gồm bộ phận nhân sự, y tế lao động, tư vấn pháp lý hoặc cơ quan thực thi pháp luật (Einarsen và cs., 2011).

8.5 Người đối diện thích kiểm soát

Sự kiểm soát thái quá được trải nghiệm như một sự xâm nhập liên tục: mọi chi tiết đều bị kiểm tra, yêu cầu cập nhật khi chưa có gì thay đổi, các quyết định đã ủy quyền bị đảo ngược, sự có mặt được đòi hỏi trong mọi cuộc trò chuyện. Cách phòng thủ theo trực giác, tức giữ lại thông tin và cưỡng lại từng sự can thiệp, có nguy cơ xác nhận nỗi sợ sâu xa của người thích kiểm soát rằng nếu không cảnh giác họ sẽ mất kiểm soát (động lực vòng tròn của Mục 3).

Một chiến lược hiệu quả hơn là thay sự giám sát ngẫu hứng bằng những thỏa thuận rõ ràng, có thể nhìn thấy: một bản cập nhật cố định hằng tuần; một phạm vi quyết định được xác định mà mình có thể tự chủ, còn những quyết định khác (như thay đổi ngân sách) cần phê duyệt; và cam kết báo cáo ngay mọi rủi ro ảnh hưởng đến hạn chót, còn lại thì thực hiện theo kế hoạch đã thống nhất. Tính có thể dự đoán có thể giảm nhu cầu giám sát được cảm nhận, một dự báo phù hợp với các mô hình liên kết sự bất định được cảm nhận với hành vi kiểm soát. Không phải lúc nào điều này cũng thành công, nhưng nó chuyển nền tảng từ tranh cãi về từng lần can thiệp sang thiết kế một hệ thống.

Cũng nên xác định mối lo âu có thể nằm bên dưới sự kiểm soát, chẳng hạn nỗi sợ bị bất ngờ bởi một vấn đề hoặc cảm giác rằng giá trị bản thân phụ thuộc vào việc biết mọi thứ, và cung cấp thông tin mang lại sự yên tâm mà không phải từ bỏ quyền tự chủ. Nếu sự kiểm soát tiếp tục lấn sang những trách nhiệm đã thống nhất, có thể viện dẫn thỏa thuận một cách tường minh bằng cách hỏi liệu sự phân chia quyết định đã thống nhất trước đây có thay đổi hay không. Câu hỏi ấy đưa ra ánh sáng điều mà nếu không sẽ trở thành một cuộc tranh giành quyền lực trong im lặng.

9. Thù địch gián tiếp và hành vi gây hấn thụ động

> *Na paresaṃ vilomāni, na paresaṃ katākataṃ; attano va avekkheyya.* Chớ để tâm đến lỗi người, đến việc người đã làm hay chưa làm; hãy tự xét việc làm của chính mình. (Pháp Cú 50)

9.1 Sự lệch pha giữa lời nói và hành vi

Có những người hiếm khi từ chối một cách công khai. Họ chấp nhận quyết định rồi trì hoãn nó, phủ nhận mình đang bực bội trong khi đáp lại bằng sự mỉa mai, hoặc đồng ý hợp tác rồi bỏ quên đúng phần việc của mình. Sự thù địch được bày tỏ qua các kênh gián tiếp. Theo thuật ngữ của Weingart và cs. (2015), đây là sự đối kháng với cường độ vừa phải kết hợp với mức độ trực tiếp rất thấp, một cấu hình đặc biệt khó khăn cho người đối diện vì mỗi sự việc, khi xét riêng lẻ, đều có một lời giải thích vô tội hợp lý, trong khi mô thức tích lũy lại gợi ý điều ngược lại.

Thuật ngữ "gây hấn thụ động" có một lịch sử phức tạp. Nó bắt nguồn từ tâm thần học quân đội, từng được đưa vào như một rối loạn nhân cách trong các ấn bản đầu của *DSM*, về sau bị chuyển xuống phụ lục rồi bị loại bỏ khỏi danh mục chẩn đoán chính thức do những lo ngại về tính hiệu lực (Lane, 2009). Lịch sử này củng cố sự thận trọng của nguyên tác: gán nhãn này cho một đồng nghiệp ("Anh đang gây hấn thụ động") thường mở ra một cuộc tranh cãi về tính cách thay vì về vấn đề, và đưa vào một phán đoán gần như lâm sàng mà người không chuyên khó có đủ tư cách để đưa ra.

Giải pháp thay thế được khuyến nghị là quay về những sự kiện quan sát được và làm hiện rõ sự lệch pha giữa thỏa thuận và hành vi. Chẳng hạn: nêu rằng việc giao hàng đã được thống nhất vào thứ Ba, nay đã là thứ Năm mà chưa có gì, và hỏi chuyện gì đã xảy ra; hoặc nêu rằng một người đã tán thành một quyết định rồi sau đó chỉ đạo

nhóm làm khác đi, và hỏi điều gì đã thay đổi. Không cần chứng minh ý định ẩn giấu. Bên dưới một cách bày tỏ không hữu ích cũng có thể là một thông điệp chính đáng: người đó có thể cảm thấy không thể bất đồng công khai, sợ hậu quả của việc đó, hoặc thiếu kỹ năng để bày tỏ một nhu cầu. Lắng nghe thông điệp ấy không có nghĩa là chấp nhận sự phá hoại. Mục tiêu là đưa cuộc trao đổi từ sự ám chỉ sang một điều có thể bàn bạc.

9.2 Hành vi thay vì ý định

Trong những mối quan hệ mơ hồ, tâm trí liên tục đưa ra giả thuyết về ý định (rằng người kia cố tình gây hại, cố tình làm mình bẽ mặt, hoặc giả vờ quên). Một số giả thuyết có thể đúng, nhưng ý định rất khó kiểm chứng, và biến chúng thành trọng tâm của cuộc trò chuyện thường dẫn đến bế tắc vì đối phương chỉ cần phủ nhận. Đây là ứng dụng trực tiếp của sự thận trọng về quy kết đã trình bày ở Mục 2.

Nguyên tác mô tả một thành viên nhóm lần thứ ba nộp phần việc của mình trong dự án bị trễ. Đồng nghiệp của anh, tin rằng anh không tôn trọng vai trò lãnh đạo của cô, có thể buộc tội anh phá hoại, và rồi cuộc trò chuyện trở thành cuộc tranh cãi về trạng thái tâm lý của anh. Nếu thay vào đó cô mở đầu bằng sự kiện rằng đây là lần nộp trễ thứ ba và mỗi lần đều buộc nhóm phải sắp xếp lại, cuộc trò chuyện có một đối tượng cụ thể. Sau đó cô có thể hỏi liệu có điều gì trong thỏa thuận mà anh không đồng ý không, qua đó tạo chỗ cho một sự phản đối tiềm ẩn mà không thừa nhận rằng hành vi ấy là chấp nhận được. Đôi khi một sự phản đối thực sự lộ ra; đôi khi là một sự né tránh khác. Dù trường hợp nào, trọng tâm vẫn là điều đã thống nhất, điều đã xảy ra và điều cần thay đổi. Việc đặt lại câu hỏi tương ứng là hữu ích: thay vì hỏi vì sao người kia muốn gây hại, hãy hỏi phần nào của thỏa thuận không phù hợp với họ; thay vì hỏi

vì sao họ giả vờ quên, hãy hỏi làm thế nào để cam kết có thể được kiểm chứng.

9.3 Những thỏa thuận có thể nhìn thấy

Khi một mối quan hệ bị đánh dấu bởi lời kể thay đổi, trí nhớ chọn lọc hay những cam kết mơ hồ, trò chuyện không chính thức sẽ nhân thêm ma sát. Làm cho thỏa thuận trở nên có thể nhìn thấy sẽ giảm bớt điều đó. Sau một cuộc họp, một bản tóm tắt ngắn bằng văn bản có thể nêu rõ việc gì sẽ được làm, do ai, khi nào và điều gì sẽ chứng tỏ việc đã hoàn thành. Khi được đặt như một thông lệ chung của nhóm thay vì một biện pháp trừng phạt nhắm vào một người, điều này giảm các tranh cãi về sau về việc đã hiểu thế nào, và buộc những điểm mơ hồ phải lộ ra trước khi chúng trở thành xung đột. Một nhóm kết thúc cuộc họp bằng câu "Vậy chúng ta tiến hành nhé" có thể phát hiện, nhờ một ghi chú tiếp theo, rằng một thành viên hiểu đó là khởi động chiến dịch còn người khác hiểu là chuẩn bị bản nháp để phê duyệt.

Thông lệ này dựa trên những phát hiện vững chắc rằng mục tiêu cụ thể, tường minh cải thiện hiệu suất và sự phối hợp (Locke và Latham, 2002), và nó chuyển trách nhiệm giải trình từ trí nhớ cá nhân sang một hồ sơ chung. Điều này đặc biệt có giá trị với sự bất tuân gián tiếp, vì một sơ suất có thể được xử lý bằng cách quay lại thỏa thuận thay vì tranh cãi về ấn tượng. Tuy nhiên, sự tương xứng là quan trọng: ghi chép mọi tương tác vì sợ hãi tự nó có thể báo hiệu sự thiếu tin tưởng và khiến mối quan hệ thù địch hơn. Mức độ lưu hồ sơ nên tương xứng với rủi ro, tần suất lặp lại và tầm quan trọng của cam kết.

9.4 Không củng cố sự mơ hồ

Giao tiếp gián tiếp tồn tại khi nó được tưởng thưởng. Nếu những tiếng thở dài, những bình luận mơ hồ hay sự trì hoãn luôn khiến

người khác phải đoán xem họ muốn gì và giải quyết vấn đề thay họ, thì sự mơ hồ đang được củng cố âm tính. Khi cảm nhận có một sự phản đối, có thể mời người đó nói ra trực tiếp (chẳng hạn, nhận xét rằng họ có vẻ chưa bị thuyết phục và hỏi họ muốn thay đổi điều gì). Nếu câu trả lời là "Không sao đâu", không có nghĩa vụ phải truy tìm thông điệp ẩn giấu một cách dai dẳng; có thể nói rõ mình sẵn lòng lắng nghe bất kỳ mối quan ngại nào và, nếu không có, thì tiến hành theo điều đã thống nhất. Cánh cửa vẫn mở, nhưng người kia phải tự bước qua.

Môi trường cũng có vai trò. Trong một số nhóm, sự gián tiếp là một sự thích nghi hợp lý với những bối cảnh trừng phạt bất đồng công khai (Detert và Edmondson, 2011; Morrison và Milliken, 2000). Vì vậy, giảm hành vi gây hấn thụ động đòi hỏi tạo ra những điều kiện mà ở đó nói "Tôi không đồng ý" là thực sự an toàn (Edmondson, 1999). Giao tiếp trực tiếp là trách nhiệm chung: ta không thể buộc người khác nói rõ ràng, nhưng có thể thôi làm toàn bộ công việc diễn giải thay cho họ.

9.5 Khi nào nên thôi giải mã

Trong một số mối quan hệ, ta đầu tư quá nhiều công sức để hiểu động cơ của người kia đến mức đánh mất một câu hỏi đơn giản hơn: động lực này đang tác động thế nào đến bản thân mình và đến công việc? Hiểu động cơ có thể hữu ích, nhưng một quyết định không phải lúc nào cũng đòi hỏi phải giải xong câu đố tâm lý. Nếu các thỏa thuận liên tục bị phá vỡ, có thể thiết lập những hệ quả rõ ràng bất kể nguyên nhân là oán giận, thiếu tổ chức, sợ hãi hay thờ ơ; nếu sự im lặng được dùng để trừng phạt, có thể giới hạn tương tác ngay cả khi ý định ấy không bao giờ được thừa nhận. Vượt qua một ngưỡng nhất định, tính nhất quán của mô thức quan trọng hơn một lời giải thích trọn vẹn.

Một trình tự rà soát được đề xuất: *Vấn đề đã được nêu rõ chưa? Lời kể của người kia đã được lắng nghe chưa? Đã có những thỏa thuận có thể kiểm chứng chưa? Hành vi có thay đổi không?* Nếu ba câu trả lời đầu là có và câu thứ tư là không, cần thay đổi chiến lược: giảm sự phụ thuộc, phân bổ lại trách nhiệm, mời một bên thứ ba tham gia, hoặc chấp nhận một mối quan hệ với giới hạn hẹp hơn. Không phải mối quan hệ khó khăn nào cũng trở nên gần gũi; một số được cải thiện đơn giản vì ta thôi mong đợi điều mà người kia đã nhiều lần cho thấy họ không thể đáp ứng.

10. Lây lan căng thẳng, tải nhận thức và thiên kiến khẩn cấp

> *Phandanaṃ capalaṃ cittaṃ, dūrakkhaṃ dunnivārayaṃ.* Tâm dao động, chao đảo, khó canh giữ, khó chế ngự. (Pháp Cú 33)

10.1 Sự lan truyền căng thẳng giữa người với người

Có những đồng nghiệp dường như luôn mang theo một hồi chuông báo động: họ đến nơi với giọng nói vội vã, kể ra hàng loạt vấn đề trước cả lời chào, và biến mọi yêu cầu thành một cuộc chạy đua. Chỉ sau một thời gian ngắn ở cạnh họ, người khác nhận ra hơi thở của chính mình cũng gấp gáp hơn. Căng thẳng có một chiều kích liên cá nhân. *Lây lan cảm xúc*, tức xu hướng tự động bắt chước và đồng bộ với nét mặt, giọng nói và tư thế của người khác và qua đó hội tụ về mặt cảm xúc, đã được ghi nhận rõ (Hatfield và cs., 1994), và nghiên cứu thực nghiệm cho thấy cảm xúc của một thành viên duy nhất có thể lan khắp nhóm và làm thay đổi sự hợp tác cũng như hiệu suất của nhóm (Barsade, 2002).

Bước đầu tiên là tránh đạo đức hóa phong cách ấy. Khả năng chịu áp lực khác nhau ở mỗi người, và mỗi cá nhân có thể đang mang những gánh nặng mà đồng nghiệp không nhìn thấy. Ghi nhận sự căng thẳng có thể giúp ích ("Có vẻ anh đang có nhiều việc dở dang cùng lúc"), trong khi khuếch đại nó ("Thật điên rồ, tôi không hiểu sao anh chịu nổi") lại xác nhận rằng tình hình là thảm họa. Có thể đề nghị giúp đỡ mà không hứa hẹn sẵn sàng vô hạn, bằng cách xác định một phần đóng góp có giới hạn như rà soát hai phần trong hôm nay hoặc dành nửa giờ để sắp xếp thứ tự ưu tiên. Sự hỗ trợ bền vững có giới hạn. Thấu cảm không đòi hỏi phải đồng bộ với nỗi lo âu của người khác; hoàn toàn có thể ở bên cạnh ai đó mà không hấp thụ trạng thái của họ.

10.2 Giảm tải nhận thức

Khi quá tải, một yêu cầu phức tạp có cảm giác lớn hơn thực tế. Trí nhớ làm việc là một hệ thống có dung lượng giới hạn (Baddeley, 2003), và khi nó bị chiếm chỗ bởi những việc dở dang, sự gián đoạn và lo lắng, thì những chỉ dẫn bổ sung, những ưu tiên cạnh tranh và những thông điệp mâu thuẫn càng làm hiệu suất giảm sút. Lý thuyết tải nhận thức, vốn được phát triển trong bối cảnh giảng dạy, đã chính thức hóa điều này: hiệu suất suy giảm khi đòi hỏi của nhiệm vụ vượt quá năng lực xử lý sẵn có (Sweller, 1988).

Vì vậy, ta có thể giúp bằng cách giảm tải: chia một yêu cầu lớn thành các bước khả thi, viết tin nhắn ngắn và rõ nghĩa, tách việc khẩn cấp khỏi việc có thể chờ, và tránh những chuỗi tin nhắn đặt ra nhiều câu hỏi không liên quan rồi đòi trả lời ngay tất cả. Nếu cần ba sản phẩm từ một đồng nghiệp đang chịu áp lực, sẽ hiệu quả hơn khi nêu rõ điều gì phải chốt trong hôm nay, điều gì có thể xem lại vào ngày mai và điều gì phụ thuộc vào bên thứ ba, thay vì gửi một danh sách hai mươi chi tiết. Đây không phải là trở thành trợ lý cho một người không biết tổ chức công việc; đây là thiết kế tương tác sao cho kết quả mà cả hai bên cần trở nên dễ đạt được hơn.

Sự ghi nhận cụ thể về một việc đã làm tốt cũng có thể cắt ngang câu chuyện về sự bất lực đôi khi đi kèm căng thẳng. Lời khen gọi tên hành vi và bối cảnh (chẳng hạn, người đó đã giữ được nhịp cuộc họp với khách hàng bất chấp những thay đổi phút chót) có giá trị thông tin và đáng tin hơn một lời động viên chung chung. Tóm lại: mỗi lúc một ưu tiên, tin nhắn ngắn hơn, các bước có thể nhìn thấy, hạn chót rõ ràng và sự giúp đỡ cụ thể, có giới hạn.

10.3 Khẩn cấp về cảm xúc và khẩn cấp về vận hành

Nỗi lo âu của người khác có thể nhanh chóng định ra chương trình làm việc của chính mình. Một đồng nghiệp tuyên bố “Tôi cần cái này ngay” thường được đáp ứng trước khi có ai hỏi tại sao; con

người phản ứng theo cường độ của một yêu cầu hơn là theo mức độ ưu tiên của nó. Nghiên cứu về *hiệu ứng khẩn cấp đơn thuần* cho thấy người ta ưu tiên chọn những nhiệm vụ được đóng khung là khẩn cấp, ngay cả khi những lựa chọn ít khẩn cấp hơn mang lại phần thưởng khách quan lớn hơn (Zhu và cs., 2018).

Do đó, sẽ hữu ích nếu tách khẩn cấp về cảm xúc khỏi khẩn cấp về vận hành bằng ba bộ lọc: **hệ quả** (điều gì xảy ra nếu việc này chờ hai giờ?), **sự phụ thuộc** (ai đang bị chặn lại?) và **hạn chót** (có ràng buộc thời gian bên ngoài nào?). Một sự khẩn cấp không thể nói rõ hệ quả của nó có thể chẳng khác gì áp lực. Đây không phải lập luận để nghi ngờ mọi yêu cầu gấp; có những tình huống thực sự đòi hỏi tốc độ. Kỹ năng nằm ở chỗ không để giọng điệu trở thành bằng chứng duy nhất. Khi một đồng nghiệp gắn nhãn "KHẨN" cho gần như mọi tin nhắn, nhãn ấy mất đi giá trị tín hiệu; thống nhất các tiêu chí rõ ràng (chẳng hạn, "khẩn" có nghĩa là cần quyết định trước một thời điểm xác định để tránh ảnh hưởng đến khách hàng, hoạt động vận hành hoặc việc giao hàng) sẽ biến một cảm giác thành thông tin và giúp phòng tránh sự lây lan.

10.4 Tốc độ như một bản sắc

Với một số người, tốc độ trở thành trung tâm của cảm nhận về năng lực: giải quyết, trả lời, khép lại và quyết định thật nhanh. Khó khăn nảy sinh khi hành động nhanh được coi trọng hơn hành động có cân nhắc: một cuộc đàm phán được chốt với điều khoản bất lợi chỉ để báo cáo là đã xong; một chỉ thị được ban hành trước khi tham vấn những người phải thực hiện; một vấn đề được tuyên bố đã giải quyết rồi quay lại hai tuần sau với cái giá lớn hơn. Vì những người như vậy thường tận tâm và năng suất, mô thức này có thể không được nhận ra trong một thời gian; hoạt động tạo ra kết quả nhìn thấy được, trong khi cái giá của sự vội vàng (làm lại, nhầm lẫn, quyết

định mâu thuẫn và sự mệt mỏi tích lũy) được phân tán sang người khác.

Cách tiếp cận được khuyến nghị là định hướng năng lượng này thay vì kìm hãm nó. Có thể làm hiện rõ các hệ quả bằng cách nêu tường minh sự đánh đổi (quyết định hôm nay được gì và vì thế chấp nhận những điều chưa chắc chắn nào; phải gác lại việc gì để trả lời trong vòng một giờ; những phần nào của quyết định sẽ khó đảo ngược). Nên ghi nhận cả quy trình chứ không chỉ tốc độ; khi sự ghi nhận chỉ dành cho việc cứu vãn khủng hoảng, người ta có thể học cách coi trọng chủ nghĩa anh hùng hơn sự phòng ngừa. Một khoảng dừng ngắn trước một quyết định quan trọng có thể tránh được nhiều tuần sửa chữa.

Sự khẩn cấp thu hẹp sự chú ý, phù hợp với tác động thu hẹp chú ý của mức kích hoạt cao, vì thế những câu hỏi mở rộng tầm nhìn sẽ hữu ích: Ai sẽ thực hiện việc này? Điều gì phải làm lại nếu ta đổi hướng? Còn thiếu thông tin gì? Việc này tạo ra tiền lệ gì? Ta đang chấp nhận rủi ro nào để đổi lấy thời gian? Những câu hỏi này không nên nghe như những rào cản hành chính; chức năng của chúng là kết nối hành động trước mắt với toàn hệ thống. Một thay đổi phút chót được yêu cầu vì một cơ hội kinh doanh có thể kéo theo hai mươi giờ làm lại cho nhóm kỹ thuật, một khoản chi phí cho bộ phận tài chính và một sự xáo trộn cho bộ phận chăm sóc khách hàng. Không góc nhìn nào trong số này tự động phủ nhận cơ hội, nhưng gộp lại chúng giúp đưa ra quyết định tốt hơn. Cuộc tranh luận được định khung lại từ "nhanh hay chậm" thành sự xem xét các hệ quả, theo thứ tự tác động, khả năng đảo ngược, sự phụ thuộc, thông tin và chi phí. Ghép những người thiên về hành động với những đồng nghiệp mạnh về lập kế hoạch hay điều phối có thể giúp các kiểu người khác nhau bù đắp điểm mù cho nhau.

11. Bất cân xứng quyền lực và quản lý quan hệ với cấp trên

> *Selo yathā ekaghano, vātena na samīrati; evaṃ nindāpasaṃsāsu, na samiñjanti paṇḍitā.* Như tảng đá kiên cố không lay động trước gió, người trí không dao động trước khen chê. (Pháp Cú 81)

11.1 Mối quan hệ cấp trên – cấp dưới

Một mối quan hệ khó khăn thay đổi tính chất khi bên kia nắm quyền hạn chính thức. Một người quản lý có thể tác động đến thứ tự ưu tiên, đánh giá, cơ hội, thu nhập và quyền tiếp cận thông tin; hành xử như thể hai bên ngang hàng là không thực tế. Tuy vậy, chênh lệch quyền lực không xóa bỏ khả năng ảnh hưởng. Gabarro và Kotter (1980) lập luận rằng quan hệ cấp trên – cấp dưới là quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa hai con người đều có thể sai lầm, và cấp dưới có thể, và nên, chủ động quản lý mối quan hệ ấy.

Bước đầu tiên là thấu hiểu bối cảnh: những áp lực mà người quản lý phải chịu, kết quả họ phải đạt được, điều họ sợ có thể trục trặc, thông tin họ cần để cảm thấy yên tâm, và những hành vi họ tưởng thưởng ở những người làm việc tốt với họ. Hành vi có vẻ mang tính cá nhân có thể phần nào phản ánh các lực cấu trúc. Một người quản lý liên tục đòi cập nhật có thể đang phải trả lời các câu hỏi hằng ngày từ lãnh đạo cấp cao; người né tránh việc ra quyết định có thể đang làm việc trong một văn hóa trừng phạt sai lầm nặng nề. Sự thấu hiểu như vậy mở rộng tấm bản đồ trước khi lựa chọn hành động; nó không biện minh cho sự làm nhục, đe dọa hay ngược đãi. Quan sát cách những người khác giao tiếp thành công với cùng người quản lý ấy (họ có mang vấn đề kèm phương án, có ngắn gọn, có mang dữ liệu, có thích trao đổi riêng hay có lường trước rủi ro không) có thể hé lộ một ngôn ngữ làm việc hiệu quả. Quản lý ngược

lên không phải là nịnh bợ; đó là hợp tác trong một mối quan hệ mà mình không hoàn toàn kiểm soát được các quy tắc.

11.2 Thấu cảm chiến lược và sự phóng chiếu

Cơn giận đối với cấp trên làm thu hẹp tri giác, khiến mọi cử chỉ đều có vẻ xác nhận sự kém cỏi hay bất công. Kết luận ấy có thể có cơ sở, nhưng sự thu hẹp có thể che khuất những cơ hội tạo ảnh hưởng. *Thấu cảm chiến lược* là việc chấp nhận góc nhìn của người kia về mặt nhận thức mà không từ bỏ phán đoán của chính mình: tự hỏi mình sẽ lo lắng điều gì nếu mang trách nhiệm và nắm thông tin như người quản lý, những hành vi nào của mình họ có thể hiểu khác đi, và họ cần bảo vệ điều gì. Kiểu đổi góc nhìn nhận thức này khác với sự đồng cảm; ta có thể hiểu vì sao ai đó hành xử như vậy mà vẫn coi hành vi ấy là không thể chấp nhận.

Cũng nên xem xét sự phóng chiếu. Những người có thẩm quyền có thể khơi dậy hình ảnh của những nhân vật trước đây như một người cha mẹ hay phê phán, một thầy cô khó lường hay một cấp trên cũ từng trừng phạt sai lầm, khiến ta phản ứng một phần với cả một lịch sử cá nhân tích lũy chứ không chỉ với người đang hiện diện. Kets de Vries (2006) bàn về những hiện tượng chuyển di như vậy trong đời sống tổ chức. Một ý kiến thứ hai có thể giúp tách bạch các tầng này. Nếu sau khi mở rộng góc nhìn, hành vi vẫn có vẻ là vấn đề, thì đánh giá ấy đứng trên nền vững chắc hơn một phản ứng ban đầu. Ba sự đánh đồng được bác bỏ rõ ràng: nhận ra áp lực không phải là chấp nhận sự ngược đãi; nhìn thấy góc nhìn khác không phải là từ bỏ góc nhìn của mình; điều chỉnh cách giao tiếp không phải là đánh mất phẩm giá.

11.3 Thương lượng kỳ vọng

Các mối quan hệ nghề nghiệp được cải thiện khi kỳ vọng không còn dựa vào suy đoán. Những điều hữu ích cần làm rõ với người quản lý

gồm họ cần thông tin gì và với tần suất nào, quyết định nào có thể đưa ra mà không cần tham vấn, và vấn đề nên được nêu ra theo cách nào (một tin nhắn ngắn, một cuộc trao đổi, hay một văn bản kèm phương án). Một câu hỏi trực tiếp về điều mình có thể làm để việc cùng làm việc trở nên dễ dàng hơn có thể hé lộ những thông tin bất ngờ: người quản lý cảm thấy được báo tin quá muộn, muốn ít chi tiết hơn chứ không phải nhiều hơn, đánh giá cao việc trình bày vấn đề kèm hai phương án, hoặc mang những kỳ vọng mâu thuẫn, mà bản thân điều này cũng là thông tin hữu ích.

Các điều chỉnh nên được thương lượng thay vì đơn phương thực hiện, và kết thúc bằng những thỏa thuận tường minh, chẳng hạn một bản tóm tắt hằng tuần cộng với việc báo sớm hơn mọi rủi ro đối với hạn chót hay ngân sách. Khi thứ tự ưu tiên thay đổi thường xuyên, việc hỏi nên hạ ưu tiên việc gì mỗi khi có nhiệm vụ mới được thêm vào sẽ làm hiện rõ cái giá của mỗi thay đổi. Mục tiêu không phải là ngăn người quản lý can thiệp mà là giảm sự mơ hồ và tăng tính có thể dự đoán. Năm thông số đáng được làm rõ: thứ tự ưu tiên, quyền tự chủ, tần suất cập nhật, kênh giao tiếp và tiêu chí chuyển cấp.

11.4 Khi đối thoại thất bại

Có những vấn đề nhượng bộ trước sự thích nghi và trò chuyện; có những vấn đề thì không. Nếu tác động đã được giải thích, cách làm việc đã được đề xuất và thỏa thuận đã được ghi lại, mà hành vi gây hại vẫn tiếp diễn, có thể cần mở rộng vòng tròn. Giám sát lạm quyền, được định nghĩa là sự biểu hiện kéo dài của hành vi thù địch bằng lời nói và phi ngôn ngữ từ cấp trên, không bao gồm tiếp xúc thân thể, gắn với mức hài lòng trong công việc và cuộc sống thấp hơn, cam kết thấp hơn, khổ tâm tâm lý lớn hơn và tỷ lệ nghỉ việc tăng (Tepper, 2000).

Trước khi leo thang, thông tin nên được sắp xếp thành các mô thức, ví dụ tiêu biểu và tác động lên công việc, thay vì một danh sách bất

bình dài vô tận. Khi tiếp cận bộ phận nhân sự hay một quản lý cấp cao, nên giải thích những gì đã thử và kết quả ra sao, đồng thời nêu rõ sự hỗ trợ mong muốn: hướng dẫn, hòa giải, thay đổi tuyến báo cáo, điều tra hành vi, hay bảo vệ khỏi sự trả đũa. Yêu cầu rõ ràng giúp cuộc trao đổi hữu ích hơn. Các kênh chính thức vận hành tốt ở một số tổ chức; ở những nơi khác, văn hóa lại che chở cho người quản lý khó tính, và thực tế ấy cần được đưa vào đánh giá, vì leo thang không bảo đảm phản hồi như mong đợi. Duy trì các lựa chọn (các mối quan hệ nghề nghiệp, hồ sơ, và hiểu biết về các phương án bên trong lẫn bên ngoài) làm thay đổi cách ta trải nghiệm một mối quan hệ quyền lực. Không cần đe dọa ra đi; chỉ cần nhận ra rằng ở lại cũng là một quyết định có thể đánh giá.

11.5 Đồng minh thay vì phe phái

Tìm kiếm sự hỗ trợ khi quan hệ với một người có quyền lực xấu đi là điều tự nhiên; rủi ro nằm ở việc biến sự tìm kiếm ấy thành một chiến dịch, làm gia tăng sự phân cực. Một đồng minh hữu ích giúp ta quan sát, ghi chép, suy nghĩ và hành động. Câu hỏi dành cho đồng nghiệp tin cậy nên mời gọi những quan sát cụ thể (cuộc họp ấy trong mắt họ ra sao, họ có nhận thấy mô thức đó không, có cách nào tốt hơn để trình bày vấn đề không) thay vì tìm sự xác nhận. Khi một đồng nghiệp có thể chứng thực một sự kiện, nên đề nghị họ xác nhận sự kiện ấy chứ không phải chấp nhận toàn bộ cách diễn giải của mình; sự phân biệt này bảo vệ uy tín của tất cả mọi người. Mạng lưới nghề nghiệp được xây dựng trước khi xung đột xảy ra sẽ mở rộng phạm vi góc nhìn khi xung đột đến, và sự hỗ trợ không nhất thiết phải công khai: một cuộc trò chuyện riêng giúp cải thiện chiến lược có thể là sự giúp đỡ quý giá nhất. Sức mạnh của một mạng lưới không nằm ở số người đồng ý với ta, mà ở số người giúp ta nhìn và hành động chính xác hơn.

12. Quyền tự chủ, rời đi và lên tiếng

Attā hi attano nātho, ko hi nātho paro siyā. Chính mình là nơi nương tựa của mình; còn ai khác có thể là nơi nương tựa? (Pháp Cú 160)

12.1 Ảnh hưởng và kiểm soát

Các mối quan hệ khó khăn làm ta kiệt sức một phần vì chúng đặt cá nhân trước một điều không thể kiểm soát hoàn toàn: những diễn giải, cảm xúc, câu chuyện về mình, sự bất an và mức độ sẵn lòng thay đổi của người khác. Nỗ lực nhằm tạo ra một phản ứng cụ thể nơi người kia (giải thích thêm một lần nữa, tìm cách diễn đạt hoàn hảo, chờ đợi khoảnh khắc họ thấu hiểu) thường gặp phải thất vọng lặp lại và cảm giác bất lực ngày càng tăng. Lý thuyết căng thẳng và ứng phó dự báo kết quả này: ứng phó tập trung vào vấn đề là thích nghi khi tác nhân gây căng thẳng có thể kiểm soát, nhưng khi được áp dụng vào những khía cạnh không thể kiểm soát, nó tạo ra sự bức bối, và khi đó các chiến lược tập trung vào cảm xúc hoặc vào ý nghĩa trở nên phù hợp hơn (Lazarus và Folkman, 1984).

Vì vậy, lấy lại quyền tự chủ bắt đầu bằng việc tách ảnh hưởng khỏi kiểm soát. Nằm trong tầm kiểm soát của mình là sự chuẩn bị, lời lẽ, giọng điệu, giới hạn, quyết định, thông tin mình chia sẻ, những thỏa thuận mình chấp nhận và thời gian mình ở lại trong một động lực nhất định. Nằm ngoài tầm kiểm soát là phản ứng, tính cách, diễn giải và sự sẵn sàng thay đổi của người kia. Ta có thể ảnh hưởng đến một mối quan hệ; ta không thể bảo đảm kết cục của nó. Sự phân biệt này không làm vấn đề nhỏ đi, nhưng nó đặt vấn đề lên một tấm bản đồ trên đó có thể xác định những hành động thuộc về chính mình.

12.2 Kiên trì hay rút lui

Không có quy tắc phổ quát nào xác định nên nỗ lực hàn gắn một mối quan hệ khó khăn trong bao lâu, nhưng một số câu hỏi mang tính chẩn đoán: những cuộc trò chuyện rõ ràng đã tạo ra bằng chứng thay đổi nào chưa; người kia có thể thừa nhận dù chỉ một phần vấn đề không; các thỏa thuận có được giữ không; cái giá về cảm xúc và nghề nghiệp có đang tăng lên không; và mình ở lại vì vẫn còn một triển vọng cải thiện hợp lý, hay vì khó chấp nhận rằng triển vọng ấy không còn.

Nghiên cứu hành vi tổ chức cung cấp một khung cho những lựa chọn này. Hirschman (1970) phân biệt *rời đi* (rời khỏi mối quan hệ hoặc tổ chức), *lên tiếng* (cố gắng thay đổi nó từ bên trong) và *trung thành* (ở lại với kỳ vọng sẽ được cải thiện). Rusbult và cs. (1988) mở rộng thành bốn phản ứng trước sự bất mãn, bổ sung *xao nhãng* (rút bớt nỗ lực một cách thụ động), và cho thấy lựa chọn được định hình bởi mức hài lòng trước đó, mức đầu tư và chất lượng của các phương án thay thế. Phần lớn chỉ dẫn trong chuyên khảo này có thể được hiểu như một nỗ lực làm cho việc lên tiếng trở nên hiệu quả và ngăn sự trôi dạt vào xao nhãng.

Sự rút lui có thể diễn ra theo nhiều mức độ: giảm tiếp xúc, thay đổi trách nhiệm, giới hạn việc chia sẻ thông tin ở mức cần thiết, xin thuyên chuyển, chấm dứt một quan hệ hợp tác và, trong một số trường hợp, rời bỏ vị trí. Các lựa chọn này mang cái giá không ngang nhau và không phải ai cũng có được như nhau; những lời khuyên kiểu "không thích thì nghỉ" bỏ qua những ràng buộc thực tế về tài chính, gia đình và nghề nghiệp. Ngay cả khi chưa thể rời đi ngay, việc cân nhắc các phương án vẫn khôi phục góc nhìn, và các lựa chọn có thể được xây dựng dần theo thời gian bằng cách phát triển kỹ năng, mở rộng mạng lưới, tích lũy tài chính, tìm hiểu cơ hội luân chuyển nội bộ và tham khảo ý kiến những người tin cậy. Kiên

trì có thể là can đảm; rời đi cũng vậy. Câu hỏi then chốt là lựa chọn ấy có còn là một lựa chọn có ý thức hay không.

Những tín hiệu cần đánh giá lại gồm: không có cải thiện sau khi đã đặt ra giới hạn rõ ràng; mô thức ngày càng gay gắt; sức khỏe hoặc công việc sa sút; một hệ thống tổ chức liên tục che chở cho hành vi ấy; và ở lại chỉ vì sợ hãi, không có chiến lược.

12.3 Nhìn lại trí tuệ cảm xúc

Lập trường thực tiễn được trình bày ở đây không đòi hỏi phải giữ bình tĩnh trước mọi thứ. Trí tuệ cảm xúc, theo cách tiếp cận dựa trên năng lực, bao gồm nhận biết, sử dụng, thấu hiểu và quản lý cảm xúc ở bản thân và người khác (Mayer và Salovey, 1997). Bằng chứng phân tích gộp cho thấy mối liên hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu suất công việc là có thật nhưng khiêm tốn, và phần lớn được giải thích qua điều hòa cảm xúc (Joseph và Newman, 2010). Theo cách nhìn này, trí tuệ cảm xúc không phải là nghĩa vụ mỉm cười khi bị đối xử tệ, cũng không phải một bộ câu chữ bảo đảm sự hợp tác của người khác. Đó là năng lực giữ đủ sự tỉnh thức để phản ứng của mình không bị hành vi của người kia hoàn toàn quyết định.

Phản ứng ấy có thể là lắng nghe, đặt câu hỏi, từ chối, hoặc ghi chép, tìm kiếm giúp đỡ hay rời đi. Tự do trong một mối quan hệ khó khăn không nằm ở việc kiểm soát người kia, mà ở việc dần dần nới rộng khoảng cách giữa điều họ làm và điều ta chọn làm tiếp theo, chính khoảng cách mà Mục 4.3 xác định là nơi diễn ra sự điều hòa cảm xúc. Qua thực hành, sự quân bình của ta ngày càng ít phụ thuộc vào việc ai đang ngồi ở phía bên kia bàn.

14. Tâm lý học Phật giáo sơ kỳ về sự phản ứng: Các kinh Nikāya và Kinh Pháp Cú

14.1 Cơ sở và phương pháp

Các bộ Nikāya bằng tiếng Pāli, những tuyển tập kinh văn sớm nhất còn lưu giữ được quy cho Đức Phật, chứa đựng một hiện tượng học chi tiết về tri giác, cảm thọ và hành vi phản ứng, đi trước nhiều cấu trúc khái niệm đã khảo sát ở các Mục 2 đến 12. Chương này đọc các bài kinh và kệ Pháp Cú chọn lọc như một nguồn tư liệu tâm lý học, không như giáo lý tôn giáo đòi hỏi sự chấp nhận. Có ba điều cần thận trọng. Thứ nhất, sự tương ứng với các cấu trúc hiện đại là sự tương tự về chức năng, không phải sự đồng nhất; các văn bản Phật giáo nằm trong một khung giải thoát luận với mục đích vượt xa hiệu quả công việc (Grossman và Van Dam, 2011). Thứ hai, các thuật ngữ kỹ thuật Pāli khó dịch một đối một. Thứ ba, cách đánh số kinh khác nhau giữa các ấn bản; các dẫn chiếu ở đây theo cách đánh số trong các bản dịch của Wisdom Publications (Bodhi, 2000, 2012; Ñāṇamoli và Bodhi, 1995; Walshe, 1995). *Các bản chuyển ngữ tiếng Việt của những đoạn Pāli trong chuyên khảo này là những diễn đạt ngắn gọn của tác giả; độc giả nên tham khảo các bản dịch Tạng Kinh có thẩm quyền để có văn bản chuẩn xác.*

14.2 Tâm dẫn đầu

Kinh Pháp Cú mở đầu bằng khẳng định rằng các trạng thái tâm đi trước và định hình kinh nghiệm:

> *Manopubbaṅgamā dhammā, manoseṭṭhā manomayā; manasā ce paduṭṭhena, bhāsati vā karoti vā, tato naṃ dukkhamanveti, cakkaṃva vahato padaṃ.* (Pháp Cú 1)

> Chuyển ngữ: Các pháp do tâm dẫn đầu, tâm làm chủ, tâm tạo tác. Nếu nói hay làm với tâm ô nhiễm, khổ đau sẽ theo sau như bánh xe lăn theo dấu chân con vật kéo xe.

Đọc theo góc độ tâm lý học, câu kệ nêu một luận điểm về thẩm định: hệ quả cảm xúc của một sự kiện tùy thuộc vào trạng thái tâm mà với nó sự kiện được đón nhận và hành động được thực hiện (Lazarus và Folkman, 1984). Câu kệ cũng nêu một luận điểm về hành vi: hành động xuất phát từ trạng thái kích động tạo ra những cái giá về sau, và đó chính là cốt lõi của chu trình phản ứng ở Mục 3.

14.3 Xúc, thọ và hý luận (Trung Bộ 18)

Trong *Kinh Mật Hoàn* (Madhupiṇḍika Sutta, Trung Bộ 18), Tôn giả Đại Ca-chiên-diên trình bày một trình tự: căn và trần gặp nhau cùng với thức; sự gặp gỡ ấy là *xúc* (phassa); xúc làm duyên cho *thọ* (vedanā), tức sắc thái dễ chịu, khó chịu hay trung tính của kinh nghiệm; điều được cảm thọ thì được *tưởng tri* (saññā); điều được tưởng tri thì được *tầm cầu, suy nghĩ* (vitakka); và điều được suy nghĩ thì bị *hý luận hóa* (papañca). Rồi các khái niệm hý luận ấy quay trở lại chi phối con người đối với các đối tượng quá khứ, hiện tại và vị lai.

Trình tự này rất tương đồng với chuỗi sự kiện – thẩm định – cảm xúc – nghiền ngẫm ở các Mục 2.3 và 6.2. *Hý luận* (papañca) mô tả sự tô vẽ mất kiểm soát khiến một tin nhắn hai chữ trở thành cả một câu chuyện về sự thiếu tôn trọng, và tính chất quay ngược của nó (bị chính những hý luận của mình vây bủa) là một mô tả tiền hiện đại chính xác về sự nghiền ngẫm (Nolen-Hoeksema và cs., 2008). Hàm ý thực tiễn rút ra từ kinh văn là điểm có đòn bẩy lớn nhất nằm ở giai đoạn sớm, nơi xúc và thọ, trước khi sự tô vẽ khái niệm kịp tăng đà; điều này hội tụ với lối điều hòa tập trung vào tiền đề được ưu tiên trong mô hình quá trình của Gross (1998).

14.4 Mũi tên thứ hai (Tương Ưng 36.6)

Kinh Mũi Tên (Sallatha Sutta, Tương Ưng 36.6) phân biệt hai loại đau. Người chưa được huấn luyện, khi bị một cảm thọ đau đớn chạm đến, thì sầu muộn, oán trách, than khóc, và như vậy là "bị trúng mũi tên thứ hai", chịu cả cái đau thân thể lẫn một nỗi đau tinh thần tự gây ra. Người đã được huấn luyện cảm nhận mũi tên thứ nhất mà không thêm vào mũi tên thứ hai. Áp dụng vào khó khăn liên cá nhân, mũi tên thứ nhất là hành vi thực sự của đối phương; mũi tên thứ hai là lớp diễn giải, oán hận và nhẩm đi nhẩm lại mà người nhận tự thêm vào. Sự phân biệt này tương ứng với việc tách sự kiện khỏi thẩm định (Mục 2.3) và với bằng chứng rằng tái thẩm định làm giảm cảm xúc tiêu cực mà không phủ nhận kích thích (Gross và John, 2003). Kinh văn không phủ nhận mũi tên thứ nhất; chuyên khảo này cũng không phủ nhận rằng có những hành vi thực sự gây hại.

14.5 Tư duy như thói quen (Trung Bộ 19, Trung Bộ 20)

Kinh Song Tầm (Dvedhāvitakka Sutta, Trung Bộ 19) nhận xét rằng điều gì một người thường xuyên suy tầm và tư duy thì tâm sẽ nghiêng về điều ấy. Đây là một nhận định về sự hình thành thói quen qua lặp lại, phù hợp với các mô tả đương đại về học tập phụ thuộc kinh nghiệm và với tính tự củng cố của quy kết thù địch. Một tâm trí thường nhẩm lại những bất bình đối với một đồng nghiệp sẽ ngày càng có khuynh hướng phát hiện ra bất bình.

Kinh An Trú Tầm (Vitakkasaṇṭhāna Sutta, Trung Bộ 20) đưa ra năm phương pháp theo thứ bậc để đối trị các tư duy bất thiện, trong đó nhiều phương pháp tương ứng với các kỹ thuật hiện đại:

Phương pháp trong Trung Bộ 20	Tương đương đương đại
Thay tư duy ấy bằng một tư duy thiện, như người thợ mộc dùng chiếc nêm nhỏ đóng bật chiếc nêm thô	Tái thẩm định nhận thức; huấn luyện phản ứng thay thế

Phương pháp trong Trung Bộ 20	Tương đương đương đại
Quán xét sự nguy hại của tư duy ấy	Cân nhắc quyết định; phân tích hệ quả
Không chú ý, không tác ý đến nó	Phân bổ chú ý; chuyển hướng chú ý (Gross, 1998)
Làm lắng dịu dần sự hình thành tư duy, như người đang chạy chậm lại thành đi, rồi đứng	Giảm kích hoạt; thở theo nhịp
Phương sách cuối cùng: dùng tâm chế ngự tâm một cách mạnh mẽ	Ức chế phản ứng (được lưu ý là tốn kém khi lạm dụng; Gross và John, 2003)

Bảng 4. Trung Bộ 20 và các chiến lược điều hòa đương đại.

Thứ tự này rất đáng chú ý: sự kìm nén bằng sức mạnh được đặt sau cùng, một trình tự phù hợp với bằng chứng hiện đại cho thấy kìm nén là chiến lược thói quen kém hiệu quả nhất.

14.6 Chánh ngữ (Tăng Chi 5.198, Trung Bộ 58, Trung Bộ 21)

Kinh Lời Nói (Vācā Sutta, Tăng Chi 5.198) nêu năm đặc tính của lời nói tốt: nói đúng thời, nói chân thật, nói nhu hòa, nói có lợi ích, và nói với tâm từ. Những đặc tính này tương ứng chặt chẽ với các nguyên tắc giao tiếp ở Mục 7: thời điểm (Mục 6.1), sự chính xác và rõ ràng (7.1), sự trung tính của giọng điệu (7.2), sự liên quan đến mục tiêu (6.3) và sự vắng mặt của ý định thù địch (7.3).

Trong *Kinh Vương Tử Vô Úy* (Abhayarājakumāra Sutta, Trung Bộ 58), Đức Phật giải thích rằng Ngài nói điều chân thật và có lợi ích ngay cả khi điều đó không được ưa thích, nhưng chọn đúng thời điểm để nói. Ngài minh họa bằng hình ảnh một đứa trẻ sơ sinh ngậm que gỗ trong miệng: người lớn thương yêu sẽ lấy nó ra, dù có phải làm chảy máu, vì lòng bi mẫn. Đoạn kinh bác bỏ cả việc coi sự mơ hồ là tử tế lẫn việc coi sự gay gắt là trung thực, chính là sự lựa chọn giả tạo đã bàn ở Mục 7.1, và đáng chú ý đây là một trong những hình ảnh về sự chăm sóc trẻ em trong Kinh tạng.

Kinh Ví Dụ Cái Cưa (Kakacūpama Sutta, Trung Bộ 21) bổ sung hai điểm. Kinh nhận xét rằng người khác sẽ nói với ta theo năm cặp cách đối lập (đúng thời hay phi thời, chân thật hay không chân thật, nhu hòa hay thô ác, có lợi ích hay vô ích, với tâm từ hay với sân hận), và dạy hành giả giữ tâm không bị ảnh hưởng dù gặp cách nào. Kinh cũng kể về bà chủ Vedehikā, nổi tiếng hiền hòa, bị người hầu thử thách bằng cách dậy muộn; chỉ trong vài ngày, sự điềm tĩnh của bà sụp đổ thành bạo lực. Câu chuyện nêu một điểm tâm lý học: sự bình tĩnh chưa từng được thử thách bởi khiêu khích thì chưa phải là một kỹ năng. Điều hòa cảm xúc được chứng minh khi có tải, không phải khi vắng tải.

14.7 Sân hận, mắng nhiếc và nhẫn nại (Tương Ưng 7.2, Tương Ưng 11.4, Tăng Chi 7.64, Tăng Chi 5.161)

Trong *Kinh Mắng Nhiếc* (Akkosa Sutta, Tương Ưng 7.2), một người mắng nhiếc Đức Phật, và Ngài hỏi ông ta rằng thức ăn dọn ra cho khách mà khách không nhận thì thuộc về ai. Người ấy đáp: thuộc về chủ nhà. Cũng vậy, Đức Phật nói, những lời mắng nhiếc mà Ngài không nhận thì vẫn thuộc về người đã thốt ra. Cuộc trao đổi là mẫu mực cho nguyên tắc đặt giới hạn ở Mục 8.1: một giới hạn không đòi hỏi phải thuyết phục người gây hấn, chỉ cần từ chối tham gia theo điều kiện của họ. Những câu kệ khép lại bài kinh này, cũng xuất hiện lại trong *Kinh Vepacitti* (Tương Ưng 11.4), nói rằng người lấy giận đáp giận thì làm sự việc tệ hơn, còn người không đáp trả thì thắng một trận khó thắng và hành động vì lợi ích của cả hai bên. Trong Tương Ưng 11.4, Thiên chủ Đế Thích (Sakka) được hỏi liệu sự nhẫn nhịn của ngài trước một đối thủ lăng mạ có phải do sợ hãi hay yếu đuối, và ngài đáp rằng chỉ kẻ ngu mới lầm nhẫn nại là yếu đuối. Điều này đi trước phân biệt ở Mục 5.5 giữa hạ nhiệt và nhượng bộ.

Kinh Người Phẫn Nộ (Kodhana Sutta, Tăng Chi 7.64) liệt kê bảy điều bất hạnh mà người hay giận tự chuốc lấy, những điều mà kẻ thù mong muốn cho họ, trong đó có ngủ không yên, mất danh tiếng và mất bạn bè. Bằng chứng đương đại cho thấy sự giận dữ và thù địch kéo dài gắn với những hậu quả bất lợi về sức khỏe và quan hệ nhìn chung phù hợp với nhận xét này. *Kinh Trừ Hiềm Hận* (Āghātapaṭivinaya Sutta, Tăng Chi 5.161) đưa ra năm phương pháp để loại trừ sự hiềm hận đối với một người: tu tập tâm từ, tâm bi hay tâm xả đối với người ấy; không chú ý đến người ấy; và quán xét rằng mỗi người là chủ nhân của nghiệp mình. Phương pháp cuối cùng giống với phân biệt về vòng kiểm soát ở Mục 12.1: hành vi của người kia và hệ quả của nó thuộc về họ. Bài kinh kế tiếp (Tăng Chi 5.162) khuyên chú ý đến bất cứ điều gì tốt đẹp nơi một người mà hành vi phần nào đáng chê trách, một chiến lược tương tự tái thẩm định bằng cách mở rộng sự chú ý.

14.8 Hộ trì mình và người (Tương Ưng 47.19)

Trong *Kinh Sedaka* (Tương Ưng 47.19), một người làm xiếc đề nghị rằng ông và người học trò nên trông chừng cho nhau khi biểu diễn trên cây sào tre. Người học trò không đồng ý: mỗi người nên tự giữ mình, và nhờ đó họ sẽ bảo vệ được nhau. Đức Phật tán thành điều này, và dạy thêm rằng ta hộ trì chính mình bằng cách tu tập niệm, và hộ trì người khác bằng nhẫn nại, bất hại, tâm từ và lòng thương cảm. Bài kinh nắm bắt logic hệ thống của Mục 3: trong một hệ thống gắn kết, sự tự điều chỉnh của một bên giúp ổn định cả hai.

14.9 Những câu kệ Pháp Cú chọn lọc

Những câu kệ sau đây được đưa ra như những phát biểu cô đọng về các nguyên tắc được trình bày ở những phần khác của chuyên khảo.

Câu kệ	Pāli (câu mở đầu)	Chuyển ngữ	Liên hệ với chuyên khảo

Câu kệ	Pāli (câu mở đầu)	Chuyển ngữ	Liên hệ với chuyên khảo
Pháp Cú 3	*Akkocchi maṃ avadhi maṃ, ajini maṃ ahāsi me…*	Ai cứ ôm ý nghĩ "nó mắng tôi, đánh tôi, thắng tôi, cướp của tôi", hận thù không bao giờ lắng dịu.	Nghiền ngẫm duy trì xung đột (6.2)
Pháp Cú 5	*Na hi verena verāni sammantīdha kudācanaṃ…*	Hận thù không bao giờ chấm dứt bằng hận thù; chỉ không hận thù mới làm hận thù lắng dịu. Đây là định luật ngàn xưa.	Vòng xoáy leo thang (3.1, 8.1)
Pháp Cú 33	*Phandanaṃ capalaṃ cittaṃ…*	Tâm dao động, chao đảo, khó canh giữ; người trí uốn nắn tâm như thợ làm tên uốn thẳng mũi tên.	Kiểm soát chú ý (17)
Pháp Cú 50	*Na paresaṃ vilomāni, na paresaṃ katākataṃ…*	Chớ để tâm đến lỗi người, đến việc người đã làm hay chưa làm; hãy xét việc làm của chính mình.	Tự đánh giá cân bằng (8.3)
Pháp Cú 76	*Nidhīnaṃva pavattāraṃ…*	Hãy xem người chỉ ra lỗi lầm của mình như người chỉ cho mình kho báu ẩn giấu.	Phản hồi; giáo dục (19)
Pháp Cú 81	*Selo yathā ekaghano, vātena na samīrati…*	Như tảng đá kiên cố không lay động trước gió, người trí không dao động trước khen chê.	Tâm xả; phản hồi trên mạng xã hội (17, 18)
Pháp Cú 103	*Yo sahassaṃ sahassena…*	Thắng nghìn nghìn quân nơi chiến trận không bằng tự thắng chính mình.	Tự điều chỉnh thay vì kiểm soát người khác (12.1)
Pháp Cú 133	*Māvoca pharusaṃ kañci…*	Chớ nói lời thô ác với ai; người bị nói sẽ đáp lại như vậy, và lời giận dữ đem lại khổ đau.	Sự chừng mực (7.3)
Pháp Cú 184	*Khantī paramaṃ tapo titikkhā…*	Nhẫn nại, kham nhẫn là pháp tu tối thượng.	Tạm dừng và né tránh (6.2)

Câu kệ	Pāli (câu mở đầu)	Chuyển ngữ	Liên hệ với chuyên khảo
Pháp Cú 222	*Yo ve uppatitaṃ kodhaṃ, rathaṃ bhantaṃva vāraye…*	Ai chế ngự được cơn giận đang khởi như ghì lại cỗ xe đang lao, người ấy mới thật là người đánh xe; kẻ khác chỉ cầm dây cương.	Khung cửa của sự lựa chọn (4.3)
Pháp Cú 223	*Akkodhena jine kodhaṃ…*	Lấy không giận thắng giận, lấy thiện thắng ác, lấy bố thí thắng keo kiệt, lấy chân thật thắng dối trá.	Kiên quyết mà không leo thang (8.1)
Pháp Cú 227	*…natthi loke anindito*	Ở đời không ai tránh khỏi bị chê: người im lặng, người nói nhiều, người nói vừa phải đều bị chê.	Không phải lời phê bình nào cũng đáng tranh đấu (6.3)
Pháp Cú 252	*Sudassaṃ vajjamaññesaṃ, attano pana duddasaṃ…*	Lỗi người thì dễ thấy, lỗi mình thì khó thấy.	Điểm mù thiên kiến (2.1; Pronin và cs., 2002)

Bảng 5. Kệ Pháp Cú và các tương quan tâm lý học. Văn bản Pāli theo ấn bản của Hội Thánh điển Pāli (Pali Text Society); các bản chuyển ngữ là của tác giả.

15. Tứ niệm xứ như một khung hòa giải các mối quan hệ khó khăn

15.1 Tổng quan

Kinh Niệm Xứ (Satipaṭṭhāna Sutta, Trung Bộ 10; được mở rộng trong *Kinh Đại Niệm Xứ*, Trường Bộ 22) mô tả bốn lĩnh vực trong đó niệm (*sati*) được thiết lập: thân (*kāya*), thọ (*vedanā*), tâm (*citta*) và pháp (*dhammā*), tức các hiện tượng hay mô thức tâm lý. Trong mỗi lĩnh vực, hành giả được mô tả là nhiệt tâm, tỉnh giác, chánh niệm, đã chế ngự tham ưu đối với đời. Một điệp khúc lặp lại dạy rằng mỗi lĩnh vực được quán *nội thân* (bên trong), *ngoại thân* (bên ngoài) và cả hai, và rằng hành giả quán sát các hiện tượng *sinh khởi và đoạn diệt* (Anālayo, 2003).

Trong Kinh tạng, Tứ niệm xứ không phải là một kỹ thuật quản lý xung đột. Tuy nhiên, khi được đọc như một khung tâm lý học, chúng cung cấp một bản đồ chú ý theo trình tự, đi từ những tín hiệu phản ứng cụ thể và sớm nhất (sự kích hoạt của cơ thể) đến những tín hiệu trừu tượng nhất (các mô thức lặp lại duy trì xung đột). Do đó, chúng tương ứng chặt chẽ với các điểm can thiệp đã xác định ở Bảng 2 và với bốn cơ chế mà Hölzel và cs. (2011) đề xuất cho thực hành chánh niệm: điều hòa chú ý, nhận biết cơ thể, điều hòa cảm xúc (qua tái thẩm định và tiếp xúc), và thay đổi góc nhìn về bản ngã. Thuật ngữ *hòa giải* được dùng ở đây có chủ đích: mục tiêu không phải là làm cho người kia dễ chịu, mà là giảm phần đóng góp mang tính phản ứng của chính mình vào mối quan hệ; với tính vòng tròn đã mô tả ở Mục 3, điều này thường làm thay đổi chính mối quan hệ.

15.2 Niệm xứ thứ nhất: thân (kāyānupassanā)

Niệm xứ thứ nhất bắt đầu bằng sự nhận biết hơi thở, tư thế và hoạt động, cùng với sự tỉnh giác về việc mình đang làm ngay khi đang làm. Trong một cuộc gặp khó khăn, cơ thể ghi nhận sự đe dọa trước khi tư duy khái niệm kịp nhận ra (Mục 4.1). Niệm thân biến những tín hiệu này từ yếu tố kích hoạt thành thông tin: nhận ra hàm đang căng lên, hơi thở đang ngắn lại, thôi thúc chồm người tới hay muốn bỏ đi.

Ba thực hành có thể áp dụng trực tiếp. *Neo vào hơi thở* trong khoảng thời gian giữa lúc nghe một nhận xét khiêu khích và lúc đáp lại tạo ra khoảng dừng ngắn mà Mục 4.3 đã cho thấy là có giá trị; thở ra chậm gắn với giảm kích hoạt sinh lý. *Nhận biết tư thế* cho phép chủ động chọn một tư thế vững vàng, không đe dọa, ảnh hưởng cả đến trạng thái của chính mình lẫn cách đối phương đọc cuộc gặp (Mục 7.2). *Tỉnh giác* (sampajañña) đặt câu hỏi, trước khi hành động, liệu hành động ấy có thích hợp và phục vụ mục đích của nó không, cũng chính là kỷ luật xác định mục tiêu của một cuộc trò chuyện (Mục 6.3).

Câu hỏi ứng dụng: *Cơ thể tôi đang làm gì ngay lúc này, và nó đang chuẩn bị cho tôi tấn công, bỏ chạy hay lắng nghe?*

15.3 Niệm xứ thứ hai: thọ (vedanānupassanā)

Niệm xứ thứ hai chú tâm vào *thọ* (vedanā), sắc thái dễ chịu, khó chịu hay trung tính tức thời đi kèm mọi kinh nghiệm. Trong Trung Bộ 18 (Mục 14.3), thọ là mắt xích ngay sau xúc và trước tưởng và hý luận; trong chuỗi duyên khởi, thọ làm duyên cho ái hoặc sân. Vì vậy, đó là điểm sớm nhất mà một chuỗi phản ứng có thể được nhận ra.

Với một người khó tính, thực hành là nhận ra sắc thái khó chịu ngay khi nó khởi lên, chẳng hạn khi tên người ấy xuất hiện trong hộp thư

hay khi nghe giọng họ ngoài hành lang, và nhận diện nó là một cảm thọ chứ không phải một phán quyết về con người. Sự phân biệt nằm giữa "điều này khó chịu" và "người này không thể chịu nổi". *Kinh Mũi Tên* (Tương Ưng 36.6) mô tả điều này là cảm nhận mũi tên thứ nhất mà không thêm vào mũi tên thứ hai. Về mặt tâm lý học, ghi nhận cảm thọ vận hành như việc gọi tên cảm xúc, vốn làm giảm phản ứng của hệ viền (Lieberman và cs., 2007), và như sự tiếp xúc: cho phép sắc thái khó chịu hiện diện mà không lập tức né tránh bằng hành vi sẽ làm yếu đi mối liên kết có điều kiện giữa tín hiệu và phản ứng (Hölzel và cs., 2011).

Kinh tạng cũng phân biệt các cảm thọ thuộc thế gian và không thuộc thế gian. Hành giả có thể nhận thấy phần lớn sự khó chịu trong một cuộc xung đột liên quan đến địa vị, danh tiếng hay việc được là người đúng, tức những pháp thế gian như được và mất, danh và vô danh, khen và chê, vui và khổ, hơn là bất kỳ tổn hại cụ thể nào. Thấy được điều này có thể làm giảm mức độ hệ trọng được cảm nhận của một cuộc trao đổi (Mục 6.3).

Câu hỏi ứng dụng: *Điều tôi đang cảm thấy có khó chịu không, và tôi có đang thêm một câu chuyện vào đó không?*

15.4 Niệm xứ thứ ba: tâm (cittānupassanā)

Niệm xứ thứ ba là biết trạng thái tổng quát của tâm: tâm có tham, có sân hay có si; tâm co rút hay tán loạn, an định hay không an định. Lời dạy đơn giản là biết tâm có sân *là* tâm có sân, không lập tức hành động theo nó hay lên án nó.

Trong xung đột, đây là năng lực nhận ra "tâm tôi lúc này đang ở trạng thái thù địch" hay "tâm tôi đang co rút và phòng thủ" như một sự thật về khoảnh khắc hiện tại, chứ không phải một đánh giá chính xác về người kia. Điều này tương ứng với lập trường siêu nhận thức mà các nhà tâm lý học gọi là *phi trung tâm hóa* hay tự giãn cách, vốn làm giảm phản ứng cảm xúc và sự nghiền ngẫm (Bishop và cs.,

2004; Kross và Ayduk, 2011). Nó cũng kèm một quy tắc ra quyết định: một tâm được nhận diện là đang thù địch thì không phải thời điểm tốt cho một email quan trọng hay một câu trả lời có hệ quả, củng cố kỷ luật tạm dừng có thời điểm quay lại của Mục 6.2.

Biết trạng thái tâm của chính mình cũng làm thay đổi những gì ta nhận thấy nơi người kia. Một tâm co rút, sân hận thu hẹp sự chú ý vào các tín hiệu đe dọa (Mục 5.1); một khi nó được nhận ra, sự chú ý có thể chủ động mở rộng để bao gồm các dấu hiệu về áp lực, nỗi sợ hay thiện ý của đối phương, như Tăng Chi 5.162 khuyên (Mục 14.7).

Câu hỏi ứng dụng: *Tâm tôi đang ở trạng thái nào, và đây có phải là tâm mà tôi muốn để nó đưa ra quyết định này không?*

15.5 Niệm xứ thứ tư: pháp (dhammānupassanā)

Niệm xứ thứ tư quán sát các mô thức lặp lại qua nhiều lăng kính phân tích. Ba lăng kính đặc biệt liên quan đến các mối quan hệ khó khăn.

Các triền cái. Sân (*byāpāda*) là một trong năm triền cái, cùng với dục tham, hôn trầm thụy miên, trạo hối và nghi. Hành giả học cách biết khi nào sân hiện diện, khi nào không hiện diện, nó sinh khởi như thế nào, được đoạn trừ như thế nào, và làm thế nào để nó không sinh khởi trở lại. Phân tích năm phần này tương đương một phân tích chức năng về sự phản ứng của chính mình: xác định các tiền đề (điều gì khơi dậy nó), các yếu tố duy trì (điều gì nuôi dưỡng nó, như việc nhẩm đi nhẩm lại) và các phản ứng hiệu quả (điều gì làm nó tan biến, như năm phương pháp của Tăng Chi 5.161). Trạo hối mô tả trạng thái khẩn cấp của Mục 10; nghi mô tả sự tê liệt của xung đột lạnh.

Các xứ và kiết sử. Kinh mô tả cách một kiết sử sinh khởi do duyên một căn và đối tượng của nó, chẳng hạn tai và lời nói thô ác. Lập

bản đồ điều này trong đời sống hằng ngày sẽ làm lộ ra các yếu tố kích hoạt cá nhân (Mục 4.2): những hình ảnh, âm thanh hay tin nhắn nào thường trói buộc sự chú ý và tạo ra phản ứng.

Các giác chi. Bảy yếu tố được tu tập: niệm, trạch pháp, tinh tấn, hỷ, khinh an, định và xả. *Kinh Lửa* (Aggi Sutta, Tương Ưng 46.53) dạy rằng khi tâm thụ động, uể oải, nên tu tập trạch pháp, tinh tấn và hỷ, như thêm củi khô vào ngọn lửa yếu; khi tâm dao động, nên tu tập khinh an, định và xả, như không thêm củi vào đám lửa lớn mà làm nó dịu xuống. Đây là một sự song hành cổ xưa đáng kinh ngạc với mô hình nhiệt độ xung đột ở Mục 5: một xung đột lạnh cần các yếu tố tiếp năng lượng (hỏi han trực tiếp, sự dấn thân, khôi phục sự ấm áp), trong khi một xung đột nóng cần các yếu tố làm lắng dịu (cấu trúc, sự tập trung, tâm xả). Bản thân niệm được mô tả là hữu ích trong cả hai trạng thái, tương ứng với vùng làm việc ở Mục 5.4.

Câu hỏi ứng dụng: *Mô thức nào đang vận hành ở đây, điều gì đang nuôi dưỡng nó, và tình huống này cần được hâm nóng hay hạ nhiệt?*

15.6 Quán nội và quán ngoại: nhịp cầu đến người kia

Điệp khúc quán mỗi lĩnh vực ở bên trong, bên ngoài và cả hai có ý nghĩa đặc biệt đối với khó khăn liên cá nhân. Quán bên ngoài mời gọi sự chú ý đến thân, thọ, tâm và các mô thức của người kia, trong chừng mực có thể suy ra: tư thế căng thẳng của họ, cảm thọ khó chịu mà họ có thể đang trải qua, trạng thái co rút hay sợ hãi mà từ đó họ có thể đang hành động, và các triền cái có thể đang vận hành nơi họ. Đây là một hình thức đổi góc nhìn có kỷ luật. Nó khác với phán xét dựa trên nhãn dán đã bị phê phán ở Mục 2 vì nó chú tâm vào các trạng thái nhất thời chứ không phải các đặc điểm cố định: "người này hiện đang ở trạng thái thù địch" thay vì "người này là người thù địch". Nó cũng hỗ trợ sự thấu cảm chiến lược của Mục 11.2 mà không đòi hỏi phải đồng ý.

Quán cả bên trong lẫn bên ngoài làm hiện rõ chính chu trình tương tác: sự kích hoạt của mình dâng lên để đáp lại sự kích hoạt của họ, và của họ đáp lại của mình. Nhận xét rằng tất cả các trạng thái này đều *sinh khởi và đoạn diệt* hóa giải cảm giác rằng một cuộc xung đột, hay một con người, là cố định và bất biến.

15.7 Một quy trình thực hành tích hợp

Niệm xứ	**Điều cần nhận biết**	**Câu hỏi ứng dụng**	**Cơ chế tâm lý**	**Ứng dụng với người khó tính**
Thân	Hơi thở, tư thế, sự căng cứng, thôi thúc hành động	Cơ thể tôi đang chuẩn bị cho điều gì?	Nhận biết nội thể; điều hòa kích hoạt (Craig, 2009)	Dừng lại trên hơi thở ra trước khi đáp; ổn định tư thế
Thọ	Sắc thái dễ chịu, khó chịu hay trung tính	Điều này có khó chịu không, và tôi có đang thêm một câu chuyện không?	Gọi tên cảm xúc; tiếp xúc (Lieberman và cs., 2007)	Gọi tên sự khó chịu mà không biến nó thành phán quyết
Tâm	Sân, co rút, dao động	Đây có phải tâm tôi muốn để ra quyết định không?	Phi trung tâm hóa; tự giãn cách (Kross và Ayduk, 2011)	Hoãn các phản hồi hệ trọng khi tâm đang thù địch
Pháp	Triền cái, yếu tố kích hoạt, yếu tố hâm nóng và làm lắng dịu	Mô thức nào đang vận hành, và nó cần gì?	Phân tích chức năng; tái thẩm định (Gross, 1998)	Nhận diện chu trình; chọn bước hạ nhiệt hay hâm nóng
Bên ngoài	Trạng thái biểu hiện của người kia	Họ có thể đang hành động từ trạng thái nào?	Đổi góc nhìn; giảm lỗi quy kết	Đáp lại một trạng thái, không phải một bản sắc cố định

Bảng 6. Tứ niệm xứ áp dụng vào các mối quan hệ khó khăn.

Trong thực hành, Tứ niệm xứ có thể được tổ chức quanh một cuộc gặp duy nhất, theo tinh thần chu trình tự soi xét mà Đức Phật dạy cho chú bé La-hầu-la trong Trung Bộ 61 (Mục 19): *trước* (nhận biết hơi thở ngắn gọn và đặt mục tiêu), *trong* (nhận biết thân và thọ, nhận ra trạng thái tâm), và *sau* (xem lại những mô thức nào đã vận hành và điều gì đã nuôi dưỡng hay làm lắng dịu chúng). Thực hành chính thức đều đặn bên ngoài các tình huống khó khăn sẽ xây dựng năng lực để rồi được vận dụng trong chúng; như câu chuyện bà Vedehikā cảnh báo (Mục 14.6), sự điềm tĩnh chưa được rèn luyện trước khi bị khiêu khích thường sụp đổ khi bị khiêu khích.

15.8 Giới hạn và những điều cần thận trọng

Có ba điều cần thận trọng. Thứ nhất, chánh niệm không thay thế cho ranh giới hay các biện pháp chính thức. Dùng thực hành chiêm nghiệm để cam chịu quấy rối, phân biệt đối xử hay ngược đãi là một sự áp dụng sai lầm, đôi khi được gọi là "né tránh tâm linh" (spiritual bypassing); chính mẫu mực về lời nói trong Kinh tạng (Trung Bộ 58) bao gồm việc nói điều chân thật dù không được ưa thích. Thứ hai, xả (*upekkhā*) theo nghĩa kinh điển là sự quân bình, thấy rõ, không phải sự thờ ơ hay thụ động, và nó song hành với hành động quyết đoán. Thứ ba, thiền tập chuyên sâu không phải lúc nào cũng vô hại; một số ít hành giả báo cáo những trải nghiệm gây khó chịu, và những người có tiền sử sang chấn có thể cần sự hướng dẫn nhạy cảm với sang chấn (Van Dam và cs., 2018). Khung trên được đưa ra như một lăng kính cho sự chú tâm ngắn gọn hằng ngày, không phải một chỉ định cho thực hành chuyên sâu.

16. Khoa học chiêm nghiệm: Bằng chứng và giới hạn

16.1 Từ kinh điển đến lâm sàng

Từ cuối thế kỷ hai mươi, các thực hành bắt nguồn từ thiền chánh niệm và thiền tâm từ của Phật giáo đã được điều chỉnh thành các chương trình thế tục, nổi bật nhất là chương trình Giảm căng thẳng dựa trên chánh niệm (MBSR) (Kabat-Zinn, 1990). Bishop và cs. (2004) đề xuất một định nghĩa thao tác gồm hai thành phần: tự điều chỉnh sự chú ý hướng về kinh nghiệm hiện tại, và một thái độ tò mò, cởi mở, chấp nhận đối với kinh nghiệm ấy. Chánh niệm như một đặc điểm, được đo bằng tự báo cáo, gắn với mức hạnh phúc cao hơn và ít cảm xúc tiêu cực hơn (Brown và Ryan, 2003).

16.2 Bằng chứng về huấn luyện chánh niệm

Các phân tích gộp từ những thử nghiệm ngẫu nhiên có đối chứng cho thấy các chương trình dựa trên chánh niệm làm giảm ở mức vừa phải lo âu, trầm cảm và căng thẳng ở các mẫu người trưởng thành có và không có bệnh lý (Goyal và cs., 2014; Khoury và cs., 2015). Hiệu quả nhìn chung tương đương với các can thiệp tích cực khác chứ không vượt trội hơn. Các cơ chế được đề xuất gồm cải thiện kiểm soát chú ý, tăng nhận biết cơ thể, điều hòa cảm xúc thích nghi hơn qua tái thẩm định và giảm né tránh, và sự đồng nhất bớt cứng nhắc với những suy nghĩ, cảm xúc nhất thời (Hölzel và cs., 2011). Mỗi cơ chế này đều liên quan trực tiếp đến các quá trình phản ứng đã phân tích ở các Mục 2 đến 6.

Riêng về các kết quả liên cá nhân, bằng chứng còn hạn chế hơn nhưng có tính gợi mở. Trong các nghiên cứu tương quan, chánh niệm gắn với phản ứng thù địch thấp hơn và mức hài lòng trong quan hệ cao hơn, và năng lực phi trung tâm hóa mà nó rèn luyện

cũng chính là năng lực mà các nghiên cứu về tự giãn cách cho thấy làm giảm phản ứng gây hấn (Kross và Ayduk, 2011).

16.3 Từ bi và tâm từ

Các thực hành tâm từ (*mettā*) và tâm bi (*karuṇā*), hai phương pháp đầu tiên mà Tăng Chi 5.161 đưa ra để loại trừ hiềm hận (Mục 14.7), cũng đã được nghiên cứu. Một thử nghiệm thực địa cho thấy thiền tâm từ làm tăng cảm xúc tích cực hằng ngày, từ đó xây dựng các nguồn lực cá nhân như sự hỗ trợ xã hội và làm giảm các triệu chứng trầm cảm (Fredrickson và cs., 2008). Một tổng quan kết luận rằng các can thiệp tâm từ và tâm bi có triển vọng trong việc tăng cảm xúc tích cực và giảm cảm xúc tiêu cực, với bằng chứng sơ bộ cho các ứng dụng lâm sàng (Hofmann và cs., 2011). Lòng tự bi, một cấu trúc khái niệm liên quan, gắn với ít tự phê phán hơn và khả năng phục hồi cao hơn sau thất bại (Neff, 2003), điều này liên quan đến sự tự đánh giá cân bằng ở Mục 8.3: nhìn nhận phần đóng góp của chính mình vào xung đột một cách trung thực nhưng không khắc nghiệt.

16.4 Thẩm định phê phán

Sự nhiệt tình xung quanh chánh niệm đã vượt trước bằng chứng của nó ở nhiều khía cạnh. Van Dam và cs. (2018) chỉ ra những vấn đề dai dẳng: định nghĩa không nhất quán, phụ thuộc vào các thước đo tự báo cáo, mẫu nhỏ và thiếu năng lực thống kê, thiếu các nhóm đối chứng tích cực, và theo dõi chưa đầy đủ các tác dụng bất lợi. Các học giả cũng cảnh báo rằng cấu trúc khái niệm "chánh niệm" thế tục chỉ nắm bắt được một phần của *sati*, vốn trong bối cảnh kinh điển không tách rời khỏi sự phân định đạo đức và mục đích giảm trừ tham, sân, si (Grossman và Van Dam, 2011). Khi bị tách khỏi định hướng đạo đức ấy, việc huấn luyện chú ý về nguyên tắc có thể khiến một người trở thành người tham gia xung đột tập trung hơn chứ không phải tử tế hơn. Đây là một lý do chuyên khảo này ghép

thực hành chiêm nghiệm với các nguyên tắc đạo đức và giao tiếp ở các Mục 7 và 8, bao gồm cả mẫu mực chánh ngữ của chính Kinh tạng.

Kết luận thực tiễn là ôn hòa: huấn luyện chánh niệm và từ bi là những hỗ trợ hợp lý, ít rủi ro cho sự tự điều chỉnh mà các mối quan hệ khó khăn đòi hỏi, với bằng chứng đáng tin cậy nhưng khiêm tốn, và nên được giảng dạy song song với, chứ không thay thế cho, các kỹ năng giao tiếp, thiết lập ranh giới và sử dụng các kênh chính thức.

17. Các mô thức phản ứng thường ngày trong môi trường số

17.1 Vì sao bối cảnh số khuếch đại sự phản ứng

Một phần lớn ma sát liên cá nhân ngày nay diễn ra qua màn hình: ứng dụng nhắn tin, email, chuỗi bình luận, nhóm chat và trò chơi trực tuyến nhiều người chơi. Một số đặc điểm của những môi trường này làm gia tăng một cách có hệ thống các quá trình phản ứng đã mô tả.

Tín hiệu bị giảm bớt. Văn bản tước bỏ giọng điệu, nét mặt và nhịp thời gian, tức kênh song song của Mục 7.2. Người gửi đánh giá quá cao mức độ chính xác mà giọng điệu của họ được truyền tải qua email, và người nhận thường đọc nhầm những tin nhắn trung tính hay hài hước thành tiêu cực (Kruger và cs., 2005). Vì vậy, khoảng trống diễn giải của Mục 2.3 rộng hơn khi trực tuyến, và quy kết thù địch có thêm chỗ để vận hành.

Sự mất kiềm chế. Tính ẩn danh, sự vô hình, tính không đồng bộ và sự vắng mặt của hệ quả nhìn thấy được tạo ra *hiệu ứng mất kiềm chế trực tuyến*, trong đó người ta nói những điều họ sẽ không nói khi đối mặt (Suler, 2004). Điều này hạ thấp ngưỡng cho các hành vi xung đột nóng ở Mục 5.2.

Củng cố gián đoạn được thiết kế. Thông báo, lượt thích và bảng tin trao phần thưởng theo lịch biến thiên, mà nghiên cứu học tập cổ điển cho thấy tạo ra phản ứng dai dẳng, khó dập tắt (Ferster và Skinner, 1957). Các thực hành thiết kế khai thác những lịch củng cố này đã được mô tả chi tiết (Alter, 2017). Kết quả là một mô thức kiểm tra điện thoại theo thói quen, và một trạng thái chú ý luôn sẵn sàng bị gián đoạn.

Sự phẫn nộ được khuếch đại. Nội dung mang tính đạo đức hóa và cảm xúc lan truyền xa hơn trên mạng xã hội (Brady và cs., 2017), và phản hồi tích cực mà những biểu hiện phẫn nộ nhận được dạy người dùng bày tỏ phẫn nộ nhiều hơn theo thời gian (Brady và cs., 2021). Crockett (2017) lập luận rằng các nền tảng số hạ thấp chi phí và tăng phần thưởng của việc bày tỏ phẫn nộ đạo đức, tách nó khỏi chức năng xã hội truyền thống.

Sự phân mảnh chú ý. Những người đa nhiệm truyền thông nhiều lọc thông tin không liên quan kém hơn (Ophir và cs., 2009); công việc bị gián đoạn được hoàn thành nhanh hơn nhưng với nhiều căng thẳng hơn (Mark và cs., 2008); và ngay cả sự hiện diện đơn thuần của chiếc điện thoại thông minh của mình cũng có thể làm giảm năng lực nhận thức sẵn có (Ward và cs., 2017), dù các nghiên cứu lặp lại phát hiện sau cùng này cho kết quả không nhất quán. Một trạng thái chú ý bị phân mảnh không phù hợp với khoảng dừng có chủ đích mà điều hòa cảm xúc phụ thuộc vào.

So sánh xã hội. Sự tự trình bày được chọn lọc trên mạng mời gọi so sánh hướng lên, vốn gắn với lòng tự trọng thấp hơn (Vogel và cs., 2014), và việc sử dụng mạng xã hội thụ động có liên hệ với sự suy giảm hạnh phúc tức thời (Kross và cs., 2013). Một tâm trạng nền bị hạ thấp làm tăng tính dễ bị khiêu khích trong quan hệ.

Theo ngôn ngữ của *Kinh Sáu Loài Thú* (Chappāṇakopama Sutta, Tương Ưng 35.247), mỗi căn bị lôi kéo về phía đối tượng ưa thích của nó, như sáu con vật bị buộc chung một sợi dây, mỗi con giằng về một hướng khác nhau. Môi trường số có thể được hiểu như một tập hợp các lựa chọn thiết kế làm mạnh thêm những lực kéo ấy.

17.2 Danh mục các mô thức phản ứng thường ngày

Những mô thức sau đây phổ biến ở cả người lớn lẫn trẻ em. Với mỗi mô thức, bảng nêu phản ứng điển hình, cơ chế tâm lý, cách đọc qua các khung của Mục 14 và 15, và một lựa chọn khéo léo hơn.

Yếu tố kích hoạt	Phản ứng điển hình	Cơ chế tâm lý	Cách đọc theo chiêm nghiệm	Lựa chọn khéo léo
"Đã xem" mà không trả lời	Cho rằng bị từ chối hay thiếu tôn trọng; gửi tin nhắn nhắc khéo đầy ẩn ý	Quy kết thù địch; lấp khoảng trống thông tin (Kahneman, 2011)	Hý luận trên một xúc trung tính (Trung Bộ 18)	Hỏi điều gì biết chắc; cho phép một khoảng chờ hợp lý
Tin nhắn cộc lốc hoặc mơ hồ	Đọc ra sự giận dữ; đáp lại tương tự	Đọc sai giọng điệu theo lối vị kỷ (Kruger và cs., 2005)	Mũi tên thứ hai (Tương Ưng 36.6)	Hỏi một câu làm rõ hoặc chuyển sang gọi điện
Phê bình trong nhóm chat hoặc email đồng gửi nhiều người	Soạn ngay lời phản bác dài; đồng gửi thêm người	Kích hoạt; đe dọa địa vị trước công chúng	Triền cái sân (Trung Bộ 10)	Tạm dừng có thời điểm quay lại; chỉ trả lời điểm then chốt (Mục 6)
Bị lăng mạ hoặc "ném đá" trên mạng	Trả đũa; tìm đồng minh để phản công	Mất kiềm chế (Suler, 2004); củng cố sự phẫn nộ	Pháp Cú 5; Kinh Mắng Nhiếc (Tương Ưng 7.2)	Không tham gia; chặn, báo cáo hoặc lưu bằng chứng
Thông báo đến giữa cuộc trò chuyện	Liếc điện thoại khi người khác đang nói	Củng cố biến thiên; thói quen	Các căn bị lôi kéo như sáu loài thú (Tương Ưng 35.247)	Cất điện thoại trong những cuộc trò chuyện quan trọng
Dùng điện thoại khi đang gặp mặt trực tiếp	Người bạn đời hay con cái thấy bị phớt lờ; xung đột theo sau	"Phubbing" làm giảm mức hài lòng trong quan hệ (Roberts và David, 2016)	Không chú tâm đến trạng thái của người kia (Mục 15.6)	Không gian và thời gian không thiết bị
Lượt thích và	Tâm trạng	Phần thưởng xã	Không dao	Nhận biết

Yếu tố kích hoạt	Phản ứng điển hình	Cơ chế tâm lý	Cách đọc theo chiêm nghiệm	Lựa chọn khéo léo
bình luận về bài đăng của mình	lên xuống theo phản hồi	hội; so sánh (Sherman và cs., 2016)	động trước khen chê (Pháp Cú 81)	cảm thọ; hạn chế kiểm tra
Thấy những khoảnh khắc đẹp nhất của người khác	Ganh tị, cảm giác thua kém, cáu kỉnh	So sánh hướng lên (Vogel và cs., 2014)	Pháp thế gian; sự bất mãn	Chọn lọc bảng tin; chuyển từ lướt thụ động sang kết nối chủ động
Thua game hoặc bị ngắt giữa chừng khi đang chơi	Giận dữ, la hét, gây hấn với anh chị em hoặc cha mẹ	Thất vọng; mục tiêu bị gián đoạn	Cơn giận đang khởi không được chế ngự (Pháp Cú 222)	Báo trước khi chuyển hoạt động; điểm dừng đã thống nhất
Nỗi sợ bỏ lỡ (FOMO)	Kiểm tra cưỡng bách; khó dứt ra	FOMO (Przybylski và cs., 2013)	Trạo hối (một triền cái)	Lịch kiểm tra cố định; gom thông báo theo đợt
Phẫn nộ đạo đức lan truyền	Chia sẻ hoặc bình luận trong cơn giận mà không kiểm chứng	Khuếch đại phẫn nộ (Brady và cs., 2021)	Lời nói phi thời, chưa kiểm chứng, vô ích (Tăng Chi 5.198)	Áp dụng năm đặc tính của lời nói tốt trước khi đăng

Bảng 7. Các mô thức phản ứng số phổ biến, cơ chế và lựa chọn thay thế.

17.3 Hàm ý

Sợi chỉ chung là môi trường số rút ngắn khoảng cách giữa kích thích và phản ứng, đồng thời loại bỏ nhiều tín hiệu vốn thường làm

chậm phản ứng lại. Vì vậy, những kỹ năng đã mô tả trong chuyên khảo này, đặc biệt là tách sự kiện khỏi diễn giải, tạm dừng có chủ đích, và chọn kênh cùng thời điểm phản hồi, càng quan trọng hơn chứ không kém đi khi trực tuyến. Tứ niệm xứ cung cấp một kỷ luật có thể mang theo khắp nơi: nhận biết phản ứng của cơ thể trước một tin nhắn, cảm thọ mà nó tạo ra, trạng thái tâm khi mình sắp trả lời, và những mô thức (so sánh, phẫn nộ, kiểm tra cưỡng bách) đang được củng cố.

18. Trẻ em, thanh thiếu niên và công nghệ: Một phân tích phát triển

18.1 Vì sao sự phát triển có ý nghĩa

Các năng lực điều hòa được bàn đến xuyên suốt chuyên khảo này không có sẵn từ lúc sinh ra; chúng phát triển qua thời thơ ấu và tuổi vị thành niên. Các chức năng điều hành, bao gồm kiểm soát ức chế, trí nhớ làm việc và tính linh hoạt nhận thức, trưởng thành dần dần và là một trong những yếu tố dự báo mạnh nhất cho các kết quả về sau (Diamond và Lee, 2011). Khả năng tự kiểm soát thời thơ ấu dự báo sức khỏe, tài chính và tình trạng phạm pháp ở tuổi trưởng thành ngay cả khi đã tính đến trí thông minh và tầng lớp xã hội (Moffitt và cs., 2011). Nghiên cứu kinh điển về trì hoãn sự thỏa mãn từng gợi ý rằng khả năng tự điều chỉnh sớm dự báo năng lực về sau (Mischel và cs., 1989), dù một nghiên cứu lặp lại khái niệm quy mô lớn tìm thấy mối liên hệ nhỏ hơn khi kiểm soát hoàn cảnh gia đình (Watts và cs., 2018). Khả năng tự điều chỉnh liên quan đến cảm xúc ở trẻ em cũng gắn chặt với năng lực xã hội và với tỷ lệ thấp hơn của cả các vấn đề hướng ngoại lẫn hướng nội (Eisenberg và cs., 2010).

Tuổi vị thành niên có một cấu hình đặc thù. Các hệ thống não nhạy cảm với phần thưởng phát triển sớm hơn các hệ thống vỏ não trước trán hỗ trợ sự điều hòa, tạo ra một giai đoạn nhạy cảm cao với phần thưởng và với bạn đồng trang lứa (Casey và cs., 2008; Steinberg, 2008). Tuổi vị thành niên cũng dường như là một giai đoạn nhạy cảm đối với việc xử lý xã hội, với mối quan tâm cao độ đến sự đánh giá của bạn bè (Blakemore và Mills, 2014). Những đặc điểm này giúp giải thích vì sao các môi trường số được xây dựng trên phần thưởng xã hội có tác động mạnh đến người dùng trẻ: trong một nghiên cứu hình ảnh thần kinh, thanh thiếu niên xem những bức ảnh có nhiều lượt thích cho thấy mạch phần thưởng hoạt hóa mạnh hơn

và có nhiều khả năng tự mình thích những bức ảnh ấy hơn (Sherman và cs., 2016).

18.2 Bằng chứng về việc dùng màn hình và hạnh phúc

Mối quan hệ giữa công nghệ số và hạnh phúc của người trẻ vẫn còn tranh cãi. Một số nhà nghiên cứu báo cáo rằng dùng màn hình nhiều hơn gắn với mức hạnh phúc thấp hơn và lo âu, trầm cảm gia tăng, đặc biệt ở các em gái vị thành niên và liên quan đến mạng xã hội (Twenge và Campbell, 2018), và một cuốn sách nổi bật gần đây lập luận rằng sự chuyển dịch sang tuổi thơ dựa trên điện thoại đã góp phần vào sự suy giảm sức khỏe tâm thần ở thanh thiếu niên (Haidt, 2024). Những nhà nghiên cứu khác, dùng phân tích đường cong đặc tả trên các bộ dữ liệu lớn, tìm thấy rằng mối liên hệ trung bình giữa việc dùng công nghệ số và hạnh phúc của thanh thiếu niên là tiêu cực nhưng rất nhỏ, tương đương nhiều yếu tố thường ngày khác (Orben và Przybylski, 2019). Một tổng quan lớn kết luận rằng các mối liên hệ nhìn chung nhỏ, chiều nhân quả chưa chắc chắn, và tác động có lẽ khác nhau tùy theo trẻ, nền tảng và kiểu sử dụng (Odgers và Jensen, 2020).

Một cách đọc cân bằng là tác động trung bình khiêm tốn, nhưng một số *cơ chế* cụ thể và *nhóm dễ tổn thương* cần được chú ý. Các cơ chế có cơ sở vững chắc nhất gồm sự chiếm chỗ của giấc ngủ (Hale và Guan, 2015), tiếp xúc với bắt nạt trực tuyến, vốn nhất quán gắn với căng thẳng, triệu chứng trầm cảm và ý nghĩ tự sát (Kowalski và cs., 2014), và việc tìm kiếm phản hồi cùng so sánh xã hội, mà mối liên hệ với triệu chứng trầm cảm ở một số thanh thiếu niên mạnh hơn những em khác (Nesi và Prinstein, 2015). Với trẻ rất nhỏ, các khuyến nghị chuyên môn đề nghị phương tiện truyền thông ở mức hạn chế, chất lượng cao, có người lớn cùng xem, và tránh dùng màn hình thay thế cho tương tác (American Academy of Pediatrics, 2016; World Health Organization, 2019).

18.3 Các mô thức phản ứng trong đời sống số của trẻ em

Chu trình phản ứng ở Mục 3 xuất hiện dưới những hình thức dễ nhận ra trong gia đình và nhà trường:

- **Chuyển đổi thiết bị.** Yêu cầu dừng một trò chơi hay video thường khơi ra giận dữ, ăn vạ hoặc mặc cả. Việc bị cắt ngang một hoạt động cuốn hút, có phần thưởng là điều khó chịu, và phản ứng càng mạnh khi điểm dừng đến đột ngột. Một chu trình có thể hình thành trong đó cha mẹ leo thang cảnh báo, trẻ leo thang phản đối, và cả hai đều chờ đợi một trận chiến.
- **Sự can nhiễu công nghệ (technoference).** Việc chính cha mẹ dùng thiết bị làm gián đoạn tương tác cha mẹ – con cái. Nghiên cứu quan sát đã ghi nhận những người chăm sóc mải mê với điện thoại phản ứng gay gắt hơn trước những đòi hỏi chú ý của trẻ (Radesky và cs., 2014), và các gián đoạn liên quan đến công nghệ nhiều hơn gắn với nhiều vấn đề hành vi hơn ở trẻ, với bằng chứng về tác động hai chiều (McDaniel và Radesky, 2018). Trẻ có thể leo thang đòi hỏi chú ý, và cha mẹ, bị gián đoạn, có thể đáp lại bằng sự bực bội, chính là mô thức đòi hỏi – rút lui của Mục 3.1 trong bối cảnh gia đình.
- **Xung đột bạn bè trực tuyến.** Bị loại khỏi nhóm chat, ảnh chụp màn hình bị chia sẻ khi chưa được đồng ý, và những bình luận thù địch kết hợp sự mất kiềm chế và tín hiệu bị giảm bớt của Mục 17.1 với sự nhạy cảm cao của tuổi vị thành niên trước đánh giá của bạn bè. Một sự xem thường nhỏ có thể leo thang nhanh chóng và công khai, và nó theo trẻ về tận nhà.
- **Sự phụ thuộc vào phản hồi.** Khi lượt thích và số người theo dõi trở thành thước đo giá trị xã hội, tâm trạng có thể

dao động theo từng thông báo. Theo ngôn ngữ kinh điển, người trẻ bị những ngọn gió khen chê xô đẩy (Pháp Cú 81).

- **Phẫn nộ và bắt chước.** Trẻ học bằng cách quan sát các hình mẫu (Bandura, 1977). Khi người lớn làm gương bằng những cuộc trao đổi trực tuyến đầy khinh miệt, hay khi các nền tảng tưởng thưởng sự phẫn nộ, trẻ học được rằng thù địch là cách hiệu quả để thu hút sự chú ý.

18.4 Hàm ý cho việc hiểu những đứa trẻ "khó bảo"

Những lưu ý về quy kết ở Mục 2 đặc biệt đúng với trẻ em. Một đứa trẻ bị mô tả là "khó bảo", "nghiện màn hình" hay "hung hăng" có thể đang biểu hiện những phản ứng có thể dự đoán của một hệ thống điều hòa chưa trưởng thành trước một môi trường được thiết kế để thu hút sự gắn kết, cộng thêm những hình mẫu người lớn cũng đang chật vật với cùng lực kéo ấy. Mô tả hành vi (chẳng hạn, "con la hét khi máy tính bảng bị lấy đi mà không báo trước") mở ra nhiều khả năng hơn một cái nhãn. Điều này không loại bỏ nhu cầu đặt giới hạn. Nó đặt vấn đề vào sự tương tác giữa trẻ, người lớn và môi trường, nơi sự thay đổi khả thi nhất, và nó chỉ ra vai trò trung tâm của giáo dục, được xem xét ở phần tiếp theo.

19. Vai trò của giáo dục: Gia đình, nhà trường và cộng đồng

19.1 Giáo dục như sự vun bồi cách phản ứng

Nếu năng lực đối diện những người khó tính mà không đánh mất sự quân bình của mình là điều có thể học được, thì giáo dục, hiểu theo nghĩa rộng, là nơi nó được học một cách hiệu quả nhất. Kinh Pháp Cú diễn tả sự tự tu dưỡng bằng hình ảnh các nghề thủ công: người dẫn nước dẫn nước, thợ làm tên uốn thẳng mũi tên, thợ mộc uốn nắn gỗ, còn người trí điều phục chính mình (*attānaṃ damayanti paṇḍitā*, Pháp Cú 80). Hình ảnh này rất phù hợp với giáo dục: sự điều hòa được định hình qua thực hành lặp lại có hướng dẫn chứ không phải được truyền đạt như thông tin.

Ba môi trường đảm nhận công việc này: gia đình, nhà trường và cộng đồng rộng lớn hơn, bao gồm cả các nền tảng số nơi trẻ em ngày nay dành phần lớn đời sống xã hội của mình.

19.2 Các mẫu mực giáo dục trong Kinh tạng

Một số bài kinh đề cập trực tiếp đến giáo dục.

Tự soi xét trước, trong và sau hành động (Trung Bộ 61). Trong *Kinh Giáo Giới La-hầu-la ở rừng Ambala* (Ambalaṭṭhikārāhulovāda Sutta), Đức Phật dạy người con trai nhỏ của Ngài là La-hầu-la, theo truyền thống khi ấy mới bảy tuổi, bằng hình ảnh tấm gương: như dùng gương để soi mặt, hãy soi xét các hành động của thân, khẩu và ý *trước khi* làm, *trong khi* làm và *sau khi* làm, tự hỏi liệu chúng có đưa đến tổn hại cho mình, cho người hay cho cả hai không. Nếu một hành động sẽ gây hại, thì không làm; nếu đang gây hại, thì dừng lại; nếu đã gây hại, thì thừa nhận và quyết tâm tự chế ngự trong tương lai. Đây là một quy trình tự soi xét ba giai đoạn phù hợp với lứa tuổi, rất giống các cách tiếp cận siêu nhận thức và phục

hồi hiện đại đối với hành vi, và đáng chú ý là nó bắt đầu bằng một bài học về sự chân thật.

Bổn phận hỗ tương (Trường Bộ 31). *Kinh Giáo Thọ Thi-ca-la-việt* (Sigālovāda Sutta) trình bày những nghĩa vụ qua lại giữa cha mẹ và con cái, giữa thầy và trò. Cha mẹ có bổn phận ngăn con làm điều ác, khuyến khích con làm điều thiện và dạy con một nghề; thầy có bổn phận dạy dỗ học trò chu đáo, bảo đảm học trò hiểu điều được dạy, và nói tốt về học trò với người khác. Bài kinh cũng phân biệt những người bạn giả (kẻ nịnh hót, kẻ chỉ biết lấy, kẻ đồng hành trong sự buông lung) với những người bạn chân thật biết nâng đỡ và khuyên bảo đúng đắn, một phân biệt liên quan trực tiếp đến ảnh hưởng của bạn bè trong không gian số.

Tìm hiểu có phê phán (Tăng Chi 3.65). Trong *Kinh Kālāma*, Đức Phật khuyên những người đang hoang mang trước các vị thầy khác nhau đừng chấp nhận một điều chỉ vì nghe truyền lại, vì truyền thống, vì kinh điển, vì lý luận, vì vẻ bề ngoài hay vì uy tín của người nói, mà hãy kiểm nghiệm xem khi được thực hành, điều ấy đưa đến tổn hại hay an lạc. Đây là một hiến chương cô đọng cho năng lực hiểu biết về truyền thông và thông tin: một đứa trẻ được dạy hỏi "Ai nói vậy? Làm sao mình biết? Điều gì sẽ xảy ra nếu mình làm theo?" sẽ được bảo vệ tốt hơn trước cả thông tin sai lệch lẫn sự phẫn nộ bị dàn dựng.

Đón nhận sự sửa sai (Pháp Cú 76). Người chỉ ra lỗi lầm của mình nên được xem như người chỉ cho mình kho báu ẩn giấu. Những lớp học coi phản hồi là thông tin hữu ích chứ không phải sự bẽ mặt sẽ vun bồi sự cởi mở với việc sửa sai mà các mối quan hệ khó khăn đòi hỏi. Điều này phù hợp với nghiên cứu cho thấy niềm tin về việc năng lực có thể phát triển hay không định hình cách học sinh phản ứng trước thất bại và lời phê bình (Yeager và Dweck, 2012).

19.3 Bằng chứng khoa học về học tập cảm xúc – xã hội

Các chương trình học tập cảm xúc – xã hội (SEL) trong trường học dạy sự tự nhận thức, tự quản lý, nhận thức xã hội, kỹ năng quan hệ và ra quyết định có trách nhiệm. Một phân tích gộp 213 chương trình cho thấy sự cải thiện về kỹ năng cảm xúc – xã hội, thái độ, hành vi và kết quả học tập, với mức tăng trung bình 11 điểm bách phân về thành tích (Durlak và cs., 2011). Các phân tích theo dõi cho thấy lợi ích kéo dài nhiều tháng đến nhiều năm sau đó (Taylor và cs., 2017). Các can thiệp nhắm vào chức năng điều hành ở trẻ nhỏ cho thấy những năng lực này có thể được rèn luyện, với mức tiến bộ lớn nhất ở những trẻ có kỹ năng yếu nhất lúc ban đầu (Diamond và Lee, 2011; Zelazo và Lyons, 2012). Các chương trình giải quyết xung đột và hòa giải đồng đẳng giúp học sinh học các quy trình thương lượng có cấu trúc và áp dụng chúng vào xung đột thực tế (Johnson và Johnson, 1996), và các chương trình chống bắt nạt toàn trường có thể làm giảm tình trạng bị bắt nạt (Olweus, 1993).

Chánh niệm trong trường học có kết quả không nhất quán hơn. Một thử nghiệm ngẫu nhiên về chương trình chánh niệm và lòng tử tế cho thấy sự cải thiện về kiểm soát nhận thức, thấu cảm và sự chấp nhận của bạn bè ở học sinh tiểu học (Schonert-Reichl và cs., 2015), và một phân tích gộp các thử nghiệm ngẫu nhiên với trẻ em và thanh thiếu niên tìm thấy tác động tích cực nhỏ trên một số chỉ số (Dunning và cs., 2019). Tuy nhiên, thử nghiệm MYRIAD quy mô lớn, với hơn 8.000 học sinh trung học ở Vương quốc Anh, cho thấy một chương trình chánh niệm trong trường học không hiệu quả hơn việc giảng dạy cảm xúc – xã hội thông thường trong cải thiện sức khỏe tâm thần, và mức độ tham gia thực hành tại nhà của học sinh thấp (Kuyken và cs., 2022). Kết luận có trách nhiệm là các thực hành chiêm nghiệm có thể là một thành phần hữu ích của giáo dục khi được triển khai tốt và mang tính tự nguyện, nhưng không phải là

giải pháp độc lập; nền tảng SEL rộng, môi trường học đường tích cực và đội ngũ giáo viên có năng lực dường như quan trọng hơn.

19.4 Giáo viên và cha mẹ như những hình mẫu

Trẻ em học cách điều hòa phần lớn qua quan sát và tương tác với người lớn (Bandura, 1977). Mô hình *lớp học hướng xã hội* đề xuất rằng năng lực cảm xúc – xã hội và sức khỏe tinh thần của chính giáo viên định hình bầu không khí lớp học, mối quan hệ với học sinh và hiệu quả triển khai SEL (Jennings và Greenberg, 2009). Một giáo viên dừng lại một cách có thể nhìn thấy, bình tĩnh gọi tên sự bực bội của mình rồi quay lại vấn đề sẽ dạy về những người khó tính nhiều hơn bất kỳ bài học nào về chủ đề này.

Trong gia đình, những cha mẹ thực hành *huấn luyện cảm xúc* (emotion coaching), tức nhận ra cảm xúc của con, coi đó là cơ hội để gần gũi và dạy dỗ, gọi tên cảm xúc, và đặt giới hạn trong khi giúp con giải quyết vấn đề, có những đứa con điều hòa cảm xúc và có năng lực xã hội tốt hơn (Gottman và cs., 1996). Riêng với đời sống số, *hướng dẫn chủ động* (trò chuyện cùng con về nội dung và trải nghiệm trực tuyến) và cùng sử dụng thường mang tính xây dựng hơn chỉ hạn chế đơn thuần, dù các quy định hạn chế cũng làm giảm một số rủi ro (Livingstone và Helsper, 2008). Việc cha mẹ tự quản lý việc sử dụng thiết bị của chính mình, xét đến bằng chứng về sự can nhiễu công nghệ (Mục 18.3), tự nó đã là một hình thức giáo dục.

19.5 Khuyến nghị theo lứa tuổi

Lứa tuổi	Trọng tâm phát triển	Thực hành giáo dục và gia đình	Thực hành số
Mầm non (khoảng 2–5 tuổi)	Gọi tên cảm xúc; bắt đầu kiểm soát ức chế	Huấn luyện cảm xúc; các nghi thức làm dịu đơn giản (thở "như thổi bóng bay");	Truyền thông tối thiểu, có người lớn cùng xem, chất lượng cao; không dùng màn hình để dỗ trẻ

Lứa tuổi	Trọng tâm phát triển	Thực hành giáo dục và gia đình	Thực hành số
		chuyển tiếp có thể dự đoán	trong bữa ăn hay trước giờ ngủ (AAP, 2016; WHO, 2019)
Tiểu học (khoảng 6–11 tuổi)	Đổi góc nhìn; tự điều chỉnh dựa trên quy tắc; kỹ năng kết bạn	Chương trình SEL; tự soi xét theo Trung Bộ 61 (trước, trong, sau); hòa giải đồng đẳng; mô tả hành vi thay vì dán nhãn	Kế hoạch truyền thông gia đình; báo trước khi dừng; bữa ăn và phòng ngủ không thiết bị; trò chuyện về sự tử tế trên mạng
Đầu vị thành niên (khoảng 12–14 tuổi)	Nhạy cảm với bạn bè; bản sắc; nhạy cảm với phần thưởng	Dạy tường minh về diễn giải, nghiền ngẫm và chu trình phản ứng; các cuộc trò chuyện phục hồi	Tự chủ dần dần; trò chuyện về lượt thích, so sánh và phẫn nộ; kế hoạch ứng phó với bắt nạt trực tuyến
Cuối vị thành niên (khoảng 15–18 tuổi)	Tự chủ; tư duy trừu tượng; giá trị sống	Thực hành trò chuyện khó có cấu trúc (Mục 7.5); năng lực truyền thông phản biện (Tăng Chi 3.65); thực hành chiêm nghiệm tự nguyện	Tự điều chỉnh thông báo và giấc ngủ; đăng bài có đạo đức theo năm đặc tính của lời nói tốt (Tăng Chi 5.198)

Bảng 8. Các trọng tâm theo lứa tuổi trong giáo dục về sự phản ứng và các mối quan hệ khó khăn. Các khoảng tuổi chỉ mang tính gần đúng.

19.6 Một chương trình giáo dục về cách phản ứng

Tổng hợp các nguồn khoa học và kinh điển, một chương trình giáo dục mạch lạc về những người khó tính sẽ dạy sáu điều, được điều chỉnh theo lứa tuổi:

1. **Quan sát trước khi dán nhãn.** Mô tả điều người khác đã làm thay vì họ là người thế nào (Mục 2).

2. **Nhận biết cơ thể và cảm thọ.** Nhận ra các tín hiệu phản ứng sớm về thể chất và cảm xúc (Mục 4 và 15).
3. **Tách mũi tên thứ nhất khỏi mũi tên thứ hai.** Phân biệt điều đã xảy ra với câu chuyện được thêm vào (Tương Ưng 36.6).
4. **Tạm dừng có mục đích.** Sử dụng khoảng cách giữa kích thích và phản ứng, và quay lại vấn đề (Mục 6).
5. **Nói lời tốt đẹp.** Dùng lời nói đúng thời, chân thật, nhu hòa, có lợi ích, với tâm từ (Tăng Chi 5.198), và đặt giới hạn rõ ràng (Mục 8).
6. **Tự soi xét sau đó.** Xem lại hành động theo cách của Trung Bộ 61, không tự kết án (Neff, 2003).

Một nền giáo dục như vậy sẽ không tạo ra những đứa trẻ không bao giờ gặp người khó tính, hay không bao giờ tự mình khó tính. Nó có thể tạo ra những con người coi khó khăn là một tình huống cần được thấu hiểu và cùng xử lý, chứ không phải một phán quyết về người khác hay một mối đe dọa cần đẩy lùi, và đó chính là mục đích trung tâm của chuyên khảo này.

20. Kết luận, hạn chế và hướng nghiên cứu

20.1 Tóm lược các mệnh đề

Phân tích ủng hộ bảy mệnh đề tích hợp:

1. **Kiềm chế quy kết.** Nhãn khuynh hướng chấm dứt sự quan sát và dễ bị chi phối bởi thiên kiến tương ứng và thiên kiến xác nhận; mô tả hành vi khôi phục thông tin và các lựa chọn.
2. **Tính vòng tròn.** Phần lớn khó khăn liên cá nhân thường ngày được duy trì bởi các chu trình tương tác hồi quy, có thể thay đổi bằng cách điều chỉnh bất kỳ một mắt xích nào.
3. **Điều hòa ở giai đoạn tiền đề.** Điểm can thiệp hiệu quả nhất nằm ở giai đoạn sớm của quá trình phát sinh cảm xúc, thông qua nhận biết nội thể, tái thẩm định, gọi tên cảm xúc và các kế hoạch "nếu – thì" định sẵn.
4. **Biểu hiện được hiệu chỉnh.** Xung đột hiệu quả đòi hỏi một mức "nhiệt độ" biểu hiện trung gian: đủ trực tiếp để làm lộ ra bất đồng, đủ kiềm chế để giữ được năng lực suy nghĩ.
5. **Sự rõ ràng, trung tính và chừng mực** cùng quyết định liệu một thông điệp có được hiểu, được lắng nghe mà không bị cảm nhận như đe dọa, và được thực hiện hay không.
6. **Cấu trúc thay thế cho lòng tin.** Thỏa thuận có thể nhìn thấy, tiêu chí chuyển cấp tường minh và cam kết được ghi lại làm giảm sự phụ thuộc vào diễn giải, trí nhớ và thiện chí.
7. **Tổn hại bất cân xứng đòi hỏi biện pháp bất cân xứng.** Khi có quấy rối, phân biệt đối xử, đe dọa hoặc giám sát lạm quyền, trọng tâm chuyển từ kỹ năng liên cá nhân sang tự bảo vệ, lưu hồ sơ và sử dụng các kênh chính thức.

Các chương về tâm lý học chiêm nghiệm, công nghệ và giáo dục (Mục 14 đến 19) ủng hộ thêm ba mệnh đề:

- **Các truyền thống hội tụ.** Những mô tả của Phật giáo sơ kỳ về xúc, thọ và hý luận (Trung Bộ 18), mũi tên thứ hai (Tương Ưng 36.6) và chánh ngữ (Tăng Chi 5.198) hội tụ với các mô hình hiện đại về thẩm định, nghiền ngẫm và giao tiếp; Tứ niệm xứ cung cấp một thực hành có trình tự để áp dụng chúng, với cơ sở thực nghiệm khiêm tốn nhưng đáng tin cậy.
- **Sự khuếch đại của môi trường.** Môi trường số nới rộng khoảng trống diễn giải, làm giảm sự kiềm chế và tưởng thưởng sự phẫn nộ, vì vậy kỹ năng tạm dừng và diễn giải cẩn trọng càng quan trọng hơn khi trực tuyến so với ngoài đời.
- **Giáo dục như sự phòng ngừa.** Vì năng lực điều hòa mang tính phát triển, can thiệp hiệu quả nhất là can thiệp sớm: huấn luyện cảm xúc, học tập cảm xúc – xã hội, sự làm gương của người lớn và năng lực truyền thông phản biện, với thực hành chiêm nghiệm là một thành phần hữu ích nhưng chưa đủ.

20.2 Hạn chế

Cần thừa nhận một số hạn chế. Thứ nhất, phần lớn bằng chứng được dẫn đến từ các nghiên cứu phòng thí nghiệm, mẫu sinh viên, nghiên cứu về quan hệ thân mật hoặc bối cảnh tổ chức phương Tây; việc khái quát hóa cho những nơi làm việc và nền văn hóa cụ thể cần thận trọng. Chuẩn mực về sự trực tiếp, thứ bậc và cách bày tỏ bất đồng khác nhau đáng kể giữa các nền văn hóa, và những thực hành như đặt giới hạn tường minh hay siêu giao tiếp có thể mang ý nghĩa khác trong các môi trường giao tiếp ngữ cảnh cao hoặc khoảng cách quyền lực lớn, như ở nhiều tổ chức Việt Nam. Thứ hai, một số khuyến nghị (chẳng hạn cấu trúc trò chuyện sáu bước và phép thử nhiệt độ) là sự tổng hợp các nguyên tắc đã được thiết lập

chứ không phải những can thiệp đã tự mình được kiểm nghiệm trong thử nghiệm có đối chứng. Thứ ba, phân tích tập trung vào phạm vi tự chủ của cá nhân; không nên hiểu rằng các vấn đề tổ chức, như vai trò được thiết kế kém, nguồn lực không đủ hay văn hóa dung túng sự đối xử tệ, chủ yếu được giải quyết bằng kỹ năng cá nhân. Thứ tư, việc sử dụng các nguồn Phật giáo bao hàm những lựa chọn diễn giải: các tương ứng đề xuất ở Mục 14 và 15 là sự tương tự về chức năng, các bản chuyển ngữ là ngắn gọn chứ không có tính thẩm quyền, và khung kinh điển theo đuổi những mục đích vượt ra ngoài tâm lý học. Thứ năm, nghiên cứu về trẻ em và công nghệ số đang phát triển nhanh và còn tranh cãi (Mục 18.2), vì vậy các kết luận cần được xem xét lại khi bằng chứng tích lũy thêm. Thứ sáu, văn bản này mang tính giáo dục và không mang tính lâm sàng. Khổ tâm kéo dài, các triệu chứng lo âu hay trầm cảm, hoặc việc bị quấy rối hay bạo lực cần được tham vấn với các chuyên gia có chuyên môn.

20.3 Hướng nghiên cứu tương lai

Những lĩnh vực nghiên cứu triển vọng gồm các nghiên cứu dọc về cách các chu trình tương tác trong các cặp quan hệ công việc hình thành và tan rã; các thử nghiệm thực địa kiểm nghiệm những can thiệp ngắn (như ý định thực thi và mẫu thỏa thuận có cấu trúc) trong các nhóm thực tế; việc đo lường "nhiệt độ" xung đột bằng sự kết hợp các chỉ số hành vi, ngôn ngữ và sinh lý; và các so sánh xuyên văn hóa về hiệu quả của biểu hiện xung đột trực tiếp so với gián tiếp. Sự phát triển của giao tiếp từ xa và qua văn bản cũng đặt ra câu hỏi về cách thiên kiến quy kết, lây lan cảm xúc và sự khẩn cấp vận hành khi các tín hiệu phi ngôn ngữ bị giảm bớt.

20.4 Lời kết

Con người không thể chọn tất cả những ai mình sẽ gặp nơi làm việc. Tuy nhiên, họ có thể học cách không tự động trao cho những người

ấy quyền kiểm soát phản ứng của mình. Tài liệu khoa học được tổng quan ở đây cho thấy năng lực này không phải là một đặc điểm cố định, mà là một tập hợp kỹ năng có thể học được về tri giác, điều hòa và giao tiếp, được thực hành trong những cấu trúc tổ chức có thể nâng đỡ hoặc làm suy yếu chúng.

Tài liệu tham khảo

Danh mục được giữ nguyên ngôn ngữ gốc theo chuẩn APA (ấn bản thứ 7) để thuận tiện cho việc tra cứu.

Alter, A. (2017). *Irresistible: The rise of addictive technology and the business of keeping us hooked*. Penguin Press.

Ambady, N., & Rosenthal, R. (1992). Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 111*(2), 256–274.

American Academy of Pediatrics, Council on Communications and Media. (2016). Media and young minds. *Pediatrics, 138*(5), e20162591.

Anālayo. (2003). *Satipaṭṭhāna: The direct path to realization*. Windhorse Publications.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452–471.

Baddeley, A. (2003). Working memory: Looking back and looking forward. *Nature Reviews Neuroscience, 4*(10), 829–839.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Barrett, L. F. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. Houghton Mifflin Harcourt.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*(4), 644–675.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323–370.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), 230–241.

Blakemore, S.-J., & Mills, K. L. (2014). Is adolescence a sensitive period for sociocultural processing? *Annual Review of Psychology, 65*, 187–207.

Bodhi, B. (Trans.). (2000). *The connected discourses of the Buddha: A translation of the Saṃyutta Nikāya*. Wisdom Publications.

Bodhi, B. (Trans.). (2012). *The numerical discourses of the Buddha: A translation of the Aṅguttara Nikāya*. Wisdom Publications.

Brady, W. J., McLoughlin, K., Doan, T. N., & Crockett, M. J. (2021). How social learning amplifies moral outrage expression in online social networks. *Science Advances, 7*(33), eabe5641.

Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A., & Van Bavel, J. J. (2017). Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 114*(28), 7313–7318.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822–848.

Bushman, B. J. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(6), 724–731.

Casey, B. J., Jones, R. M., & Hare, T. A. (2008). The adolescent brain. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1124*, 111–126.

Christensen, A., & Heavey, C. L. (1990). Gender and social structure in the demand/withdraw pattern of marital conflict. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(1), 73–81.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310–357.

Craig, A. D. (2009). How do you feel—now? The anterior insula and human awareness. *Nature Reviews Neuroscience, 10*(1), 59–70.

Crockett, M. J. (2017). Moral outrage in the digital age. *Nature Human Behaviour, 1*(11), 769–771.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749.

de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360–390.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*(3), 461–488.

Diamond, A., & Lee, K. (2011). Interventions shown to aid executive function development in children 4 to 12 years old. *Science, 333*(6045), 959–964.

Dodge, K. A. (1980). Social cognition and children's aggressive behavior. *Child Development, 51*(1), 162–170.

Dunning, D. L., Griffiths, K., Kuyken, W., Crane, C., Foulkes, L., Parker, J., & Dalgleish, T. (2019). Research review: The effects of mindfulness-based interventions on cognition and mental health in children and adolescents: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 60*(3), 244–258.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development, 82*(1), 405–432.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press.

Eisenberg, N., Spinrad, T. L., & Eggum, N. D. (2010). Emotion-related self-regulation and its relation to children's maladjustment. *Annual Review of Clinical Psychology, 6*, 495–525.

Ferster, C. B., & Skinner, B. F. (1957). *Schedules of reinforcement*. Appleton-Century-Crofts.

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(5), 1045–1062.

Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1980). Managing your boss. *Harvard Business Review, 58*(1), 92–100.

Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin, 117*(1), 21–38.

Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119–140). Kluwer-Nijhoff.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist, 54*(7), 493–503.

Gottman, J. M. (1994). *What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes*. Lawrence Erlbaum.

Gottman, J. M., Katz, L. F., & Hooven, C. (1996). Parental meta-emotion philosophy and the emotional life of families: Theoretical models and preliminary data. *Journal of Family Psychology, 10*(3), 243–268.

Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E. M. S., Gould, N. F., Rowland-Seymour, A., Sharma, R., Berger, Z., Sleicher, D., Maron, D. D., Shihab, H. M., Ranasinghe, P. D., Linn, S., Saha, S., Bass, E. B., & Haythornthwaite, J. A. (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: A systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine, 174*(3), 357–368.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271–299.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 348–362.

Grossman, P., & Van Dam, N. T. (2011). Mindfulness, by any other name…: Trials and tribulations of sati in Western psychology and science. *Contemporary Buddhism, 12*(1), 219–239.

Haidt, J. (2024). *The anxious generation: How the great rewiring of childhood is causing an epidemic of mental illness*. Penguin Press.

Hale, L., & Guan, S. (2015). Screen time and sleep among school-aged children and adolescents: A systematic literature review. *Sleep Medicine Reviews, 21*, 50–58.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

Hofmann, S. G., Grossman, P., & Hinton, D. E. (2011). Loving-kindness and compassion meditation: Potential for psychological interventions. *Clinical Psychology Review, 31*(7), 1126–1132.

Hölzel, B. K., Lazar, S. W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D. R., & Ott, U. (2011). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science, 6*(6), 537–559.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256–282.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research, 79*(1), 491–525.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research, 66*(4), 459–506.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 54–78.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Delacorte.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. Jossey-Bass.

Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research, 78*(6), 519–528.

Kowalski, R. M., Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., & Lattanner, M. R. (2014). Bullying in the digital age: A critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth. *Psychological Bulletin, 140*(4), 1073–1137.

Kross, E., & Ayduk, O. (2011). Making meaning out of negative experiences by self-distancing. *Current Directions in Psychological Science, 20*(3), 187–191.

Kross, E., Verduyn, P., Demiralp, E., Park, J., Lee, D. S., Lin, N., Shablack, H., Jonides, J., & Ybarra, O. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. *PLoS ONE, 8*(8), e69841.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z.-W. (2005). Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(6), 925–936.

Kuyken, W., Ball, S., Crane, C., Ganguli, P., Jones, B., Montero-Marin, J., Nuthall, E., Raja, A., Taylor, L., Tudor, K., Viner, R. M., Allwood, M., Aukland, L., Dunning, D., Casey, T., Dalrymple, N., De Wilde, K., Farley, E.-R., Harper, J., … Williams, J. M. G. (2022). Effectiveness and cost-effectiveness of universal school-based mindfulness training compared with normal school provision in reducing risk of mental health problems and promoting well-being in adolescence: The MYRIAD cluster randomised controlled trial. *Evidence-Based Mental Health, 25*(3), 99–109.

Lane, C. (2009). The surprising history of passive-aggressive personality disorder. *Theory & Psychology, 19*(1), 55–70.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Lerner, J. S., & Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition. *Journal of Behavioral Decision Making, 19*(2), 115–137.

Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S. M., Pfeifer, J. H., & Way, B. M. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. *Psychological Science, 18*(5), 421–428.

Livingstone, S., & Helsper, E. J. (2008). Parental mediation of children's internet use. *Journal of Broadcasting & Electronic Media, 52*(4), 581–599.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 107–110). ACM.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.

McDaniel, B. T., & Radesky, J. S. (2018). Technoference: Parent distraction with technology and associations with child behavior problems. *Child Development, 89*(1), 100–109.

Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review, 106*(1), 3–19.

Mischel, W., Shoda, Y., & Rodriguez, M. L. (1989). Delay of gratification in children. *Science, 244*(4907), 933–938.

Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H., Houts, R., Poulton, R., Roberts, B. W., Ross, S., Sears, M. R., Thomson, W. M., & Caspi, A. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 108*(7), 2693–2698.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Ñāṇamoli, B., & Bodhi, B. (Trans.). (1995). *The middle length discourses of the Buddha: A translation of the Majjhima Nikāya*. Wisdom Publications.

Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity, 2*(2), 85–101.

Nesi, J., & Prinstein, M. J. (2015). Using social media for social comparison and feedback-seeking: Gender and popularity moderate associations with depressive symptoms. *Journal of Abnormal Child Psychology, 43*(8), 1427–1438.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology, 2*(2), 175–220.

Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science, 3*(5), 400–424.

Odgers, C. L., & Jensen, M. R. (2020). Annual research review: Adolescent mental health in the digital age: Facts, fears, and future directions. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 61*(3), 336–348.

Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Blackwell.

Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 106*(37), 15583–15587.

Orben, A., & Przybylski, A. K. (2019). The association between adolescent well-being and digital technology use. *Nature Human Behaviour, 3*(2), 173–182.

Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(3), 369–381.

Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior, 29*(4), 1841–1848.

Radesky, J. S., Kistin, C. J., Zuckerman, B., Nitzberg, K., Gross, J., Kaplan-Sanoff, M., Augustyn, M., & Silverstein, M. (2014). Patterns of mobile device use by caregivers and children during meals in fast food restaurants. *Pediatrics, 133*(4), e843–e849.

Roberts, J. A., & David, M. E. (2016). My life has become a major distraction from my cell phone: Partner phubbing and relationship satisfaction among romantic partners. *Computers in Human Behavior, 54*, 134–141.

Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: A language of life* (2nd ed.). PuddleDancer Press.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G., III. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599–627.

Schonert-Reichl, K. A., Oberle, E., Lawlor, M. S., Abbott, D., Thomson, K., Oberlander, T. F., & Diamond, A. (2015). Enhancing cognitive and social–emotional development through a simple-to-administer mindfulness-based school program for elementary school children: A randomized controlled trial. *Developmental Psychology, 51*(1), 52–66.

Sherman, L. E., Payton, A. A., Hernandez, L. M., Greenfield, P. M., & Dapretto, M. (2016). The power of the like in adolescence: Effects of peer influence on neural and behavioral responses to social media. *Psychological Science, 27*(7), 1027–1035.

Steinberg, L. (2008). A social neuroscience perspective on adolescent risk-taking. *Developmental Review, 28*(1), 78–106.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. Viking.

Suler, J. (2004). The online disinhibition effect. *CyberPsychology & Behavior, 7*(3), 321–326.

Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science, 12*(2), 257–285.

Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2017). Promoting positive youth development through school-based social and emotional learning interventions: A meta-analysis of follow-up effects. *Child Development, 88*(4), 1156–1171.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2018). Associations between screen time and lower psychological well-being among children and adolescents: Evidence from a population-based study. *Preventive Medicine Reports, 12*, 271–283.

Van Dam, N. T., van Vugt, M. K., Vago, D. R., Schmalzl, L., Saron, C. D., Olendzki, A., Meissner, T., Lazar, S. W., Kerr, C. E., Gorchov, J., Fox, K. C. R., Field, B. A., Britton, W. B., Brefczynski-Lewis, J. A., & Meyer, D. E. (2018). Mind the hype: A critical evaluation and prescriptive agenda for research on mindfulness and meditation. *Perspectives on Psychological Science, 13*(1), 36–61.

Vogel, E. A., Rose, J. P., Roberts, L. R., & Eckles, K. (2014). Social comparison, social media, and self-esteem. *Psychology of Popular Media Culture, 3*(4), 206–222.

Walshe, M. (Trans.). (1995). *The long discourses of the Buddha: A translation of the Dīgha Nikāya*. Wisdom Publications.

Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A., & Bos, M. W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research, 2*(2), 140–154.

Watts, T. W., Duncan, G. J., & Quan, H. (2018). Revisiting the marshmallow test: A conceptual replication investigating links between early delay of gratification and later outcomes. *Psychological Science, 29*(7), 1159–1177.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton.

Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review, 40*(2), 235–262.

World Health Organization. (2019). *Guidelines on physical activity, sedentary behaviour and sleep for children under 5 years of age*. World Health Organization.

Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist, 47*(4), 302–314.

Zelazo, P. D., & Lyons, K. E. (2012). The potential benefits of mindfulness training in early childhood: A developmental social cognitive neuroscience perspective. *Child Development Perspectives, 6*(2), 154–160.

Zhu, M., Yang, Y., & Hsee, C. K. (2018). The mere urgency effect. *Journal of Consumer Research, 45*(3), 673–690.

Zillmann, D. (1971). Excitation transfer in communication-mediated aggressive behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 7*(4), 419–434.

Đọc thêm (từ ấn bản gốc)

Gallo, A. (2022). *Getting along: How to work with anyone (even difficult people)*. Harvard Business Review Press.

Gallo, A. (2017). *HBR guide to dealing with conflict*. Harvard Business Review Press.

Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Harvard Business School Press.

Schwartz, T. (2010). *The way we're working isn't working*. Free Press.

Weeks, H. (2008). *Failure to communicate: How conversations go wrong and what you can do to right them*. Harvard Business Press.