tiểu thuyết qua mười tám câu chuyện

Những Con Hạc Giấy

ở Riverside Lane

Mười tám chuyện đời thường về những người ta cho là khó tánh, và chén trà, cánh hạc giấy, cùng lòng tử tế ở giữa.



BHIKKHU VISUDDHAMMA

Những Con Hạc Giấy ở Riverside Lane

Những câu chuyện về cách đối xử hài hoà với những người khó tánh, kèm lời bình giảng của một giáo sư

Bhikkhu Visuddhamma

Đôi lời của Giáo sư

Bạn đọc thân mến,

Ba mươi năm nay tôi dạy văn chương cho những sinh viên bước vào lớp với niềm tin rằng truyện là thứ để đọc, còn bài học là thứ để học. Và tôi đã dành trọn ba mươi năm ấy để thuyết phục họ điều ngược lại. Một câu chuyện hay *chính là* một bài học, một bài học lẻn vào bằng cửa hông lúc ta đang lơi lỏng phòng bị. Ta bật cười vì một nhân vật, ta nhăn mặt vì một nhân vật, và mãi về sau, trên chuyến xe buýt về nhà, ta mới chợt nhận ra nhân vật ấy là chính mình.

Cuốn sách này ra đời từ một cuốn sách nghiêm túc hơn. *Đối xử Hài Hoà với những người khó tánh* là một công trình học thuật cẩn trọng, tìm hiểu vì sao có những người dường như cứ thử thách lòng kiên nhẫn của ta, và tâm lý học cùng giáo lý Phật giáo nguyên thủy nói gì về những điều ta có thể làm. Cuốn ấy đầy những trích dẫn và bảng biểu, và nó đúng. Nhưng tôi chưa từng gặp ai thay đổi cách nói chuyện với mẹ chồng chỉ vì một cái bảng.

Thế nên tôi đã làm điều mà các giáo sư văn chương vẫn làm. Tôi lấy từng chương của cuốn sách kia và biến nó thành một câu chuyện.

Mọi câu chuyện đều diễn ra trong một toà nhà bình thường: Riverside Lane, một khối nhà gạch năm tầng bên dòng sông nâu chảy lững lờ. Ở tầng trệt có một quán trà Việt nhỏ tên là The Second Cup. Phía trên là văn phòng của Meridian Freight, một công ty vận tải có quá nhiều hạn chót. Cao hơn nữa là các căn hộ, và ngay bên cạnh là một ngôi chùa nhỏ xíu, nơi một vị sư già tên Bhante Tâm dạy thiền vào mỗi tối thứ Năm và uống trà sen nhiều hơn mức nên uống rất nhiều.

Bạn sẽ gặp lại những con người ấy hết lần này đến lần khác. Một nhân vật là "người khó tánh" trong truyện này có thể là người hùng của truyện sau. Đó là điều có chủ ý. Theo một nghĩa nào đó, đó chính là toàn bộ ý nghĩa của cuốn sách.

Còn có một bí ẩn nữa. Xuyên suốt những trang sách này, những con hạc giấy origami nho nhỏ cứ xuất hiện trong toà nhà vào những thời điểm tệ hại nhất, mỗi con được gấp quanh một dòng kệ cổ. Không ai biết ai để chúng lại. Hãy để mắt đến những con hạc. Và cũng hãy để mắt đến người đàn ông ở căn hộ 3B.

Sau mỗi truyện, bạn sẽ gặp một đoạn ngắn mang tên **Bình giảng của Giáo sư**. Đó là nơi tôi cởi chiếc mũ người kể chuyện, đeo cặp kính đọc sách lên, và chỉ ra điều vừa xảy ra: những ý tưởng nào của chương sách đang vận hành, vì sao các nhân vật hành xử như vậy, và cũng khoảnh khắc ấy trông ra sao trong căn bếp, văn phòng hay chiếc điện thoại của chính bạn. Mỗi bài bình giảng khép lại bằng vài câu hỏi để bạn mang theo trong tuần. Bạn có thể bỏ qua phần bình giảng mà chỉ thưởng thức các câu chuyện. Tôi sẽ không phật lòng đâu. Tuy vậy, tôi vẫn lặng lẽ tin chắc rằng rồi bạn sẽ quay lại với chúng.

Một lời cảnh báo trước khi ta bắt đầu. Những câu chuyện này nói về những va chạm thường ngày: cái email cộc lốc, người đồng nghiệp hờn dỗi, đứa con tuổi mới lớn chỉ trả lời "ừ". Chúng không nói về bạo hành, quấy rối hay nguy hiểm. Ở những chỗ có những điều ấy, các câu chuyện nói thẳng điều mà cuốn sách nói: tử tế không bao giờ có nghĩa là cam chịu tổn hại, và cách đáp ứng đúng đắn là bảo vệ và tìm sự giúp đỡ, chứ không phải nhẫn nhịn thêm nữa.

Giờ thì, chúng ta hãy đi gặp người đàn ông ở căn 3B.

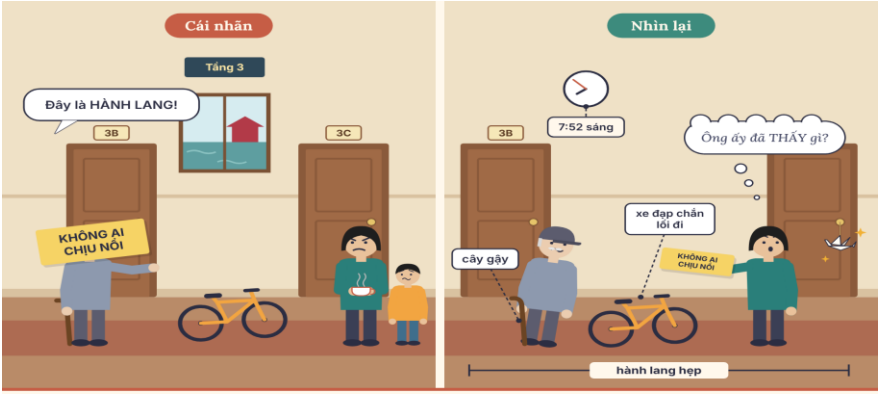
Giáo sư của bạn

Những người ở Riverside Lane

Tên	Họ là ai
Mai Trần	41 tuổi, trưởng phòng điều hành tại Meridian Freight. Người Mỹ gốc Việt, ngăn nắp, mệt mỏi, mới dọn đến toà nhà.
Bà Lan	68 tuổi, mẹ của Mai. Ít nói, nhưng để ý mọi thứ.
Lily Trần	15 tuổi, con gái của Mai. Thông thạo nghệ thuật trả lời bằng một chữ.
Bảo Trần	11 tuổi, con trai của Mai. Chủ nhân của một chiếc xe đạp và một chiếc máy tính bảng, theo đúng thứ tự quan trọng ấy.
Daniel Okafor	41 tuổi, trưởng phòng kinh doanh. Người Anh gốc Nigeria, duyên dáng, nhanh nhẹn, lúc nào cũng vội. Bố của bé Ada, 9 tuổi.
Ingrid Halvorsen	58 tuổi, giám đốc điều hành và là sếp của Mai. Người Na Uy. Việc gì cũng kiểm tra hai lần.
Marco Bellini	29 tuổi, chuyên viên phân tích dữ liệu. Người Mỹ gốc Ý. Hay đặt câu hỏi trong các cuộc họp. Rất nhiều câu hỏi.
Priya Raman	37 tuổi, trưởng phòng nhân sự. Người Ấn Độ. Cất một lá thư trong ngăn kéo bàn làm việc.
Gerald Whitcombe	55 tuổi, phó chủ tịch khu vực từ trụ sở chính. Mỗi tháng ghé thăm một lần, thật không may.
Tomasz Nowak	46 tuổi, giám sát kho. Người Ba Lan. Nói "Không sao đâu" khi mọi chuyện chẳng ổn chút nào.
Bà Hạnh và bà Hoa	Hai chị em, ngoài sáu mươi, chủ quán trà The Second Cup. Đã mười một năm nay không bàn chuyện tiền bạc với nhau.
Bhante Tâm	74 tuổi, vị sư Theravāda người Việt ở ngôi chùa nhỏ bên cạnh. Dễ cười, hay trích Kinh Pháp Cú, không biết dùng điện thoại thông minh.
Walter Grimsby	77 tuổi, kỹ sư tàu biển đã nghỉ hưu, căn hộ 3B. Goá vợ. Được mọi người nhất trí xếp vào loại không ai chịu nổi.
Tiến sĩ Ruth Adeyemi	45 tuổi, nhà nghiên cứu tâm lý học ở trường đại học, căn hộ 4A. Hoài nghi mọi thứ, kể cả chính mình.
Cô Esperanza Ruiz	33 tuổi, giáo viên chủ nhiệm của Bảo. Để một chiếc gương nhỏ trên bàn làm việc.

Truyện 1 · Người đàn ông ở căn 3B

Rút từ Chương 1: từ những cái nhãn tính cách đến các hệ thống quan hệ



Gia đình họ Trần dọn vào Riverside Lane vào một ngày thứ Bảy tháng Mười, và đến tối Chủ nhật đã có ba người hàng xóm khác nhau cảnh báo họ về người đàn ông ở căn 3B.

“Đừng để bụng nhé,” cặp vợ chồng trẻ ở căn 3A vừa nói vừa khiêng một cây đèn. “Ông ấy với ai cũng vậy hết.”

“Ông già không ai chịu nổi,” bà ở tầng năm nói trong thang máy. “Phàn nàn cả cái chuông gió của tôi. Chuông gió đấy!”

“Cứ tránh ông ta ra là được,” anh tài xế giao hàng nói, dù anh còn chẳng sống ở đó.

Mai Trần cảm ơn tất cả mọi người và cất thông tin vào chỗ cô vẫn cất hầu hết mọi thứ: căn phòng sau chật chội trong tâm trí, giữa đống giấy tờ của trường học và mười hai email chưa đọc từ sếp mới, Ingrid. Cô có những chuyện lớn hơn để lo, chứ đâu phải một ông già cáu kỉnh.

Sáng thứ Hai, lúc 7 giờ 52, ông già cáu kỉnh trở thành chuyện lớn nhất trong đời cô.

Cô nghe thấy ông trước khi trông thấy ông. "Đây là *hành lang*," một giọng nói vang lên, đủ to để làm rung cả kính cửa chống cháy, "chứ không phải bãi phế liệu!" Khi Mai bước ra, tay cầm cốc cà phê, cô thấy một dáng người cao, lưng còng, mặc áo len cardigan màu nâu, đang đứng sừng sững bên chiếc xe đạp của con trai cô, chiếc xe nằm chắn ngang hành lang hẹp như một người lính ngã xuống. Ông đang chỉ vào nó bằng một cây gậy gỗ.

"Xin lỗi ông," Mai nói, bằng cái giọng cô vẫn dùng với nhân viên hãng hàng không. "Ông không cần phải la lớn như vậy."

"Cần lắm chứ," người đàn ông nói. "Không la thì chẳng ai nghe thấy gì cả."

"Thằng bé mới mười một tuổi."

"Vậy thì nó đủ lớn để cất xe đạp cho đàng hoàng rồi."

Tiếp theo là một cuộc đôi co mà suốt ngày hôm đó Mai sẽ tua lại, kèm những bản cải tiến, chừng bốn mươi lần. Cô bảo ông thô lỗ. Ông bảo cô là gia đình thứ ba ở căn hộ ấy nghĩ rằng luật lệ chỉ dành cho người khác. Cô nói gì đó về phép lịch sự. Ông nói gì đó về chuyện dạy con. Rồi cánh cửa căn 3B đóng sầm lại, mạnh đến nỗi Bảo, quần áo mới mặc được một nửa, đứng ở ngưỡng cửa sau lưng cô, giật bắn mình.

"Đó là ông già không ai chịu nổi hả mẹ?" Bảo thì thầm.

"Ừ," Mai nói. "Đó chính là ông già không ai chịu nổi."

Nói ra được câu ấy thật sướng. Cảm giác như đóng lại một hồ sơ.

Đến chỗ làm, hồ sơ ấy không chịu đóng. Giữa cuộc họp về chuyện container bị trễ, cô bắt gặp mình đang soạn một câu đáp trả sắc bén hơn dành cho cái áo cardigan. Trong thang máy, cô tưởng tượng cảnh viết thư cho ban quản lý toà nhà. Giờ ăn trưa, cô kể với Daniel

bên phòng kinh doanh, anh bật cười: "Ôi, Grimsby à? Có lần ông ấy báo cáo xe tôi đậu vì trông nó 'tự mãn' đấy." Tối hôm đó, trong lúc mẹ cô múc canh, Mai thuật lại toàn bộ câu chuyện cho cả gian bếp nghe, chi tiết đến từng li.

Bà Lan lắng nghe, rồi hỏi một câu bằng tiếng Việt, đại ý là: *Ông ấy la con bao nhiêu phút?*

"Con không biết. Một phút? Hai phút?"

"Còn con đã mang ông ấy theo bao nhiêu tiếng đồng hồ rồi?"

Mai há miệng ra và chẳng tìm thấy câu trả lời nào trong đó.

Sáng hôm sau cô xuống The Second Cup, quán trà ở tầng trệt, chủ yếu là để tránh cái hành lang. Quán nhỏ, thơm mùi hoa lài và gạo rang. Sau quầy, bà Hạnh đang đong lá trà bằng một chiếc muỗng đồng. Ở bàn cạnh cửa sổ có một vị sư già khoác y vàng nghệ, hai tay ôm chén trà như ôm một chú chim nhỏ, ấm áp.

"Cô là gia đình mới ở căn 3C," bà Hạnh nói. Đó không phải là một câu hỏi. "Tôi nghe rồi."

"Ai cũng nghe rồi," Mai nói.

"Ông Grimsby sáng nào cũng xuống đây lúc 6 giờ 40," bà Hạnh hạ giọng. "Trà sen. Chưa bao giờ nói một tiếng cảm ơn. Mười hai năm rồi."

Vị sư khúc khích cười. "Mười hai năm trà sen. Một ông già không ai chịu nổi mà chung thuỷ ghê."

Bà Hạnh giới thiệu ngài: Bhante Tâm, ở ngôi chùa bên cạnh. Sư đưa tay chỉ chiếc ghế trống, và Mai, người vốn chẳng định nói chuyện với một vị sư nào trước tám giờ sáng, bỗng thấy mình ngồi xuống và kể lại câu chuyện lần nữa. Lần này nó tuôn ra trơn tru hơn. Cô đã có dịp luyện tập.

Khi cô kể xong, Bhante Tâm chậm rãi gật đầu. "Vậy ông ấy là người không ai chịu nổi."

“Hoàn toàn luôn ạ.”

“‘Không ai chịu nổi’ là một chữ lớn lắm,” Sư nói, “cho một người mới la con có một lần.”

Cô định phản đối, và Sư nhã nhặn giơ lên một ngón tay.

“Con chỉ kể cho Sư nghe chuyện gì đã xảy ra thôi. Đừng kể ông ấy là người thế nào. Chuyện gì đã xảy ra, theo thứ tự.”

Mai ngẫm nghĩ. “Chiếc xe đạp nằm ngoài hành lang. Ông ấy la lên. Con bảo ông đừng la. Ông nói gì đó về luật lệ. Con nói gì đó về phép lịch sự. Ông đóng sầm cửa lại.”

“Cái hành lang rộng cỡ nào?”

“Hẹp lắm ạ. Sao Sư hỏi vậy?”

“Còn ông ấy đi lại bằng gì?”

Đến lúc ấy Mai mới thấy, như cái cách ta bỗng thấy một gương mặt hiện ra trong đám lá: cây gậy, cái lưng còng, chiếc xe đạp nằm đúng ngay chỗ một ông già khớp xương cứng nhắc buộc phải bước qua lúc 7 giờ 52 sáng. Cô đã mải bận tâm ông *là* người thế nào đến nỗi chưa bao giờ tự hỏi ông *thấy* gì.

“Như vậy đâu có nghĩa là la hét vào chiếc xe đạp của một đứa trẻ là đúng,” cô nói.

“Không,” Bhante Tâm đồng ý ngay. “La hét là không đúng. Nếu ông ấy đe doạ con, đó lại là chuyện khác, và con đi gặp ban quản lý, có khi phải báo cảnh sát nữa. Sư không bảo con giả vờ đâu.” Sư nhấp một ngụm trà. “Nhưng trong cái hành lang đó có hai người. Một người, con chẳng làm gì được. Người kia, con biết khá rõ.”

“Vậy con nên xin lỗi sao ạ?” Mai nói, giọng hơi nóng lên.

“Sư đâu có nói xin lỗi. Sư đâu có nói thay đổi. Sư nói hãy nhìn.”

Tối hôm đó cô bắt Bảo khiêng xe đạp xuống phòng chứa đồ. Bảo phàn nàn rằng thế là bất công. Mai đồng ý rằng vũ trụ thường xuyên bất công, và thằng bé vẫn khiêng xe xuống.

Trên đường trở lên, hai mẹ con gặp Walter Grimsby ở đầu cầu thang. Ông một tay vịn lan can, một tay chống gậy, và nhìn gần, ông trông già hơn giọng nói của mình.

"Xe đạp giờ để trong kho rồi ạ," Mai nói. "Tôi không nhận ra hành lang hẹp đến thế nào đối với người chống gậy."

Cô chờ đợi một điều gì đó: một lời cảm ơn, một chút dịu đi, tiếng nhạc nền dâng lên.

"Hừm," Walter Grimsby nói. "Cũng đến lúc rồi." Rồi ông đi vào căn 3B và đóng cửa lại. Không phải đóng sầm, Mai để ý. Chỉ là đóng lại.

Vậy là chẳng có phép màu nào. Chẳng có cái ôm nào. Chỉ có một ông già và một cánh cửa khép, và một cảm giác nhẹ nhõm kỳ lạ trong lồng ngực cô, như thể cô vừa đặt một vật gì nặng nề xuống đâu đó và quên nhặt nó lên.

Về khuya, khi cô ra khoá cửa, có một vật gì đó đang treo trên tay nắm cửa căn 3C.

Đó là một con hạc giấy, không lớn hơn lòng bàn tay cô, được gấp hết sức tỉ mỉ từ một thứ giấy mỏng, nhiều thớ, màu kem. Khi cẩn thận mở một bên cánh ra, cô thấy một dòng chữ duy nhất viết bằng mực xanh kiểu xưa:

Tâm dẫn đầu các pháp.

Mai nhìn dọc hành lang vắng tanh. Cửa căn 3B đóng im. Cầu thang tối om. Từ đâu đó bên dưới vọng lên tiếng lách cách khe khẽ của quán trà đang dọn hàng.

Cô đưa con hạc cho mẹ xem. Bà Lan xoay xoay nó giữa những ngón tay một hồi lâu.

“Giấy này,” cuối cùng bà nói, “là giấy dó. Giấy Việt Nam. Làm từ vỏ cây, theo lối xưa. Siêu thị không có bán thứ này đâu.”

“Vậy thì ai,” Mai nói, “lại có thứ giấy này chứ?”

Mẹ cô đặt con hạc lên bậu cửa sổ nhà bếp, hướng ra phía dòng sông, và không trả lời.

Bình giảng của Giáo sư

Hãy nhìn xem chữ *không ai chịu nổi* đã làm gì cho Mai. Trước khi dùng nó, cô chỉ có một cuộc chạm mặt khó chịu. Sau khi dùng nó, cô có hẳn một kẻ phản diện. Cái nhãn mang lại cảm giác nhẹ nhõm vì nó dường như giải thích được mọi thứ và đặt cô an toàn ở bên ngoài vấn đề. Đây chính là nước đi mà chương đầu tiên của cuốn sách cảnh báo: một cái nhãn mô tả nỗi bực bội của *chúng ta*, chứ không mô tả người kia, và nó chẳng cho ta biết bước tiếp theo nên làm gì.

Cũng hãy để ý phép tính trong câu hỏi của bà Lan. Một hai phút bị la; cả một ngày trời mang nó theo. Các nhà tâm lý học gọi đây là *thiên kiến tiêu cực* (negativity bias): một khoảnh khắc tồi tệ nặng ký hơn một khoảnh khắc tốt đẹp có cùng kích cỡ. Đó cũng là *sự nghiền ngẫm* (rumination), việc tua đi tua lại một cuộc xung đột “kèm những bản cải tiến”, khiến vết thương cứ mở mãi rất lâu sau khi sự việc đã qua.

Rồi đến phần cốt lõi của chương sách. Bhante Tâm không bảo Mai rằng Walter là người tốt, cũng không bảo rằng lỗi ở cô. Sư bảo cô mô tả *chuyện gì đã xảy ra, theo thứ tự*. Ngay khi cô làm vậy, câu chuyện chuyển từ “một kẻ xấu” thành “một chuỗi sự việc”: một chiếc xe đạp, một cây gậy, một tiếng la, một câu đáp trả gay gắt, một cú đóng sầm cửa. Cuốn sách gọi đây là cái nhìn *quan hệ*: sự khó khăn thường nằm trong tương tác, chứ không nằm bên trong một con người. Và khoảnh khắc cô nhìn thấy chuỗi sự việc ấy, cô

cũng nhìn thấy phần của chính mình trong đó, phần duy nhất mà cô thật sự có thể thay đổi.

Nhưng hãy cẩn thận. Bhante Tâm cũng dứt khoát không kém rằng la hét là không đúng, và rằng sự đe doạ sẽ là một chuyện hoàn toàn khác. Cái nhìn quan hệ không bao giờ có nghĩa là "ai cũng có lỗi như nhau". Ở đâu có quấy rối, hăm doạ hay nguy hiểm, cách đáp ứng đúng đắn là tự bảo vệ và tìm sự giúp đỡ từ bên ngoài, chứ không phải tự xét mình.

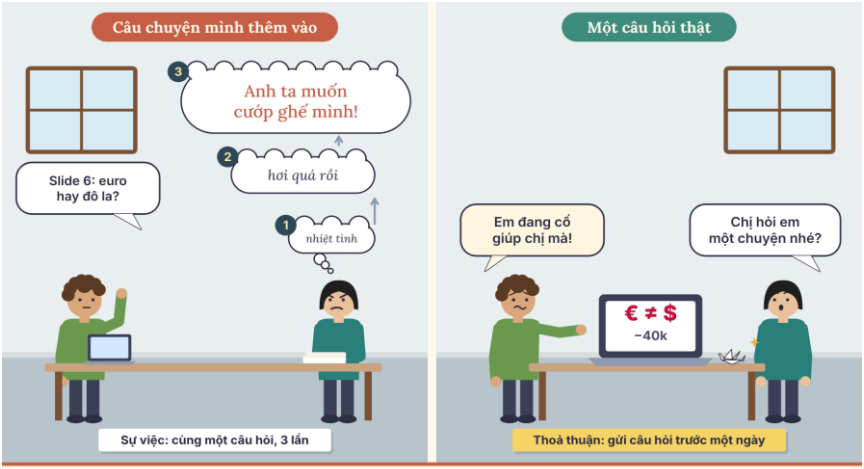
Sau cùng, hãy thưởng thức cái kết vì chính những gì nó *không* là. Walter không lột xác. Ông chỉ nói "Hừm". Thay đổi thật sự trong những mối quan hệ khó khăn thường rất nhỏ: một cú đóng sầm trở thành một lần khép cửa. Sự nhẹ nhõm của Mai không đến từ việc thay đổi được ông, mà đến từ việc đặt xuống điều cô đã mang theo. Còn về con hạc, rồi chúng ta sẽ thấy.

Mang theo trong tuần này

- Gần đây bạn đã gọi ai là "không ai chịu nổi", "độc hại" hay "một cơn ác mộng"? Thay vào đó, hãy mô tả những gì họ đã *làm*, theo thứ tự.
- Sự việc kéo dài bao nhiêu phút? Bạn đã mang nó theo bao nhiêu giờ?
- Trong chuỗi sự việc ấy, mắt xích nào là của bạn?

Truyện 2 · Ba cuộc họp và một câu hỏi

Rút từ Chương 2: quy kết, dán nhãn và khoảng trống diễn giải



Lần đầu tiên Marco Bellini chất vấn đề xuất của cô, Mai nghĩ: *cậu chuyên viên mới nhiệt tình*.

Lần thứ hai, cô nghĩ: *hơi quá rồi đấy*.

Lần thứ ba, vào một ngày thứ Ba xám xịt trong phòng họp tầng bốn của Meridian Freight, với Ingrid Halvorsen ngồi quan sát từ đầu bàn như một trọng tài, Mai nghĩ: *cậu ta đang muốn giành ghế của mình*.

“Xin lỗi,” Marco nói, giơ lên một ngón tay, như cậu vẫn luôn làm, “nhưng ở slide số sáu, chi phí trung chuyển qua Rotterdam, mình có chắc về giả định tỷ giá không ạ? Vì nếu nó tính bằng euro chứ không phải đô la thì—”

“Chúng tôi chắc chắn,” Mai nói.

“Chỉ là—”

“Chúng tôi chắc chắn, Marco.”

Cậu hạ ngón tay xuống. Ingrid ghi chép gì đó. Mai sẵn sàng đánh đổi một tuần lương để biết đó là gì.

Từ đó trở đi, Mai bắt đầu để ý nhiều thứ. Cô để ý rằng Marco ăn trưa với trợ lý của Ingrid. Cô để ý rằng hôm thứ Tư cậu không giữ cửa thang máy cho cô. Cô để ý rằng khi cô phát biểu trong cuộc họp thì cậu nhìn vào laptop, và có lần cậu bật cười vì thứ gì đó trên màn hình ngay sau khi cô nói "tiết kiệm chi phí". Đến thứ Sáu, trong đầu cô đã có một tập hồ sơ dán nhãn MARCO, và mọi thứ cô thấy đều được nhét vào đó.

"Ingrid đích thân tuyển cậu ta đấy," Daniel tốt bụng cho cô biết trong lúc uống cà phê. "Đưa thẳng từ trụ sở chính về."

Mai nghĩ, thế là giải thích được tất cả.

Trong khi đó, một chuyện khác xảy ra. Lúc 9 giờ sáng thứ Sáu, cô gửi cho Ingrid một bản đề xuất quan trọng về nhân sự mùa đông. Đến trưa, không có hồi âm. Hai giờ chiều, không có hồi âm. Đến bốn giờ, Mai đã soạn xong một email nhắc lại: *Em xin đẩy email này lên, phòng khi nó bị lạc giữa hộp thư bận rộn của chị* 🙂, và đã đưa con trỏ chuột tới chỗ thêm Daniel vào ô CC, để có nhân chứng.

Cô đã không gửi. Cô không thể nói chính xác vì sao. Có thể vì con hạc giấy vẫn còn nằm trên bậu cửa sổ của mẹ. Có thể vì câu hỏi duy nhất mà phiền phức của vị sư, *chuyện gì đã xảy ra, theo thứ tự?*, câu mà dạo này cô bắt gặp mình hỏi về mọi thứ, kể cả cái máy rửa chén.

Thế nên thay vào đó, cô viết ba dòng lên một tờ giấy ghi chú:

Chuyện đã xảy ra: email gửi lúc 9:00, đến 16:00 chưa có hồi âm.

Điều mình thêm vào: chị ấy lờ mình đi vì chị ấy chẳng đánh giá cao mình.

Điều mình cảm thấy: bẽ mặt. Và đói nữa.

Cô nhìn dòng ở giữa thật lâu. Rồi cô ăn một cái bánh quy và về nhà.

Sáng thứ Hai, hồi âm của Ingrid đến lúc 7 giờ 04. *Xin lỗi vì đã im lặng hôm thứ Sáu. Chiều hôm ấy con chó của tôi phải được cho đi an tử. Nó mười lăm tuổi. Bản đề xuất rất xuất sắc; đã duyệt, kèm hai câu hỏi nhỏ bên dưới.* Mai ngồi trong xe ở bãi đậu và đọc nó ba lần. Rồi cô nghĩ đến cái mặt cười, và Daniel trong ô CC, và cảm thấy một luồng lạnh chạy dọc sau gáy.

Ngay hôm đó, cô thử làm thí nghiệm với Marco.

Cô lấy sổ tay ra, và thay vì viết *Marco đang ngấm ngầm hạ bệ mình*, cô chỉ viết những gì mình đã quan sát được:

Ba cuộc họp. Lần nào cậu ấy cũng nêu phản đối trước cả nhóm. Lần nào cậu ấy cũng có slide trước hai ngày mà không nói riêng gì với mình.

Nhìn nó thật lạ. Xét như một lời mô tả, nó nhỏ hơn nhiều so với câu chuyện trong đầu cô. Và cô nhận ra, đó cũng là điều cô thật sự có thể hỏi.

Cô tìm gặp cậu lúc bốn giờ, một mình bên bàn làm việc, đang cau mày nhìn một bảng tính.

"Marco, chị hỏi em một chuyện được không? Không phải phàn nàn đâu. Một câu hỏi thôi."

Cậu tái mặt, điều đó khiến cô hài lòng hơn mức nên có.

"Chị để ý là em thường nêu phản đối ngay trong cuộc họp, thay vì đến gặp chị trước. Em có slide sớm hai ngày cơ mà. Có lý do gì khiến em thích nói trước mặt mọi người không?"

Marco nhìn cô chằm chằm. Rồi, trước sự kinh ngạc của cô, cậu úp mặt vào hai bàn tay.

"Ôi không," cậu nói. "Ôi không, không. Chị nghĩ em cố tình làm vậy."

"Thế em có cố tình không?"

"Có! Ý em là, không. Ý em là, có, cố tình, nhưng không phải—" Cậu hít một hơi. "Ở trụ sở chính em làm dưới quyền Gerald Whitcombe." Cậu nói cái tên ấy theo cái kiểu người ta nói *ông nha sĩ*. "Nếu mình đến gặp riêng ai đó để nêu mối lo ngại, Gerald gọi đó là 'chơi chính trị'. 'Đâm sau lưng cả nhóm.' Ông ấy đã làm thế với em trước mặt hai mươi người. Nên em học được rằng: có câu hỏi thì hỏi công khai, ngay trong cuộc họp, để chẳng ai bảo mình lén lút được. Em tưởng mình đang… tôn trọng."

Mai chậm rãi ngồi xuống góc bàn của cậu.

"Mà thật lòng nhé," Marco nói tiếp, giờ không dừng lại được nữa, "em còn tưởng *chị* ghét *em*. Trong các cuộc họp chị chẳng bao giờ nhìn em. Chị nói 'Chúng tôi chắc chắn, Marco' bằng cái giọng ấy. Rồi hôm thứ Tư chị bước vào thang máy và để cửa đóng lại ngay trước mặt em."

"Chị đâu có—" Mai mở lời, rồi nhớ ra lúc đó mình đang đọc điện thoại, và rất có thể đã làm vậy thật.

Họ nhìn nhau, hai con người mà mỗi người đã mất cả một tuần để nặn người kia thành kẻ phản diện.

"Chuyện tỷ giá," Mai chậm rãi nói. "Ở slide số sáu. Em nói đúng không?"

Marco xoay màn hình về phía cô. Chi phí ở Rotterdam đã được nhập bằng euro nhưng lại tính như đô la. Khoản chênh lệch, tính cả năm, lên tới gần bốn mươi nghìn.

"Em đang cố ngăn chị đem nó trình bày với Gerald vào tháng sau," cậu khẽ nói. "Ông ấy sẽ nuốt sống chị mất."

Trong một lúc Mai không nói được lời nào. Rồi cô bật cười, kiểu cười bất lực bật ra khi mặt đất dịch chuyển dưới chân và ta phát hiện ra nó chưa bao giờ thật sự nằm ở chỗ ta tưởng.

Trước khi cô rời đi, họ đi đến một thoả thuận: cậu sẽ gửi các câu hỏi trước một ngày; cô sẽ đưa mục "Các câu hỏi của Marco" thành một mục cố định trong chương trình họp, để việc đặt câu hỏi trở thành một phần của cuộc họp, chứ không phải một cuộc phục kích giữa cuộc họp.

Sáng hôm sau, trên bàn phím của cô ở Meridian có một con hạc giấy. Vẫn thứ giấy màu kem ấy, vẫn những nếp gấp nhỏ và chuẩn xác ấy. Bên trong một cánh, bằng mực xanh:

Dễ thay thấy lỗi người; lỗi mình thấy mới khó.

"Anh làm phải không?" cô hỏi Daniel, giơ con hạc lên.

"Mai," Daniel nói, vẻ bị tổn thương. "Đến cái hộp pizza tôi còn gấp không nổi."

Bình giảng của Giáo sư

Câu chuyện này nói về khoảng cách giữa điều xảy ra và ý nghĩa mà ta quyết định gán cho nó. Hãy xem cách nhìn của Mai về Marco lớn dần ra sao: *nhiệt tình*, rồi *hơi quá*, rồi *muốn giành ghế của mình*. Hành vi hầu như không thay đổi. Điều thay đổi là câu chuyện cô tự kể về nó. Cuốn sách gọi đây là *lỗi quy kết cơ bản* (fundamental attribution error): ta giải thích hành động của người khác bằng tính cách của họ ("cậu ta đang mưu mô") còn hành động của chính mình thì bằng hoàn cảnh ("tôi đang đọc điện thoại").

Một khi cái nhãn MARCO đã được gắn chặt, *thiên kiến xác nhận* (confirmation bias) liền nắm quyền. Cửa thang máy, tiếng cười, bữa trưa với trợ lý của Ingrid, tất cả đều được xếp vào hồ sơ làm bằng chứng. Lời đồn đại của Daniel nghe như chứng cứ. Và hãy để ý rằng Marco cũng đang làm y hệt điều đó với Mai, cùng một lúc. Quy kết thù địch hiếm khi là con đường một chiều.

Bước ngoặt thì nhỏ và thực tế. Mai viết lại cái nhãn thành một *mô tả hành vi*: ba cuộc họp, những phản đối công khai, không một lời

riêng tư. Bảng 1 của cuốn sách cũng thực hiện đúng nước đi ấy, từ "anh ta thiếu tôn trọng" sang "anh ta đã ngắt lời tôi bốn lần". Một cái nhãn thì không thể đem ra bàn bạc; một hành vi thì có thể. Ngay khi cô đặt được một câu hỏi thật, cô nhận được một câu trả lời thật, và câu trả lời ấy chứa một điều bất ngờ: những "đòn tấn công" của Marco là cách cậu hiểu về sự trung thực, và một trong số đó còn đang cứu cô.

Mạch truyện phụ về email cho thấy *khoảng trống diễn giải* (interpretive gap) ở dạng thu nhỏ. Tờ giấy ghi chú của Mai tách riêng ba tầng mà chương sách mô tả: sự kiện (bảy tiếng không hồi âm), sự thẩm định (chị ấy chẳng đánh giá cao mình) và cảm xúc (bẽ mặt, và đói). Tách chúng ra không khiến cô trở nên ngây thơ. Nó chỉ đơn giản ngăn cô hành động dựa trên một phỏng đoán như thể đó là sự thật. Hồi âm của Ingrid về con chó cho thấy cái giá của phỏng đoán ấy: email nhắc lại đầy mỉa mai kia hẳn sẽ gây ra một vết thương mới vốn trước đó không hề tồn tại.

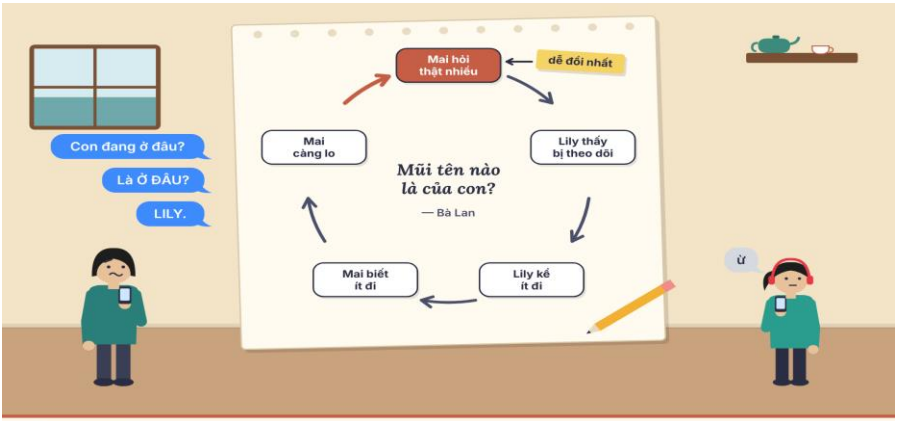
Sau cùng, hãy để ý đến giải pháp. Không phải một cái ôm, mà là một cấu trúc: câu hỏi được gửi trước một ngày và một mục cố định trong chương trình họp. Sự thấu hiểu tốt, được chuyển thành một thoả thuận tốt.

Mang theo trong tuần này

- Hãy chọn một người mà bạn đã dán nhãn. Viết ba câu về những gì họ thật sự đã *làm*.
- Lần tới khi một tin nhắn không được hồi đáp, hãy hỏi ba câu hỏi của chương sách: *Mình biết chắc chắn điều gì? Mình đang thêm vào ý nghĩa gì? Còn lời giải thích hợp lý nào khác?*
- Có ai đó, ngay lúc này, có thể đang nặn bạn thành một kẻ phản diện không?

Truyện 3 · Con đang ở đâu?

Rút từ Chương 3: các vòng tương tác và khuôn mẫu đòi hỏi – rút lui



Những tin nhắn ấy, nếu đem trải hết ra bàn, hẳn sẽ trông như một bản tin thời tiết về cơn bão đang chậm rãi kéo đến.

- **Thứ Hai, 5:41 chiều** Mai: *Con đang ở đâu?*
- **5:58 chiều** Lily: *ở ngoài*
- **5:59 chiều** Mai: *Ở ngoài là Ở ĐÂU?*
- **6:20 chiều** Lily: *trường*
- **6:21 chiều** Mai: *Trường đóng cửa lúc 4 giờ rồi.*
- **6:21 chiều** Mai: *Lily.*
- **6:22 chiều** Mai: *LILY.*
- **6:47 chiều** Lily: *ừ*

Mai ngẫm nghĩ: chưa từng có ai bị một chữ cái duy nhất đánh gục hoàn toàn đến thế.

Lily mười lăm tuổi, vừa gia nhập câu lạc bộ robot. Câu lạc bộ họp trong xưởng phía sau trường và hình như chỉ giải tán khi lũ robot, hoặc có lẽ là lũ học sinh, gục xuống. Con bé về nhà lúc bảy giờ, có hôm bảy rưỡi, tay dính dầu mỡ, tai nhét tai nghe, và trả lời mọi câu hỏi bằng một chữ na ná như "ổn".

Thế là Mai hỏi nhiều hơn. Nghe thì có vẻ hợp lý thôi. Nếu một câu hỏi cho ra một chữ, thì sáu câu hỏi ít ra cũng phải cho ra sáu chữ.

Nhưng chẳng những không được, chúng còn cho ra ít hơn. Đến tuần thứ hai, Lily tắt chức năng chia sẻ vị trí trên ứng dụng gia đình. Sang tuần thứ ba, con bé ăn tối với chiếc tai nghe vắt quanh cổ như khăn quàng, sẵn sàng kéo lên ngay khi có dấu hiệu chuyện trò. Mai đáp lại bằng cách lén xem mạng xã hội của Lily; Lily phát hiện ra; và thế là nổ ra một trận cãi vã trong bếp mà sau này Bảo kể với đám bạn là "gần như chiến tranh".

"Con không kể với mẹ," Lily hét lên, "là vì mẹ *hoảng lên*!"

"Mẹ hoảng lên," Mai hét lại, "là vì con không *kể* với mẹ!"

Cả hai cùng khựng lại, vì hai câu nói vang lên giống hệt nhau, như tiếng vọng trong đường hầm.

Bà Lan, nãy giờ vẫn lặng lẽ bóc bưởi bên bàn, đặt con dao xuống.

"Hai đứa kéo một sợi dây," bà nói. "Đứa này kéo càng mạnh, đứa kia càng ghì lại mạnh. Rồi cả hai cùng nói: coi kìa, nó kéo mạnh dữ chưa."

Không ai đáp được câu đó. Lily về phòng. Mai ra bồn rửa, cọ một cái chảo vốn đã sạch.

Khuya hôm ấy, trằn trọc không ngủ được, Mai thấy mẹ mình ngồi ở bàn bếp với cây bút chì và mặt sau tờ lịch cũ của nhà họ Trần. Bà Lan đã vẽ một vòng tròn lớn, quanh nó là những mũi tên, và đang ghi lên từng mũi tên bằng nét chữ nhỏ, cẩn thận.

Mai lo → Mai hỏi thật nhiều → Lily thấy bị theo dõi → Lily kể ít đi → Mai biết ít đi → Mai càng lo → ...

"Nó bắt đầu từ đâu hả mẹ?" Mai hỏi.

"Hỏi vậy là hỏi sai rồi," mẹ cô nói. "Vòng tròn thì không có chỗ bắt đầu. Câu nên hỏi là: mũi tên nào là của con?"

Mai nhìn những mũi tên rất lâu. *Mai hỏi thật nhiều.* Mũi tên ấy là của cô. *Mai lo* cũng vậy, dù cái đó giống thời tiết hơn là một mũi tên.

"Còn mũi tên nào," bà Lan nhỏ nhẹ, "là dễ đổi nhất vào ngày mai?"

Tối hôm sau, Mai không nhắn tin lúc 5:41. Cũng không lúc 5:58. Đến 6:30, cô gửi một tin nhắn duy nhất, mất mười chín phút mới viết xong:

Mẹ nhận ra mẹ nhắn tin cho con nhiều quá, chắc con thấy như bị canh chừng. Mẹ xin lỗi. Mình thoả thuận với nhau được không? Tối nay nói chuyện nhé?

Tin trả lời đến chưa đầy một phút, bản thân điều đó đã là một phép màu nho nhỏ.

ok

Lần này là hai chữ cái. Tiến bộ rồi.

Hai mẹ con nói chuyện ngoài ban công, sau khi Bảo đã đi ngủ, dòng sông bên dưới phát ra những âm thanh chậm chạp, sóng sánh như dầu. Mai giải thích rằng cô sợ khi không biết Lily đang ở đâu, rằng thành phố mới này vừa rộng lớn vừa xa lạ, và rằng những câu hỏi của cô chính là nỗi sợ trào ra qua đầu ngón tay cái. Cô không nói *con phải*. Cô nói *mẹ thấy* và *mẹ sợ*, và ngạc nhiên vì điều đó khó đến thế nào.

Lily im lặng lâu đến mức Mai tưởng mình lại đánh mất con bé lần nữa. Rồi Lily nói, với dòng sông hơn là với mẹ:

“Con ở lại trễ là vì con không muốn về nhà.”

Mai cảm thấy sàn ban công hơi nghiêng đi.

“Không phải tại mẹ,” Lily vội nói. “Mà tại… Mẹ khóc trong phòng tắm, mẹ ơi. Ban đêm. Mở vòi nước cho tụi con khỏi nghe. Con nghe hết. Ba thì ở giàn khoan tới Giáng Sinh mới về, mẹ thì có ông sếp gửi email lúc nửa đêm, rồi còn cái ông không ai chịu nổi ở tầng dưới nữa. Con nghĩ, nếu con kể thêm chuyện của con, con robot bị hư, con Kayla chơi xấu, bài kiểm tra vật lý, thì mẹ chỉ có thêm một chuyện nữa thôi.” Con bé nhún vai, cái nhún vai của tuổi mười lăm mà gánh cả sức nặng của thế giới. “Nên con tự lo. Con không kể để mẹ khỏi lo.”

“Và vì con không kể,” Mai chậm rãi nói, “nên mẹ lo.”

“Dạ,” Lily nói. “Con mới nghĩ ra cái đó chừng mười phút trước.”

Mai bật cười, rồi cô khóc, và lần này cô không mở vòi nước.

Thoả thuận của hai mẹ con chẳng có gì phức tạp. Sáu giờ tối mỗi ngày, Lily sẽ gửi một tấm ảnh con robot, dù nó đang ở tình trạng nào. Mai hứa chỉ nhắn tối đa một tin hỏi thêm, và chỉ khi đến sáu rưỡi mà chưa thấy ảnh. Chủ nhật, hai mẹ con sẽ uống trà với nhau, và mỗi người kể cho người kia một điều thật về tuần của mình: không phải báo cáo, chỉ một điều thật thôi. Mai phải kể trước, vì cô là người lớn, và vì, như Lily chỉ ra, chính mẹ “bắt đầu trước”.

“Mẹ đâu có bắt đầu,” Mai nói.

“Bà ngoại nói vòng tròn đâu có chỗ bắt đầu.”

Tấm ảnh robot đầu tiên đến vào ngày hôm sau, lúc 5:59. Trong ảnh là một đống dây điện, một chiếc bánh xe đơn độc và ngón tay cái của Lily giơ lên ra dấu “ổn”.

Thứ Sáu tuần ấy, Lily tìm thấy một thứ được nhét vào túi hông chiếc ba lô đi học: một con hạc giấy nhỏ màu kem. Con bé mở một bên cánh ra, đọc dòng chữ xanh, nhíu mày, rồi mang nó vào bếp.

Hận thù không bao giờ dập tắt được hận thù. Chỉ có không hận thù mới dập tắt được hận thù.

"Mẹ, chuyện này kỳ cục cực kỳ luôn. Mẹ làm hả?"

"Không," Mai đáp, và đó là sự thật.

Lily nhìn con hạc. "Hận thù? Mình đâu có *hận thù*."

Mai nghĩ đến căn bếp, những tiếng la hét, chiếc tai nghe như tấm khiên.

"Mình cũng có hận thù một chút," cô nói.

Lily ngẫm nghĩ, rồi, thật đáng kinh ngạc, con bé mỉm cười. "Ừ thì. Một chút."

Con bé đặt con hạc lên bậu cửa sổ, bên cạnh con thứ nhất. Giờ đã có hai con.

Bình giảng của Giáo sư

Câu chuyện này xoay quanh một câu nói được nói hai lần: "Con không kể vì mẹ hoảng lên" và "Mẹ hoảng lên vì con không kể." Câu nào cũng đúng. Mỗi người bắt đầu câu chuyện từ một điểm khác nhau, sao cho hành vi của chính mình trông như một *phản ứng*, và do đó là chính đáng. Cuốn sách gọi đây là *vấn đề ngắt câu* (punctuation problem): ta cắt một vòng tròn liên tục thành một đường thẳng, với bản thân đứng ở đầu vô tội. Những cuộc cãi vã về chuyện "ai bắt đầu trước" không bao giờ có người thắng, vì trong một vòng tròn, chẳng ai bắt đầu cả.

Các nhà tâm lý học có tên gọi cho chính cái vòng mà Mai và Lily đang mắc kẹt: khuôn mẫu *đòi hỏi – rút lui* (demand–withdraw). Một người thúc ép để được gần gũi, người kia lùi lại, khiến người thứ nhất càng thúc ép mạnh hơn, khiến người thứ hai càng lùi xa hơn. Ví dụ của chính cuốn sách là một người quản lý liên tục đòi cập

nhật tình hình và một nhân viên ngày càng chia sẻ ít đi. Mai và Lily là cùng một cỗ máy ấy, chỉ là đặt trong căn bếp gia đình.

Bức vẽ trên tờ lịch của bà Lan là toàn bộ chương sách gói trong một hình ảnh. Bà đặt ra hai câu hỏi hữu ích nhất trong cuốn sách: không phải "nó bắt đầu từ đâu?" mà là "*mũi tên nào là của mình?*" và "*mũi tên nào dễ đổi nhất?*" Vì mỗi mắt xích đều phụ thuộc vào mắt xích trước nó, thay đổi một mắt xích duy nhất có thể làm thay đổi cả vòng tròn. Mai thay đổi mắt xích của mình: nhắn tin ít đi, bày tỏ cảm xúc thật thay vì tra hỏi.

Rồi đến điều bất ngờ, loại bất ngờ mà đời thực vẫn thường mang lại. Sự rút lui của Lily không phải là chối bỏ. Đó là sự che chở. Con bé giấu những rắc rối của mình để mẹ khỏi bận lòng, và chính điều đó lại khiến mẹ nó càng lo âu hơn. Cả hai đều hành động vì thương yêu, và cái vòng đã biến tình thương ấy thành một cuộc chiến.

Cũng hãy để ý rằng giải pháp mang tính *cấu trúc*, chứ không phải cảm xúc: một tấm ảnh lúc 6 giờ tối, tối đa một tin nhắn hỏi thêm, một buổi trà Chủ nhật. Sự dễ đoán trước đã thay thế cho sự canh chừng, và không ai trong hai người phải trở thành một con người khác.

Một lời cảnh báo từ cuốn sách: không phải mối quan hệ khó khăn nào cũng là một vòng tròn cân xứng. Nếu một thiếu niên đang gặp nguy hiểm thật sự, hoặc nếu một người đang đe doạ người kia, thì lăng kính "phần đóng góp của mỗi người" sẽ là lăng kính sai. Tuy vậy, với những va chạm thường ngày trong gia đình và nơi làm việc, cái vòng ấy thường vẫn hiện diện, và nó sẽ đền đáp xứng đáng cho ai chịu cầm cây bút chì và lật mặt sau một tờ lịch cũ.

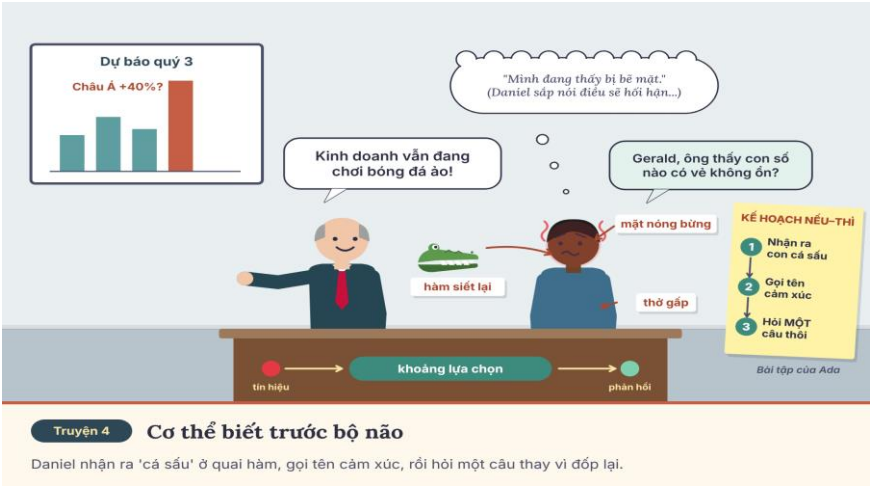
Mang theo trong tuần này

- Hãy chọn một cuộc cãi vã cứ lặp đi lặp lại. Vẽ nó thành một vòng tròn những mũi tên. Mũi tên nào là của bạn?

- Có ai đang rút lui khỏi bạn, không phải để chối bỏ bạn mà để che chở cho bạn, hoặc cho chính họ?
- Một cấu trúc nhỏ nào, như một giờ cố định hay một tín hiệu duy nhất đã thống nhất, có thể thay thế cho khuôn mẫu đuổi bắt?

Truyện 4 · Quai hàm của Daniel

Rút từ Chương 4: sự thẩm định, cơ thể và việc điều hoà cảm xúc



Ở Meridian Freight, người ta chỉ gọi nó là Cái Email.

Chẳng ai cần nói rõ là cái nào. Mười tám tháng trước, sau một buổi họp với khách hàng mà trong đó một phó chủ tịch khu vực đã mô tả bản dự báo doanh số của anh là "lạc quan đến mức hư cấu", Daniel Okafor quay về bàn làm việc và viết, thật nhanh và với một ngòi bút văn chương thực thụ, một thư trả lời gửi cho toàn công ty. Trong đó có chữ "khủng long". Trong đó, ở phần tái bút, có chữ "bảng tính" được dùng như một lời lăng mạ. Anh mất bốn phút để viết nó và bốn tháng để gượng dậy.

"Tôi đâu phải người nóng tính," Daniel thường giải thích với bất cứ ai nhắc lại chuyện đó. "Tôi là người *nhanh*. Chỉ là cơn giận tới nơi trước tôi thôi."

Anh nói câu ấy vào một tối Chủ nhật với cô con gái Ada, chín tuổi, đang làm bài tập ở bàn bếp, và con bé ngước lên nhìn anh với sự kiên nhẫn đáng sợ của trẻ con.

“Cô Ruiz nói đó là cái con cá sấu nó làm vậy đó,” Ada nói.

“Con gì?”

“Con cá sấu.” Con bé gõ gõ lên quai hàm mình. “Khi mình giận thì quai hàm siết lại trước tiên, giống con cá sấu đang chuẩn bị đớp. Cô Ruiz nói cơ thể biết trước cả bộ não. Nên mình phải canh chừng con cá sấu.” Con bé đẩy một tờ bài tập qua bàn. “Con phải phỏng vấn một người lớn. Ba là người lớn.”

Tờ bài tập có tiêu đề NHỮNG ĐIỀU KHIẾN TÔI NỔI GIẬN, viết bằng chữ bong bóng, với năm câu cần hoàn thành. Daniel, người từng chốt một hợp đồng vận tải mười hai triệu đô-la ở Lagos chỉ bằng một nụ cười, bỗng thấy hồi hộp lạ lùng.

Tôi thấy khó giữ bình tĩnh nhất khi có ai đó…

“Nói chặn họng ba,” anh nói. “Trước mặt người khác. Như thể ba là con nít.”

Ada ghi lại, rồi tự ý vẽ thêm một người đàn ông hai tai đang bốc khói.

Tín hiệu đầu tiên của cơ thể tôi thường là…

Daniel nghĩ ngợi. Anh thật sự nghĩ, lần đầu tiên trong bốn mươi mốt năm. “Quai hàm,” anh chậm rãi nói. “Rồi mặt nóng bừng. Rồi ba bắt đầu soạn sẵn câu trả lời trong đầu trong khi người ta còn đang nói.”

“Cá sấu,” Ada nói, vẻ hài lòng.

Khi cảm thấy bị đe doạ, tôi thường…

“Tấn công,” anh nói. “Nhanh và hài hước. Mọi người cười. Rồi sau đó chẳng ai cười nữa.”

Điều tôi dễ hối hận nhất là…

“Bấm ‘trả lời tất cả’.”

Ada không hiểu thế nghĩa là gì, nên con bé viết *bấm tất cả* và vẽ một cái nút đỏ thật to.

Một khoảng dừng hữu ích đối với tôi sẽ là…

Câu này anh không trả lời được. Ada đọc to lời gợi ý ở cuối tờ giấy: *Hãy lập một kế hoạch NẾU – THÌ. NẾU tôi nhận ra tín hiệu của mình, THÌ tôi sẽ làm một việc nhỏ và bình tĩnh.*

"Nếu quai hàm ba hoá cá sấu," Daniel nói, thử xem sao, "thì ba sẽ… hỏi một câu. Một câu thôi. Trước khi nói bất cứ điều gì khác."

"Và ba phải nói cái cảm xúc đó ở trong đầu," Ada nói. "Gọi tên để thuần hoá nó. Cô Ruiz nói vậy đó."

"Gọi tên để thuần hoá nó," Daniel nhắc lại, rồi tự tay viết câu ấy lên một mẩu giấy ghi chú, nhét vào ví, sau tấm bằng lái xe, nơi không ai có thể nhìn thấy.

Gerald Whitcombe đến trong chuyến thăm hằng tháng vào thứ Năm.

Vị phó chủ tịch khu vực là một người đàn ông cao lớn, bóng bẩy, với giọng nói như được thiết kế cho những căn phòng rộng, và ông bước vào phòng họp tầng bốn theo cái cách thời tiết tràn vào một thung lũng. Quanh bàn có chín người. Bản dự báo quý của Daniel đang hiện trên màn hình.

Gerald nhìn nó chưa đầy năm giây. "Chà," ông nói với cả phòng, không phải với Daniel, "tôi thấy bộ phận kinh doanh vẫn đang chơi bóng đá ảo."

Hai người cười gượng. Ingrid không cười. Marco nhìn xuống giày mình.

Và Daniel cảm thấy nó: cái siết ở khớp quai hàm, hơi nóng leo lên cổ như con nước triều chậm rãi, và rồi, chẳng cần ai gọi, một câu nói đã tự lắp ráp trên đầu lưỡi anh, một câu nói tuyệt đẹp, mở đầu

bằng những chữ *Với tất cả sự kính trọng, Gerald, khi điều đó phát ra từ một người mà…*

Cá sấu, một giọng nói nhỏ trong đầu anh cất lên, nghe giống Ada đến lạ.

Anh nhận ra hai bàn tay mình đang ép phẳng xuống mặt bàn. Anh nhận ra hơi thở mình nông và gấp. Và trong nửa giây có được, anh làm điều kỳ lạ nhất mà anh từng làm trong một cuộc họp. Lặng lẽ, anh gọi tên nó. *Mình đang thấy bị bẽ mặt.* Rồi, một cách ngớ ngẩn, như đang thuyết minh cho một phim tài liệu về thiên nhiên: *Daniel sắp nói một câu để đời. Daniel sẽ hối hận trước thứ Sáu.*

Câu nói trên đầu lưỡi anh mất đi một chút hào quang.

"Gerald," anh nói, và giọng anh phát ra trầm hơn, chậm hơn thường lệ. "Ông thấy con số nào có vẻ không ổn?"

Căn phòng lặng phắc. Gerald thoáng như không chuẩn bị cho một câu hỏi.

"Dòng châu Á," Gerald nói. "Tăng trưởng bốn mươi phần trăm. Không ai tin nổi bốn mươi phần trăm."

Daniel nhìn lên màn hình. Rồi anh nhìn lại lần nữa. Và rồi, từ từ, anh bắt đầu mỉm cười.

"Đó là," anh nói, "bản nháp năm ngoái. Bản trình bày chính thức là mười một phần trăm. Có vẻ như người ta đã gửi nhầm file cũ cho ông." Anh xoay chiếc laptop lại. "Đây là bản hiện hành."

Có một khoảng lặng trong đó vài người quên cả thở. Gerald nghiêng người tới, đọc, hắng giọng, rồi nói: "Phải rồi. Mười một. Ừm. Vậy thì hợp lý hơn." Và ông chuyển sang chuyện hậu cần, với vẻ mặt thoáng ngượng của một người tự tin bước xuống một bậc thang không hề có ở đó.

Sau đó, ngoài hành lang, Ingrid Halvorsen sóng bước bên cạnh Daniel.

“Mười tám tháng trước,” cô nói, “anh đã gửi một cái email về chuyện đó rồi.”

“Mười tám tháng trước,” Daniel nói, “tôi chưa có một chuyên gia tư vấn chín tuổi.”

Tối hôm đó, khi anh xuống bãi đậu xe, có một thứ được kẹp dưới cần gạt nước kính chắn gió. Không phải giấy phạt đậu xe. Một con hạc giấy nhỏ màu kem. Anh mở một bên cánh bằng những ngón tay to lớn, cẩn trọng.

> *Ai chế ngự được cơn giận đang bừng lên như ghìm lại cỗ xe đang lao đi, người ấy ta gọi là người đánh xe thực thụ. Kẻ khác chỉ là người cầm cương mà thôi.*

Daniel, người yêu xe hơi hơn mức hợp lý, đứng giữa bãi đậu xe và bật cười thành tiếng.

Rồi anh ngước nhìn lên toà nhà. Trên tầng ba, ở căn 3B, một tấm rèm lay động rồi lặng yên.

Bình giảng của Giáo sư

Người Anh có câu thành ngữ xưa rằng ai đó “thấy màu đỏ” (saw red), tức là giận đến mờ mắt. Câu chuyện này nói về việc bắt lấy khoảnh khắc *trước* khi màu đỏ ập tới. Chương thứ tư của cuốn sách đưa ra một khẳng định giản dị mà mạnh mẽ: cơ thể biết trước. Quai hàm siết chặt, mặt nóng bừng, hơi thở nông và một lời phản bác đang hình thành trong khi người kia còn đang nói, đó là những tín hiệu đe doạ đến trước khi ta kịp quyết định bất cứ điều gì một cách có ý thức. Con cá sấu của Ada là cái tên trẻ con đặt cho điều mà các nhà tâm lý học gọi là *nhận biết nội cảm* (interoceptive awareness), tức khả năng nhận ra những gì đang diễn ra bên trong chính cơ thể mình.

Tờ bài tập gần như là, từng chữ một, bản tự đánh giá mà cuốn sách đề xuất: điều gì khơi dậy cơn giận của tôi, tín hiệu đầu tiên của tôi

là gì, tôi thường phản ứng ra sao, điều tôi hối hận nhất là gì, và một khoảng dừng hữu ích sẽ là gì. Ngòi nổ của Daniel rõ ràng và rất con người: bị nói chặn họng giữa đám đông. Lý thuyết thẩm định (appraisal theory) giải thích vì sao riêng điều này lại châm ngòi cho anh. Nó đe doạ một thứ anh coi trọng: năng lực của anh trước mắt người khác.

Rồi đến ý tưởng thực tiễn nhất của chương, *ý định thực thi* (implementation intention): "NẾU quai hàm ba hoá cá sấu, THÌ ba sẽ hỏi một câu." Một kế hoạch như thế có hiệu quả vì quyết định đã được đưa ra từ một lúc bình tâm. Trong khoảnh khắc nóng bỏng, Daniel chỉ cần làm theo.

Hãy quan sát hai công cụ anh dùng trong nửa giây ấy. Thứ nhất, *gắn nhãn cảm xúc* (affect labelling): anh thầm gọi tên cảm xúc, "Mình đang thấy bị bẽ mặt". Nghiên cứu cho thấy việc gọi tên một cảm xúc làm giảm cường độ của nó. Thứ hai, *tự tạo khoảng cách* (self-distancing): anh tự thuật về mình ở ngôi thứ ba, "Daniel sắp…", điều này cho anh góc nhìn của một người quan sát và nới lỏng gọng kìm của cảm xúc. Không công cụ nào xoá bỏ được cơn giận. Chúng chỉ mở ra cái mà cuốn sách gọi là *khung cửa lựa chọn*, khoảng trống nhỏ giữa tín hiệu đầu tiên và hành động đầu tiên.

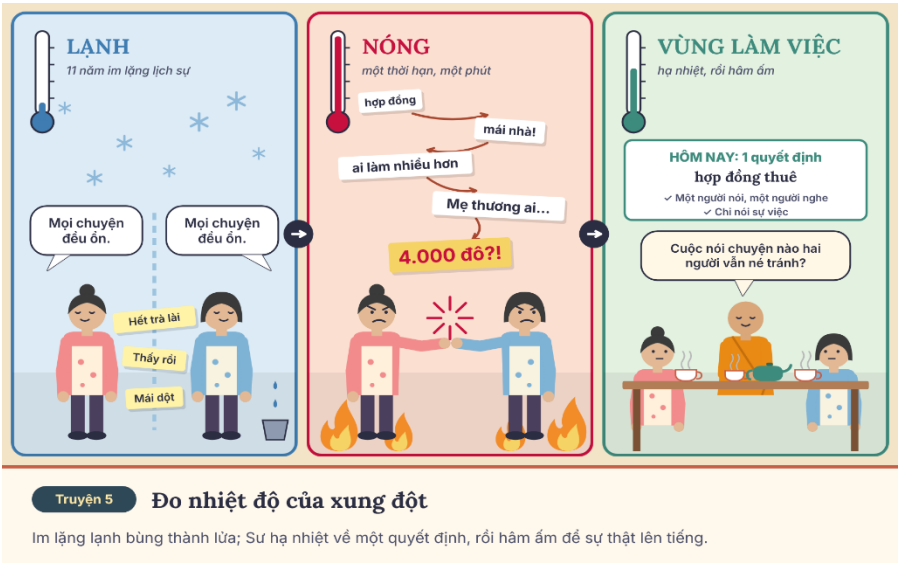
Còn điều bất ngờ? Câu hỏi điềm tĩnh không chỉ ngăn được một thảm hoạ. Nó còn tạo ra *thông tin*. Gerald đã sai, không phải vì Daniel khôn khéo, mà vì Daniel đã ngừng tấn công đủ lâu để tìm ra sự thật. Cơn giận thu hẹp sự chú ý, và chỉ một câu hỏi điềm tĩnh có thể mở rộng nó trở lại.

Mang theo trong tuần này

- "Con cá sấu" của bạn là gì, tín hiệu đầu tiên của cơ thể khi cơn giận dâng lên?
- Hãy viết một kế hoạch NẾU – THÌ cho ngòi nổ thường gặp nhất của bạn, và cất nó ở một nơi riêng tư.

- Lần tới khi tín hiệu xuất hiện, hãy thử thầm gọi tên cảm xúc, hoặc mô tả bản thân ở ngôi thứ ba.

Truyện 5 · Trà sen và đồng tiền lạnh



Rút từ Chương 5: nhiệt độ của xung đột

Hai chị em điều hành quán trà The Second Cup là những người lịch sự nhất mà Mai từng gặp, và cô phải mất một tháng mới hiểu rằng đó là một triệu chứng.

Bà Hạnh đứng quầy buổi sáng. Bà Hoa đứng quầy buổi chiều. Đúng 1 giờ trưa, hai người đi ngang qua nhau sau quầy thu ngân như lính gác đổi phiên trước cung điện, kèm một cái gật đầu và một tiếng "Chị" hay một tiếng "Em", ngoài ra không gì khác. Họ trao đổi với nhau bằng những mẩu giấy ghi chú dán trên máy tính tiền: *Hết trà lài*. *Đã đặt trà lài*. *Mái lại dột chỗ cửa sổ*. *Thấy rồi*.

Họ không bao giờ, không bao giờ nói chuyện tiền bạc.

"Mười một năm rồi," một buổi sáng bà Hạnh kể với Mai, rất khẽ, tay lau một cái bàn vốn đã sạch. "Từ hồi má tôi mất. Hai chị em có chút bất đồng."

“Chuyện gì vậy bác?”

Chiếc khăn trong tay bà Hạnh ngừng lại. “Không quan trọng đâu. Tụi tôi ổn. Mọi chuyện đều ổn.”

Chiều hôm ấy, bà Hoa, chẳng ai hỏi, cũng kể với Mai đúng chuyện đó bằng những lời gần như y hệt, kết thúc bằng câu: “Mọi chuyện đều ổn.” Rồi bà đi ra phía sau và đứng một lúc lâu trong kho, giữa những bao trà.

Nhưng mọi chuyện không ổn. Mái nhà chỗ cửa sổ đã dột suốt ba mùa đông mà chẳng ai gọi thợ, vì thợ sửa mái thì tốn tiền, mà tiền là chủ đề duy nhất họ không thể bàn tới. Hợp đồng thuê mặt bằng sẽ phải gia hạn trong ba mươi ngày nữa, và chẳng chị em nào trả lời thư của chủ nhà, vì tiền thuê mới cao hơn, mà tiền thuê mới thì là tiền. Quán trà sống sót nhờ thói quen, phép lịch sự và một sự im lặng sâu đến mức có thể thả cá vào nuôi.

Rồi, vào một sáng thứ Năm ẩm ướt, người đại diện của chủ nhà xuất hiện.

Đó là một chàng trai trẻ cầm máy tính bảng, tóc cắt rất ngắn. Anh ta đứng ở quầy và vui vẻ giải thích rằng nếu hợp đồng không được ký trước thứ Sáu, mặt bằng sẽ được giao cho một chuỗi trà sữa trân châu. Bà Hạnh nói bà sẽ bàn với em gái. Người đại diện nói anh ta đã nghe câu đó suốt ba tuần nay rồi. Bà Hoa, đến sớm vì trời mưa, xuất hiện ở ngưỡng cửa với cây dù trong tay.

Và mười một năm băng giá, chỉ trong chưa đầy một phút, hoá thành lửa.

Mở đầu là chuyện hợp đồng. Ba mươi giây sau đã sang chuyện mái nhà (*Em đã viết giấy nhắn cho chị về cái mái rồi! — Giấy nhắn! Cô tưởng một tờ giấy nhắn thì vá được mái nhà hả?*). Một phút sau đã là chuyện ai mở cửa sớm hơn, ai làm lụng cực hơn, má thương ai hơn, ai đã ngồi bên giường má ở bệnh viện, và cuối cùng, bằng một giọng nứt vỡ vang khắp quán trà như tiếng sành sứ rơi xuống đất:

“Còn bốn ngàn đô thì sao, chị Hạnh? Trong hộp đựng tiền. Cái tuần má mất. Nó *đâu* rồi?”

Một sự im lặng tuyệt đối, đến nỗi tiếng nước dột từ mái nhà rơi xuống cái xô nghe như tiếng trống.

“*Cô* lấy,” bà Hạnh thì thào. “Mười một năm nay tôi biết là cô lấy. Tôi không bao giờ nói ra, vì đó là má của tụi mình, và tôi không muốn—”

“*Em* lấy hả?”

Người đại diện bắt đầu nhích dần về phía cửa. Hai vị khách bỗng tìm ra lý do để chăm chú nghiên cứu thực đơn. Ở chiếc bàn cạnh cửa sổ, Bhante Tâm đặt tách trà xuống.

“Xin mời,” Sư nói. Sư không cao giọng; Sư hạ giọng xuống, khiến ai nấy đều phải ngừng lại mới nghe được. “Ngồi xuống. Cả hai người. Ở đây.”

Họ ngồi xuống, vì trong một quán trà Việt Nam, người ta không từ chối một vị sư, kể cả giữa lúc chiến tranh. Sư lật tấm bảng trên cửa sang mặt “Đóng cửa”. Sư rót ba tách trà.

“Ngay lúc này,” Sư nói, “hai người đang cố giải quyết bốn chuyện cùng lúc: hợp đồng, mái nhà, má của hai người và số tiền. Hôm nay mình giải quyết một chuyện thôi. Chuyện nào phải quyết trước thứ Sáu?”

“Hợp đồng,” bà Hoa rít qua kẽ răng.

“Tốt. Một quy tắc: một người nói, người kia nghe cho đến hết. Không nói ai là đứa em tệ, đứa chị tệ. Chỉ nói sự việc. Hạnh nói trước.”

Mọi thứ diễn ra chậm chạp, gượng gạo và giả tạo, nhưng nó có tác dụng, một chút. Trong hai mươi phút, họ đã thống nhất rằng cả hai đều muốn giữ quán, và rằng tiền thuê mới vẫn kham nổi nếu cuối cùng họ chịu sửa mái nhà và thôi để mất khách ở cái cửa sổ bị dột.

Hoá ra, hợp đồng chưa bao giờ là vấn đề. Vấn đề là sự im lặng bao quanh nó.

"Giờ thì," Bhante Tâm nói, "chuyện kia. Số tiền. Cả hai người đã mang nó suốt mười một năm, và chẳng ai chịu đặt nó xuống. Cuộc nói chuyện mà hai người vẫn né tránh là gì?"

Hai chị em nhìn nhau, có lẽ là thật sự nhìn nhau, lần đầu tiên sau một thập kỷ.

Đúng lúc ấy, một giọng nói vang lên từ góc phòng cạnh giá treo áo, nơi một người đàn ông cao lớn mặc áo len cardigan màu nâu đã ngồi im lìm đến mức mọi người quên cả sự có mặt của ông.

"Không phải ai trong hai người cả."

Walter Grimsby chậm chạp đứng dậy, chống cây gậy. Gương mặt ông mang màu của giấy cũ.

"Má của hai cô đã cho tôi mượn," ông nói. "Bốn ngàn đó. Tiền mặt, lấy từ cái hộp. Mùa thu năm ấy, Thu, vợ tôi, nằm viện. Bảo hiểm đã ngừng chi trả. Má hai cô và Thu cùng quê, một ngôi làng gần Huế. Bà ấy lên căn hộ của chúng tôi với một phong bì và nói: *Đừng nói với mấy đứa con gái tôi, tụi nó lo*. Rồi bà mất, tám ngày sau đó. Còn tôi…" Ông ngừng lại. "Tôi không bao giờ tìm được cách nói ra. Với cả hai cô."

Không ai nhúc nhích. Giọt nước dột vẫn cứ nhỏ.

"Tôi vẫn đang trả lại," ông Walter nói, giọng khàn đặc. "Mỗi ngày một đô. Mỗi sáng. Bỏ vào hũ tiền boa của hai cô. Mười hai năm. Có lần tôi tính thử: ra khoảng bốn ngàn hai trăm." Ông phát ra một âm thanh gần như tiếng cười. "Có cả tiền lời."

Bà Hạnh đưa cả hai tay lên bịt miệng. Bà Hoa bắt đầu khóc, rất khẽ, rồi với tay qua bàn nắm lấy tay chị mình, và bà Hạnh không rụt tay lại.

Ông Walter đội mũ lên. "Trà sen," ông nói, chẳng với riêng ai. "Bà ấy thích trà sen." Rồi ông bước ra ngoài, vào trong mưa.

Thợ sửa mái đến vào thứ Hai. Hợp đồng được ký vào thứ Ba. Sáng thứ Tư, khi bà Hạnh mở khoá quán lúc sáu giờ, bà thấy một con hạc giấy nhỏ màu kem đứng trên quầy cạnh máy tính tiền, ngay chỗ những mẩu giấy ghi chú ngày trước vẫn dán. Người duy nhất đã vào quán trước bà, theo như bà biết, là Bhante Tâm, người giữ một chiếc chìa khoá để lúc rạng đông có thể vào lấy nước nóng mang về chùa.

Lấy không giận thắng giận, lấy thiện thắng bất thiện.

Dĩ nhiên, bà đã hỏi Sư về chuyện đó.

Bhante Tâm chỉ mỉm nụ cười rộng mở, khiến người ta phát bực. "Gấp đẹp lắm," Sư nói. "Không phải của Sư đâu. Sư còn chưa xếp nổi cái y cho tử tế nữa là. Cứ hỏi vị sư nào mà xem."

Bình giảng của Giáo sư

Cuốn sách đề nghị chúng ta đo *nhiệt độ* của một cuộc xung đột trước khi quyết định phải làm gì. Câu chuyện này chứa cả hai kiểu thời tiết.

Suốt mười một năm, hai chị em ở trong một cuộc xung đột *lạnh*: mức độ trực diện thấp, sự đối nghịch thì nhiều, và tất cả bị đẩy xuống ngầm, vào sự im lặng, những mẩu giấy ghi chú và những quyết định bị gác lại. Hãy đọc danh sách các dấu hiệu cảnh báo trong chương sách, bạn sẽ thấy tất cả đều có mặt trong quán trà: một chủ đề luôn bị né tránh (tiền bạc), những quyết định bị trì hoãn không lý do (mái nhà, hợp đồng), giao tiếp bị thu gọn vào mức thuần chức năng, phép lịch sự còn sống trong khi lòng tin đã chết, và câu nói trấn an "mọi chuyện đều ổn". Điểm mấu chốt của cuốn sách là xung đột lạnh rất tốn kém *chính vì* nó có thể kéo dài. Một

gia đình, hay một nhóm làm việc, cứ thế tổ chức cả đời sống của mình xoay quanh sự khó chịu ấy.

Rồi, dưới áp lực của một thời hạn chót, cái lạnh lật ngược thành *nóng*. Hãy để ý hiện tượng mà cuốn sách gọi là *sự lan rộng vấn đề* (issue proliferation): chỉ trong một phút, cuộc cãi vã phình ra từ hợp đồng sang mái nhà, sang chuyện ai làm cực hơn, sang chuyện má thương ai, sang số tiền. Đây chính là cách xung đột công việc (bất đồng về việc phải làm) trở thành xung đột quan hệ (cuộc chiến về việc chúng ta là ai), và là lý do vì sao những cuộc cãi vã nóng bỏng hiếm khi đi đến được quyết định.

Cách ứng xử của Bhante Tâm là một bài học về *làm nguội*: Sư hạ giọng, thay đổi khung cảnh (tấm bảng đóng cửa, ấm trà), thu hẹp chương trình nghị sự còn một quyết định có thời hạn, và đặt ra các quy tắc cơ bản: mỗi lần một người nói, chỉ nói sự việc, không công kích nhân cách. Cấu trúc từ bên ngoài thay thế cho sự tự chủ mà hai chị em tạm thời đánh mất.

Rồi Sư làm điều khó hơn: Sư *hâm nóng* lại cuộc xung đột. "Cuộc nói chuyện mà hai người vẫn né tránh là gì?" gần như là nguyên văn một trong những câu gợi mở mà cuốn sách đề xuất để đưa một bất đồng đã đóng băng lên bề mặt. Mục tiêu là *vùng làm việc*: đủ nóng để sự thật được nói ra, đủ cấu trúc để người ta lắng nghe được nó.

Khúc ngoặt, dĩ nhiên, là sự thật hoá ra chẳng phải lỗi của ai. Cuộc đời không phải lúc nào cũng hào phóng như vậy, và phần lớn những mối bất hoà ngấm ngầm chẳng có vị ân nhân bí mật nào ngồi trong góc. Nhưng hãy để ý bài học sâu xa hơn: chừng nào cuộc xung đột còn lạnh, sự thật chẳng có lối nào để bước vào. Im lặng không phải là bình yên. Nó chỉ trông giống bình yên mà thôi.

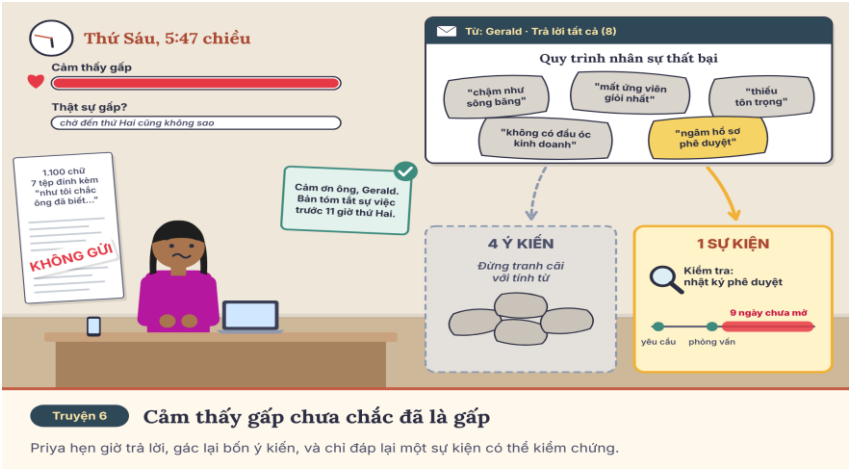
Còn ông Walter? Chúng ta đang biết thêm về người đàn ông không ai chịu nổi ấy nhiều hơn những gì bất cứ ai trong toà nhà từng ngờ tới.

Mang theo trong tuần này

- Trong đời bạn có mối quan hệ nào "ổn" nhưng lại có một chủ đề không ai nhắc tới?
- Khi cuộc cãi vã tiếp theo của bạn bắt đầu lan sang nhiều chủ đề, hãy hỏi: *hôm nay chúng ta cần đưa ra một quyết định nào?*
- Có cuộc nói chuyện nào bạn vẫn né tránh vì sợ khó chịu?

Truyện 6 · Lá thư lúc 5 giờ 47 chiều

Rút từ Chương 6: thời điểm, mục tiêu và chọn điều gì để trả lời



Dân văn phòng nào cũng biết thời khắc nguy hiểm nhất trong tuần là sáu giờ kém mười lăm chiều thứ Sáu. Toà nhà đang vắng dần, ngày cuối tuần đã hiện ra trước mắt như đất liền hiện ra trước mũi tàu, và đó chính là lúc lá thư điện tử ập đến.

Priya Raman, trưởng bộ phận nhân sự của Meridian Freight, đã khoác áo, một tay đã luồn qua quai túi thì điện thoại rung lên. Người gửi là Gerald Whitcombe. Tiêu đề thư là *Quy trình nhân sự thất bại: vị trí trưởng kinh doanh khu vực châu Á*. Đồng gửi gồm giám đốc điều hành, Ingrid, Daniel, hai người bên trụ sở chính, và – vì lý do gì thì Priya không tài nào đoán nổi – cả trưởng bộ phận quản lý cơ sở vật chất.

Chị đứng nguyên mà đọc. Rồi chị ngồi xuống, áo khoác vẫn còn trên người, và đọc lại lần nữa.

Gerald viết năm đoạn, và mỗi đoạn chứa một lời buộc tội, như hạt nằm trong quả. Quy trình tuyển dụng của phòng nhân sự thì "chậm như sông băng". Meridian đã "để mất ứng viên giỏi nhất khu vực"

vì nó. Phòng nhân sự "ngâm hồ sơ phê duyệt". Phòng nhân sự cho thấy "sự thiếu tôn trọng kéo dài đối với mảng kinh doanh". Và ở đoạn cuối cùng là cái hạt có cạnh sắc nhất: *Nói thẳng, tôi không tin Priya có đủ đầu óc kinh doanh cho một vai trò như thế này.*

Priya cảm thấy tim mình bắt đầu chạy, như thể nó có việc gấp phải đi đâu đó.

Đến 6 giờ 15, chị đã viết xong một lá thư trả lời dài một nghìn một trăm chữ. Nó có các mục đánh số. Nó có bảy tệp đính kèm. Nó đáp trả từng lời buộc tội theo đúng thứ tự, có ngày tháng hẳn hoi, và ở mục thứ ba nó dùng cụm từ "như tôi tin chắc ông đã biết" bằng một giọng điệu đủ sức làm tróc cả lớp sơn tường. Chị nghĩ đó là thứ hay nhất mình từng viết. Ngón tay chị đã đặt sẵn trên nút gửi.

Điện thoại lại rung. Tin nhắn của chồng chị, Arjun: *Bàn đặt lúc 7 giờ 30 nhé. Mười năm rồi đó! Đừng trễ, nhà hàng bảo trễ là họ nhường bàn cho người khác.*

Hôm nay là kỷ niệm mười năm ngày cưới của họ. Suốt hai mươi tám phút vừa rồi, chị đã quên sạch.

Chị ngả người ra sau. Trên tấm bảng ghim cạnh bàn có treo một tờ giấy chị từng ép plastic cho một khoá đào tạo quản lý, và từ đó đến giờ chưa hề nhìn lại. Tờ giấy mang tiêu đề *Trước khi trả lời*, gồm sáu câu hỏi:

1. *Có nguy hiểm hay tổn hại tức thời nào cần hành động ngay không?*
2. *Tôi muốn lá thư trả lời này đạt được điều gì?*
3. *Điểm nào thật sự quan trọng?*
4. *Còn thiếu thông tin gì?*
5. *Đây có phải đúng lúc và đúng kênh không?*
6. *Tôi có cần nghe thêm một góc nhìn khác trước không?*

Chị lần lượt đi qua từng câu, phần nào vì thấy ngượng. Nguy hiểm: không. Chẳng ai bị tổn hại gì nếu chuyện này chờ đến thứ Hai. Chị muốn gì? Thành thật mà nói, chị muốn Gerald thấy mình nhỏ bé như chị đang thấy mình nhỏ bé. Chị nhìn vào câu trả lời ấy và không thích nó. Vậy chị *cần* gì? Chị cần hồ sơ được ghi nhận cho đúng. Điểm nào quan trọng? Chị đọc lại năm lời buộc tội, thật chậm, và nhận ra bốn trong số đó là ý kiến, chỉ có một là sự kiện có thể kiểm chứng: *ngâm hồ sơ phê duyệt*.

Thông tin còn thiếu: chị không có nhật ký phê duyệt trước mặt. Đúng lúc chưa: đang là tối thứ Sáu, và chị đang giận sôi người. Góc nhìn khác: chị chưa hỏi ai cả.

Thế là thay cho một nghìn một trăm chữ, chị viết hai câu.

Cảm ơn ông, Gerald. Tôi sẽ rà soát toàn bộ tiến trình tuyển dụng trong dịp cuối tuần và gửi mọi người một bản tóm tắt dựa trên dữ kiện trước 11 giờ sáng thứ Hai.

Chị đọc lại ba lần, ghét cay ghét đắng cái giọng bình thản của nó, bấm gửi, rồi đi ăn tối.

Khoảng dừng ấy không hoàn toàn bình yên. Được nửa chừng món khai vị, Arjun để ý thấy vợ mình đã nhìn chằm chằm vào cùng một mẩu bánh mì từ nãy đến giờ.

"Ông ta đang ngồi cùng bàn mình, phải không," Arjun nói.

"Ai cơ?"

"Cái người đã gửi email cho em ấy. Ông ta đang ngồi ngay đây, giữa hai đứa mình, ăn bánh mì của mình."

Priya bật cười dù không muốn. "Ông ấy tên là Gerald."

"Vậy thì Gerald cứ đợi tới thứ Hai," Arjun nói, rồi gọi thêm bánh mì, và hỏi chị về cái ngày hai người gặp nhau.

Sáng thứ Bảy, chị mở nhật ký phê duyệt ra. Chiều thứ Bảy, chị làm một việc mà chính chị cũng không ngờ: chị gọi cho Ingrid Halvorsen.

Chị không gọi Daniel, người sẽ bảo *xử đẹp ông ta đi*, và sẽ xắn tay vào giúp. Chị gọi cho người chính xác nhất, ít uỷ mị nhất mà chị biết, bởi chị không muốn được đồng tình. Chị muốn được chỉ ra mình đang bỏ sót điều gì.

Ingrid lắng nghe toàn bộ câu chuyện mà không ngắt lời lần nào. Rồi chị nói, bằng cái giọng đều đều rất Na Uy của mình: "Trong năm điểm, có bốn điểm là tính từ. Đừng tranh cãi với tính từ. Hãy trả lời một sự kiện duy nhất. Đính kèm dòng thời gian, đừng đính kèm ảnh chụp màn hình. Ảnh chụp màn hình khiến chị trông như đang cố thắng. Dòng thời gian khiến chị trông như đang cố cho chính xác."

"Còn câu cuối? Cái câu bảo tôi không có đầu óc kinh doanh ấy?"

Ingrid im lặng một lúc. "Câu đó không phải chuyện của email," chị nói. "Câu đó là chuyện của Gerald. Nó cần một cuộc trò chuyện khác, ở một căn phòng khác. Không phải vào thứ Hai. Không phải bằng nút trả lời tất cả."

Thứ Hai, lúc 10 giờ 58, Priya gửi bản tóm tắt của mình. Nó dài chín dòng. Nó liệt kê, một cách trung tính, từng bước của quy trình tuyển dụng kèm ngày tháng. Phòng nhân sự nhận yêu cầu ngày 2 tháng Chín. Phỏng vấn hoàn tất ngày 16 tháng Chín. Thư mời làm việc được soạn ngay trong ngày và chuyển đi phê duyệt lần cuối. Sau đó nó nằm trong hàng chờ phê duyệt, chưa ai mở, suốt chín ngày làm việc, cho đến khi ứng viên nhận lời một công việc khác.

Hàng chờ phê duyệt ấy thuộc về Gerald Whitcombe.

Priya không nói điều này. Chị không cần nói. Dòng thời gian đã nói thay.

Lúc 11 giờ 14, Gerald trả lời tất cả. *Đã ghi nhận. Hãy tập trung tiến về phía trước.* Không thêm gì nữa. Lúc 11 giờ 20, giám đốc điều hành trả lời, chỉ gửi riêng cho Priya: *Cảm ơn chị. Rất rõ ràng và rất chuyên nghiệp.* Lúc 11 giờ 21, Daniel gửi cho chị một ảnh động cảnh thả rơi micro, chị xoá đi, miệng mỉm cười.

Lúc 11 giờ 30, chị mở ngăn bàn tìm cây bút, và khựng lại.

Trong ngăn kéo là một phong bì trắng dài chị đã cất ở đó từ hai năm trước, đề địa chỉ bằng chính nét chữ của chị và chưa bao giờ gửi đi. Chị biết chính xác bên trong viết gì, vì chị đã viết lại nó ba lần. Đặt trên phong bì, ngay ngắn hoàn hảo, như thể có ai đó biết rõ bên dưới là gì, là một con hạc giấy nhỏ màu kem.

Kham nhẫn là khổ hạnh tối thượng.

Priya nhìn nó rất lâu. Văn phòng chị đã khoá suốt cuối tuần. Chị chắc chắn không ai biết về chiếc phong bì đó.

Chị đóng ngăn kéo thật khẽ, như thể có thứ gì bên trong có thể thức giấc.

Bình giảng của Giáo sư

Năm giờ bốn mươi bảy chiều thứ Sáu là một sân khấu hoàn hảo cho chương này, bởi chương này bàn về *thời gian*. Cuốn sách vạch một đường ranh rõ rệt giữa *tính cấp bách cảm xúc*, tức cảm giác rằng ta phải hành động ngay, và *tính cấp bách thực tế*, tức một lý do có thật khiến việc gì đó không thể chờ. Trái tim Priya "có việc gấp phải đi đâu đó". Còn tình huống thì không. Không ai gặp nguy hiểm, và chẳng có gì bị tổn hại nếu chờ đến thứ Hai.

Tờ danh mục ép plastic của chị chính là bảng câu hỏi trước khi phản hồi của cuốn sách, và hãy xem nó làm được gì. Câu trả lời thành thật cho câu hỏi "Tôi muốn gì?" thật xấu xí: *Tôi muốn ông ta thấy mình nhỏ bé.* Nhìn rõ điều đó chính là điều cho phép chị chọn một mục tiêu tốt hơn: *hồ sơ phải được ghi nhận cho đúng*. Nghiên cứu

về thiết lập mục tiêu cho thấy một mục tiêu cụ thể sẽ định hướng sự chú ý và bảo vệ ta khỏi sự xao lãng. Ở đây, nó còn bảo vệ chị khỏi bốn cái tính từ của Gerald.

Ý tưởng hữu ích nhất của chương này là sự khác biệt giữa *phản hồi* và *trả lời mọi thứ*. Năm lời buộc tội ập đến; chỉ một trong số đó là sự kiện có thể kiểm chứng. Trả lời cả năm đồng nghĩa với việc tranh cãi về ý kiến của Gerald trên sân chơi của Gerald. Trả lời một điểm nghĩa là đứng trên nền đất vững.

Hãy để ý cách chị tạm dừng. Hai dòng trả lời của chị không phải là né tránh, vì nó mang theo một *thời điểm quay lại* rõ ràng: "trước 11 giờ sáng thứ Hai". Cuốn sách nhấn mạnh sự phân biệt này. Một khoảng dừng giữ lại cam kết sẽ quay lại; một cuộc tháo chạy thì không. Và chị dùng khoảng thời gian ấy cho đúng ba việc mà chương sách nêu ra: xác định kết quả mình mong muốn, tìm ra điểm then chốt, và bổ sung những gì còn thiếu (nhật ký phê duyệt).

Rồi chị tìm một góc nhìn bên ngoài, và chọn lựa một cách khôn ngoan. Daniel hẳn sẽ đồng tình với chị. Ingrid thì chỉ ra điều chị đang bỏ sót. Lời khuyên của cuốn sách là hãy hỏi "không phải người sẽ mặc nhiên đồng ý, mà là người có thể chỉ ra điều đang bị bỏ qua". Sự phân biệt của Ingrid giữa "chuyện của email" và "chuyện của Gerald" chính là ý tưởng của chương về việc chọn những xung đột nào để can dự, và can dự ở đâu.

Bữa tối kỷ niệm ngày cưới bổ sung một sự thật rất con người: ngay cả một khoảng dừng khôn ngoan cũng không bình yên. Gerald ngồi cùng bàn, ăn bánh mì của họ. Sự nghiền ngẫm luôn tìm cách lấp đầy mọi khoảng dừng. Câu đùa dịu dàng của Arjun là một hình thức tự giãn cách, được thực hiện bởi một người thứ ba đầy yêu thương.

Còn về ngăn kéo: chúng ta sẽ quay lại với chiếc phong bì ấy.

Mang theo trong tuần này

- Lần tới, khi một tin nhắn khiêu khích đến vào cuối ngày, hãy hỏi: *đây là cấp bách cảm xúc hay cấp bách thực tế?*
- Khi nhận nhiều lời phê bình cùng lúc, hãy phân loại chúng: điều nào là ý kiến, và điều nào là sự kiện bạn có thể kiểm chứng?
- Nếu bạn tạm dừng, hãy cho người kia một thời điểm quay lại. Điều đó biến sự né tránh thành một kế hoạch.

Truyện 7 · Buổi tập dượt

Rút từ Chương 7: sự rõ ràng, tính trung tính, sự chừng mực và cấu trúc



Mai phải nói với Daniel hai chuyện, và cô thà vác một cái tủ lạnh leo năm tầng lầu còn hơn.

Chuyện thứ nhất là giấy tờ hải quan từ nhóm kinh doanh của anh đã đến trễ hai lần trong vòng nửa tháng, và cả hai lần kho hàng đều phải sắp xếp lại kế hoạch của cả tuần. Chuyện thứ hai, còn tệ hơn, là Ingrid đã quyết định chuyển tài khoản Lagos – khách hàng ruột của Daniel – sang nhóm của Sofia từ tháng sau. Việc đã quyết rồi. Và Mai là người phải nói ra.

“Con sẽ chỉ nhắc qua thôi,” cô nói với Bhante Tâm ở quán trà tối thứ Ba. “Lúc uống cà phê. Kiểu như: có lẽ mình có thể nghĩ đến chuyện biết đâu xem xét lại cách giấy tờ đang được luân chuyển, và còn nữa, có thể có vài thay đổi đang được cân nhắc liên quan đến Lagos…”

Bhante Tâm đặt chén trà xuống. “Nếu con nói như thế, cậu ấy sẽ nghe ra điều gì?”

“Rằng có vài… thay đổi… đang được…” Mai bỏ lửng. “Rằng chưa có gì được quyết định cả.”

“Và điều đó có đúng không?”

“Không ạ.”

“Vậy là hôm nay con tử tế,” vị sư nói, “để rồi sau này cậu ấy bị tổn thương, một cách bất ngờ. Đó không phải là tử tế. Đó là trì hoãn.”

Sư đề nghị giúp cô tập dượt. Mai chỉ ra rằng Sư chưa từng gặp Daniel. Bhante Tâm bảo chính vì thế mà Sư sẽ là một Daniel rất công bằng, chẳng mang định kiến bất công nào, rồi kéo ghế quay lại đối diện cô.

“Bước một,” Sư nói. “Nói ra mà không cần lọc. Mọi điều con cảm thấy. Sư hứa sẽ quên hết.”

Mai hít một hơi. “Daniel, anh là một cơn bão. Anh chẳng bao giờ đọc biểu mẫu. Anh nghĩ giấy tờ là việc không xứng với anh, và đội của Tomasz đã hai lần phải ở lại đến chín giờ tối vì anh, thế mà anh chỉ *cười* rồi bảo ‘lỗi tôi’ như thể vậy là xong hết mọi chuyện.”

“Tốt,” Bhante Tâm nói, giọng thong thả. “Đó là hơi nước. Giờ đến bước hai. Bên trong làn hơi ấy, điều duy nhất con thật sự cần là gì?”

Mai ngẫm nghĩ. “Con cần các biểu mẫu trước trưa thứ Tư. Để kho hàng còn lên kế hoạch.”

“Đó mới là thông điệp. Cơn bão không phải là thông điệp. Bước ba: chỉ nói thông điệp thôi, rõ ràng, bình tĩnh.”

Cô thử. Câu nói bật ra ngắn gọn và mộc mạc, mộc mạc đến mức hơi đáng sợ. *Hai đợt giấy tờ hải quan gần đây đến sau thời hạn đã thống nhất. Tôi cần chúng trước trưa thứ Tư.* Không “có lẽ”. Không “xem xét”. Không chỗ nào để trốn.

“Còn tin về Lagos?”

Mai nuốt khan. “Tài khoản Lagos sẽ chuyển sang nhóm của Sofia vào tháng sau. Việc đã được quyết định.”

“Rõ ràng,” Bhante Tâm nói. “Rõ ràng thì có thể làm đau. Nhưng không rõ ràng thì làm đau lâu hơn, vì người ta bị treo lơ lửng giữa hy vọng và sợ hãi, và đó là chỗ tệ nhất để bị treo.” Sư ngả người ra sau. “Giờ đến bước bốn. Nói lại lần nữa, và quan sát cơ thể con.”

Cô nói lại. Sư bật cười và chỉ tay. Hai tay cô đang khoanh chặt trước ngực. Cằm cô hếch lên. Và ngay trước chữ *thứ Tư*, cô đã thở dài, một tiếng thở dài dài thượt đầy kịch tính, tiếng thở dài của một người phụ nữ mà lòng kiên nhẫn đang bị cả vũ trụ thử thách.

“Con nói lời của một đồng nghiệp,” Bhante Tâm nói, “bằng cơ thể của một quan toà.”

Họ tập cho đến khi hai bàn tay cô đặt yên trên mặt bàn và giọng cô cất lên đều đặn. Rồi Bhante Tâm quyết định đóng vai Daniel cho ra trò, bằng cách ngả người ra sau, phẩy một tay, và nói “Mai! Bạn tôi ơi! Bận lắm! Vèo vèo!” bằng một giọng lơ lớ đáng sợ đến mức bà Hạnh đánh rơi cái muỗng sau quầy.

Sáng hôm sau, Mai gặp Daniel thật trong phòng họp nhỏ có cái máy pha cà phê hỏng. Cô mở đầu bằng thông điệp thứ nhất, đúng như đã tập.

“Daniel, hai đợt giấy tờ hải quan gần đây đến sau thời hạn đã thống nhất. Cả hai lần kho hàng đều phải lên kế hoạch lại. Đội của Tomasz đã ở lại đến chín giờ tối hôm thứ Năm.”

Gương mặt Daniel biến đổi một cách phức tạp. “Được rồi. Nhưng công bằng mà nói, Mai à, chị cũng đâu có hoàn hảo gì về hạn chót. Còn mấy con số Rotterdam thì sao? Marco đã phải phát hiện ra đấy.”

Chuyện này không có trong buổi tập. Mai cảm thấy phản xạ cũ trỗi dậy: *chuyện Rotterdam hoàn toàn khác, mà dù sao thì—*

Thay vào đó, cô nghe chính mình nói: "Tôi để ý là khi tôi nhắc đến các biểu mẫu, mình lại chuyển sang chủ đề khác. Điều đó cũng công bằng thôi, và mình có thể nói về Rotterdam. Nhưng mình xong chuyện này trước được không?"

Daniel chớp mắt. Anh mở miệng, rồi lại ngậm vào. "Ừ," anh nói. "Công bằng. Xin lỗi."

"Vậy tôi muốn hỏi," cô nói, "điều gì khiến hạn chót thứ Tư khó khăn với anh?"

Và rồi một chuyện xảy ra mà không buổi tập dượt nào có thể lường trước. Daniel gục đầu xuống bàn, lên trên hai cánh tay khoanh lại.

"Cái cổng thông tin khách hàng mới," anh nói, giọng nghèn nghẹt. "Cứ mười lăm phút là nó tự đăng xuất. Nếu đang điền dở một tờ khai hải quan, nó xoá sạch. Tôi toàn làm lúc nửa đêm, ở nhà, làm đi làm lại ba lần, vì tôi không muốn ai nghĩ là tôi không xoay xở nổi một cái trang web." Anh ngẩng đầu lên. "Tôi là gã nhanh nhảu mà, Mai. Gã nhanh nhảu đâu có nói 'tôi đang chết chìm trong đống giấy tờ'."

Mai nhìn anh chằm chằm. Rồi cô ghi vào sổ tay *cổng thông tin: tự đăng xuất mỗi 15 phút* và gạch chân hai lần.

"Hôm nay tôi sẽ nhờ bên IT sửa lỗi hết phiên," cô nói. "Trong lúc chờ họ sửa, Marco có thể giúp anh làm giấy tờ vào các ngày thứ Ba. Đổi lại: giấy tờ phải có trước trưa thứ Tư. Đồng ý chứ?"

"Đồng ý."

"Vậy là: IT sửa cổng thông tin trước thứ Sáu, Marco giúp vào thứ Ba, giấy tờ nộp trước trưa thứ Tư hằng tuần." Cô đọc lại. Anh gật đầu.

Cô hít một hơi cho thông điệp thứ hai. Rõ ràng, bình tĩnh, tay đặt trên bàn.

"Còn một chuyện nữa, và việc này đã được quyết định rồi, nên tôi muốn nói thẳng. Tài khoản Lagos sẽ chuyển sang nhóm của Sofia vào tháng sau."

Cô chờ cơn bão.

Daniel nhìn cô một lúc lâu. Rồi anh ngả lưng ra ghế, nhắm mắt lại, và nói: "Ôi, tạ ơn Chúa."

"…Sao cơ?"

"Từ tháng Sáu đến giờ tôi ôm mười một tài khoản. Riêng Lagos đã là ba múi giờ cộng với một ông khách gọi cho tôi lúc bốn giờ sáng để bàn về thùng các-tông. Tôi đâu dám xin bỏ nó." Anh mở mắt và cười toe toét, nụ cười thật, nụ cười từng giành về bao nhiêu hợp đồng. "Chị vừa trả lại cho tôi những ngày cuối tuần đấy. Tôi ôm chị một cái được không, hay đó là chuyện của phòng nhân sự?"

"Đó là chuyện của phòng nhân sự," Mai nói. "Đi hỏi Priya ấy."

Khi cô xuống uống trà vào giờ nghỉ trưa, cái bàn nơi cô và Bhante Tâm đã tập dượt trống trơn, chỉ có một thứ được kẹp dưới chiếc đĩa lót tách: một con hạc giấy nhỏ màu kem.

Chớ nói lời thô ác với ai. Người bị nói sẽ đáp lại như thế.

Khi cô đang mở nó ra, Walter Grimsby bước qua cửa, một lần ghé thăm thứ hai trong ngày, điều hiếm thấy. Ông gật đầu cộc lốc với cô rồi chìa tiền cho bà Hạnh, và Mai để ý thấy, dù không rõ vì sao điều đó lại quan trọng, rằng đầu ngón cái và ngón trỏ của ông dính vết mực xanh.

Bình giảng của Giáo sư

Chương này mô tả ba phẩm chất quyết định một cuộc trò chuyện khó khăn sẽ giúp ích hay gây hại: *sự rõ ràng* (điều gì được nói), *tính*

trung tính (nói như thế nào) và *sự chừng mực* (dùng bao nhiêu sức mạnh). Buổi tập dượt của Mai đi qua cả ba.

Phiên bản đầu tiên của cô, "có lẽ mình có thể nghĩ đến chuyện biết đâu xem xét", là thất bại kinh điển về *sự rõ ràng*. Làm mềm một thông điệp đến mức nó mất cả hình dạng thì có cảm giác tử tế, nhưng như Bhante Tâm nói, việc ấy chỉ trì hoãn nỗi đau và thêm vào sự rối rắm. Ví dụ trong sách là một người quản lý nói "một số phương án đang được xem xét" sau khi quyết định đã được đưa ra. Tin tức rõ ràng có thể nhói đau. Tin tức mập mờ khiến người ta lơ lửng giữa hy vọng và sợ hãi, và điều đó thường còn tệ hơn.

Buổi tập dượt bốn bước được lấy trực tiếp từ cuốn sách: nói ra mà không lọc; tách thông điệp cốt lõi khỏi phần xả cảm xúc; viết một phiên bản rõ ràng, chừng mực; và luyện tập giọng điệu cùng tư thế. Bước đầu tiên quan trọng hơn vẻ ngoài của nó. Bên trong câu "anh là một cơn bão" là một nhu cầu chính đáng: biểu mẫu trước trưa thứ Tư. Hơi nước thường giấu bên trong một nhu cầu.

Kế đến là *tính trung tính*. "Lời của một đồng nghiệp bằng cơ thể của một quan toà" chính là "kênh song song" mà cuốn sách nói đến: đôi tay khoanh lại, chiếc cằm hếch lên và một tiếng thở dài đã lên tiếng trước cả câu nói. Trung tính không có nghĩa là lạnh lùng. Nó có nghĩa là không phủ thêm một lớp thù địch không cần thiết.

Trong buổi họp, Daniel đi chệch kịch bản và lôi chuyện Rotterdam vào, như người ta thường làm khi chịu áp lực. Cách Mai đáp lại là *siêu giao tiếp*: bình luận về tiến trình của cuộc trò chuyện thay vì nội dung của nó. Câu "khi tôi nhắc đến các biểu mẫu, mình lại chuyển sang chủ đề khác" mô tả điều đang diễn ra mà không buộc tội anh lảng tránh.

Cuối cùng, hãy nhìn vào cấu trúc của cô. Cô mô tả hành vi, nêu tác động của nó, *hỏi và lắng nghe*, làm rõ điều mình cần, đề xuất một thay đổi và xác nhận thoả thuận thành lời. Đó là trình tự sáu bước

của cuốn sách. Chính bước lắng nghe tạo ra điều bất ngờ: sự chậm trễ không phải do cẩu thả, mà do một cổng thông tin hỏng và một người đàn ông kiêu hãnh đang lặng lẽ chết chìm. Và tin xấu mà cô sợ nhất hoá ra lại là một sự nhẹ nhõm. Con người thường can đảm hơn, và mệt mỏi hơn, so với ta tưởng.

Mang theo trong tuần này

- Hãy tìm một thông điệp bạn vẫn đang làm mềm đi. Viết phiên bản mộc mạc của nó trong một câu duy nhất.
- Trước một cuộc nói chuyện khó khăn, hãy tập dượt một lần bằng cả cơ thể lẫn lời nói.
- Nếu ai đó đổi chủ đề, hãy thử nhẹ nhàng gọi tên điều ấy: "Mình xong chuyện này trước được không?"

Truyện 8 · Điều Gerald đã nói

Rút từ Chương 8: sự gây hấn, sự thiếu văn minh và ranh giới



Chỉ mất mười một chữ, và vài người bật cười thậm chí còn không hề có ý cười.

Priya đang trình bày được nửa chừng về chính sách nghỉ phép gia đình mới trong buổi họp toàn thể nhân viên hằng tháng. Chị đã dồn sức vào nó suốt bốn tháng. Chị đang ở trang chiếu số chín, trang có các con số chi phí, thì Gerald Whitcombe ngả lưng ra ghế ở hàng đầu phòng họp và nói, giọng dễ chịu, với tất cả mọi người:

“Có lẽ nên để ai đó có chút kinh nghiệm kinh doanh hơn trình bày phần số liệu nhỉ?”

Vài người bật cười, tiếng cười ngắn ngủi, ngập ngừng của một căn phòng không biết phải làm gì khác. Priya cảm thấy mặt mình nóng bừng và đầu óc trắng xoá, như màn hình khi mất điện. Chị nghe chính mình nói “Ta tiếp tục nhé” rồi bấm sang trang mười. Chị trình bày hết bài. Sau đó chị không nhớ nổi một chữ nào trong đó.

Đêm ấy chị không ngủ được. Chị nằm cạnh Arjun và tua đi tua lại khoảnh khắc ấy, và trong mỗi lần tua lại, chị nói được một câu hay hơn. Trong một phiên bản, chị lạnh như băng. Trong một phiên bản khác, chị hài hước đến mức hạ gục đối phương. Trong phiên bản hay nhất, cả phòng đứng dậy vỗ tay tán thưởng chị, còn Gerald thì bị bảo vệ áp giải ra khỏi toà nhà.

Đến ba giờ sáng, chị có hai kế hoạch, và chị không ưa cả hai.

Kế hoạch A là trả đũa: một lá đơn khiếu nại lời lẽ cẩn trọng, một email lạnh lùng, một lời thì thầm bên tai giám đốc điều hành, và danh tiếng của Gerald bị tháo dỡ dần dần qua nhiều tháng.

Kế hoạch B là đầu hàng: lịch sự hơn nữa, khúm núm hơn nữa, chuẩn bị kỹ gấp đôi, không bao giờ cho ông ta một cái cớ. Thu mình nhỏ lại cho đến khi chẳng còn gì để ông ta nhắm vào.

Bốn giờ sáng, chị nhớ ra một điều Ingrid từng nói về một vấn đề khác: *Câu đó là chuyện của Gerald. Nó cần một cuộc trò chuyện khác, ở một căn phòng khác.*

Buổi sáng, trước khi quyết định bất cứ điều gì, chị làm điều chị đã học được trong tháng vừa qua: kiểm tra lại phía câu chuyện của chính mình. Chị không hỏi Daniel, người sẽ bảo *ông ta là đồ khủng long*. Chị hỏi Marco, người đã làm việc dưới quyền Gerald hai năm, và chị hỏi anh một câu được thiết kế để chứng minh chị sai.

"Nói thật với tôi đi. Bài trình bày của tôi có yếu không? Tôi có tạo cớ cho ông ấy không?"

Marco suy nghĩ về câu hỏi một cách nghiêm túc, và chị trân trọng điều đó. "Trang chín hơi dày đặc," anh nói. "Hai biểu đồ sẽ rõ hơn một. Nhưng Priya à, đó không phải lý do ông ấy nói thế." Anh ngập ngừng. "Ông ấy làm vậy với những người trẻ hơn ông ấy, hoặc không phải da trắng, hoặc không phải đàn ông. Thường là trước mặt mọi người. Tôi có thể kể tên bốn người ở trụ sở chính. Ông ấy đã

làm thế với tôi ngay tuần đầu tiên tôi đi làm. 'Có lẽ nên để ai đó có bằng cấp kiểm tra lại cái này.'"

Vậy là chuyện không nằm ở trang chín. Đó là một khuôn mẫu.

Ngay hôm đó, Priya mở một tài liệu mới và đặt cho nó một cái tên giản dị: *Hồ sơ ghi nhận*. Trong đó, về buổi họp hôm thứ Năm, chị viết một dòng theo đúng định dạng chị vẫn dạy các nhà quản lý sử dụng: *ngày / tình huống / hành vi quan sát được / tác động / phản ứng của tôi / kết quả*. Rồi, với sự đồng ý của Marco, chị ghi lại những gì anh đã kể, đánh dấu cẩn thận là *được kể lại, không phải do tôi quan sát*.

Sau đó chị làm điều mà chị ít muốn làm nhất. Chị xin được gặp riêng Gerald, vào lần ông ghé tới, trong căn phòng nhỏ ông vẫn dùng trên tầng bốn.

Chị tập dượt với Arjun bên bàn bếp cho đến khi câu nói đủ ngắn để nói trong một hơi và đủ vững để đứng vững trước một nụ cười.

Khi chị đến căn phòng nhỏ, cửa đang hé mở và Gerald đang nghe điện thoại. Ông quay lưng về phía chị và không nghe thấy tiếng gõ cửa. Và Priya nghe thấy, từ loa điện thoại, giọng một người đàn ông lạnh lùng và thiếu kiên nhẫn: "…và nói thẳng nhé, Gerald, có lẽ nên để ai đó có chút kinh nghiệm hơn điều hành khu vực của ông."

Gerald nói: "Vâng. Tôi hiểu. Vâng." Hai vai ông rụt lên tận mang tai. Trong khoảnh khắc ấy, ông trông như một cậu học trò to xác đứng chờ ngoài phòng thầy hiệu trưởng.

Priya lùi khỏi cửa, tim đập thình thịch. Chị đứng chờ ba phút ngoài hành lang. Rồi chị gõ cửa lại, thật to, và bước vào.

Chị không nhắc đến cuộc điện thoại. Nó giải thích được một điều gì đó; nó không bào chữa được điều gì cả. Chị ngồi xuống và nói những gì đã tập.

“Ông Gerald, ở buổi họp hôm thứ Năm, ông đã nói rằng nên để ai đó có nhiều kinh nghiệm kinh doanh hơn trình bày số liệu của tôi. Tôi cảm nhận điều đó là thiếu tôn trọng, trước mặt các đồng nghiệp của tôi. Nếu ông có băn khoăn về công việc của tôi, tôi muốn ông nêu trực tiếp với tôi, với những điểm cụ thể, và tôi sẽ xem xét một cách nghiêm túc. Nếu những lời bình luận như thế lại xảy ra trong một buổi họp, tôi sẽ tạm dừng buổi họp và đề nghị trao đổi riêng.”

Gerald mỉm cười, nụ cười của một người đã dùng nó rất nhiều lần. “Ôi thôi nào, Priya. Đùa thôi mà. Hơi dễ tự ái quá đấy, phải không?”

Tim chị đập như trống trận. Nhưng chị đã tập cả phần này.

“Có thể ông chỉ định đùa,” chị nói. “Yêu cầu của tôi vẫn giữ nguyên.”

Một khoảng im lặng kéo dài. Rồi Gerald nhìn vào máy tính xách tay và nói “Được. Đã ghi nhận” bằng một giọng ngụ ý cuộc trò chuyện đã kết thúc. Chị đứng dậy và ra về. Trong thang máy, chị phát hiện hai đầu gối mình đang run lẩy bẩy.

Đó không phải là một chiến thắng. Gerald không xin lỗi. Nhưng ở buổi họp tháng sau, khi một chuyên viên phân tích trẻ tên Sofia trình bày một bản dự báo, Priya thấy Gerald mở miệng, liếc dọc bàn về phía chị, rồi lại ngậm miệng.

Và bản hồ sơ ghi nhận lặng lẽ làm công việc của riêng nó. Ba tháng sau, khi thêm hai người ở trụ sở chính nêu lên những lo ngại về Gerald, Priya đã có thể nói với giám đốc điều hành, chính xác và không kịch tính, rằng chị đã thấy cùng một khuôn mẫu ấy và đã ghi chép lại. Những gì xảy ra tiếp theo đã đi qua các kênh chính thức, như lẽ ra phải thế. Nó không thuộc về câu chuyện này.

Con hạc giấy xuất hiện trên cán chiếc ô của chị ở giá để ô trong văn phòng, vào buổi tối sau hôm chị nói chuyện với Gerald.

"Nó mắng tôi, đánh tôi, nó thắng tôi, cướp tôi." Ai ôm giữ những ý nghĩ ấy, hận thù không bao giờ nguôi.

Priya đọc hai lần, và nghĩ đến lúc ba giờ sáng, và cả căn phòng đứng dậy vỗ tay.

Chị xuống kho hàng hỏi Tomasz, người giữ chìa khoá mọi cánh cửa trong toà nhà, xem tối hôm ấy có ai lạ lên tầng bốn không.

Tomasz nhún đôi vai to lớn và tiếp tục kiểm tra danh sách giao hàng. "Bao nhiêu người ra vào toà nhà này," anh nói. "Không sao đâu."

Bình giảng của Giáo sư

Chương này đối diện với những tình huống khó nhất trong sách: không phải hiểu lầm, mà là hành vi thật sự thiếu văn minh. Lời nhận xét của Gerald là một ví dụ điển hình cho cái mà các nhà nghiên cứu gọi là *sự thiếu văn minh nơi công sở*: cường độ thấp, có thể chối bỏ ("đùa thôi mà"), và có sức ăn mòn chính vì nó đủ nhỏ để người ta cười cho qua.

Hai kế hoạch lúc ba giờ sáng của Priya là hai xung lực mà cuốn sách mô tả: *trả đũa* (Kế hoạch A), thứ nuôi dưỡng vòng xoáy thiếu văn minh, và *nhún nhường chiều theo* (Kế hoạch B), thứ dạy cho mọi người rằng hành vi ấy là chấp nhận được. Cuốn sách đề xuất một con đường thứ ba: *cứng rắn mà không leo thang*, một giới hạn đủ rõ ràng để có ý nghĩa và đủ điềm tĩnh để không khơi mào chiến tranh.

Tuy vậy, trước hết chị tự kiểm tra bản thân, và cách chị hỏi rất đáng học hỏi. Chị không hỏi "ông ta tệ quá, phải không?". Chị hỏi một câu có thể chứng minh chị sai: "Bài trình bày của tôi có yếu không?" Cuốn sách gọi đây là tìm kiếm *sự phản chứng thay vì sự xác nhận*. Câu trả lời trung thực của Marco cho chị cả hai sự thật: trang chín lẽ ra có thể tốt hơn, *và* lời nhận xét kia là một phần của

một khuôn mẫu. Tự xét mình đã không dẫn đến tự trách mình. Nó dẫn đến thông tin.

Hãy để ý đến thời điểm. Priya đã đông cứng trong khoảnh khắc ấy, và cuốn sách trấn an về điều này: một giới hạn được đặt ra sau đó, ở chỗ riêng tư, là chính đáng và thường chính xác hơn một phản ứng trong lúc nóng giận. Điều quan trọng là sự im lặng không bị hiểu lầm thành sự chấp nhận vĩnh viễn.

Giờ hãy nhìn vào cấu trúc của điều chị nói. Nó có ba phần mà cuốn sách khuyến nghị: **hành vi** (điều đã được nói), **điều kiện** (hãy nêu băn khoăn trực tiếp với tôi, kèm chi tiết cụ thể) và **hành động** (nếu chuyện đó lặp lại, tôi sẽ tạm dừng buổi họp). Chị không yêu cầu Gerald thôi làm Gerald. Chị cho ông biết điều *chị* sẽ làm, phần duy nhất chị kiểm soát được. Khi ông thử giới hạn ấy bằng câu "dễ tự ái", chị không tranh cãi. Chị nhắc lại nó.

Cuộc điện thoại tình cờ nghe được là điều bất ngờ mang tính đạo đức của câu chuyện. Gerald đang truyền xuống đúng những gì ông nhận được. Cuốn sách nói thẳng rằng hiểu được nguồn gốc của sự gây hấn có thể giúp ta bớt để bụng, nhưng "giải thích không phải là miễn trách". Priya để cuộc gọi ấy cung cấp thông tin cho mình, và không để nó bào chữa cho ông.

Cuối cùng là *hồ sơ ghi nhận.* Khi hành vi lặp lại với nhiều người và có sự chênh lệch quyền lực, cuốn sách chuyển trọng tâm từ kỹ năng cá nhân sang việc ghi chép và các kênh chính thức. Những ghi chép có ngày tháng, dựa trên dữ kiện của Priya, với phần quan sát được và phần được kể lại tách bạch rõ ràng, chính là thứ cho phép vấn đề được xử lý đúng cách về sau.

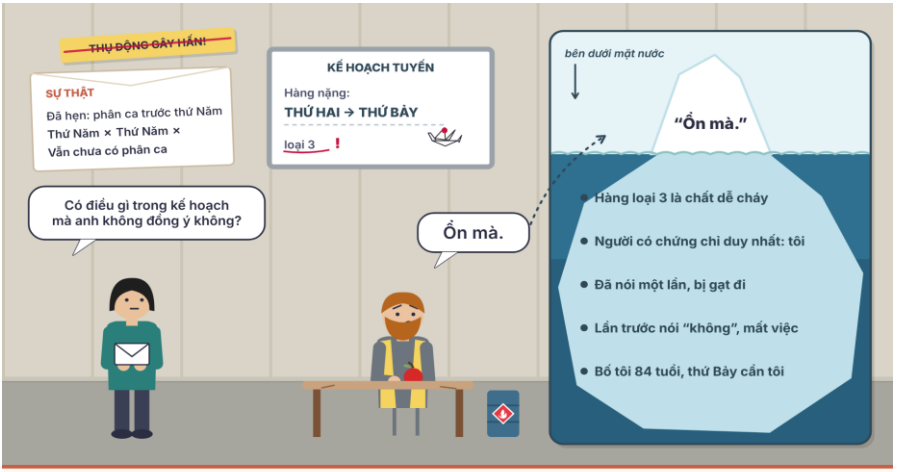
Mang theo trong tuần này

- Có lời nhận xét nào bạn vẫn tua đi tua lại lúc ba giờ sáng không? Kế hoạch A và Kế hoạch B của bạn là gì, và một con đường thứ ba sẽ trông ra sao?

- Hãy viết một giới hạn gồm ba phần: hành vi, điều kiện, hành động. Hành động ấy có phải là điều *bạn* kiểm soát được không?
- Nếu một khuôn mẫu cũng ảnh hưởng đến người khác, bạn có đang lưu giữ một bản ghi chép dựa trên dữ kiện không?

Truyện 9 · Thứ Năm, rồi lại Thứ Năm

Rút từ Chương 9: thù địch gián tiếp và hành vi "thụ động gây hấn"



"Ổn mà," Tomasz Nowak nói.

Đó là lần thứ ba anh nói câu ấy trong buổi họp kế hoạch, và Mai bắt đầu hiểu rằng trong miệng Tomasz, chữ *ổn* mang nhiều nghĩa lắm, mà *ổn* thì hiếm khi là một trong số đó.

Bản kế hoạch tuyến vận chuyển mới là của cô, và cô tự hào về nó. Chỉ cần dời việc xếp các container hàng nặng từ thứ Hai sang thứ Bảy, nhà kho sẽ giải quyết được chỗ hàng tồn đọng, xe tải sẽ tránh được dòng xe đầu tuần, và theo phép tính cẩn thận của Marco, công ty sẽ tiết kiệm được gần sáu mươi nghìn mỗi năm. Tất cả những gì cô cần là nhà kho chuyển tổ bốc xếp sang làm thứ Bảy kể từ đầu tháng, và Tomasz, người quản lý nhà kho, gửi cho cô bảng phân ca mới trước thứ Năm.

"Thứ Năm thì ổn," Tomasz nói. "Không vấn đề gì."

Thứ Năm đến. Không có bảng phân ca. Mai gửi một email lịch sự. Tomasz trả lời: *Đang làm.* Thứ Hai tuần sau, cô đi ngang anh ở khu bốc dỡ và hỏi, giọng nhẹ nhàng, rằng mọi chuyện thế nào rồi. "Rồi sẽ xong," anh nói, mắt không hẳn nhìn cô. "Ổn mà."

Thứ Năm thứ hai đến. Không có bảng phân ca.

"Thụ động gây hấn điển hình," Daniel nói. Dạo này anh là một học trò nhiệt thành của môn hành vi con người và thích chẩn đoán thiên hạ trong bữa trưa. "Ông ta không ưa kế hoạch của chị, nên ông ta phá nó. Lặng lẽ. Giết bằng cách trì hoãn. Ông chú tôi đã làm thế với bà thím suốt ba mươi năm."

Mai rất muốn đi xuống nhà kho mà nói: *Anh đang phá kế hoạch của tôi, và ai cũng thấy cả.* Cô thậm chí đã soạn sẵn câu ấy trong đầu, và nó thấy hả hê, cái kiểu hả hê của một cú đóng sầm cửa.

Nhưng đến giờ cô đã học được đôi điều về khoảng cách giữa những gì mình thấy và những gì mình thêm vào. Cô không thể nhìn thấy sự phá hoại. Cô không thể nhìn vào trong đầu Tomasz. Thứ cô thấy được thì đơn giản thôi, viết gọn trên mặt sau một chiếc phong bì cũng đủ:

Đã thống nhất: bảng phân ca trước thứ Năm. Đã qua hai thứ Năm. Không có bảng phân ca.

Bốn giờ chiều, lúc nhà kho vắng vẻ, cô đi xuống và thấy anh ngồi ở chiếc bàn cũ sứt mẻ sau trạm sạc xe nâng, đang ăn một quả táo.

"Tomasz, mình đã thống nhất có bảng phân ca vào thứ Năm. Vậy mà đã hai thứ Năm trôi qua, tôi vẫn chưa nhận được. Tôi không xuống đây để trách anh. Tôi muốn hiểu chuyện gì đang xảy ra."

"Sắp có rồi. Ổn mà."

"Trong kế hoạch có chỗ nào anh không đồng ý không?"

Một khoảng ngừng rất nhỏ. "Không. Chị thấy sao là tốt nhất thì làm vậy."

Hồi lâu lắm rồi, trong một khoá học quản lý, người ta từng dạy Mai rằng phải hỏi mãi cho đến khi người kia nói ra vấn đề ẩn giấu. Nhưng mấy tháng qua cô cũng học được rằng không ai lôi được sự thật ra khỏi người khác như nhổ một cái dằm. Vậy nên cô nói điều mình đã chuẩn bị sẵn.

"Được rồi. Nếu anh có điều gì băn khoăn, tôi thật lòng muốn nghe, hôm nay hay bất cứ lúc nào trong tuần này. Còn nếu không, thì mình làm như đã thống nhất: bốc xếp vào thứ Bảy kể từ đầu tháng. Chiều nay tôi sẽ gửi một ghi chú ngắn cho mọi người về những gì đã thống nhất và ai làm việc gì, để tất cả cùng làm theo một bản."

Cô quay đi. Cô vừa đến trạm sạc xe nâng thì Tomasz lên tiếng sau lưng cô, bằng một giọng rất khác:

"Chị đã xem trong mấy container thứ Bảy có gì chưa?"

Cô quay lại.

Tomasz đặt quả táo xuống. "Ba mươi phần trăm số hàng nặng ngày thứ Hai là hàng loại 3. Chất lỏng dễ cháy. Sơn, dung môi, keo dán. Theo luật, phải có một giám sát viên hàng nguy hiểm có chứng chỉ có mặt tại chỗ khi bốc xếp. Cả nhà kho này chỉ có một giám sát viên có chứng chỉ." Anh gõ gõ vào ngực mình. "Là tôi. Mà tôi thì không làm thứ Bảy."

Mai thấy mặt đất dưới chân chao đi, lại một lần nữa. Cảm giác ấy đang dần trở nên quen thuộc.

"Tôi đã nói chuyện này ngay buổi họp kế hoạch đầu tiên," Tomasz nói tiếp. "Gerald có mặt ở đó. Tôi hỏi: 'Còn hàng loại 3 thì sao?' Ông ấy bảo: 'Để sau tính, đừng sa lầy vào chi tiết.' Thế là tôi nghĩ: ông ấy là sếp. Tôi không thể nói không. Ở chỗ làm trước, tôi từng nói không với một quản lý về chuyện an toàn xe nâng, và chưa đầy một tháng sau họ đã tìm được cớ cho tôi nghỉ." Anh nhún vai. "Nên tôi nói là ổn. Và tôi không gửi bảng phân ca, vì nếu tôi gửi, chị sẽ cho triển khai, rồi một ngày thứ Bảy nào đó một thùng phuy bị rò

mà không có ai có chứng chỉ, và hoặc là có người bị thương, hoặc là thanh tra phạt mình còn nhiều hơn sáu mươi nghìn chị tiết kiệm được."

"Thế sao anh không làm thứ Bảy?" Mai khẽ hỏi.

Tomasz nhìn quả táo. "Bố tôi sống với tôi. Ông tám mươi tư tuổi rồi. Thứ Bảy là ngày duy nhất em gái tôi không qua được. Đó không phải chuyện của công ty."

"Giờ thì phải rồi," Mai nói.

Họ ngồi một tiếng đồng hồ bên bàn anh. Đến cuối giờ, kế hoạch đã thay đổi: container hàng loại 3 vẫn giữ vào thứ Hai, mọi thứ khác dời sang thứ Bảy, Marco sẽ tính lại khoản tiết kiệm (còn bốn mươi mốt nghìn, vẫn rất tốt), và công ty sẽ trả tiền cho một nhân viên kho thứ hai đi học lấy chứng chỉ hàng nguy hiểm.

Chiều hôm đó, Mai gửi ghi chú như đã hứa. Trong đó liệt kê từng quyết định, ai làm gì và hạn chót khi nào, và căn cứ nào cho thấy việc đã xong. Ở cuối, cô thêm một dòng: *Từ tháng sau, mọi buổi họp kế hoạch sẽ có một mục cố định: "Có điều gì có thể trục trặc không?" Những băn khoăn nêu ra ở đó sẽ được ghi nhận, không bị bác bỏ.*

Tomasz trả lời tất cả mọi người bằng đúng một chữ, nhưng đó là một chữ khác.

Cảm ơn.

Tối hôm ấy, khi Mai rời toà nhà thì trời đã tối. Ở chiếu nghỉ tầng ba, cô bắt gặp Tomasz đang gõ cửa căn 3B, tay xách một túi đồ chợ.

"Anh quen ông Grimsby à?" cô ngạc nhiên hỏi.

"Ông ấy từng đi tàu với bố tôi," Tomasz nói. "Hàng hải thương thuyền, tuyến Gdańsk đi Singapore, khoảng những năm bảy mươi mấy. Dưới buồng máy. Tối tối tôi ghé xem ông ấy thế nào." Cánh cửa hé ra một khe, và một bàn tay dài đỡ lấy túi đồ. Tomasz nói khẽ

điều gì đó bằng tiếng Ba Lan, một giọng khàn khàn đáp lại cũng bằng tiếng Ba Lan, rồi cửa khép lại.

Sáng hôm sau, có một con hạc giấy màu kem được ghim lên tấm bảng trắng trong nhà kho, ngay chính giữa bản kế hoạch tuyến của Mai.

> *Chớ nhìn lỗi người khác, việc họ làm hay chưa làm. Hãy nhìn lại việc làm của chính mình.*

Cô nhìn nó rất lâu. Rồi cô nhìn bản kế hoạch tuyến của mình, và nhìn dấu đỏ nhỏ mà Tomasz đã vẽ cạnh chữ *loại 3* từ mấy tuần trước, cái dấu cô chưa bao giờ để ý.

Bình giảng của Giáo sư

"Ổn mà" có lẽ là câu nói nguy hiểm nhất ở bất kỳ nơi làm việc nào. Chương này bàn về *thù địch gián tiếp*: đồng ý ngoài lời, chống đối trong hành động. Tomasz đồng ý, rồi trì hoãn; nói "chị thấy sao thì làm vậy", rồi lặng lẽ không làm. Theo ngôn ngữ của cuốn sách, đây là sự chống đối ở mức vừa phải đi kèm mức độ thẳng thắn rất thấp, và nó khiến người ta phát điên vì mỗi khoảnh khắc riêng lẻ đều có một lời giải thích vô hại, trong khi toàn bộ khuôn mẫu lại gợi ý điều ngược lại.

Daniel vội với lấy cái nhãn "thụ động gây hấn", và cuốn sách giải thích vì sao ta nên thận trọng với nó. Thuật ngữ này khởi đầu trong ngành tâm thần học quân đội, về sau bị loại khỏi danh mục chẩn đoán chính thức vì những nghi ngờ về tính xác thực, và trong đời thường nó mở ra một cuộc tranh cãi về tính cách thay vì về vấn đề. Nói "anh đang thụ động gây hấn đấy" chỉ mời gọi một câu trả lời: "Không, tôi không có." Và thế là bế tắc.

Cách làm của Mai đi theo chương sách từng bước một. Cô quay về với *những sự kiện quan sát được* (hai thứ Năm, không có bảng phân ca), gọi tên khoảng cách giữa lời đồng ý và hành động, và đặt câu

hỏi theo một khung khác: không phải "sao anh lại phá tôi?" mà là "*trong kế hoạch có chỗ nào anh không đồng ý không?*" Cô tập trung vào hành vi chứ không vào ý định, vì ý định thì không chứng minh được, còn hành vi thì có thể đem ra bàn.

Cũng hãy để ý những gì cô *không* làm. Cô không đuổi theo thông điệp ẩn giấu mãi mãi. Cô để ngỏ cánh cửa ("nếu anh có điều gì băn khoăn, tôi muốn nghe") rồi nói rõ điều gì sẽ diễn ra nếu không ai nói gì. Đó là lời khuyên của chương sách về việc *không củng cố sự mơ hồ*: ta không cần gánh hết công việc diễn giải thay cho một người trưởng thành khác. Và ghi chú bằng văn bản của cô biến một câu "rồi sẽ xong" mơ hồ thành một *thoả thuận hữu hình*: việc gì, ai làm, khi nào, và căn cứ nào để biết đã xong.

Điều bất ngờ chính là ý sâu xa nhất của chương. Sự gián tiếp của Tomasz là một sự thích nghi hợp lý với một môi trường làm việc vốn trừng phạt sự bất đồng công khai. Anh đã nêu băn khoăn một lần, bị một người có quyền gạt đi, và đã học được từ chỗ làm trước rằng nói "không" có thể khiến anh mất kế sinh nhai. Cái "phá hoại" của anh hoá ra lại đang bảo vệ công ty. Cuốn sách nói thẳng: muốn giảm hành vi thụ động gây hấn, phải làm cho việc nói "tôi không đồng ý" trở nên thật sự *an toàn*. Mục họp cố định của Mai, "Có điều gì có thể trục trặc không?", là một hành động nhỏ để xây dựng sự an toàn ấy.

Còn dấu đỏ cạnh chữ *loại 3*, nằm đó mấy tuần mà không ai để ý? Nhiều khi mối băn khoăn chưa bao giờ bị giấu đi. Chỉ là ta không nhìn mà thôi.

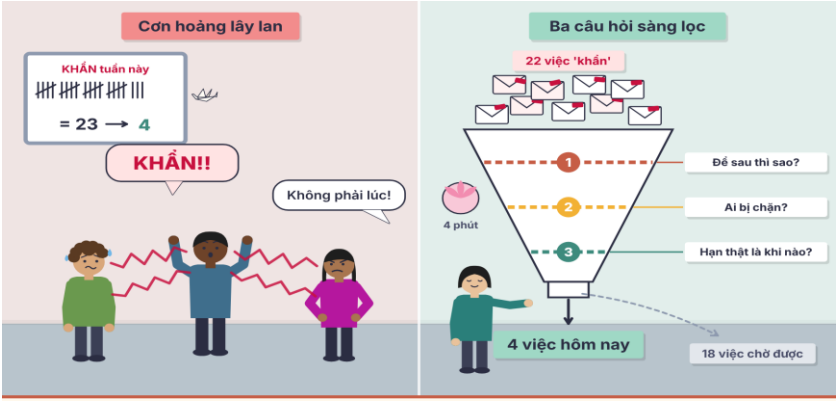
Mang theo trong tuần này

- Ai trong đời bạn hay nói "ổn mà" khi mọi thứ không ổn? Khoảng cách quan sát được giữa lời nói và hành động của họ là gì?

- Thay câu “sao anh lại làm thế với tôi?” bằng câu “phần nào trong thoả thuận không hợp với anh?”
- Ở nơi bạn có quyền, hãy tự hỏi: những người xung quanh có thể nói “không” một cách an toàn hay không.

Truyện 10 · KHẨN

Rút từ Chương 10: lây lan căng thẳng, tải nhận thức và cái bẫy khẩn cấp



Chính Marco là người bắt đầu cái bảng đếm.

Trên tấm bảng trắng cạnh máy pha cà phê, cái máy rốt cuộc cũng đã được sửa, anh kẻ một cột ngay ngắn và viết ở đầu cột: *Email của Daniel đánh dấu KHẨN tuần này*. Đến chiều thứ Tư, con số đã lên hai mươi ba.

Nói cho công bằng, Daniel đang yêu. Không phải yêu một người, mà yêu một khách hàng: Kestrel Foods, một công ty thực phẩm đông lạnh chuyên chở hàng khắp ba châu lục và chưa từng một lần dùng dịch vụ của Meridian. Thứ Hai, trưởng bộ phận hậu cần của họ đã nhận cuộc gọi của Daniel. Thứ Ba, bà ấy đề nghị gửi một bản chào giá. Và Daniel bước ra khỏi phòng như một người vừa trông thấy sao chổi.

“Họ muốn có trước sáng mai,” anh tuyên bố với cả tầng bốn. “Mọi thứ. Giá cước, tuyến, năng lực vận chuyển, tất tần tật. Đây là vụ lớn. Bỏ hết mọi việc khác. KHẨN.”

Cả tầng bốn bỏ hết mọi việc khác.

Về sau Mai nghĩ, thật đáng kinh ngạc khi chứng kiến cơn báo động lan đi như thế nào. Daniel đi nhanh, thế là ai cũng đi nhanh. Daniel nói nửa câu, thế là ai cũng nói nửa câu. Marco, vốn là người điềm tĩnh nhất toà nhà, bắt đầu thở những hơi ngắn hổn hển và gõ phím mạnh đến rung cả bàn. Priya ghé ngang với tách cà phê trên tay, thấm cơn hoảng loạn như một miếng bọt biển, rồi quay về phòng mình và quát một cậu thực tập sinh. Đến sáu giờ, cả tầng đã mang cái vẻ sáng rực mà hoảng hốt của hành khách trên một con tàu vừa nghe thấy chữ *tảng băng*.

Mai cũng cảm thấy nó. Vai cô rụt lên gần tận mang tai. Tim cô đập nhanh hơn mức tình hình có vẻ đòi hỏi. Cô xuống quán trà năm phút, chủ yếu để nhớ lại hơi thở của chính mình ra sao.

“Trà sen,” cô nói với bà Hạnh. “Nhanh giùm con. Đang có chuyện khẩn cấp.”

Bà Hạnh không vội. Bà cho trà vào ấm, rót nước, rồi vặn một chiếc đồng hồ hẹn giờ nhỏ hình bông sen.

“Bốn phút,” bà nói. “Trà sen cần bốn phút. Hối nó thì con chỉ được nước nóng đang giận dỗi, chẳng có vị gì.”

Mai đứng bên quầy và chờ bốn phút. Khó một cách bất ngờ. Nhưng đó cũng là lần đầu tiên trong cả ngày cô không bị lửa đốt.

Khi cô quay lên, cô thấy Marco đang nhìn trân trân vào một email của Daniel có hai mươi hai điểm được đánh số, điểm nào cũng ghi là cần xong *tối nay*.

“Tôi không biết bắt đầu từ đâu,” Marco nói, giọng nhỏ xíu. “Tôi không nhìn thấy chỗ bắt đầu.”

Mai kéo một chiếc ghế lại. “Mình chia làm ba đống nhé. Việc phải chốt trong hôm nay, việc có thể xem lại vào ngày mai, và việc phụ thuộc vào người khác.” Hoá ra trong hai mươi hai điểm, chỉ có bốn điểm thật sự quan trọng trong hôm nay. Chín điểm có thể chờ. Chín điểm còn lại phụ thuộc vào thông tin từ Kestrel mà chưa ai có. Hơi thở của Marco chậm lại thấy rõ khi danh sách co dần. “Tôi nhận điểm ba và điểm bốn,” Mai nói. “Trong bốn mươi phút. Rồi tôi về nhà với các con.”

Rồi cô đi tìm Daniel, lúc ấy đang đi tới đi lui trong phòng họp.

“Daniel. Ba câu hỏi. Ngắn thôi. Nếu bản chào giá này đến tay họ lúc hai giờ chiều mai thay vì chín giờ sáng, thì thực sự chuyện gì sẽ xảy ra?”

Daniel dừng bước. “Thì… chắc chẳng sao cả. Nhưng trông sẽ chậm.”

“Nếu mình chờ thì ai bị kẹt việc?”

“Chẳng ai cả, chắc vậy. Chỉ có mình thôi.”

“Và chính xác thì Kestrel nói *sáng mai* lúc nào?”

Một khoảng lặng. Daniel rút điện thoại ra, kéo ngược lại những ghi chép từ cuộc gọi hôm thứ Hai. Anh đọc một lúc. Rồi anh phát ra một tiếng động nhỏ.

“Bà ấy nói: ‘Lúc nào tiện thì gửi, tốt nhất là trong khoảng tuần tới.’”

Mai không nói gì. Như thế có vẻ tử tế hơn.

“Cái ‘sáng mai’ là tôi tự thêm vào,” Daniel chậm rãi nói. “Vì mình càng nhanh thì càng trông giống kẻ thắng. Công việc là vậy mà. Nhanh là sở trường của tôi.”

“Nhanh là sở trường của anh,” Mai đồng ý. “Nhưng anh cho tôi hỏi: ai là người thực sự chở hàng đông lạnh?”

“Bộ phận vận hành,” Daniel nói. “Là chị.”

“Mình có container lạnh nào còn trống cho các tuyến của họ không?”

Daniel há miệng ra rồi lại ngậm vào.

“Nếu sáng mai anh hứa với họ thời gian quay vòng bốn mươi tám tiếng,” Mai nhẹ nhàng nói tiếp, “thì tôi sẽ phải thuê những container lạnh mà mình không có, với giá cuối tuần, Tomasz sẽ lại phải xếp lại ca kíp, phòng tài chính sẽ la hét, và nếu một container hỏng, một khách hàng mình vừa mới quen sẽ mất trọn một chuyến há cảo đông lạnh giữa đợt nắng nóng. Chẳng điều nào trong đó có nghĩa là mình không nên theo đuổi họ. Nó chỉ có nghĩa là mình nên biết mình đang hứa gì.”

Daniel ngồi xuống. “Vậy tôi phải làm gì?”

“Tối nay gửi cho họ một ghi chú, nói rằng mình đang chuẩn bị một bản chào giá đầy đủ vào thứ Sáu, và hỏi họ ba câu về yêu cầu bảo quản lạnh mà anh chưa trả lời được. Rồi về nhà với Ada đi.”

Bản chào giá được gửi cho Kestrel vào chiều thứ Sáu. Nó kỹ lưỡng, cẩn trọng và, đối với Daniel, chậm đến gần như không chịu nổi. Trên tấm bảng trắng, bên dưới cột đếm của Marco, Mai viết một dòng mới: *KHẨN = một quyết định cần có trước một thời điểm đã nêu rõ, để tránh gây hại cho khách hàng, cho hoạt động vận hành hoặc cho một chuyến giao hàng*. Tuần sau đó, con số đếm được là bốn.

Mười hai ngày sau, Kestrel Foods ký một hợp đồng ba năm.

Daniel bước vào phòng Mai, cầm tờ email như thể nó làm bằng thuỷ tinh. “Trưởng bộ phận hậu cần của họ viết thư trả lời,” anh nói. “Chị nghe này. *Đối thủ của quý công ty đã gửi chúng tôi bản chào giá chỉ trong vòng ba tiếng sau cuộc gọi đầu tiên. Bản của quý công ty mất bốn ngày. Nhưng đó là bản duy nhất hỏi về yêu cầu bảo quản lạnh của chúng tôi trước khi hứa hẹn bất cứ điều gì. Năm ngoái chúng tôi đã bị một công ty rất nhanh làm cho điêu đứng.*” Anh

ngước lên nhìn Mai. “Bị một công ty rất nhanh làm cho điêu đứng,” anh lặp lại. “Suýt nữa thì là mình rồi.”

Tối hôm đó, Bảo từ tiệm đồ mỹ thuật đầu ngõ về, nơi cậu bé vừa mua một hộp bút kim tuyến, mang theo một tin.

“Cái ông không ai chịu nổi ở trong tiệm mỹ thuật,” cậu bé nói. “Ông hỏi cô bán hàng mua loại giấy đặc biệt. Giấy Việt Nam, làm từ vỏ cây. Cô ấy bảo tiệm không bán, mà giờ cũng chẳng còn ai làm nữa. Ông cứ đứng đó lâu lắm.” Bảo cau mày. “Trông ông buồn lắm, mẹ ạ. Không phải giận. Mà buồn.”

Bà Lan đang đứng bên bếp, ngừng tay khuấy.

Sáng hôm sau, trên tấm bảng trắng ở văn phòng, ngay cạnh cột đếm KHẨN, ai đó đã dán một con hạc giấy màu kem. Lần này, Mai để ý, con hạc được gấp từ một tờ giấy hơi nhỏ hơn những tờ trước, như thể người gấp đang phải tằn tiện.

Tâm xao động, chập chờn, khó giữ gìn, khó chế ngự.

Bình giảng của Giáo sư

Đây là câu chuyện về cách cảm xúc lan truyền. Chương thứ mười của cuốn sách mô tả hiện tượng *lây lan cảm xúc*: ta tự động bắt chước nhịp độ, giọng nói và tư thế của những người xung quanh, và qua đó ta nhiễm luôn cảm xúc của họ. Hãy xem cơn hoảng loạn lan ra: Daniel đi nhanh, cả tầng đi nhanh; Daniel nói từng mẩu câu, ai cũng nói từng mẩu câu. Marco, người điềm tĩnh nhất toà nhà, rốt cuộc cũng thở hổn hển từng hơi ngắn. Nghiên cứu cho thấy tâm trạng của chỉ một người có thể làm thay đổi tinh thần hợp tác và hiệu suất của cả một nhóm.

Cảnh ở quán trà là liều thuốc giải. Chiếc đồng hồ bốn phút của bà Hạnh tạo ra một thứ mà văn phòng đã đánh mất: một khoảng hở. Thấu cảm không đòi hỏi ta phải đồng bộ với cơn báo động của

người khác. Ta có thể ở bên một đồng nghiệp đang căng thẳng mà không hấp thụ nhịp tim của họ.

Tiếp theo là *tải nhận thức*. Marco không thể "nhìn thấy chỗ bắt đầu" của hai mươi hai điểm, vì trí nhớ làm việc có giới hạn và sự quá tải khiến việc nào cũng trông to hơn thực tế. Ba đống của Mai (hôm nay, ngày mai, phụ thuộc người khác) được lấy thẳng từ cuốn sách. Lời đề nghị giúp đỡ của cô cũng vậy: cụ thể và có giới hạn ("điểm ba và điểm bốn, trong bốn mươi phút"), chứ không phải vô hạn.

Trái tim của câu chuyện là *cái bẫy khẩn cấp*. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra "hiệu ứng khẩn cấp đơn thuần": người ta thích làm những việc *có cảm giác* khẩn cấp, ngay cả khi những việc ít khẩn cấp hơn lại mang lại lợi ích lớn hơn. Ba câu hỏi của Mai chính là ba bộ lọc của cuốn sách: **hệ quả** (nếu chờ thì chuyện gì xảy ra?), **phụ thuộc** (ai bị kẹt việc?) và **hạn chót** (giới hạn thời gian thực sự từ bên ngoài là gì?). Các câu trả lời cho thấy hạn chót là do bịa ra, một cảm giác khoác áo sự thật.

Lời thú nhận của Daniel, "nhanh là sở trường của tôi", là ý niệm của chương về *tốc độ như một bản sắc*. Tốc độ tạo ra kết quả nhìn thấy được, trong khi cái giá của sự vội vàng (làm lại, thuê container, những tổ kíp kiệt sức) lại đổ lên đầu người khác. Mai không bảo Daniel thôi nhanh nhẹn. Cô đặt những câu hỏi mở rộng tầm nhìn (ai sẽ thực hiện việc này? mình sẽ phải làm lại những gì?) để nối hành động nhanh của anh với cả hệ thống rộng lớn hơn.

Và cái kết bất ngờ chuyển tải bài học của chương tốt hơn bất cứ lập luận nào: khách hàng chọn công ty chậm hơn, vì đó là công ty duy nhất biết đặt đúng câu hỏi.

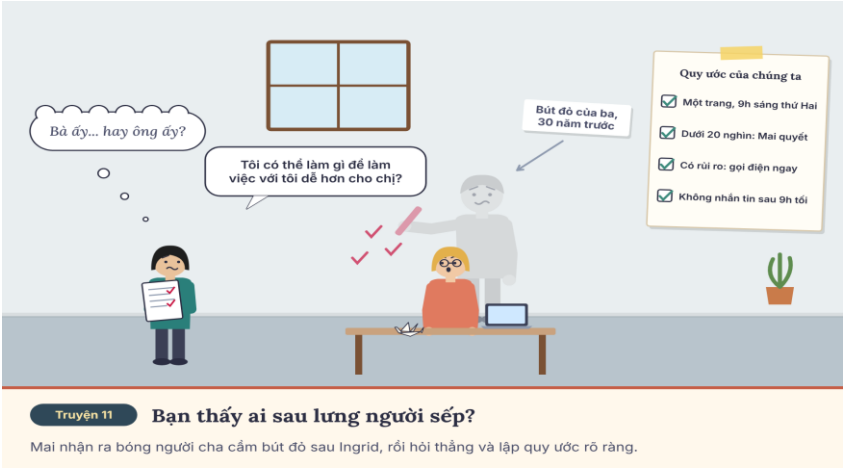
Mang theo trong tuần này

- Cơn báo động của ai bạn dễ bị nhiễm nhất? Bạn có thể ở bên họ mà không bị nhiễm không?

- Trước khi phản ứng với yêu cầu “khẩn” kế tiếp, hãy hỏi ba câu: hệ quả, phụ thuộc, hạn chót.
- Ở chỗ nào trong đời bạn, sự nhanh nhẹn đã trở thành một phần con người bạn, và ai đang phải trả giá cho điều đó?

Truyện 11 · Người đàn bà kiểm tra mọi thứ

Rút từ Chương 11: quyền lực, người sếp và việc quản lý ngược lên trên



Ingrid Halvorsen kiểm tra mọi thứ.

Bà kiểm tra những bản kê khai hàng hoá mà Mai đã kiểm tra rồi. Bà kiểm tra số liệu của Marco, thứ Marco đã kiểm tra hai lần. Bà trả lời email lúc mười một giờ bốn mươi đêm để hỏi "cập nhật nhanh" về những việc chẳng có gì thay đổi từ năm giờ chiều. Hai lần trong một tháng, bà lặng lẽ đảo ngược một quyết định Mai đã đưa ra trong phạm vi thẩm quyền của chính cô, một thay đổi nhỏ về nhà cung cấp, một lần dời khung giờ giao hàng, và cả hai lần bà đều làm qua email, để Mai ở dòng đồng gửi, như thể Mai chỉ là người đứng xem.

Daniel đã lập một nhóm chat riêng tên là *Hội Sống Sót Qua Ingrid*. Nhóm có bảy thành viên và ảnh đại diện là một ngọn hải đăng giữa cơn bão. Mai cũng được mời vào. Suốt hai tuần, đêm nào cô cũng nằm trên giường đọc nó, và nó khiến cô dễ chịu được một lát rồi khó chịu hơn hẳn, giống hệt như ăn bim bim.

Cái đêm Ingrid đảo ngược quyết định thứ hai, Mai ngồi ngoài ban công với mẹ và không sao ngừng nói được.

"Bà ấy đối xử với con như học trò. Bà ấy soi từng dấu phẩy. Con đã điều hành vận hành mười lăm năm rồi, vậy mà bà ấy nhìn việc con làm như… như…"

"Như ba con," Bà Lan nói.

Mai khựng lại.

Ba cô từng là hiệu trưởng một trường trung học ở Sài Gòn, một người đàn ông chỉn chu, hay lo âu và chính trực, tối nào cũng cầm bút đỏ kiểm tra bài vở của cô và kiểu gì cũng tìm ra chỗ để gạch, kể cả những tối chẳng có gì sai. Cô thương ba, và cô đã dành phần lớn tuổi thơ cố gắng hoàn hảo đến mức cây bút đỏ không còn việc gì để làm.

"Khi Ingrid đánh dấu lên bản báo cáo của con," mẹ cô dịu dàng nói, "con thấy ai? Bà ấy, hay là ông ấy?"

Mai không trả lời. Nhưng ngày hôm sau, khi một email của Ingrid đến với ba chỗ sửa nhỏ, cô nhận ra cảm giác xấu hổ nóng ran quen thuộc đang dâng lên trong ngực, và cô nhận ra nó già hơn cái email kia chừng ba mươi tuổi.

Chiều hôm đó, cô rời khỏi *Hội Sống Sót Qua Ingrid*. Cô rời đi lặng lẽ, không báo với ai. Không phải vì nhóm chat ấy độc ác. Mà vì tối nào nó cũng làm ngọn hải đăng nhỏ đi và cơn bão lớn thêm.

Rồi cô làm một việc hữu ích hơn. Cô quan sát xem ai làm việc ăn ý với Ingrid, và họ làm thế nào.

Hoá ra Marco hợp với bà một cách hoàn hảo. Mai nghiên cứu anh như một nhà tự nhiên học. Anh gửi Ingrid những ghi chú ngắn, không bao giờ dài. Khi mang đến cho bà một vấn đề, anh luôn mang kèm hai giải pháp khả dĩ. Anh báo cho bà về rủi ro từ sớm, kể

cả rủi ro nhỏ, và nói "tôi chưa chắc" khi anh chưa chắc. Và anh không bao giờ, tuyệt đối không bao giờ, làm bà bất ngờ.

Thứ Năm, Mai xin hai mươi phút trong phòng làm việc của Ingrid. Cô đã tập dượt sẵn một câu hỏi và đã tự hứa sẽ hỏi nó, dù nghe có ngớ ngẩn đến đâu.

"Chị Ingrid, tôi muốn hỏi chị một điều thẳng thắn. Tôi có thể làm gì để việc làm việc với tôi trở nên dễ dàng hơn cho chị?"

Ingrid nhìn cô qua cặp kính đọc sách lâu đến mức Mai bắt đầu hối hận về mọi thứ.

"Chưa ai từng hỏi tôi câu đó," cuối cùng Ingrid nói.

Rồi, bằng thứ tiếng Anh đều đều, cẩn trọng của mình, bà liệt kê ra. Bà không muốn *nhiều* chi tiết hơn. Bà muốn *ít* hơn: một trang vào mỗi thứ Hai, chứ không phải mười email mỗi tuần. Điều bà không chịu nổi là biết về một vấn đề quá muộn, mà lại biết qua người khác. Cả hai quyết định bà đã đảo ngược tự thân chúng đều ổn; bà đảo ngược chúng vì bà biết chuyện qua một nhà cung cấp chứ không phải qua Mai, và bà đã hoảng.

"Tôi đã hoảng," Ingrid lặp lại, như thể ngạc nhiên khi nghe chính mình nói vậy.

Họ thống nhất ngay tại chỗ, và Mai ghi lại. Một bản tóm tắt một trang mỗi thứ Hai trước chín giờ. Các quyết định dưới hai mươi nghìn thuộc quyền riêng của Mai, không đảo ngược nếu chưa trao đổi trước. Bất kỳ rủi ro nào đối với hạn chót hay ngân sách, dù nhỏ đến đâu, phải báo ngay trong ngày qua điện thoại, không qua email. Và không nhắn tin sau chín giờ tối, theo cả hai chiều, trừ khi có thứ gì đó thực sự đang cháy.

"Cháy theo nghĩa đen," Ingrid nói rõ. "Mình có chở hàng loại 3 đấy."

Khi Mai đứng dậy ra về, Ingrid nói: "Ngồi xuống một lát." Bà tháo kính, dụi mắt, và lần đầu tiên trông bà đúng với tuổi của mình.

"Tôi sẽ nói với cô một chuyện, và tạm thời cô giữ nó cho riêng mình. Tổng công ty đang rà soát các văn phòng khu vực. Malcolm Brandt, tổng giám đốc điều hành tập đoàn, muốn đóng cửa hai văn phòng và dồn mọi thứ về trung tâm chính. Riverside nằm trong danh sách của ông ta. Thứ duy nhất giữ cho chúng ta chưa bị gạch tên là số liệu của chúng ta tốt hơn bất kỳ ai, và chúng ta không có lỗi nào để ông ta chỉ vào." Bà đeo kính lại. "Cho nên, đúng vậy. Tôi kiểm tra mọi thứ. Từng dấu phẩy. Vì chỉ cần một dấu phẩy sai lọt đến tay Malcolm, bốn mươi hai người trong toà nhà này sẽ mất việc, có cả cô, và có cả tôi."

Mai ngồi yên lặng. Đâu đó trong tâm trí cô, một ngọn hải đăng đang tự sắp xếp lại mình.

"Sao chị không nói với ai?"

"Vì người đang sợ hãi thì dễ phạm sai lầm," Ingrid nói. "Và vì người ta bảo tôi," kèm một nụ cười mờ nhạt và khô khốc nhất, "rằng tôi là người không ai chịu nổi. Mà người không ai chịu nổi thì đâu ai trông đợi họ giải thích."

Trên bàn của Ingrid, cạnh bàn phím, Mai để ý thấy một con hạc giấy nhỏ màu kem. Ingrid thấy cô đang nhìn.

"Nó đến hôm thứ Hai," Ingrid nói. "Con thứ tư trong năm nay của tôi. Có ai đó trong toà nhà này đang gấp thơ." Bà mở cánh hạc ra để Mai đọc.

> *Như tảng đá kiên cố, không gió nào lay động; cũng vậy, giữa khen chê, bậc trí không dao động.*

"Tôi không biết là ai," Ingrid nói. "Tôi đã kiểm tra rồi." Tất nhiên là bà đã kiểm tra. "Dù là ai đi nữa," bà nói thêm, gần như với chính mình, "họ lúc nào cũng có vẻ biết tuần nào là tuần tồi tệ."

Bình giảng của Giáo sư

Khi người khó tánh là sếp của bạn, mọi thứ đều thay đổi. Chương thứ mười một của cuốn sách mở đầu bằng việc thừa nhận điều hiển nhiên: người quản lý nắm quyền kiểm soát các ưu tiên, việc đánh giá, lương bổng và thông tin, và giả vờ như không phải vậy là thiếu thực tế. Nhưng quyền lực không xoá bỏ mọi ảnh hưởng. Chương sách dựa trên một ý tưởng kinh điển trong ngành quản trị: quan hệ giữa sếp và cấp dưới là một quan hệ *phụ thuộc lẫn nhau* giữa hai con người đều có thể sai lầm, và người cấp dưới có thể chủ động góp phần quản lý mối quan hệ ấy.

Bước đầu tiên của Mai không phải là thay đổi Ingrid mà là hiểu phản ứng của chính mình, và câu hỏi của Bà Lan là chìa khoá cho cả câu chuyện: "Con thấy ai? Bà ấy, hay là ông ấy?" Cuốn sách gọi đó là *phóng chiếu.* Những người nắm quyền có thể đánh thức những hình bóng cũ hơn, một người cha nghiêm khắc hay một thầy giáo đáng sợ, khiến ta phản ứng phần nào với lịch sử của chính mình hơn là với người đang đứng trước mặt. Nỗi xấu hổ của Mai "già hơn cái email kia chừng ba mươi tuổi". Nhìn ra điều đó không khiến hành vi của Ingrid trở thành ổn. Nó khiến phản ứng của Mai nhỏ lại và phán đoán của cô sáng rõ hơn.

Việc cô rời khỏi *Hội Sống Sót Qua Ingrid* minh hoạ sự phân biệt của chương sách giữa *đồng minh và phe cánh*. Một nhóm xác nhận nỗi bất bình của ta thì có cảm giác như đang nâng đỡ, nhưng nó có xu hướng làm tăng sự phân cực và thu hẹp các lựa chọn của ta. Một đồng minh hữu ích giúp ta nhìn chính xác hơn, chứ không giúp ta thấy mình có lý hơn.

Tiếp đến là *thấu cảm chiến lược*. Mai nghiên cứu xem ai làm việc ăn ý với Ingrid và khám phá ra một "ngôn ngữ làm việc" hiệu quả: ghi chú ngắn, hai phương án, cảnh báo sớm, không bất ngờ. Câu hỏi thẳng thắn của cô, "Tôi có thể làm gì để việc làm việc với tôi dễ

dàng hơn?", được lấy thẳng từ cuốn sách, và đúng như cuốn sách dự đoán, nó hé lộ một điều không ngờ: Ingrid muốn *ít* chi tiết hơn chứ không phải nhiều hơn, và những lần đảo ngược quyết định của bà bắt nguồn từ cảm giác được báo tin quá muộn.

Thoả thuận họ đạt được bao trùm gần như chính xác năm thông số của cuốn sách: các ưu tiên, quyền tự chủ (các quyết định dưới hai mươi nghìn), tần suất cập nhật (thứ Hai trước chín giờ), kênh liên lạc (điện thoại cho các rủi ro) và tiêu chí báo cáo lên cấp trên (bất cứ điều gì liên quan đến hạn chót hay ngân sách). Sự dễ đoán thay thế cho việc kiểm tra tuỳ hứng.

Và cú ngoặt nhắc ta nhớ lời cảnh báo của cuốn sách về sự quy kết. Người sếp ưa kiểm soát hoá ra là một tấm khiên. Những hành vi trông như nhắm vào cá nhân ta thường phản ánh những áp lực mà ta không nhìn thấy. Dĩ nhiên điều đó không phải lúc nào cũng đúng; chương sách nói rõ rằng sự ngược đãi thực sự từ cấp trên đòi hỏi phải lưu lại bằng chứng và tìm đến sự trợ giúp chính thức, chứ không phải thêm thấu cảm. Nhưng nó đúng thường xuyên hơn nhiều so với những gì các nhóm chat lúc nửa đêm của chúng ta gợi ý.

Mang theo trong tuần này

- Khi một người có quyền làm bạn bực mình, hãy hỏi câu hỏi của Bà Lan: *mình còn thấy ai khác ở họ?*
- Hãy tìm một người làm việc ăn ý với người sếp khó tánh của bạn. Ngôn ngữ làm việc của họ là gì?
- Hãy cân nhắc việc hỏi, bằng lời của riêng bạn: "Tôi có thể làm gì để việc làm việc cùng nhau dễ dàng hơn?"

Truyện 12 · Lá thư trong ngăn kéo

Rút từ Chương 12: quyền chủ động, ra đi và lên tiếng



Lá thư đã nằm trong ngăn kéo bàn làm việc của Priya được hai năm ba tháng, và trong ngần ấy thời gian nó đã thành một thứ thú cưng. Chị nuôi nó. Những ngày tồi tệ, chị lấy nó ra, đọc lại và thấy dễ chịu hơn. Những ngày tồi tệ hơn nữa, chị viết lại một đoạn. Thư gửi cho giám đốc điều hành, và mở đầu bằng câu: *Với nỗi tiếc nuối sâu sắc.* Thật ra nó chẳng được viết bằng nỗi tiếc nuối sâu sắc nào cả. Nó được viết bằng một cơn giận sâu sắc.

Vào một ngày thứ Ba đầu xuân, Priya nhận được cuộc gọi từ giám đốc điều hành bệnh viện nhi của thành phố. Họ cần một trưởng bộ phận nhân sự. Có người đã giới thiệu chị. Chị có muốn đến nói chuyện không?

Chị bảo sẽ suy nghĩ, đặt điện thoại xuống rồi mở ngăn kéo.

Tối hôm ấy, chị ngồi cùng Arjun bên bàn bếp và lần đầu tiên đọc to lá thư. Mất mười một phút. Phần lớn là về Gerald. Lá thư viết rất hay và giận dữ tột độ, và khi chị đọc xong, Arjun nhìn chị với một vẻ mặt mà chị không đọc ra được.

“Những điều đó vẫn còn đúng chứ?” anh hỏi.

“Phần lớn là vậy.”

“Không, ý anh là: đó có còn là *lý do* không?”

Priya ngẫm nghĩ. Dạo này Gerald đã im hơn. Cuộc xem xét chính thức đã được những người có thẩm quyền khởi động; việc ấy không còn nằm trong tay chị và đang tiến triển. Chính sách nghỉ phép vì gia đình mà chị từng đấu tranh đã được duyệt. Nói ra thì lạ, nhưng mọi chuyện ở Meridian chưa bao giờ tốt đến thế.

Vậy mà đã bốn tháng nay chị không đề xuất một ý tưởng mới nào. Chị đến lúc chín giờ và về đúng năm giờ rưỡi. Khi giám đốc hỏi ý kiến đóng góp, chị nói: “Tôi không có gì.” Chị đã thôi đấu tranh, nhưng cũng đã thôi hy vọng. Ở đâu đó dọc đường, người đàn bà giận dữ viết lá thư kia đã biến thành một người đàn bà mỏi mệt chỉ làm cho xong việc của mình.

“Em nghĩ,” chị chậm rãi nói, “em đã ra đi mà không hề rời khỏi.”

Sáng hôm sau, chị lấy một tờ khăn giấy của quán trà The Second Cup và, ở chiếc bàn cạnh cửa sổ, kẻ một đường dọc chính giữa. Bhante Tâm ngồi đối diện với chén trà, chăm chú nhìn theo.

Bên trái chị viết: *Những điều tôi kiểm soát được.* Bên phải: *Những điều tôi không kiểm soát được.*

Bên phải, danh sách tuôn ra dễ dàng: *Gerald. Cuộc xem xét. Malcolm Brandt. Văn phòng có đóng cửa hay không. Người ta nghĩ gì về tôi.*

Bên trái thì lâu hơn. *Cách tôi chuẩn bị. Điều tôi nói. Điều tôi đồng ý. Giới hạn của tôi. Nơi tôi dồn sức lực.* Rồi, sau một hồi lâu ngập ngừng, thêm một dòng nữa: *Tôi ở lại bao lâu.*

Chị nhìn dòng chữ ấy rất lâu.

“Con biết không,” Bhante Tâm nói, “nhiều người nghĩ chỉ có hai lựa chọn. Ở lại và chịu khổ, hoặc ra đi và được tự do. Nhưng còn

điều thứ ba. Con có thể ở lại và lên tiếng. Và điều thứ tư, điều buồn bã: ở lại và từ từ thôi quan tâm." Sư gõ nhẹ lên tờ khăn giấy. "Điều thứ tư rất lặng lẽ. Nó không có cảm giác là một quyết định. Vì thế mà nó nguy hiểm."

Priya dùng ba tuần sau đó cho điều mà về sau chị gọi là *lần cố gắng tử tế cuối cùng*. Chị đến gặp giám đốc với ba ý tưởng mà chị đã ấp ủ suốt nhiều tháng, và ông chọn một trong số đó, giao cho chị phụ trách. Chị thành thật tự hỏi mình những câu hỏi khó. Những cuộc trò chuyện thẳng thắn có tạo ra thay đổi nào không? Có, một ít. Cái giá phải trả có đang tăng lên không? Không hẳn. Chị ở lại vì mọi thứ có thể tốt hơn, hay vì việc ra đi khiến chị sợ? Câu cuối cùng mất nhiều thời gian nhất, và câu trả lời thật lòng là: mỗi thứ một chút.

Rồi chị đến bệnh viện, gặp gỡ người của họ, đi dọc những hành lang của họ, và về nhà nói với Arjun: "Em nghĩ em muốn đi. Không phải vì em chạy trốn. Mà vì em muốn đi *hướng tới* một điều gì đó."

"Vậy thì đó không phải là từ chức," Arjun nói. "Đó là một quyết định."

Chị viết một lá thư mới, dài một trang, mất hai mươi phút, mở đầu bằng: *Tôi đã nhận một vị trí mới.* Thư cảm ơn từng người, gọi đích danh. Không nhắc gì đến Gerald. Chị nộp nó vào một ngày thứ Hai và, ngạc nhiên thay, đêm ấy chị ngủ ngon lần đầu tiên sau một tháng.

Phản ứng của mọi người không như chị tưởng. Daniel bước vào phòng chị và, trước sự hốt hoảng của tất cả, kể cả chính anh, bật khóc. Marco tặng chị một bảng tính liệt kê mọi quy trình tuyển dụng mà chị từng cải tiến, kèm số thời gian tiết kiệm được, tô màu phân loại. Còn Ingrid Halvorsen, người chưa bao giờ viết quá một dòng trong bất kỳ email nào, gửi bệnh viện một thư giới thiệu dài trọn hai trang, kết thúc bằng câu: *Sẽ không thể nào thay thế được cô ấy. Tôi muốn nói theo nghĩa tốt, một nghĩa hiếm hoi hơn.*

Buổi chiều cuối cùng, chị dọn sạch ngăn kéo. Chị lấy lá thư cũ ra, lá thư đầy phẫn nộ, cầm nó lơ lửng trên thùng rác. Rồi chị đổi ý, gấp lại và bỏ vào túi xách. Dẫu sao, nó cũng từng là một con thú cưng trung thành.

Khi chị khóa cửa văn phòng lần cuối, Tomasz xuất hiện ở cuối hành lang. Ông đang nâng niu một vật gì đó trong đôi bàn tay to lớn, nứt nẻ, như sợ nó bay mất.

"Có người nhờ tôi đưa cô cái này," ông nói, rồi chìa ra. Đó là một con hạc giấy nhỏ màu kem.

Priya nhìn ông chằm chằm. "Tomasz. Ai vậy?"

Gương mặt Tomasz không hề nhúc nhích. "Tôi đã hứa là không nói."

Chị mở một bên cánh hạc.

> *Tự mình là nơi nương tựa của chính mình. Còn ai khác có thể là nơi nương tựa?*

Khi chị ngẩng lên, ông đã đi ngược trở lại hành lang, và không ngoảnh đầu lại.

Bình giảng của Giáo sư

Mọi mối quan hệ khó khăn rồi sẽ đến lúc đặt ra câu hỏi mà không ai muốn nói thành lời: *tôi có nên ở lại không?* Chương sách này từ chối đưa ra một câu trả lời chung cho mọi người, và câu chuyện cũng vậy. Thay vào đó, nó đưa ra một tấm bản đồ.

Tấm bản đồ ấy bắt nguồn từ một ý tưởng nổi tiếng trong nghiên cứu về tổ chức. Khi bất mãn, con người có bốn kiểu phản ứng lớn: *ra đi* (rời bỏ), *lên tiếng* (cố gắng thay đổi từ bên trong), *trung thành* (ở lại và hy vọng mọi thứ khá hơn) và *buông xuôi* (ở lại, nhưng từ từ rút bớt công sức và sự quan tâm). Bhante Tâm gọi tên cả bốn bằng ngôn ngữ giản dị, và Sư nói đúng rằng điều thứ tư là điều nguy

hiểm, vì nó chẳng bao giờ có cảm giác là một quyết định. Phát hiện của Priya, "em đã ra đi mà không hề rời khỏi", chính là khoảnh khắc chị nhận ra sự buông xuôi trong bản thân.

Tờ khăn giấy của chị chính là sự phân biệt mà cuốn sách đưa ra giữa *ảnh hưởng* và *kiểm soát*. Bên phải là những điều chị không thể kiểm soát: Gerald, cuộc xem xét, tương lai của văn phòng, ý kiến của người khác. Bên trái là những điều chị có thể: sự chuẩn bị, lời nói, giới hạn, sức lực và, điều cốt yếu, *tôi ở lại bao lâu*. Cuốn sách nhận xét rằng nỗ lực nhắm vào việc kiểm soát điều không thể kiểm soát chỉ sinh ra bực bội và cảm giác bất lực. Chuyển sự chú tâm sang phía bên trái của tờ khăn giấy là cách để quyền chủ động trở lại.

Hãy để ý rằng chị không ra đi trong giận dữ. Chị thực hiện "lần cố gắng tử tế cuối cùng": chị dùng tiếng nói của mình, mang ý tưởng trở lại bàn làm việc và tự hỏi những câu hỏi chẩn đoán của cuốn sách. Những cuộc trò chuyện có tạo ra thay đổi không? Cái giá có đang tăng lên không? Tôi ở lại vì có triển vọng thật, hay vì chấp nhận rằng không có triển vọng là điều khó khăn? Khi các câu trả lời chỉ về hướng ra đi, việc ra đi là một lựa chọn chứ không phải một cuộc tháo chạy. Hai lá thư cho thấy sự khác biệt ấy một cách hoàn hảo: lá thứ nhất, viết trong phẫn nộ và chưa bao giờ gửi, đọc mất mười một phút và toàn nói về Gerald; lá thứ hai, viết từ sự sáng suốt, dài một trang và chẳng hề nói về Gerald.

Cuốn sách cũng cảnh báo trước những lời khuyên dễ dãi kiểu "không thích thì cứ nghỉ đi". Không phải ai cũng làm được thế. Ra đi tốn kém tiền bạc và sự an ổn, và ở lại cũng có thể can đảm không kém. Điều quan trọng, như Arjun nói, là nó trở thành "một quyết định", được đưa ra một cách có ý thức.

Sau cùng, chương sách nhìn lại khái niệm *trí tuệ cảm xúc*. Đó không phải là mỉm cười chịu đựng sự đối xử tệ bạc. Đó là năng lực

giữ đủ sự tỉnh thức để phản ứng của ta không hoàn toàn bị người khác quyết định. Tự do của Priya không đến từ việc thay đổi Gerald. Nó đến từ việc nới rộng khoảng không giữa điều anh ta làm và điều chị chọn.

Còn Tomasz? Giờ ta biết ông là người đưa tin. Nhưng ông là người đưa tin cho ai?

Mang theo trong tuần này

- Trong một mối quan hệ đang khiến bạn phiền lòng, bạn hiện đang làm điều nào trong bốn điều: ra đi, lên tiếng, trung thành hay buông xuôi?
- Hãy vẽ tờ khăn giấy của Priya: điều gì bạn kiểm soát được, và điều gì không?
- Nếu bạn ở lại, đó có phải là một quyết định không? Nếu bạn ra đi, đó có phải là đi hướng tới một điều gì không?

Truyện 13 · Món quà không ai nhận

Rút từ Chương 14: tâm lý học Phật giáo sơ kỳ trong các bộ Nikāya và Kinh Pháp Cú



Ngôi chùa sát vách Riverside Lane thật ra chỉ là một căn nhà được sửa lại, có cánh cửa đỏ, một mảnh vườn nhỏ trồng ớt và một căn phòng trên lầu, nơi mỗi tối thứ Năm, chừng mười lăm người ngồi trên bồ đoàn và cố gắng, phần lớn là không thành công, đừng nghĩ đến email của mình.

Mai bắt đầu đến đây từ tháng Giêng. Daniel cũng vậy, anh ngồi ở hàng cuối và cứ cựa quậy không yên, rồi Marco, người luôn ghi chép, và, trước sự ngạc nhiên của mọi người, cả Ingrid, người tuần nào cũng đến đúng giờ và về đúng lúc buổi ngồi kết thúc, và người ngồi thiền, theo lời Daniel, "như thể đang kiểm toán sự im lặng".

Vào tối thứ Năm thứ ba của tháng Ba, sự im lặng bị một người khác kiểm toán.

Cánh cửa đỏ dưới nhà bật mạnh ra. Những bước chân nặng nề lên cầu thang, mỗi bước hai bậc. Một người đàn ông chừng năm mươi tuổi xông vào phòng, mặt đỏ gay, khoác chiếc áo măng-tô tốt và đi đôi giày đắt tiền chẳng ăn nhập gì với phần còn lại của buổi tối ông ta.

"Chiếc xe màu bạc là của ai?" ông ta quát. "Chắn ngay cổng. Tôi đã đợi hai mươi phút rồi. Hai mươi phút!" Mười lăm gương mặt giật mình quay về phía ông. "Các người. Các người đến đây với nhang khói và mấy cái chuông nhỏ, rồi tưởng luật giao thông không áp dụng cho mình chỉ vì các người *tu tâm dưỡng tánh* à?"

Về sau họ mới biết đó là xe của Marco, và Marco tái mặt, cầm chùm chìa khóa chạy vội xuống nhà. Nhưng người đàn ông không bỏ đi. Ông ta chưa xong. Ông ta mang đến cơn giận nhiều hơn sức chứa của một chỗ đậu xe, và giờ ông chĩa nó vào dáng người nhỏ bé, già nua trong chiếc y màu vàng đất ở đầu phòng.

"Còn ông. Ngồi đó mà cười. Ông là cái gì, một thứ đạo sư à? Moi tiền của những kẻ cô đơn?" Ông ta cứ thế tuôn ra một hồi lâu, và về sau không ai trong số những người nghe thấy muốn nhắc lại hết những lời ấy.

Bhante Tâm lắng nghe đến cùng. Rồi Sư nói, bằng một giọng hoàn toàn thân thiện:

"Tôi xin hỏi ông một câu được không? Nếu ông mời khách đến nhà, nấu cho họ một bữa cơm, mà họ không ăn, thì thức ăn ấy là của ai?"

Người đàn ông chớp mắt. "Gì cơ? Của tôi, hiển nhiên."

"Phải," Bhante Tâm nói. "Của ông. Cũng thế, những lời ông mang đến cho tôi tối nay, tôi không nhận. Vậy chúng vẫn là của ông. Xin ông hãy mang chúng về nhà." Sư mỉm cười. "Ông lái xe cẩn thận nhé."

Trong một thoáng, người đàn ông dường như không biết đặt tay vào đâu. Rồi ông quay người, bước xuống cầu thang chậm hơn hẳn lúc lên. Họ nghe cánh cửa đỏ khép lại. Không phải đóng sầm. Chỉ là khép lại.

Một lúc lâu không ai nói gì. Rồi Daniel thì thầm: "Được rồi. Đó là điều ngầu nhất mà tôi từng thấy."

"Đó không phải của Sư," Bhante Tâm nói, hơi ngượng ngùng. "Đó là một câu chuyện rất xưa. Có một người đến chỗ Đức Phật và nhục mạ Ngài, và Đức Phật hỏi ông ta đúng câu hỏi ấy về thức ăn. Hai ngàn năm trăm năm rồi, mà vẫn còn hiệu nghiệm." Sư nhìn quanh những người học trò còn đang bàng hoàng. "Vì buổi tối nay đã hỏng mất cho việc ngồi thiền, chúng ta hãy làm cho nó có ích. Mai. Khi người đàn ông la hét, con cảm thấy gì?"

"Bụng con thắt lại," Mai nói. "Rồi con thấy giận thay cho Sư. Rồi con bắt đầu tưởng tượng ông ta sẽ nói gì tiếp, và tụi con sẽ đáp gì, và ông ta có quay lại không, và ông ta có đi báo chính quyền địa phương không…"

"Vậy là: trước hết, xúc. Giọng ông ta chạm vào tai con. Rồi thọ: khó chịu. Rồi suy nghĩ. Rồi suy nghĩ về suy nghĩ, mỗi lúc một nhanh, cả một bộ phim trong hai phút." Bhante Tâm gật đầu. "Kinh điển xưa có một từ cho cuốn phim chạy loạn ấy: *papañca*. Hý luận, sự sinh sôi. Một tiếng quát biến thành cả một vụ kiện trong đầu." Sư bật cười. "Giống như một tin nhắn hai chữ biến thành cả một câu chuyện rằng chẳng ai tôn trọng mình."

Vài người cựa mình trên bồ đoàn.

"Còn một lời dạy xưa khác," Sư nói tiếp. "Một người bị trúng một mũi tên. Đau. Đó là mũi tên thứ nhất; không ai tránh được. Rồi người ấy nghĩ: *sao lại là tôi, sao hắn dám, chuyện này lúc nào cũng xảy ra*. Đó là mũi tên thứ hai, mà người ấy tự bắn vào mình. Người

đàn ông tối nay bắn một mũi tên. Từ đó đến giờ, mỗi chúng ta đã tự bắn bao nhiêu mũi?"

Ingrid, ai mà ngờ được, giơ tay. "Thưa Sư," cô hỏi, "phải làm gì khi ý nghĩ cứ không chịu đi?"

"À. Đức Phật đưa ra năm phương pháp, như một hộp đồ nghề." Sư đếm trên đầu ngón tay. "Thứ nhất, thay thế nó: người thợ mộc dùng một cái chốt nhỏ mịn để đóng bật một cái chốt thô ra, thì con cũng đặt một ý nghĩ tốt hơn vào chỗ ý nghĩ xấu. Thứ hai, nhìn vào tai hại mà ý nghĩ ấy đang gây ra cho con. Thứ ba, thôi nuôi nó bằng sự chú ý. Thứ tư, làm nó chậm lại, như người đang chạy thì chuyển sang đi bộ, rồi đứng, rồi ngồi. Và chỉ đến thứ năm, nếu chẳng còn cách nào hiệu quả, mới dùng sức mà đẩy nó đi." Sư nhún vai. "Dùng sức là cách cuối cùng. Sư nghe nói các nhà tâm lý học hiện đại cũng nói y như vậy. Đè nén là phương pháp tốn kém."

"Con thì chắc đã quát lại rồi," Daniel thú nhận.

"Và thế là sẽ có hai người đàn ông giận dữ trên cầu thang," Bhante Tâm nói. "Có một câu chuyện về hai người làm xiếc trên cây sào tre. Người thầy nói: 'Con canh chừng thầy, thầy canh chừng con, để chúng ta khỏi ngã.' Người học trò thưa: 'Không, thưa thầy. Thầy hãy giữ mình, con sẽ giữ mình, như vậy chúng ta sẽ bảo vệ được nhau.' Và Đức Phật nói người học trò đúng." Sư nhìn Daniel đầy trìu mến. "Nếu con giữ được thăng bằng của chính mình, là con đã bảo vệ người kia rồi."

Tối thứ Năm tuần sau, người đàn ông mặc áo măng-tô tốt quay lại.

Ông đứng ở ngưỡng cửa, ôm một hộp bánh ngọt như cầm tấm khiên. Ông xin lỗi Bhante Tâm, vụng về, rồi xin lỗi Marco, còn vụng về hơn, rồi ngồi xuống hàng cuối và không bỏ về khi buổi thiền bắt đầu. Sau đó ông ở lại uống trà, và Mai nghe ông kể với nhà sư, bằng giọng trầm, vì sao tối hôm ấy ông lại giận dữ đến thế.

Ông tên là Richard. Ông sống cách đây ba trăm dặm. Ông đã không gặp cha mình suốt chín năm, kể từ một trận cãi vã ở đám tang mẹ mà giờ đây cả hai đều không còn nhớ rõ. Vào cái tối của chỗ đậu xe, ông đã lái xe suốt quãng đường ấy để thử thêm một lần. Ông gõ cửa nhà cha, và cha ông nhìn ông ba giây rồi đóng sập cửa trước mặt ông.

"Rồi lại có cái xe của một tên ngốc nào đó chắn lối ra," Richard nói, "và tôi cứ thế… nổ tung. Vào người điềm tĩnh gần nhất mà tôi tìm được." Ông cười một cách buồn bã. "Mà người đó lại là thầy."

Bhante Tâm chậm rãi gật đầu. "Cha ông giống như một người đang bưng một bát canh rất nóng," Sư nói. "Nếu ông chạy xổ tới, canh sẽ đổ lên cả hai người. Có lẽ, lần sau, ông hãy bước đi thong thả."

Richard định đáp thì mắt ông chạm phải bàn thờ nhỏ ở một bên phòng. Giữa hoa, nến và lễ vật có ba con hạc giấy nhỏ màu kem.

Mặt ông tái đi. Ông băng qua phòng, cầm một con lên, lật lại và nhìn vào đuôi nó.

"Đây là kiểu gấp của mẹ tôi," ông nói. "Bà gập đuôi vào trong, như thế này. Không ai khác làm vậy. Bà nghĩ ra nó trong bệnh viện, khi đôi tay đã quá yếu để gấp theo cách thông thường." Ông ngước nhìn nhà sư. "Thầy lấy những con này ở đâu?"

"Người ta để lại," Bhante Tâm nhẹ nhàng nói. "Không phải lúc nào Sư cũng thấy là ai."

Richard xoay con hạc giữa những ngón tay. Trên cánh nó, bằng mực xanh đã phai, ai đó đã viết:

> *Hận thù không bao giờ chấm dứt được bằng hận thù ở thế gian này. Chỉ có không hận thù mới làm chấm dứt hận thù.*

"Mẹ tôi tên là Thu," Richard khẽ nói. "Họ theo chồng của bà là Grimsby."

Mai, đang đứng cạnh bàn trà với chén trà đưa lên nửa chừng, đặt nó xuống thật cẩn thận.

Bình giảng của Giáo sư

Trong truyện này, những nguồn kinh điển Phật giáo được bàn đến ở chương mười bốn của cuốn sách bước ra khỏi trang giấy để vào một căn phòng phía trên mảnh vườn ớt. Chúng ta hãy lần lượt xem xét từng nguồn.

Món quà không được nhận đến từ *Akkosa Sutta* (Saṃyutta Nikāya 7.2, Tương Ưng Bộ). Đây có lẽ là ranh giới thực tiễn nhất trong toàn bộ văn chương: "Tôi không nhận lời của ông, vậy chúng vẫn là của ông." Hãy để ý điều mà Bhante Tâm *không* làm. Sư không tranh cãi, không tự bào chữa, cũng không cố khiến người kia xấu hổ. Như cuốn sách nhận xét, một giới hạn không đòi hỏi phải thuyết phục kẻ gây hấn; nó chỉ đòi hỏi ta khước từ tham gia theo luật chơi của họ. Người đàn ông ra về với một cái khép cửa, chứ không phải một cái đóng sầm, chính là dấu hiệu nhỏ của sự thay đổi mà ta đã thấy ở ông Walter ngay trong câu chuyện đầu tiên.

Xúc, thọ, hý luận đến từ *Madhupiṇḍika Sutta* (Majjhima Nikāya 18, Trung Bộ). Lời Mai kể lại phản ứng của chính mình (bụng thắt lại, cơn giận, cả một vụ kiện tưởng tượng) đi đúng theo trình tự cổ xưa: xúc, thọ, tưởng, tầm, rồi đến *papañca*, sự triển khai chạy loạn mà tâm lý học hiện đại gọi là nghiền ngẫm. Nhận định then chốt của cuốn sách là điểm có sức bẩy lớn nhất nằm ở giai đoạn sớm, ở thọ, trước khi cuốn phim bắt đầu chạy.

Mũi tên thứ hai (*Sallatha Sutta*, Saṃyutta Nikāya 36.6, Tương Ưng Bộ) tách nỗi đau xảy đến với ta khỏi nỗi đau ta tự thêm vào. Câu hỏi của Bhante Tâm, "từ đó đến giờ, mỗi chúng ta đã tự bắn bao nhiêu mũi?", cũng chính là sự phân biệt mà cuốn sách vạch ra giữa sự kiện và sự đánh giá.

Năm phương pháp đối trị những ý nghĩ bất thiện (*Vitakkasaṇṭhāna Sutta*, Majjhima Nikāya 20, Trung Bộ) tạo thành một hộp đồ nghề nhỏ tương ứng với các kỹ thuật hiện đại: thay thế ý nghĩ, xem xét tác hại của nó, rút sự chú ý, làm dịu nó dần dần và, chỉ khi bất đắc dĩ, mới đè nén nó. Cuốn sách chỉ ra rằng thứ tự cổ xưa này trùng khớp với bằng chứng hiện đại: đè nén bằng sức mạnh là chiến lược tốn kém nhất.

Hai người làm xiếc (*Sedaka Sutta*, Saṃyutta Nikāya 47.19, Tương Ưng Bộ) gói trọn tư duy hệ thống của chương ba cuốn sách trong một hình ảnh duy nhất. Trong một mối quan hệ gắn kết, giữ thăng bằng cho chính mình sẽ giúp cả hai người được vững vàng.

Còn Richard? Ông cho ta thấy cả hai nửa của chương sách. Cơn bùng nổ của ông ở chùa là cơn giận "chuyển hướng": bị cha làm tổn thương, ông trút vào người điềm tĩnh gần nhất. Việc ông quay lại với hộp bánh là sự hàn gắn. Hình ảnh bát canh nóng của Bhante Tâm chính là lời khuyên hạ nhiệt của cuốn sách, gói gọn trong một câu.

Còn về những con hạc: giờ ta đã biết đó là kiểu gấp của ai. Câu hỏi còn lại chính là câu mà Richard quá bàng hoàng để có thể nói thành lời.

Mang theo trong tuần này

- Lần tới khi ai đó trao cho bạn những lời giận dữ, hãy thử thầm nói: *Tôi không nhận món quà này.*
- Sau một khoảnh khắc khó chịu, hãy đếm những mũi tên của bạn: một mũi từ họ, bao nhiêu mũi từ chính bạn?
- Trong năm phương pháp, bạn thường với tới phương pháp nào trước tiên? Phương pháp nào bạn chưa bao giờ thử?

Truyện 14 · Bốn cánh cửa

Rút từ Chương 15: Tứ niệm xứ



Richard Grimsby trở lại Riverside Lane vào ngày thứ Bảy đầu tiên của tháng Tư, và lần này ông ghé quán trà trước khi lên lầu.

Bhante Tâm ngồi ở chiếc bàn cạnh cửa sổ, như mọi khi. Mai cũng có mặt, vì hôm ấy là thứ Bảy và Bà Lan đã sai chị xuống mua bánh mè. Richard ngồi xuống giữa hai người, trông như một người sắp bước vào kỳ thi mà mình đã trượt một lần.

“Tôi không biết phải nói gì với ông ấy,” Richard nói. “Lần trước tôi chuẩn bị cả một bài diễn văn. Ông ấy không để tôi nói đến chữ thứ hai.”

“Vậy thì đừng mang theo bài diễn văn,” Bhante Tâm nói. “Hãy mang theo bốn cánh cửa.”

Sư giảng giải, vừa nói vừa phác hình lên một tờ khăn giấy, điều mà dường như là cách mọi chuyện quan trọng ở Riverside Lane vẫn được giảng giải. Có một lời dạy xưa, Sư nói, về bốn chỗ mà ta có thể đứng để quan sát: thân, thọ, tâm và các khuôn mẫu. "Bốn cánh cửa trong một ngôi nhà. Nếu ông canh chừng cả bốn cửa, sẽ không có gì lọt vào mà ông không biết."

"Tôi chỉ còn chừng năm phút trước khi mất hết can đảm," Richard nói.

"Năm phút là quá đủ. Ông nghe này." Bhante Tâm giơ một ngón tay.

"Cửa thứ nhất: thân. Trước khi gõ cửa, hãy đứng yên. Cảm nhận bàn chân. Theo dõi ba hơi thở, nhất là hơi thở ra. Để ý đôi tay, quai hàm. Thân thể sẽ cho ông biết ông đang bước vào để nói chuyện hay để đánh nhau."

Ngón tay thứ hai. "Cửa thứ hai: thọ. Khi ông ấy mở cửa, sẽ có điều gì đó khiến ông thấy khó chịu. Có thể là rất khó chịu. Chỉ cần biết nó: *khó chịu*. Đừng thêm gì vào. Đừng nói *ông ấy ghét mình* hay *ông ấy lúc nào cũng thế*. Chỉ *khó chịu* thôi. Đó là mũi tên thứ nhất. Hãy để mũi tên thứ hai nằm yên trong ống tên."

Ngón thứ ba. "Cửa thứ ba: tâm. Nếu ông nhận thấy tâm mình đang giận, hoặc co rúm lại và sợ hãi, chỉ cần biết nó: *đây là một cái tâm đang giận*. Và đừng để một cái tâm đang giận đưa ra những quyết định lớn. Nó là một tay lái tồi."

Ngón thứ tư. "Cửa thứ tư: các khuôn mẫu. Cuộc xung đột này nóng hay lạnh?"

Richard ngẫm nghĩ. "Lạnh. Chín năm lạnh lẽo."

"Vậy thì đừng mang thêm sự bình lặng. Bình lặng đã quá nhiều rồi; nó đóng băng mất rồi. Có một lời dạy xưa về lửa. Khi lửa quá to, ta không thêm củi. Khi lửa quá nhỏ, ta nhẹ nhàng thêm củi khô, và

thổi một chút. Với một trái tim lạnh giá: sự tò mò, năng lượng, một chút niềm vui nho nhỏ. Hãy hỏi ông ấy điều gì đó thật. Điều gì đó có hơi ấm trong đó."

Rồi Sư thêm một điều nữa, vừa gấp đôi tờ khăn giấy. "Và ở mỗi cánh cửa, hãy nhìn cả hai phía. Bên trong ông, và bên trong ông ấy. Ông ấy cũng có thân, có thọ, có tâm. Ông ấy cũng đang đứng ở cánh cửa của mình."

Richard nhìn tờ khăn giấy gấp đôi rất lâu. Rồi ông đứng dậy. "Thầy và cô sẽ ở đây chứ?"

"Chúng tôi sẽ ở đây," Mai nói, dù chẳng ai hỏi chị, và chị nhận ra mình rất muốn được ở đó.

Chị theo ông đến chiếu nghỉ tầng hai rồi đợi ở đấy, giả vờ đọc bảng thông báo về việc phân loại rác.

Ở tầng ba, trước cửa căn 3B, Richard đứng yên. Mai có thể thấy ông qua những song lan can. Ông đang nhìn đôi tay mình. Chậm rãi, từng ngón một, ông duỗi chúng ra. Chị thấy đôi vai ông hạ xuống một chút sau mỗi hơi thở ra thật dài. Rồi ông gõ cửa.

Cánh cửa hé ra. Giọng ông Walter: "Anh muốn gì."

Không phải một câu hỏi. Một bức tường.

Mai thấy cú đánh ấy hằn lên mặt Richard, rồi, rất rõ ràng, thấy ông *nhận biết* nó vừa chạm tới. Môi ông khẽ mấp máy. Chị dám cược cả tháng lương rằng chữ ấy là *khó chịu*.

Bài diễn văn cũ bắt đầu dâng lên trong ông. Chị có thể thấy nó: quai hàm siết lại, hơi thở nghẹn đi. Chín năm của những *bố chẳng bao giờ* và *bố lúc nào cũng* xếp hàng sau hàm răng. Rồi chị thấy ông chọn không mở cánh cửa ấy.

"Bố," thay vào đó ông nói. "Bố còn giữ cái ấm trà của mẹ không? Cái ấm màu xanh, nắp bị nứt ấy?"

Im lặng. Một khoảng im lặng dài.

Rồi, từ sau cánh cửa, giọng cộc cằn: "Dĩ nhiên là còn. Sao tôi lại không giữ nó chứ?"

"Hồi trước con hay ngồi xem mẹ pha trà sen trong cái ấm ấy. Vào những ngày Chủ nhật. Con chưa bao giờ pha được ra vị giống như thế."

Lại im lặng. Khe cửa mở rộng thêm có lẽ chừng năm phân. Giờ Mai có thể thấy một rẻo nhỏ của ông Walter: chiếc áo len cài khuy màu nâu, một bàn tay dài đặt trên cây gậy. Bàn tay ấy đang run. Không phải vì giận, Mai nghĩ. Gương mặt ông Walter, phần chị nhìn thấy được, không phải gương mặt của một người đang giận dữ. Đó là gương mặt của một người đang rất, rất sợ hãi.

Richard cũng thấy điều đó. Chị thấy ông nhìn bàn tay của cha mình, và thấy có điều gì đó trên gương mặt ông dịu xuống.

"Chắc anh pha sai rồi," ông Walter nói. "Nước nóng quá. Ai cũng để nước nóng quá." Ông ngừng lại. "Anh vào đi. Tôi chỉ cho. Mười phút thôi. Tôi bận."

Cánh cửa mở toang, Richard bước vào, và cánh cửa khép lại. Nhẹ nhàng.

Mai quay xuống quán trà, nơi Bhante Tâm đang đợi với ba chén trà, một chén chưa ai đụng tới.

Bốn mươi phút sau Richard xuống. Mắt ông đỏ hoe. Ông mỉm cười theo một cách trông như đau đớn, như thể một thớ cơ đã ngủ quên suốt chín năm.

"Mười phút," ông nói, ngồi phịch xuống. "Hóa ra là bốn mươi. Ông ấy chỉ tôi cách pha trà. Bảy mươi tám độ, không phải nước sôi, ông ấy rất kỹ tính chuyện đó. Chúng tôi không nói chuyện gì khác. Không nhắc đến đám tang. Không nhắc đến bất cứ điều gì." Ông hít một hơi. "Thứ Bảy tới, ông ấy bảo. Cùng giờ này."

Bhante Tâm gật đầu, mừng rỡ.

Richard chậm rãi xoay chén trà. “Có một thứ trên bàn của ông ấy,” ông nói. “Tôi nghĩ là tôi không được phép thấy. Ông ấy dời nó đi khi tôi bước vào. Một chiếc hộp sơn mài, đen và đỏ, có chữ của mẹ tôi trên nắp, bằng tiếng Việt. Và bên cạnh là một xấp giấy màu kem như thế, có chữ viết bằng mực xanh. Nhiều tờ lắm. Và một cây bút.”

“Trên nắp hộp ghi gì?” Mai hỏi.

Richard nhíu mày, cố nhớ lại hình dạng những con chữ. “Một ngàn con hạc,” ông nói, thận trọng, với giọng Anh nặng trịch. “Tôi không biết nghĩa là gì. Mẹ thôi dạy tôi tiếng Việt từ năm tôi lên bảy. Giá mà bà đừng thôi.”

Mai và Bhante Tâm nhìn nhau qua mặt bàn.

Một ngàn con hạc. Một ngàn con hạc.

Bình giảng của Giáo sư

Câu chuyện này là chương mười lăm của cuốn sách được diễn ra trên một cầu thang. *Satipaṭṭhāna Sutta* mô tả bốn nơi, hay bốn “nền tảng”, nơi chánh niệm có thể được thiết lập: thân, cảm thọ, trạng thái của tâm và các khuôn mẫu tâm lý. Hình ảnh “bốn cánh cửa” của Bhante Tâm là một hình ảnh giảng dạy tuyệt vời cho một pháp tu rất xưa.

Cửa thứ nhất, thân. Trước khi gõ cửa, Richard làm ba điều mà cuốn sách mô tả: ông neo mình vào hơi thở (đặc biệt là hơi thở ra chậm, vốn gắn với mức kích hoạt sinh lý thấp hơn), ông để ý tư thế của mình, và ông duỗi đôi tay đang nắm chặt. Thân thể ghi nhận mối đe dọa trước cả ý nghĩ; quan sát nó sẽ biến một cú kích hoạt thành thông tin.

Cửa thứ hai, thọ. Khi câu “Anh muốn gì” của ông Walter giáng xuống, Richard chỉ đơn giản ghi nhận nó là *khó chịu*, không biến nó thành một bản án. Đây là sự phân biệt của cuốn sách giữa “điều này

khó chịu" và "người này không ai chịu nổi". Về mặt tâm lý học, nó vận hành như việc gọi tên cảm xúc; về mặt tâm linh, đó là cảm nhận mũi tên thứ nhất mà không bắn mũi tên thứ hai.

Cửa thứ ba, tâm. Bài diễn văn cũ trỗi dậy: *bố chẳng bao giờ, bố lúc nào cũng*. Richard nhận ra một cái tâm đang giận dữ, co thắt, *như là* một cái tâm đang giận, và không để nó cầm lái. Cuốn sách gọi đây là sự giãn cách, và đưa ra một nguyên tắc thực tế: khi đã nhận ra tâm mình đang thù địch, đó là thời điểm tồi để đưa ra một quyết định lớn.

Cửa thứ tư, các khuôn mẫu. Câu hỏi của Bhante Tâm, "nóng hay lạnh?", nối *Aggi Sutta* cổ xưa (Saṃyutta Nikāya 46.53, Tương Ưng Bộ) với nhiệt độ xung đột trong chương năm của cuốn sách. Một cái tâm uể oải cần sự trạch pháp, tinh tấn và hỷ, như củi khô cho ngọn lửa yếu; một cái tâm xao động cần sự an tịnh. Chín năm im lặng lạnh lẽo không cần thêm bình lặng. Nó cần một câu hỏi ấm áp, tò mò, và chiếc ấm trà màu xanh đã mang lại câu hỏi ấy.

Rồi đến lời chỉ dẫn khiến pháp tu này mang tính quan hệ: quán sát *bên trong và bên ngoài*. Richard nhìn cha mình và thấy một bàn tay run rẩy, một gương mặt sợ hãi. Nhìn thấy một *trạng thái* thoáng qua ("lúc này ông ấy đang sợ") thay vì một *tính cách* cố định ("ông ấy là một người lạnh lùng") làm thay đổi những gì Richard có thể làm tiếp theo.

Hãy để ý kết quả khiêm tốn đến nhường nào. Không có cuộc hòa giải lớn lao nào, không có cuộc trò chuyện nào về đám tang. Mười phút thành bốn mươi phút, và thứ Bảy tới. Mọi thứ đều sinh khởi rồi diệt đi, bài kinh nhắc ta như thế, kể cả chín năm im lặng.

Một lời cảnh báo từ cuốn sách: chánh niệm không bao giờ thay thế cho ranh giới hay sự bảo vệ. Nếu ông Walter là người nguy hiểm, thì pháp tu đúng đắn là tránh xa, chứ không phải đứng theo dõi hơi thở trước ngưỡng cửa nhà ông.

Mang theo trong tuần này

- Trước cuộc trò chuyện khó khăn tiếp theo, hãy đứng ở cánh cửa thứ nhất: ba hơi thở ra thật chậm, duỗi đôi tay ra.
- Khi bị nhói đau, hãy thử dùng một chữ duy nhất: *khó chịu*, và không gì khác.
- Xung đột của bạn nóng hay lạnh? Nó cần được hạ nhiệt, hay cần một câu hỏi ấm áp, tò mò?

Truyện 15 · Bảng Xếp Hạng

Rút từ Chương 16: khoa học về thực hành chiêm nghiệm, bằng chứng và giới hạn của nó



Bản thông báo từ trụ sở chính đến vào một sáng thứ Hai, mang tiêu đề in bằng phông chữ to tướng, tươi rói: *Giới thiệu ZenWork: Bạn Bình An Hơn, Chúng Ta Vững Mạnh Hơn*.

Malcolm Brandt, tổng giám đốc điều hành của tập đoàn, sau "một số lo ngại gần đây về văn hoá nơi làm việc", đã quyết định rằng mọi nhân viên ở mọi văn phòng sẽ phải hoàn thành mười phút thực tập chánh niệm có hướng dẫn mỗi ngày trên một ứng dụng mới. Tiến độ sẽ được theo dõi. Để "khuyến khích sự tham gia lành mạnh", một bảng xếp hạng hiển thị *Số Phút Chánh Niệm* của từng văn phòng sẽ được chiếu lên màn hình lớn ở sảnh lễ tân.

“Một *bảng xếp hạng* chánh niệm,” Marco nói, mắt dán vào màn hình. “Chẳng khác gì một chiếc cúp cho sự khiêm tốn.”

Chỉ trong một tuần, Riverside Lane đã rơi vào một mớ hỗn loạn thuộc loại hết sức an lạc.

Daniel, dĩ nhiên, muốn thắng. Đến thứ Tư anh đã đứng đầu bảng của Riverside, một vị trí anh giành được bằng cách để ứng dụng chạy trong túi áo vest suốt các cuộc gọi bán hàng, nơi nó dường như đang hướng dẫn anh quét thân thể trong khi anh mặc cả giá thuê công-ten-nơ. Marco thì ngược lại, đâm ra lo lắng về chuỗi ngày của mình. Anh đã thiền liền mười một ngày, và đến đêm thứ mười hai thì không ngủ được vì sợ đứt chuỗi, nên anh dậy lúc hai giờ sáng để làm một buổi tập có tên *Buông Bỏ Sự Gắng Cầu*.

Bhante Tâm, một buổi trưa ghé văn phòng mang cho Mai ít kẹo mè của chùa, được một cậu thực tập sinh hăm hở chỉ cho xem bảng xếp hạng. Sư chăm chú nhìn nó với vẻ rất thích thú.

“Tôi ở đâu?” Sư hỏi.

“Sư không có trong đó đâu ạ, Bhante. Sư không cài ứng dụng.”

“Tôi đã ngồi thiền năm mươi mốt năm rồi,” Bhante Tâm nói. “Vậy là tôi đứng bét.” Sư thấy chuyện ấy buồn cười đến mức phải ngồi xuống.

Ingrid, người nhìn toàn bộ kế hoạch này bằng con mắt nghi ngờ sâu sắc của một người đàn bà chuyên kiểm tra mọi thứ, đã làm một việc thiết thực. Chị nhờ Tiến sĩ Ruth Adeyemi ở căn hộ 4A đến nói chuyện vào giờ nghỉ trưa. Tiến sĩ Adeyemi là nhà nghiên cứu tâm lý học ở trường đại học, và cả toà nhà biết đến bà vì hai điều: một tràng cười tuyệt vời và việc không bao giờ chịu để một tuyên bố mơ hồ trôi qua mà không chất vấn.

Bà đứng trước cả tầng bốn với đúng một trang trình chiếu, trên đó ghi: *Thực ra chúng ta biết được gì?*

“Để tôi làm các bạn thất vọng trước, rồi sẽ làm các bạn vui lên sau,” bà mở đầu. “Thực tập chánh niệm không phải phép màu. Khi gộp các nghiên cứu tốt lại với nhau, những người theo một chương trình có cấu trúc, khoảng tám tuần, rốt cuộc bớt lo âu, bớt trầm cảm, bớt căng thẳng phần nào. Ở mức vừa phải. Tương đương với các phương pháp điều trị tốt khác, chứ không hơn. Điều đó là thật, và đáng để có.”

“Nó hoạt động thế nào ạ?” Marco hỏi, vẫn ghi chép như mọi khi.

“Chúng tôi cho rằng nó rèn luyện vài thứ. Giữ sự chú ý cho vững. Nhận biết cơ thể mình. Cảm nhận một cảm xúc mà không lập tức phản ứng với nó. Và tạo một chút khoảng cách với chính những ý nghĩ của mình, để *Tôi thật vô dụng* trở thành *Tôi đang có ý nghĩ rằng mình vô dụng*. Đó là những kỹ năng thực sự hữu ích khi một đồng nghiệp đang làm bạn phát điên.” Bà mỉm cười. “Cũng có những công trình rất hay về thực tập tâm từ. Những người tập cầu chúc điều lành cho người khác cho biết họ có nhiều cảm xúc tích cực hơn trong đời sống hằng ngày, và những cảm xúc ấy tích luỹ dần thành những nguồn lực thật sự, như các mối quan hệ tốt đẹp hơn. Còn lòng tự bi thì dường như giúp người ta nhìn thẳng vào lỗi lầm của mình mà không tự dằn vặt.”

Rồi nét mặt bà thay đổi.

“Giờ đến phần đáng thất vọng. Các nghiên cứu lộn xộn hơn nhiều so với những gì các ứng dụng chịu thừa nhận. Mỗi nghiên cứu định nghĩa chánh niệm một kiểu. Phần lớn dựa vào việc người ta tự chấm điểm cho mình. Nhiều nghiên cứu có quy mô nhỏ. Nhiều cái không so sánh với bất kỳ phương pháp chủ động nào. Và có một thiểu số người thấy thiền chuyên sâu thật sự gây bất an cho họ, điều mà chúng tôi chưa theo dõi đủ kỹ.” Bà liếc về phía màn hình ở sảnh. “Và còn một vấn đề sâu xa hơn. Trong bối cảnh nguyên thuỷ của nó, chánh niệm, *sati*, chưa bao giờ chỉ là rèn luyện sự chú ý. Nó

luôn đi kèm với đạo đức: chánh ngữ, không làm hại, giảm bớt tham và sân. Tước bỏ phần đạo đức đi, thì về nguyên tắc bạn có thể huấn luyện một người trở thành kẻ *tập trung* hơn trong một cuộc xung đột, chứ không phải tử tế hơn."

"Vậy là ứng dụng vô dụng à?" Daniel nói, giọng như bị phản bội.

"Không. Nó là một công cụ. Đây mới là điều khiến tôi lo." Bà chọn lời thật cẩn thận. "Nếu một công ty có vấn đề với cách một số người đối xử với người khác, và cách họ đáp lại là dạy tất cả những người còn lại thở cho bình tĩnh hơn trước chuyện đó, thì đấy không phải là sửa chữa văn hoá. Đấy là phát dây an toàn cho hành khách và để nguyên gã tài xế liều lĩnh sau tay lái. Chánh niệm có thể giúp bạn đương đầu. Nó tuyệt đối không bao giờ được dùng để bắt bạn chịu đựng những gì bạn không đáng phải chịu đựng."

Cả tầng bốn lặng đi, và trong khoảng lặng ấy không ai nhìn về phía chiếc ghế trống mà Gerald Whitcombe vẫn ngồi trong những lần ghé thăm hằng tháng.

Cú ngoặt đến một tuần sau, và nó đến từ chính bảng xếp hạng.

Khi trụ sở chính công bố bảng xếp hạng toàn tập đoàn, người dùng cá nhân đứng đầu trong mọi văn phòng của công ty không phải là Daniel. Mà là Gerald Whitcombe, với chín trăm bốn mươi phút chánh niệm chỉ trong một tháng.

"Ông ta gian lận," Daniel nói ngay. "Điện thoại trong túi. Tin tôi đi, tôi rành chuyện này."

Ingrid không nói gì. Nhưng vào buổi sáng Gerald đến thăm lần kế tiếp, chị đến văn phòng lúc bảy giờ như thường lệ, và thấy phòng họp nhỏ đã có người. Rèm được kéo xuống một nửa. Gerald ngồi một mình bên bàn, mắt nhắm, một bên tai đeo tai nghe, và giọng nói trong đó đang nói điều gì đó về *cầu chúc điều lành cho một người mà bạn thấy khó tánh*. Và Gerald Whitcombe, phó chủ tịch khu vực, đang khóc.

Ingrid, người cả đời chưa từng bỏ đi trước một điều cần kiểm tra, đứng lặng phắc nơi ngưỡng cửa. Gerald mở mắt và trông thấy chị, và trong một khoảnh khắc, cả hai chẳng ai nghĩ ra được điều gì để nói.

"Nó bảo mình nghĩ đến một người khó tánh," cuối cùng Gerald nói, giọng khàn khàn, "rồi cầu chúc điều lành cho họ. Cô biết ai hiện ra không? Lần nào cũng vậy?" Ông bật một tiếng cười ngắn, buồn bã. "Malcolm. Rồi khi nó bảo *giờ hãy cầu chúc điều lành cho chính mình*, tôi không làm được." Ông lấy mu bàn tay lau mặt. "Tôi không ngủ được nữa. Từ hồi có cuộc rà soát. Cái ứng dụng là thứ duy nhất giúp tôi vượt qua ba giờ sáng." Ông nhìn chị. "Tôi nói chuyện với người khác theo đúng cái cách Malcolm nói chuyện với tôi. Cô có biết không? Hôm thứ Ba tôi nghe thấy chính mình trong xe."

Ingrid ngồi xuống đối diện ông. Chị không bảo ông rằng mọi chuyện ổn cả, vì nó không ổn. Cuộc rà soát vẫn đang tiếp diễn, và nó cần phải tiếp diễn.

"Gerald," chị nói, "nếu ông muốn, tôi có thể giới thiệu một huấn luyện viên giỏi. Một người thực thụ. Về cách ông góp ý cho người khác."

Ông im lặng một hồi lâu. "Ừ," ông nói. "Tôi nghĩ tôi muốn vậy."

Cuối tuần đó, sau một email lịch sự nhưng hết sức chính xác của Ingrid gửi trụ sở chính, bảng xếp hạng lặng lẽ biến mất khỏi màn hình ở sảnh. Ứng dụng vẫn được giữ lại, cho ai muốn dùng. Marco xoá nó đi và bắt đầu đến chùa vào các tối thứ Năm, nơi chẳng ai đếm đo gì cả.

Khi Mai đi ngang qua sảnh vào thứ Sáu, màn hình lớn tối đen. Giắt vào góc khung màn hình là một con hạc giấy nhỏ màu kem.

> *Dù chiến thắng ngàn ngàn quân địch nơi chiến trường, người tự thắng mình mới là chiến sĩ tối thượng.*

Bình giảng của Giáo sư

Đây là truyện mang tính tranh luận nhiều nhất trong tập, bởi chương mười sáu của cuốn sách là chương mang tính tranh luận nhiều nhất. Chương ấy đặt ra một câu hỏi tỉnh táo: khoa học thực sự nói gì về các thực hành chánh niệm và từ bi, và giới hạn của chúng nằm ở đâu?

Bài nói chuyện của Tiến sĩ Adeyemi là một bản tóm lược trung thành, bằng ngôn ngữ giản dị, của chương ấy. Tin tốt là có thật. Các chương trình chánh niệm có cấu trúc giúp giảm lo âu, trầm cảm và căng thẳng ở mức *vừa phải*, đại để tương đương với các phương pháp điều trị chủ động khác. Những cơ chế khả dĩ (sự chú ý vững vàng hơn, khả năng nhận biết cơ thể, điều hoà cảm xúc, và khoảng cách với chính những ý nghĩ của mình) chính là những kỹ năng mà các truyện trước đã cho thấy trong hành động: con cá sấu của Daniel, khoảng dừng của Priya, bốn cánh cửa của Richard. Thực tập tâm từ làm tăng cảm xúc tích cực hằng ngày; lòng tự bi giúp người ta xem xét lỗi lầm của mình một cách trung thực mà không khắc nghiệt.

Tin cần thận trọng cũng có thật không kém. Các định nghĩa khác nhau, nhiều bằng chứng đến từ tự báo cáo, nhiều nghiên cứu nhỏ hoặc thiếu nhóm so sánh thích đáng, và một thiểu số người thực hành gặp phải bất an. Rồi đến điểm sâu xa nhất: trong bối cảnh nguyên thuỷ, *sati* không thể tách rời khỏi đạo đức. Thiếu đạo đức, rèn luyện sự chú ý có thể khiến một người tập trung hơn chứ không tử tế hơn. Đó là lý do cuốn sách nhấn mạnh phải đi đôi thực hành chiêm nghiệm với chánh ngữ và những ranh giới rõ ràng.

Bảng xếp hạng là một màn châm biếm, nhưng điều ẩn sau nó thì nghiêm túc. Khi một tổ chức đáp lại vấn đề ngược đãi bằng cách yêu cầu mọi người khác ngồi thiền, nó có nguy cơ rơi vào điều mà giới phê bình gọi là *né tránh bằng tâm linh* (spiritual bypassing):

dùng sự bình thản để thay thế cho sự thay đổi. Hình ảnh dây an toàn của Tiến sĩ Adeyemi nói điều đó một cách thẳng thắn. Chánh niệm có thể giúp người ta đương đầu; nó tuyệt đối không bao giờ được dùng để bắt họ chịu đựng những gì họ không đáng phải chịu.

Còn Gerald thì sao? Câu chuyện của ông chứa đựng cả hai sự thật cùng lúc, và đó mới là kết luận thật sự của chương. Việc thực hành đang thực sự giúp ông: nó đưa ông qua những đêm mất ngủ và, qua bài tập tâm từ, giúp ông nhận ra rằng mình đang truyền xuống dưới chính cách đối xử mà mình phải nhận. Nhưng nó không bào chữa cho ông, và Ingrid khôn ngoan không giả vờ rằng nó bào chữa được. Cuộc rà soát chính thức vẫn tiếp tục. Điều mà việc thực hành mang lại cho ông không phải là sự xá tội mà là bước đầu tiên của thay đổi, và người huấn luyện viên mà ông chấp nhận là bước thứ hai.

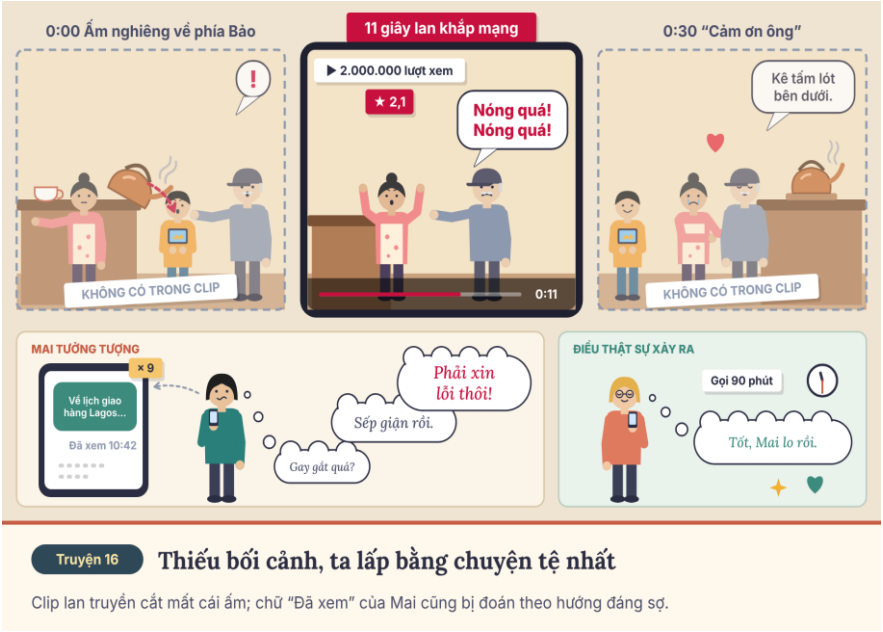
Hãy để ý cả chi tiết lặng lẽ nhất: Marco rời bỏ một bộ đếm chuỗi ngày để đến một căn phòng nơi chẳng ai đếm đo gì. Một sự thực hành bị đo lường, xếp hạng và cạnh tranh rất dễ biến thành thêm một nguồn lo âu nữa.

Mang theo trong tuần này

- Bạn đang dùng sự bình thản để đương đầu ở đâu, và ở đâu nó có thể đang thế chỗ cho một sự thay đổi cần phải xảy ra?
- Hãy thử một phút tâm từ: cầu chúc điều lành cho chính mình, rồi cho một người bạn, rồi cho một người khó tánh. Ai là người khó nhất?
- Nếu bạn đang giữ một chuỗi ngày thực hành, hãy tự hỏi thật lòng: nó có đang giúp bạn không, hay bạn đã tạo ra một bảng xếp hạng mới?

Truyện 16 · Đã xem lúc 10:42

Rút từ Chương 17: những khuôn mẫu phản ứng hằng ngày trong môi trường công nghệ



Đoạn video dài mười một giây, và đến giờ trưa thứ Ba nó đã được xem bốn trăm nghìn lần.

Nó quay bên trong quán trà The Second Cup, quay nghiêng từ một chiếc bàn gần cửa sổ. Một ông lão mặc áo len cardigan xám chồm dậy khỏi ghế đẩu, làm đổ ghế, và quát vào người phụ nữ sau quầy: *"Nóng quá! Nóng quá! Bà làm cái gì vậy?"* Người phụ nữ, nhỏ người, đeo tạp dề hoa, giật nảy mình. Ông lão chộp lấy cánh tay bà. Đoạn clip kết thúc.

Dòng chú thích viết: *Ông già GÀO THÉT vào mặt bà chủ quán trà nhập cư và túm lấy bà. Nhân viên cứ đứng nhìn. Đây là cái quán "gắn bó với cộng đồng" đấy hả??* 😤

Ông lão là Walter Grimsby. Người phụ nữ là bà Hạnh.

Đến hai giờ chiều, điểm đánh giá của The Second Cup đã tụt từ 4,8 xuống 2,1. Những người chưa từng đặt chân đến gần Riverside Lane trong vòng một trăm cây số cũng viết đánh giá. *Kinh tởm. Xấu hổ cho chủ quán vì dung túng bạo hành. Mong chỗ này đóng cửa.* Một người viết đánh giá đã tìm ra tên ông Walter từ một tấm ảnh báo cũ chụp buổi họp mặt cựu thuỷ thủ hàng hải, và cái tên ấy cũng bắt đầu lan đi.

Và lúc 12 giờ 51, Daniel Okafor, ngồi tại bàn làm việc trên tầng bốn, đang ăn một chiếc bánh mì kẹp mà anh không còn nếm ra vị, đã chia sẻ đoạn video kèm một lời bình của riêng mình:

Tôi làm việc ngay phía trên quán này. Tôi đã chứng kiến ông này thô lỗ với nhân viên suốt NHIỀU NĂM. Cả toà nhà ai cũng biết. Chẳng ai làm gì cả. Không thể chấp nhận được.

Anh bấm đăng. Tim anh đập như trống trận. Trong khoảng bốn phút, cảm giác ấy giống như công lý.

Rồi lượt thích bắt đầu đổ về, và nó mang lại cảm giác còn hơn cả công lý. Nó giống như được *đứng trước bàn dân thiên hạ.* Đến ba giờ, bài đăng của anh đã có sáu nghìn lượt chia sẻ. Một tài khoản tin tức địa phương gắn thẻ anh. Một người lạ trả lời: *Cảm ơn anh đã lên tiếng, Daniel, chúng ta cần thêm những người như anh.* Anh làm mới trang. Anh làm mới lần nữa. Mỗi lần làm mới là một lần giật cần máy đánh bạc nho nhỏ, và cái máy cứ liên tục trả thưởng.

Ở tầng dưới, Mai Trần đang trải qua một buổi chiều theo kiểu khác.

Lúc 10 giờ 40 sáng hôm ấy, chị đã gửi cho Ingrid một tin nhắn về lịch giao hàng đi Lagos, một tin nhắn dài và cẩn thận, với một lời phàn nàn nhẹ nhàng gói ghém trong đoạn thứ hai. Lúc 10 giờ 42, mấy chữ xám nhỏ hiện ra bên dưới: *Đã xem.*

Không có hồi âm.

Đến 11 giờ 30, Mai đã đọc lại tin nhắn của chính mình chín lần. Đến trưa, chị kết luận rằng đoạn thứ hai quá gay gắt. Đến một giờ, chị kết luận rằng Ingrid đang giận. Đến hai giờ, chị đã soạn, xoá rồi soạn lại một lời xin lỗi cho một điều mà chẳng ai phàn nàn. Chị nói với Lily qua điện thoại: "Mẹ nghĩ mẹ làm sếp phật lòng rồi."

"Bà ấy nói vậy hả mẹ?"

"Bà ấy chẳng nói gì cả. Vấn đề là ở chỗ đó. Bà ấy *đã xem* lúc 10 giờ 42."

Lily, mười lăm tuổi và thông thạo thứ phương ngữ của sự im lặng, nói: "Mẹ ơi. Con cũng làm y vậy khi con bận mà. Mẹ lại đang làm cái chuyện đó rồi."

"Chuyện gì?"

"Cái chuyện mẹ tự viết luôn phần thoại của người kia trong cuộc trò chuyện, rồi mẹ biến họ thành người xấu tính."

(Hoá ra, đến 4 giờ 15 mới rõ, Ingrid đã đọc tin nhắn trong thang máy, rồi bị kéo vào một cuộc gọi chín mươi phút với Malcolm Brandt về cuộc rà soát đóng cửa văn phòng, và đã nghĩ: *Tốt, Mai lo việc này rồi,* đó là ý nghĩ ấm áp nhất chị có được trong cả ngày hôm ấy. Chị trả lời: *Tuyệt, cảm ơn em. Xin lỗi, hôm nay loạn quá.* Mai nhìn mấy chữ ấy thật lâu và thấy mình ngớ ngẩn, rồi nhẹ nhõm, rồi mệt mỏi, cái cảm giác của người vừa bỏ chạy khỏi một thứ mà hoá ra chỉ là chiếc áo khoác treo trên móc.)

Hôm thứ Ba quán đóng cửa sớm. Bà Hoa dán lên cửa một tấm giấy viết tay, *Tạm nghỉ vì lý do gia đình*, bởi điện thoại đã reo bốn mươi lần và hai trong số đó là của những người chỉ muốn gọi đến để chửi.

Trên lầu, ở căn 3B, Walter Grimsby không có điện thoại thông minh và chẳng hay biết gì về chuyện này cho đến khi Tomasz gõ cửa trong lượt đi thăm buổi tối.

Tomasz cầm điện thoại của mình trên tay, quai hàm bạnh ra. "Ông đã thấy người ta nói gì chưa?"

Ông Walter nhìn màn hình rất lâu. Ông xem mười một giây ấy bốn lần. Rồi ông trả điện thoại lại và chỉ nói: "Đó không phải là toàn bộ câu chuyện."

"Cháu biết là không phải. Cháu có mặt ở đó lúc ông uống nửa sau ly cà phê mà, ông nhớ không? Cháu vào sau." Tomasz ngừng lại. "Ai có toàn bộ câu chuyện đây?"

Toàn bộ câu chuyện nằm trong chiếc máy tính bảng của Bảo.

Sáng hôm ấy Bảo ngồi ở chiếc bàn trong góc, quay tua nhanh làn hơi nước bốc lên từ chiếc ấm đồng lớn, cho một dự án khoa học về sự ngưng tụ. Chiếc máy tính bảng được dựng tựa vào hũ đường, hướng về phía quầy, và nó đã ghi lại mọi thứ, từ một góc khác, có cả tiếng, trong bốn mươi mốt giây.

Trong phiên bản của Bảo, ta thấy được điều mà chiếc điện thoại ở bàn cửa sổ không thấy: chiếc ấm đồng vừa sôi, nằm chênh vênh ở mép quầy, nơi ai đó đã vô tình đẩy nó ra. Ta thấy bà Hạnh quay đi với lấy một chiếc tách, rồi khuỷu tay bà, rồi chiếc ấm bắt đầu nghiêng, đổ thẳng về phía cậu bé vừa đứng dậy khỏi chiếc bàn trong góc để kiểm tra máy tính bảng.

Ta thấy ông Walter, bảy mươi bảy tuổi, một kỹ sư tàu biển đã sống bốn mươi năm bên những nồi hơi, nhìn ra điều đó trước bất kỳ ai. Ta nghe ông quát: *"Nóng quá! Nóng quá! Bà làm cái gì vậy?"* (đoạn clip từ điện thoại ở bàn cửa sổ bắt được câu này). Ta thấy ông chộp lấy cánh tay bà Hạnh kéo lại, và chiếc ấm, không bị chạm vào

nữa, chao chao rồi đứng yên. Ta thấy ông Walter vươn tay qua người bà, kéo tay áo len trùm lên bàn tay, nắm lấy quai ấm và đẩy nó lùi khỏi mép quầy.

Rồi, trong mười một giây kế tiếp, mười một giây mà không một ai trên mạng từng xem, bà Hạnh đưa cả hai tay lên bụm miệng, rồi vỗ nhẹ lên ngực ông Walter ba cái, theo cái cách người ta cảm ơn nhau ở ngôi làng nơi mẹ bà sinh ra. Và ông Walter, cộc cằn, ngượng ngùng, nói: "Kê cái tấm lót bên dưới. Tôi đã bảo rồi. Nồi hơi không biết tha thứ đâu."

Bảo chưa cho ai xem. Cậu không biết là chuyện ấy quan trọng. Cậu còn đang bận với sự ngưng tụ của mình.

Chính Lily là người đăng nó lên, lúc 8 giờ 15 tối hôm ấy, trên tài khoản riêng của cô bé, vốn có hai trăm mười hai người theo dõi. Cô viết: *Đây là video đầy đủ. Ông ấy đang ngăn một ấm nước sôi đổ xuống em trai tôi. Xin hãy chia sẻ video này nhiều như các bạn đã chia sẻ cái kia.*

Nó được chia sẻ ba trăm lẻ chín lần.

Đoạn clip gốc, đến lúc ấy, đã vượt hai triệu lượt xem.

Daniel thấy bài đăng của Lily lúc 8 giờ 40. Anh xem trọn bốn mươi mốt giây và cảm thấy đáy dạ dày mình sụt xuống. Anh xem lại lần nữa. Người đàn ông mà anh đã mô tả với sáu nghìn người lạ như một kẻ bạo hành ai cũng biết, thực ra đang cứu một đứa trẻ, đứa trẻ có người chị mà Daniel từng giúp trong buổi gây quỹ cho câu lạc bộ người máy hồi mùa xuân năm ngoái.

Anh ngồi trong bếp. Ada đã ngủ. Anh nghĩ đến điều cô Ruiz đã dạy con bé: *Gọi tên để thuần hoá nó.* Vậy nên anh gọi tên nó, thành tiếng, với căn bếp tối om.

“Mình đã giận, và mình không kiểm tra, và mình đã sai. Và mình thích được đúng trước bàn dân thiên hạ đến mức mình không muốn kiểm tra.”

Câu cuối cùng mới là câu làm anh đau.

Đêm đó anh làm ba việc. Anh xoá bài đăng của mình. Anh viết một bài mới, một lời đính chính, ghim nó lên đầu, và dẫn đường link video của Lily; bài ấy được bốn trăm lượt thích, chừng một phần mười lăm so với bài đầu. Và anh viết một lá thư cho ông Walter (trên giấy, vì ông Walter không có điện thoại) rồi luồn nó qua khe cửa căn 3B lúc 11 giờ đêm. Thư viết: *Thưa ông Grimsby, cháu đã nói một điều sai sự thật về ông trước mặt hàng nghìn người. Cháu đã đính chính, nhưng lời đính chính chẳng bao giờ đi xa được bằng lời dối trá. Cháu xin lỗi. Cháu muốn được xin lỗi ông trực tiếp, nếu ông cho phép. — Daniel Okafor, tầng 4.*

Sáng hôm sau, có một con hạc giấy trên bàn làm việc của Daniel.

Vẫn loại giấy màu kem ấy, vẫn chiếc đuôi gập vào trong ấy, giống những con hạc đã xuất hiện suốt cả năm nay trong toà nhà, trên bàn phím của Mai, trên ghế của Ingrid, trên bàn thờ ở chùa. Daniel đã nghe nói về chúng. Trong bụng anh vẫn đinh ninh đó chỉ là trò ngộ nghĩnh văn phòng của ai đó bên phòng nhân sự. Anh mở nó ra bằng những ngón tay vụng về. Bên trong, bằng nét bút lông đã phai mà ai đó cẩn thận tô lại bằng mực xanh:

> *Này Atula, đây là chuyện xưa, không phải chỉ chuyện hôm nay: người ta chê kẻ ngồi im lặng, người ta chê kẻ nói nhiều, người ta chê cả kẻ nói vừa phải. Trên đời không ai là không bị chê.* — Kinh Pháp Cú, câu 227

Daniel đọc nó ba lần. Rồi anh đi xuống lầu.

The Second Cup đã mở cửa lại. Và qua một đêm, đã xảy ra một điều mà không thuật toán nào lường trước. Người ta đã đến. Không phải người lạ: hàng xóm. Bhante Tâm, người cũng chẳng có điện thoại, đã đi bộ từ chùa xuống lúc bảy giờ, ngồi ở bàn cạnh cửa sổ và gọi loại trà rẻ nhất, uống thật chậm, suốt cả buổi sáng. Tiến sĩ Ruth Adeyemi ở căn 4A đã in các khung hình từ video của Lily và ghim chúng lên bảng tin cạnh cửa. Marco mang đến một hộp bánh ngọt và đang phát cho mọi người với vẻ trang nghiêm của một người đang thi hành công vụ. Bà Hoa khóc một chút và giả vờ là tại hành, dù chẳng có ai đang thái hành cả.

Và lúc 6 giờ 40, như mọi buổi sáng suốt bao năm qua, ông Walter đã xuống uống trà sen. Bà Hạnh mang trà ra cho ông, đặt trên một tấm lót. Một tấm lót bằng bần mới tinh, dày dặn, được đặt xuống một cách rất cố ý.

Daniel đứng trước mặt ông. "Thưa ông Grimsby."

Ông Walter ngước lên, rồi nhìn xuống chén trà. "Nhận được thư cậu rồi."

"Cháu muốn nói cho đàng hoàng. Cháu đã gọi ông bằng những lời như thế trước mặt hàng nghìn người, vì từ nhiều năm trước cháu đã quyết định rằng ông là một ông già khó tánh, và đoạn video cho phép cháu được đúng về điều đó. Cháu đã không muốn biết toàn bộ câu chuyện. Cháu xin lỗi."

Ông Walter im lặng một lúc. Rồi ông nói: "Tôi *đúng là* một ông già khó tánh." Ông gõ gõ lên tấm lót bần. "Nhưng không phải theo cái kiểu cậu nói."

Và, thật đáng kinh ngạc, ông lấy chân đẩy chiếc ghế đẩu bên cạnh ra. Daniel ngồi xuống.

Nhân tiện, điểm đánh giá phải mất ba tuần mới hồi phục. Vài đánh giá một sao vẫn còn đó; mạng internet không biết xin lỗi. Nhưng trên bảng tin cạnh cửa, bên dưới những khung hình của Lily, ai đó

đã ghim một tấm thẻ nhỏ viết tay, và chưa bao giờ có ai nhận là mình viết. Thẻ ghi: *Trước khi chia sẻ, hãy hỏi: Điều này có thật không? Có đúng lúc không? Có hoà nhã không? Có lợi ích không? Có được nói với thiện ý không?*

Tomasz, khi được hỏi về nó, chỉ nói: "Cháu đã hứa là không nói."

Bình giảng của Giáo sư

Truyện này dựng lại, gần như từng mệnh đề một, những khuôn mẫu phản ứng được mô tả trong Chương 17. Trước hết, hãy để ý rằng trong truyện có hai "người khó tánh", và chẳng ai trong số đó là ông Walter. Một là đám đông vô danh kết tội một người lạ trong mười một giây; người kia là Ingrid trong tưởng tượng của Mai, một bóng ma được dựng lên hoàn toàn từ hai chữ màu xám.

Tín hiệu bị thu hẹp và lối đọc sự im lặng theo cái tôi. Vòng xoáy của Mai là trường hợp rõ ràng nhất. Văn bản tước đi giọng điệu, gương mặt, tư thế và nhịp thời gian, những kênh mà con người vẫn thường dùng để đọc ý định của nhau. Kruger và cộng sự (2005) phát hiện rằng người ta luôn đánh giá quá cao mức độ rõ ràng mà giọng điệu của mình truyền đi trên văn bản, còn người đọc thì lấp khoảng trống ấy bằng tâm trạng của chính họ. Một thông báo đã xem mà không có hồi âm là sự mơ hồ thuần tuý, và một tâm trí lo âu sẽ giải quyết sự mơ hồ theo hướng đe doạ. Chẩn đoán của Lily, "mẹ tự viết luôn phần thoại của người kia rồi biến họ thành người xấu tính", là một định nghĩa về *papañca* (hý luận, MN 18, Trung Bộ) hay chẳng kém bất kỳ bộ chú giải nào.

Sự buông thả và nền kinh tế phẫn nộ đạo đức. Những người viết đánh giá chưa từng ghé Riverside Lane thể hiện điều mà Suler (2004) gọi là *hiệu ứng buông thả trực tuyến*: tính ẩn danh, sự vô hình và việc không phải nhìn thấy gương mặt nạn nhân làm lỏng đi sự tự kiềm chế. Brady và cộng sự (2017; 2021) cho thấy mỗi từ ngữ mang cảm xúc đạo đức trong một bài đăng làm tăng mức lan truyền

của nó, và những người dùng nhận được phần thưởng xã hội cho sự phẫn nộ sẽ tiếp tục bày tỏ phẫn nộ nhiều hơn. Đó chính là bốn phút "công lý" của Daniel biến thành thói quen làm mới trang. Vosoughi, Roy và Aral (2018) phát hiện rằng tin giả lan đi xa hơn và nhanh hơn tin thật, phần lớn vì nó mới lạ hơn và nặng cảm xúc hơn. Tỷ lệ giữa hai triệu lượt xem của đoạn clip và ba trăm lượt chia sẻ của sự thật không phải là một sự cường điệu kịch tính. Nó đại khái đúng với những gì nghiên cứu dự báo.

Củng cố gián đoạn. Daniel làm mới để xem lượt thích là một ví dụ kinh điển của lịch củng cố theo tỷ lệ biến thiên, chính cái khuôn mẫu phần thưởng khiến máy đánh bạc trở nên cuốn hút. Mối nguy không nằm ở chỗ anh thích được tán thưởng; mà ở chỗ phần thưởng được gắn vào *sự chắc chắn và sự lên án*, nên nền tảng mạng lặng lẽ huấn luyện anh rời xa thói quen kiểm chứng.

Nhãn dán như những bộ lọc. Lời thú nhận của Daniel là trái tim của chương: "Cháu đã không muốn biết toàn bộ câu chuyện." Một nhãn dán có từ trước ("ông già khó tánh") đã biến một đoạn clip mơ hồ thành bằng chứng xác nhận. Đây là lỗi quy kết cơ bản (Ross, 1977) vận hành với tốc độ của một nút chia sẻ. Câu trả lời của ông Walter thật khôn ngoan: ông không chối rằng mình khó tánh; ông chối bỏ *câu chuyện* đã bị gắn vào chữ ấy.

Sáu con vật. Trong ví dụ Sáu Con Vật (SN 35.247, Tương Ưng Bộ), một người buộc con rắn, con cá sấu, con chim, con chó, con chó rừng và con khỉ vào cùng một sợi dây; mỗi con lôi về lãnh địa của riêng nó, và con nào khoẻ nhất sẽ thắng. Phương thuốc không phải là giết các con vật mà là buộc từng con vào một *cây cột vững chắc*, tức là niệm thân. Mỗi nhân vật trong truyện này đều đang bị một con vật lôi đi: Daniel bị con khỉ phẫn nộ, Mai bị con chó rừng của trí tưởng tượng lo âu, đám đông bị con chó sủa chỉ vì những con chó khác đang sủa. Hãy để ý sự hồi phục của Daniel bắt đầu từ thân

thể ra sao: ngồi trong căn bếp tối, gọi to tên điều mình đang cảm thấy. Đó chính là cây cột.

Chánh ngữ như một bước kiểm tra trước khi chia sẻ. Tấm thẻ vô danh trên bảng tin chính là năm đặc tính của lời nói khéo của Đức Phật (AN 5.198, Tăng Chi Bộ): nói đúng thời, nói chân thật, nói hoà nhã, nói lời lợi ích, và nói với tâm từ. Như Chương 17 lập luận, năm câu hỏi này chuyển thành một thói quen cho thời đại số một cách đáng kinh ngạc, bởi mỗi câu đều chèn vào một khoảng dừng, mà khoảng dừng lại chính là thứ các nền tảng mạng được thiết kế để loại bỏ.

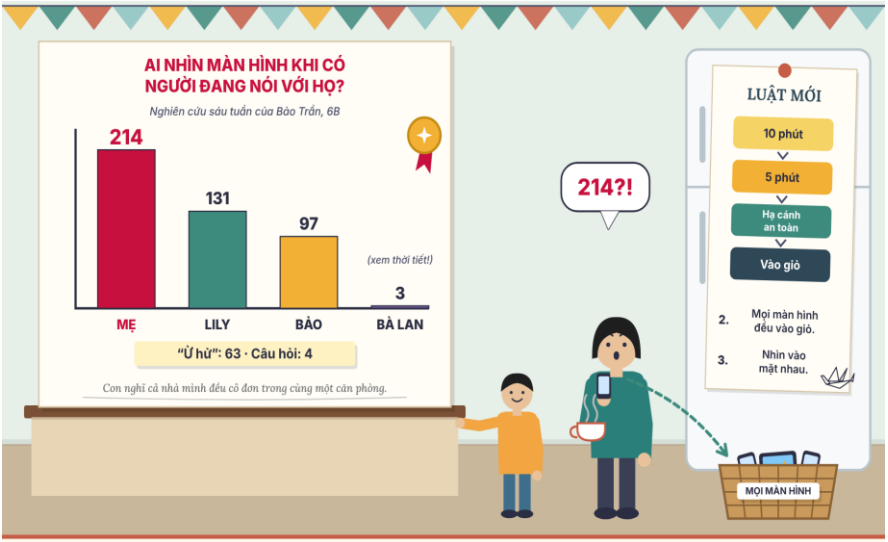
Sự hàn gắn mang tính tại chỗ và bằng xương bằng thịt. Mạng internet chẳng bao giờ xin lỗi. Hàng xóm thì có, bằng cách đích thân có mặt. Đó là điểm sau cùng, đầy hy vọng, của chương: danh tiếng có thể bị tổn hại trên quy mô lớn, nhưng niềm tin được xây lại từng chén trà một, mặt đối mặt, nơi những tín hiệu mà văn bản đã tước đi được phục hồi.

Mang theo trong tuần này

- Khi một tin nhắn "đã xem" mà không được trả lời, hãy viết ra ba cách giải thích nhàm chán nhất trước khi cho phép mình nghĩ đến cách giải thích đáng sợ.
- Trước khi chia sẻ bất cứ điều gì khiến bạn tức giận, hãy chờ mười phút và tự hỏi: *mười một giây còn lại sẽ cho thấy điều gì?*
- Nếu bạn sai điều gì đó trên mạng, hãy đính chính ít nhất cũng to tiếng như khi bạn đã nói, và rồi, nếu có thể, hãy xin lỗi trực tiếp.

Truyện 17 · Cuộc Chiến Máy Tính Bảng

Rút từ Chương 18: trẻ em, màn hình và những khoảnh khắc khó khăn của đời sống gia đình



Truyện 17 **Chuyện màn hình là của cả nhà**

Biểu đồ của Bảo: mẹ nhìn màn hình nhiều nhất; báo trước và một giỏ chung chấm dứt cuộc chiến.

Ở căn hộ 3C, cuộc chiến nổ ra mỗi tối lúc 7 giờ 30, và ai cũng biết vị trí của mình.

Chiếc máy tính bảng là của Bảo. Luật lệ là của Mai: *một tiếng vào các tối đi học, rồi cất vào ngăn kéo.* Và trận chiến, đêm nào cũng như đêm nào, diễn ra trong bốn mươi lăm giây giữa lúc Mai nói "Hết giờ rồi" và lúc chiếc máy tính bảng vào đến ngăn kéo.

Mọi chuyện diễn ra thế này. Mai, từ trong bếp bước ra, một tay cầm điện thoại của chính mình, sẽ nói: "Hết giờ rồi, Bảo." Bảo sẽ nói: "Một phút nữa." Mai sẽ nói: "Ngay bây giờ." Bảo sẽ nói: "Con *đang chơi dở màn mà*," bằng một giọng cao vút lên như ấm nước

sôi. Mai sẽ với lấy chiếc máy tính bảng. Bảo sẽ cuộn tròn ôm lấy nó như con rệp cuộn. Ai đó sẽ quát lên. Đôi khi người đó là Mai. Có một lần, vào tháng Mười, chiếc máy tính bảng rơi xuống sàn và góc màn hình nứt thành một mạng nhện nhỏ, và Bảo khóc suốt một tiếng đồng hồ, không phải vì cái màn hình mà vì màn chơi, thứ cậu đã đánh mất.

"Nó nghiện rồi," Mai nói với Daniel ở chỗ làm. "Tôi đọc một bài báo. Bọn trẻ đang bị đấu nối lại não bộ. Nó biến thành một đứa trẻ khác hẳn. Một đứa trẻ *không ai chịu nổi*."

Daniel, người gần đây đã nảy sinh một mối nghi ngờ lành mạnh đối với những đoạn clip mười một giây và những dòng tít đầy tự tin, nói: "Ada cũng từng như vậy. Cô Ruiz có bảo tôi một điều. Cô ấy nói: *Đừng rút phích cắm khi bài hát đang dở chừng.*"

Mai không hiểu câu đó nghĩa là gì. Chị nghĩ về nó suốt quãng đường về nhà, trên điện thoại.

Ở căn 3C còn có một cuộc chiến thứ hai, lặng lẽ hơn, và chưa ai nhận ra nó.

Lily mười lăm tuổi và đã cùng câu lạc bộ người máy chế tạo một con robot sáu chân nhỏ biết leo cầu thang. Cô bé đã quay cảnh nó leo lên bậc thềm chùa, với Bhante Tâm trong chiếc y cam đứng vỗ tay ở trên cùng, và đã đăng video ấy vào tối Chủ nhật. Đến sáng thứ Hai, nó có bốn mươi mốt lượt thích.

Bốn mươi mốt là ổn. Bốn mươi mốt thậm chí còn là tốt. Nhưng Chloe cùng lớp đã đăng một video về kiểu tóc mới của mình cũng trong tối hôm ấy, và video của Chloe có ba trăm lẻ sáu. Lily kiểm tra các con số trước bữa sáng, ở trạm xe buýt, trong nhà vệ sinh giờ ăn trưa, và dưới gầm bàn trong giờ toán. Mỗi lần, con số lại nhích một chút, và mỗi lần, cái nhích nhỏ ấy lại mang đến cho cô bé một

cảm giác nhói nhỏ mà cô không gọi được tên, nửa như đường ngọt, nửa như dằm đâm.

Đến thứ Tư, cô bé xoá video con robot. Cô không nói với ai lý do. Khi bà ngoại hỏi trong bữa tối rằng con robot dạo này thế nào, cô đáp: "Nó vớ vẩn lắm. Chẳng ai quan tâm đâu bà."

Bà Lan đặt đôi đũa xuống, nhìn đứa cháu gái thật lâu, rồi lại cầm đũa lên và không nói gì. Nhưng tối hôm ấy, ở chùa, bà hỏi Bhante Tâm một câu, và Bhante bật cười, rồi thôi cười, và nói: "À. *Khen và chê.* Ngay cả các vị tăng thời Đức Phật cũng gặp chuyện đó. Chỉ là bên cạnh nó không có con số mà thôi."

Và còn một cuộc chiến thứ ba, nhỏ nhất và buồn nhất, đang diễn ra bên trong chiếc máy tính bảng của Bảo.

Lớp của Bảo có một nhóm chat tên là *6B Legends*. Suốt gần cả học kỳ, nhóm ồn ào, nhí nhố và đầy những nhãn dán. Nhưng ba tuần trước, nó bỗng im bặt. Bảo cứ ngỡ mọi người bận. Rồi vào thứ Năm, một cậu bạn tên Felix Marsh lỡ tay gửi cho Bảo một ảnh chụp màn hình vốn dành cho người khác, và Bảo thấy rằng có một nhóm chat khác, *6B Legends (REAL)*, với tất cả các bạn nam trong lớp ở trong đó, trừ hai người.

Một trong hai người đó là Bảo.

Cậu không nói với mẹ. Cậu không nói với ai cả. Cậu chỉ đơn giản trở nên, vào lúc 7 giờ 30 mỗi tối, khẩn khoản hơn một chút trong việc muốn chơi cho xong màn, bởi trò chơi là nơi duy nhất trong cuộc đời cậu mà luật lệ rõ ràng và cậu đang thắng.

Hội chợ khoa học diễn ra vào một ngày thứ Sáu, ở hội trường của trường, với những dãy bàn xếp hàng và các phụ huynh đi lại giữa chúng, tay cầm những ly trà giấy.

Bảo không nói với ai dự án của mình là gì. Cậu đã làm nó trong bí mật suốt sáu tuần, với một cuốn sổ, một chiếc đồng hồ bấm giờ, và sự kiên nhẫn bền bỉ, không ai hay biết của một đứa trẻ đang tiến hành theo dõi.

Mai đến muộn, từ chỗ làm, vẫn còn dán mắt vào điện thoại, đang viết nốt một email về các bản kê khai hàng đi Lagos. Chị tìm thấy bàn của Bảo. Tấm áp phích được viết bằng nét chữ đẹp nhất của cậu, có một biểu đồ cột vẽ tay và một tiêu đề bằng bút dạ đỏ:

AI TRONG GIA ĐÌNH TÔI NHÌN VÀO MÀN HÌNH KHI CÓ NGƯỜI ĐANG NÓI CHUYỆN VỚI HỌ?

Một Nghiên Cứu Kéo Dài Sáu Tuần của Bảo Trần, Lớp 6B

Bụng Mai lạnh toát. Chị biết, chắc chắn lắm, cột nào sẽ cao nhất. Chị đã sẵn sàng một bài nói về sự cân bằng và tính tự chủ.

Cột cao nhất màu đỏ. Nhãn bên dưới ghi **MẸ**.

Mẹ: 214 lần. Lily: 131 lần. Bảo: 97 lần. Bà Lan: 3 lần ("*nhưng bà đang xem thời tiết*").

Bên dưới, bằng chữ nhỏ hơn, là một phần có tên **NHẬN XÉT**:

1. *Mẹ cầm điện thoại lên nhiều nhất vào bữa tối và khi con đang kể cho mẹ nghe về một ngày của con.*
2. *Khi mẹ đang dùng điện thoại mà con nói, mẹ bảo "ừ hử." Khi mẹ không dùng điện thoại mà con nói, mẹ đặt câu hỏi. (Con đã đếm. Ừ hử: 63. Câu hỏi: 4.)*
3. *Khi mẹ lấy máy tính bảng của con, mẹ nói "NGAY BÂY GIỜ." Khi con xin mẹ ngừng dùng điện thoại, mẹ nói "một phút nữa." (11 lần.)*
4. *Kết luận: Mọi người trong gia đình con đều dùng màn hình. Nhưng con là người duy nhất bị la vì chuyện đó.*

Và ở tận cuối cùng, viết bằng bút chì, rất nhỏ, như thể cậu đã suýt quyết định tẩy nó đi:

5. Con nghĩ tất cả chúng ta đều cô đơn trong cùng một căn phòng.

Mai đứng giữa hội trường, tay cầm ly trà giấy, và không thể nhúc nhích. Một cô giáo có chiếc gương nhỏ ghim trên dây đeo thẻ (hoá ra là cô Ruiz) đến đứng cạnh chị và không nói gì một lúc.

Rồi cô Ruiz nói, dịu dàng: "Cháu được điểm khen về phương pháp. Các nhóm đối chứng của cháu rất chặt chẽ."

Mai bật cười, và tiếng cười bật ra ướt đẫm.

Hai mẹ con đi bộ về nhà dọc bờ sông, điện thoại của Mai nằm trong túi xách ở chế độ im lặng, lần đầu tiên trong trí nhớ của bất kỳ ai.

"Mẹ có giận không?" Bảo hỏi.

"Không. Mẹ —" Chị tìm chữ. Cô Ruiz cũng có một câu cho chuyện này. *Gọi tên để thuần hoá nó.* "Mẹ xấu hổ. Và buồn. Và mẹ tự hào về các nhóm đối chứng của con."

Bảo toét miệng cười, rồi thôi cười, rồi, vì dòng sông ở đó và vì cuối cùng mẹ cậu chỉ đang lắng nghe, cậu kể cho mẹ nghe về *6B Legends (REAL)*.

Mai không nói "cứ mặc kệ tụi nó" hay "tụi nó không đáng đâu" hay "mẹ gọi cho nhà trường ngay bây giờ". Chị hỏi một câu. Rồi một câu nữa. Chị nghe ra, trong những câu trả lời, rằng các trận chiến buổi tối chưa bao giờ thực sự là chuyện một màn chơi. Chúng là chuyện về nơi duy nhất trong ngày cậu không bị gạt ra ngoài, và bàn tay của mẹ thò vào giật nó đi, khi bài hát đang dở chừng.

Những luật lệ mới ở căn 3C phần lớn là ý tưởng của Bảo, và Bà Lan viết chúng lên mặt sau một tờ lịch bằng cả tiếng Việt lẫn tiếng Anh rồi dán lên tủ lạnh.

1. *Báo trước mười phút, rồi báo trước năm phút. Sau đó con "hạ cánh an toàn" (chơi xong màn, lưu lại, hoặc đến một điểm an toàn). Rồi máy tính bảng vào giỏ.*
2. *Điện thoại của mẹ cũng vào giỏ. Của Lily cũng vậy. Vào bữa tối, không màn hình nào được mời.*
3. *Nếu có người đang nói chuyện với bạn, hãy nhìn vào mặt họ. (Bà Lan không cần luật này nhưng vẫn ghi vào cho công bằng.)*
4. *Mỗi tuần một lần, cả nhà cùng chơi trò của Bảo, và Bảo giải thích cách chơi.*

Luật thứ tư ấy mang lại điều bất ngờ lớn nhất. Vào thứ Bảy đầu tiên, Mai ngồi cạnh con trai, xem cậu chơi, đặt câu hỏi, và phát hiện ra rằng trò chơi mà cậu bị cho là "nghiện" là một trò trong đó người ta xây cầu bắc qua sông cho những ngôi làng nhỏ, rằng cậu giỏi trò này một cách phi thường, và rằng cậu có thể giải thích về sự phân bố tải trọng rành rọt hơn cả chị. "Đó là kỹ thuật đấy," Walter Grimsby ở căn 3B nói, khi Bảo cho ông xem ở chiếu nghỉ cầu thang, và suốt hai mươi phút, ông kỹ sư tàu biển về hưu và cậu bé mười một tuổi vui vẻ tranh luận về các kết cấu giàn.

Lily thì cần nhiều thời gian hơn. Một đêm, tự mình, cô bé tắt chế độ hiển thị lượt thích trong phần cài đặt. Rồi, sau một tuần, cô đăng lại video con robot. Nó được ba mươi tám lượt thích. Cô không biết, vì cô không nhìn.

Nhưng cô có thấy lời bình của Bhante Tâm (được đăng, với rất nhiều khó khăn và rất nhiều sự trợ giúp, từ điện thoại của Ruth Adeyemi): *Một con robot leo bậc thềm lên chùa. Rất hay. Vị sư ở trên cùng đã cố leo suốt năm mươi năm nay.* 🙏

Vào đêm đầu tiên áp dụng luật mới, khi Mai đến bỏ điện thoại vào chiếc giỏ cạnh cửa, đã có sẵn một thứ trong đó.

Một con hạc giấy, màu kem, với chiếc đuôi gập vào trong. Bên trong, được tô lại bằng mực xanh:

> *Người dẫn thuỷ dẫn nước; thợ làm tên uốn tên; thợ mộc uốn gỗ. Người trí tự điều mình.* — Kinh Pháp Cú, câu 80

Mai cầm nó rất lâu. Rồi chị dán nó lên tủ lạnh, cạnh những luật lệ, và nó ở lại đó.

Bình giảng của Giáo sư

Chương 18 cảnh báo về một lối tắt đầy cám dỗ: gọi một đứa trẻ là "khó tánh" (hay, theo phương ngữ hiện đại, là "nghiện") trong khi hành vi của nó nên được hiểu như một sự giao tiếp. Truyện này được dựng nên để thử thách lời cảnh báo ấy, và mỗi cuộc "chiến" trong ba cuộc chiến ở căn 3C minh hoạ một phát hiện khác nhau.

Vấn đề là sự chuyển tiếp, không phải chiếc máy tính bảng. Cơn bùng nổ hằng đêm của Bảo, xét theo thuật ngữ tâm lý học, là một phản ứng trước *sự gián đoạn mục tiêu*. Trò chơi được cấu trúc quanh những vòng lặp ngắn dẫn dần đến phần thưởng; bắt một đứa trẻ dừng giữa vòng lặp hầu như chắc chắn gây ra bực bội, mà năng lực điều hoà sự bực bội ấy của trẻ thì vẫn đang phát triển (các hệ thống vỏ não trước trán hỗ trợ khả năng tự điều chỉnh còn tiếp tục trưởng thành đến tận độ tuổi hai mươi mấy). Lời khuyên của cô Ruiz, "đừng rút phích cắm khi bài hát đang dở chừng", phản ánh hướng dẫn thực tiễn của nhi khoa phát triển: những lời báo trước có thể đoán định và cơ hội để đến được một điểm dừng tự nhiên làm giảm xung đột hiệu quả hơn nhiều so với cưỡng ép (Radesky & Christakis, 2016). Luật trên tủ lạnh "hạ cánh an toàn" chính là nghiên cứu ấy được viết lại bằng lời của một đứa trẻ.

Sự can thiệp của công nghệ (technoference). Cột đỏ cao nhất là cú ngoặt của truyện và là điểm khó chịu nhất của chương. McDaniel và Radesky (2018) phát hiện rằng những gián đoạn thường ngày trong tương tác cha mẹ – con cái do cha mẹ dùng thiết bị ("technoference") có liên quan đến nhiều vấn đề hành vi hơn ở trẻ theo thời gian. Phép đếm "ừ hử" của Bảo là một thước đo nghiệp dư nhưng chính xác của cùng một điều: *sự hồi đáp*. Nghiên cứu về gắn bó từ lâu đã cho thấy cảm giác an toàn của trẻ lớn lên từ những phản hồi tương ứng: được để ý, được hỏi han, được trả lời. Nhận xét số 5, "cô đơn trong cùng một căn phòng", là một bản tóm tắt bình dân khá chính xác về điều mà giới nghiên cứu gọi là *hiện diện vắng mặt* (absent presence).

Bằng chứng còn tranh cãi và mối nguy của dòng tít. Câu "bọn trẻ đang bị đấu nối lại não bộ" của Mai đến từ một bài báo, và Chương 18 yêu cầu chúng ta đọc những bài như thế thật cẩn trọng. Các phân tích quy mô lớn (Orben & Przybylski, 2019) cho thấy mối liên hệ trung bình giữa thời gian dùng màn hình và sức khoẻ tinh thần của thanh thiếu niên là rất nhỏ, trong khi các học giả khác (Twenge; Haidt, 2024) lập luận rằng tác hại, đặc biệt là từ mạng xã hội đối với các em gái, lớn hơn và mang tính nhân quả. Lập trường trung thực, như chương sách nói, là cuộc tranh luận chưa ngã ngũ, rằng *điều gì* đứa trẻ làm trên màn hình và *điều gì bị nó thay thế* quan trọng hơn số phút thuần tuý, và rằng một dòng tít đáng sợ là nền tảng kém cỏi để dán nhãn cho chính con mình.

Sự nhạy cảm của tuổi vị thành niên với phần thưởng xã hội. Cuộc chiến của Lily lặng lẽ hơn nhưng sống động về mặt thần kinh học. Trong một nghiên cứu nổi tiếng, Sherman và cộng sự (2016) cho thanh thiếu niên xem những bức ảnh có số lượt "thích" cao hoặc thấp: các em có xu hướng thích những ảnh vốn đã có nhiều lượt thích hơn, và việc thấy ảnh của chính mình nhận được nhiều lượt thích kích hoạt mạch phần thưởng trong não. Tuổi vị thành

niên là giai đoạn nhạy cảm cao độ với sự đánh giá của bạn bè đồng trang lứa (Steinberg, 2008); một con số hiển thị rõ ràng biến sự nhạy cảm ấy thành một bảng tỷ số. Tắt bộ đếm đi là một hành động tự bảo vệ nhỏ, phù hợp với bằng chứng. Câu trả lời của Bhante nối điều này với *tám pháp thế gian* (AN 8.6, Tăng Chi Bộ): được và mất, danh và vô danh, khen và chê, vui và khổ, những điều sinh khởi rồi qua đi với tất cả mọi người, tăng sĩ cũng như thiếu niên.

Sự tẩy chay trên không gian số. Nhóm chat *6B Legends (REAL)* là sự tẩy chay, và nghiên cứu của Williams về tẩy chay (2007) cho thấy ngay cả sự loại trừ vụn vặt nhất (bị những người lạ trên màn hình gạt ra khỏi một trò chuyền bóng) cũng gây ra đau khổ có thể đo được và đe doạ các nhu cầu cơ bản về sự thuộc về, sự kiểm soát và một sự tồn tại có ý nghĩa. Một đứa trẻ vừa phát hiện ra mình bị loại trừ có thể không nói ra. Nó có thể chỉ đơn giản bám chặt hơn vào nơi duy nhất mà nó thuộc về. Cái hành vi trông như "không ai chịu nổi" ấy là một tín hiệu.

Cuộc dạo bộ lắng nghe. Hãy để ý điều Mai làm trên bờ sông: chị gọi tên cảm xúc của chính mình, rồi đặt câu hỏi thay vì đưa ra giải pháp. Đó là phong cách *huấn luyện cảm xúc* được Gottman (1997) mô tả, và nó mở ra cánh cửa mà Bảo đã đóng chặt suốt ba tuần. Và hãy để ý câu kệ trong con hạc: nó không dạy đứa trẻ phải tự điều mình. Nó nhắc *người lớn* rằng người trí bắt đầu từ chính cây cung và mũi tên của mình.

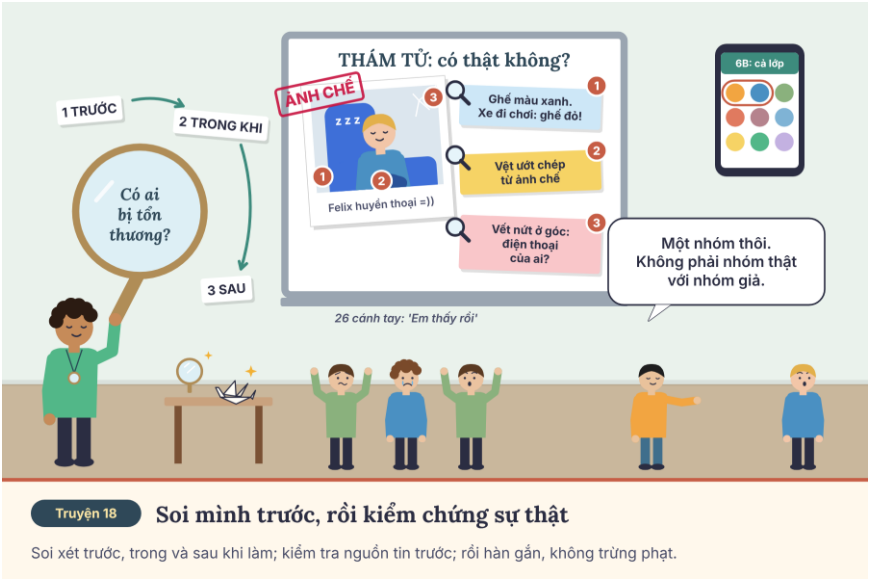
Mang theo trong tuần này

- Hãy báo trước mỗi khi kết thúc thời gian dùng màn hình, và để người ấy (ở bất kỳ độ tuổi nào) đến được một điểm dừng tự nhiên.
- Hãy đếm, thật trung thực, bạn nhìn vào màn hình bao nhiêu lần khi có người đang nói chuyện với bạn. Rồi đếm số câu hỏi bạn đặt ra.

- Khi phản ứng của một đứa trẻ dường như quá mức, hãy hỏi xem còn điều gì khác đang diễn ra trong thế giới của chúng trước khi quyết định chúng có vấn đề gì.

Truyện 18 · Tấm gương

Rút từ Chương 19: vai trò của giáo dục



Cô Esperanza Ruiz để trên bàn một chiếc gương tròn nhỏ, loại gương người ta hay bắt gặp trong túi xách của một bà cụ, viền đồng đã xỉn màu. Tháng Chín nào cũng vậy, vào ngày đầu tiên của năm học, sẽ có một em hỏi chiếc gương ấy để làm gì, và tháng Chín nào cô cũng trả lời y như nhau.

"Để soi," cô nói. "Không phải soi tóc đâu. Soi *việc làm* của các em."

Ngày đầu tiên ấy, cả lớp 6B đã cười. Đến tháng Mười Một thì không còn ai cười nữa, vì chiếc gương hoá ra là một nghi thức. Trước mỗi việc quan trọng (một bài kiểm tra, một dự án nhóm, một trận bóng giờ ra chơi), cô Ruiz lại giơ gương lên và hỏi: *Trước khi làm, hãy soi xem: việc này có dễ gây hại cho mình, cho người khác, hay cho cả hai không?* Làm được nửa chừng, cô lại hỏi: *Trong lúc*

đang làm, hãy soi xem: nó có đang làm ai tổn thương không? Và đến cuối, câu hỏi khó nhất: *Giờ làm xong rồi, hãy soi xem: nó có làm ai tổn thương không? Nếu có, các em sẽ làm gì để sửa?*

Cô kể với các em rằng cô học điều này từ một cuộc trò chuyện rất xưa giữa một người cha và đứa con trai bảy tuổi, cách đây hai ngàn rưỡi năm. "Người cha hỏi: *Cái gương dùng để làm gì?* Cậu bé đáp: *Để soi ạ.* Và người cha bảo: *Vậy thì con hãy soi xét như thế trước khi làm, trong khi làm và sau khi làm.*"

Bảo, đứa vốn thích bất cứ thứ gì có quy trình, đã chép ba câu hỏi ấy vào mặt trong bìa quyển vở toán.

Tuần thứ hai của tháng Mười Hai, tin đồn ập đến.

Nó đến theo cách tin đồn bây giờ vẫn đến: dưới dạng một tấm hình. Một bức ảnh chụp Felix Marsh (thằng bé đã lập ra nhóm *6B Legends (REAL)*, thằng bé đã gạt Bảo ra ngoài) đang ngủ gục trên ghế xe khách trong chuyến dã ngoại mùa thu của trường, quần bị chỉnh sửa cho có một vệt ướt sẫm màu, kèm dòng chú thích: *Felix the Legend* 💦🥵.

Trớ trêu thay, nó được đăng ngay trong *6B Legends (REAL)*. Chính nhóm chat của Felix. Đến giờ ăn trưa, tấm hình đã thoát ra, lan sang ba khối lớp khác. Đến giờ tan học, Felix đã bị xoá khỏi chính cái nhóm cậu lập ra. Đến thứ Tư, cậu ngồi ăn trưa một mình ở cuối dãy bàn dài, nhìn trân trân vào miếng bánh mì kẹp như thể đó là một câu đố hóc búa.

Bảo để ý thấy. Cậu tự nhủ mình chẳng quan tâm. Cậu tự nhủ thế là công bằng. Tối hôm ấy, trong lúc khuấy nồi canh giúp bà ngoại khi bà thái rau thơm, cậu bảo bà: "Felix đang bị đúng y như cái nó đã làm với con. Y chang luôn. Giống như *nghiệp* vậy đó bà."

Bà Lan không bảo cậu sai. Bà cũng không bảo cậu phải tử tế. Bà đặt con dao xuống.

"Con đang giận," bà nói.

"Đâu có. Ờ. Có ạ."

"Con giận vì nó gạt con ra. Chuyện đó làm con đau lắm." Bà chờ một lúc. "Còn bây giờ con thấy nó bị gạt ra, một phần trong con thấy vui, và một phần trong con thấy…?"

Bảo khuấy nồi canh rất lâu.

"Thấy buồn nôn," cuối cùng cậu nói. "Một phần trong con thấy buồn nôn. Vì con biết ngồi ăn trưa như vậy là cảm giác thế nào."

"Cả hai phần đều được phép có," Bà Lan nói. "Con không phải chọn mình mang cảm xúc nào. Con chỉ phải chọn mình *nuôi* cảm xúc nào thôi." Bà cầm con dao lên lại. "Mà nghiệp cũng không có nghĩa như vậy đâu. Nghiệp không phải là hình phạt của người khác. Nghiệp là tác ý của *chính con*. Là việc con sẽ làm tiếp theo."

Sáng thứ Năm, cô Ruiz làm một việc không ai ngờ tới. Cô bỏ tiết toán.

Cô đứng trên bục, tay cầm chiếc gương, và nói: "Trong lớp mình đang có một chuyện làm tổn thương một bạn. Cô sẽ không nói là ai. Cô cũng không hỏi ai đã làm. Mình sẽ làm việc khác. Mình sẽ điều tra."

Trên bảng trắng, cô viết thật to một danh sách mà cô bảo cũng rất xưa. Cô giải thích rằng ngày xưa có một nhóm dân làng, người Kālāma, từng than phiền với Đức Phật rằng các vị thầy cứ lần lượt kéo đến, mỗi người kể một kiểu, và họ không biết đâu là thật. Đức Phật đã bảo họ: *Đừng tin một điều chỉ vì nó được nhắc đi nhắc lại nhiều lần. Hay vì nó là truyền thống. Hay vì ai ai cũng nói thế. Hay vì nó được ghi chép trong sách. Hay vì nó nghe có vẻ hợp lý. Hay vì*

người nói trông thật đáng nể. Khi tự mình biết rõ một điều gây ra tổn hại, hãy từ bỏ nó. Khi tự mình biết rõ một điều đem lại an lạc, hãy thực hành nó.

"Vậy đó," cô Ruiz nói. "Có một tấm hình đang được chuyền tay. Mình hãy làm thám tử. Ở đây có ai đã thấy tấm hình đó chưa?"

Hai mươi sáu cánh tay chầm chậm giơ lên, phần lớn đầy vẻ tội lỗi.

"Nó có thật không? Làm sao mình biết được?"

Và hoá ra lớp 6B là những thám tử xuất sắc. Chỉ trong hai mươi phút, các em đã xác định được rằng ghế xe trong ảnh màu xanh dương, trong khi xe của chuyến dã ngoại mùa thu có ghế màu đỏ (Oskar có ảnh chụp). Rằng vệt ướt có hình dạng giống hệt một vết bẩn trong một tấm ảnh chế nổi tiếng trên mạng (Priyanka tìm ra). Rằng bức ảnh gốc chưa chỉnh sửa được chụp bằng một chiếc điện thoại bị nứt màn hình, vì vết nứt hiện mờ mờ ở góc trên (Bảo phát hiện ra, vì chiếc máy tính bảng của chính cậu cũng có một vết nứt hình mạng nhện y hệt, từ hồi tháng Mười).

Một khoảng lặng ngắn ngủi và khủng khiếp trùm xuống khi hai mươi sáu đứa trẻ cùng nhận ra điện thoại của ai bị nứt góc.

Đó là Jamie, bạn thân nhất của Felix.

Jamie đỏ bừng mặt, rồi tái mét, rồi bất ngờ bật khóc. Cậu kể rằng cậu làm vậy là vì Felix doạ sẽ xoá *cậu* khỏi nhóm chat nếu cậu không chịu gửi đều đều những thứ buồn cười. Cậu tưởng đó chỉ là chuyện đùa giữa hai đứa với nhau. Cậu không nghĩ là sẽ có người đăng nó lên. Cậu đã chẳng nghĩ gì cả.

Cô Ruiz giơ chiếc gương lên. Cô không nói gì. Cô không cần phải nói.

Buổi họp hàn gắn diễn ra vào chiều thứ Sáu sau giờ học, trong thư viện, ghế xếp thành vòng tròn: cô Ruiz, Felix, Jamie, mẹ của Felix,

bố của Jamie, và, theo lời đề nghị của chính Felix (khiến ai nấy đều sửng sốt), Bảo, có Mai ngồi bên cạnh.

Và thêm một người nữa mà không ai ngờ tới. Ông ngoại của Felix đã đến, vì mẹ Felix quá rối bời để có thể tự lái xe. Đó là một người đàn ông cao lớn, mặc chiếc áo khoác đắt tiền, ngồi thẳng lưng, xem đồng hồ hai lần, và được giới thiệu là "Malcolm, ông của Felix."

Mai thấy bụng mình thắt lại. Chị đã thấy gương mặt ấy qua mười bốn cuộc gọi video. Đó là Malcolm Brandt, tổng giám đốc tập đoàn, người sẽ quyết định vào tháng Giêng là văn phòng Riverside của Meridian Freight được sống hay phải chết.

Malcolm không nhận ra chị. Mà sao ông phải nhận ra chứ? Chị chỉ là một trong bốn mươi hai cái tên trên một bảng tính.

Cô Ruiz giải thích luật: từng người lần lượt nói; hãy nói về chuyện đã xảy ra, nó đã ảnh hưởng đến mình ra sao, và mình cần điều gì. Không ngắt lời. Không diễn thuyết xem ai là người xấu.

Jamie nói, lại vừa nói vừa khóc. Felix nói, chủ yếu là nói với đôi giày của mình: đó là tuần tệ nhất đời cậu, cậu chưa từng biết người ta có thể khiến mình biến mất như vậy, ai cũng giả vờ như không nhìn thấy mình.

Rồi đến lượt Bảo. Felix nhìn cậu với nỗi sợ thật sự. Dù sao thì đây cũng chính là đứa cậu đã gạt ra ngoài.

Bảo hít một hơi. Cậu đã tập trước chuyện này với bà ngoại, nhưng giờ ngồi đây, cậu quên sạch, và chỉ nói ra những gì là thật.

"Bạn lập một nhóm chat không có mình," cậu nói. "Mình tình cờ phát hiện ra. Suốt ba tuần mình cảm thấy như mình không có thật. Mình giận bạn ghê lắm. Lúc tấm hình bị tung ra, một phần trong mình đã thấy vui." Felix co rúm người. "Nhưng mình biết ngồi ăn trưa ở cuối bàn là thế nào. Đó là chỗ tệ nhất. Không ai đáng phải ngồi ăn trưa ở đó cả. Kể cả bạn."

Cậu ngừng lại, rồi nói thêm, vì đó là điều thật nhất, và bà ngoại cậu đã bảo những điều thật thì được phép nói:

"Nên mình muốn tấm hình bị xoá ở mọi nơi. Và mình muốn cả hai đứa mình đều ở trong nhóm chat của lớp. *Một* nhóm thôi. Không phải một nhóm thật với một nhóm giả. Chỉ một nhóm thôi."

Malcolm Brandt, người đã xem đồng hồ hai lần, không xem lại nữa. Ông nhìn đứa trẻ mười một tuổi rất lâu, với một vẻ mặt không ai đọc được.

Sau đó, ngoài bãi đậu xe, ông gọi Mai lại.

"Con trai chị," ông nói. "Thằng bé học ở đâu mà nói năng được như vậy?"

Mai nghĩ ngợi: một quán trà, một ngôi chùa, một bà ngoại với con dao và mấy nắm rau thơm, một cô giáo với chiếc gương, một tuần lễ khủng khiếp, một biểu đồ cột.

"Từ nhiều người lắm," chị nói. "Chủ yếu là từ việc làm sai trước đã, rồi có người giúp nó soi lại."

Malcolm chậm rãi gật đầu. Rồi ông nói: "Tôi biết chị, phải không. Chị ở Riverside."

"Vâng."

"Hừm," Malcolm Brandt nói. Rồi ông bước lên xe.

Sáng thứ Hai, trên bàn cô Ruiz có một con hạc giấy, đậu ngay cạnh chiếc gương, như thể hai thứ ấy vốn dĩ đã thuộc về nhau. Giấy màu kem. Đuôi gập vào trong. Mực xanh, tô lại trên những nét bút lông đã phai:

> *Nếu gặp người trí chỉ ra lỗi lầm của mình và sửa dạy mình, hãy theo người ấy như theo người chỉ cho mình kho báu ẩn*

giấu. Ai theo được người như thế, sẽ tốt hơn, chứ không xấu đi. — Kinh Pháp Cú, câu 76

Cô Ruiz không biết ai đã để nó ở đó. Trường khoá cửa suốt đêm. Bác bảo vệ thề là không có ai vào.

Nhưng cô có để ý thấy tờ giấy thoang thoảng mùi trà sen.

Bình giảng của Giáo sư

Chương 19 lập luận rằng trường học không chỉ dạy *về* xung đột; trường học còn là một trong những nơi đầu tiên con người học cách sống *trong* xung đột. Câu chuyện này đi theo ba mạch của chương: thực hành tự soi xét, tư duy phản biện về thông tin, và hàn gắn các mối quan hệ.

Tấm gương: soi xét trước, trong và sau. Nghi thức của cô Ruiz bắt nguồn trực tiếp từ *Kinh Giáo giới La-hầu-la ở rừng Ambalaṭṭhikā* (*Ambalaṭṭhikā Rāhulovāda Sutta*, MN 61), trong đó Đức Phật dạy người con trai nhỏ của Ngài là Rāhula xem xét mọi hành động thân, khẩu, ý ở ba thời điểm: trước, trong và sau khi làm. Nếu một hành động là có hại, thì phải dừng lại; còn nếu đã lỡ làm rồi, thì phải thừa nhận và quyết tâm làm tốt hơn. Điểm tương đồng hiện đại là siêu nhận thức (metacognition) và điều mà tâm lý học giáo dục gọi là *thực hành phản tư* (reflective practice); đó cũng chính là cấu trúc của một quá trình hàn gắn tốt: lường trước tổn hại, nhận ra tổn hại, sửa chữa tổn hại.

Phép thử Kālāma như một bài học về hiểu biết truyền thông. Bài học về tấm ảnh tin đồn biến *Kinh Kālāma* (AN 3.65) thành một bài học thực hành về thẩm định thông tin. Danh sách những căn cứ không đáng tin cậy để đặt niềm tin (sự lặp lại, truyền thống, lời đồn, kinh điển, lý lẽ đơn thuần, uy tín của người nói) đọc lên giống một cách lạ lùng với một bảng kiểm hiện đại để đánh giá nội dung trên mạng. Nghiên cứu về "đọc ngang" (lateral reading) (Wineburg &

McGrew, 2019) cho thấy những người điều tra nguồn gốc và bối cảnh của một thông tin, như lớp 6B đã làm với ghế xe và màn hình nứt, phát hiện tin sai lệch giỏi hơn hẳn những người đánh giá một bài đăng qua vẻ thuyết phục bề ngoài của nó. Hãy để ý rằng cả lớp không bao giờ bắt đầu bằng câu hỏi *ai có lỗi*; các em bắt đầu bằng câu hỏi *điều gì là thật*.

Huấn luyện cảm xúc bên bếp lửa. Cuộc trò chuyện của Bà Lan là hình mẫu của điều mà Gottman (1997) gọi là *huấn luyện cảm xúc* (emotion coaching): bà nhận ra cảm xúc, gọi tên nó mà không phán xét, cho phép những cảm xúc lẫn lộn, và chỉ sau đó mới giúp Bảo chọn cách đáp lại. Sự phân biệt của bà ("con không chọn mình mang cảm xúc nào; con chọn mình nuôi cảm xúc nào") vang vọng *Kinh Song tầm* (MN 19), nơi Đức Phật nhận xét rằng điều gì ta thường xuyên suy nghĩ đến sẽ trở thành khuynh hướng của tâm. Lời bà chỉnh lại cách hiểu về *nghiệp* của Bảo hoàn toàn chính xác về mặt giáo lý: "Này các Tỳ-kheo, Ta tuyên bố tác ý là nghiệp" (AN 6.63).

Giáo dục cảm xúc – xã hội: bằng chứng. Chương 19 dẫn phân tích gộp của Durlak và cộng sự (2011) trên 213 chương trình giáo dục cảm xúc – xã hội tại trường học, cho thấy các chương trình này cải thiện kỹ năng xã hội, thái độ và hành vi, cùng mức tăng trung bình 11 bách phân vị về thành tích học tập. Chương này cũng trung thực về những kết quả trái chiều: thử nghiệm quy mô lớn MYRIAD (Kuyken và cộng sự, 2022) phát hiện rằng một chương trình chánh niệm trong lớp học, tính trung bình, không hiệu quả hơn việc giảng dạy thông thường trong cải thiện sức khoẻ tinh thần của thanh thiếu niên. Bài học mà chương rút ra, và câu chuyện này kịch tính hoá, là *người thầy quan trọng hơn kỹ thuật*. Chiếc gương của cô Ruiz có tác dụng không phải vì nó có phép màu, mà vì chính cô làm gương cho sự soi xét mà cô đòi hỏi, dám bỏ tiết toán khi có điều quan

trọng hơn đang diễn ra, và không chịu biến bài học thành một phiên toà công khai.

Hàn gắn thay vì trừng phạt. Vòng tròn trong thư viện tuân theo các nguyên tắc của thực hành hàn gắn (restorative practice): mỗi bên nói về điều đã xảy ra, hậu quả của nó, và những gì cần làm để sửa chữa. Các nghiên cứu về cách tiếp cận hàn gắn trong trường học cho thấy chúng có thể giảm tình trạng đình chỉ học và cải thiện bầu không khí học đường khi được thực hiện nhất quán, dù kết quả thay đổi tuỳ theo chất lượng triển khai. Điều có sức nặng kịch tính là lời đề nghị của Bảo. Cậu không đòi trừng phạt. Cậu đòi một không gian chung duy nhất: *một nhóm chat, không phải một nhóm thật với một nhóm giả.* Theo ngôn ngữ của các chương trước, cậu đã chuyển xung đột từ câu hỏi "ai là người khó tánh?" sang câu hỏi "cấu trúc nào cứ liên tục sinh ra tổn hại này?"

Những người đứng ngoài. Hai mươi sáu cánh tay đã giơ lên. Phần lớn trẻ em chứng kiến bắt nạt không phải là người khơi mào; chúng chỉ chuyển tiếp. Cuộc điều tra của cả lớp đã nhẹ nhàng biến những người đứng ngoài thành nhân chứng, và biến nhân chứng thành những người có thể nói "điều đó không đúng." Chương 19 gợi ý rằng sự chuyển hoá ấy là một trong những điều quý giá nhất mà trường học có thể dạy.

Mang theo trong tuần này

- Trước, trong và sau một cuộc trò chuyện khó khăn trong tuần này, hãy đặt câu hỏi của tấm gương: *Việc này có đang gây hại cho mình, cho người kia, hay cho cả hai không?*
- Khi một câu chuyện về ai đó đến tai bạn, hãy điều tra nguồn tin trước khi điều tra con người.
- Nếu bạn vẫn còn giận ai đó đã làm mình tổn thương, hãy để ý xem có phải một phần trong bạn cũng hiểu họ không. Bạn được tự chọn nuôi phần nào.

Phần kết · Những con hạc giấy

Rút từ Chương 20: điều cả cuốn sách muốn nói



Phần kết **Cái nhãn rơi xuống: lắng nghe trước, rồi gấp**

Ông già 'không ai chịu nổi' hoá ra là người gấp hạc bí mật, và cả toà nhà đến cảm ơn ông.

Ngày mồng chín tháng Giêng, lúc 6 giờ 40 sáng, Walter Grimsby không xuống uống trà sen.

Sau này bà Hạnh kể rằng trong mười một năm, ông chỉ vắng mặt có hai lần: một lần vì đám tang của vợ, và một lần vì thoát vị. Bà đứng sau quầy, tách trà đặt trên miếng lót bằng bần, nhìn làn hơi mỏng dần, và lúc 6 giờ 55 bà nói với em gái: "Có chuyện gì rồi," và lúc 6 giờ 57 Tomasz Nowak đã chạy ào lên cầu thang với chùm chìa khoá vạn năng.

Walter nằm trên sàn căn 3B, vẫn tỉnh táo, giận dữ và lạnh cóng. Hệ thống sưởi đã hỏng trong đêm. Ông đã dậy định tự sửa ("Tôi từng sửa nồi hơi giữa vịnh Bengal trong cơn bão, chẳng lẽ một cái lò sưởi chết tiệt mà tôi không sửa nổi") nhưng cái hông của ông lại không chiều theo ý ông. Nhân viên cấp cứu nói nhiều khả năng ông bị viêm phổi, có thể bị gãy xương, và ông phải thôi cãi đi.

Ông không thôi cãi. Nhưng khi họ khiêng ông xuống cầu thang, ông níu lấy tay áo Tomasz và nói, bằng một giọng chưa ai từng nghe ông dùng: "Cái hộp. Đừng để ai vứt cái hộp đi."

Chiều hôm ấy Richard Grimsby từ sân bay về tới. Đã bốn tháng nay anh đến thăm cha vào mỗi thứ Bảy, kể từ khi mùa đông dài không nói chuyện với nhau bắt đầu tan băng bên một ấm trà sen pha ở đúng 78 độ. Anh đến thẳng bệnh viện, rồi quay về căn 3B để lấy bộ đồ ngủ, cặp kính và chiếc radio mà Walter nhất định đòi mang theo.

Anh không vào một mình. Tomasz đi cùng, vì anh giữ chìa khoá. Mai đi cùng, vì Richard nhờ chị ("Có một thứ có chữ tiếng Việt. Tôi chưa bao giờ biết nó viết gì."). Bà Lan đi cùng, vì càng ngày người ta càng thấy rõ rằng Bà Lan luôn có mặt ở nơi cần mình, trước khi ai đó kịp biết là họ cần bà. Và Bhante Tâm cũng đi cùng, vì Sư đang ở quán trà lúc xe cứu thương rời đi, và vì, theo lời Sư, "Một nhà sư rất hữu dụng trong một căn hộ lạnh lẽo. Chúng tôi được huấn luyện để ngồi yên ở những chỗ khó chịu."

Căn hộ sạch bong và gần như trống trơn: một chiếc đồng hồ tàu biển, một tấm ảnh chụp một cô gái Việt Nam trẻ trung đang cười trên một chuyến phà, một kệ sách hướng dẫn kỹ thuật, một lọ mực xanh. Và trên bàn, như thể Walter đang làm dở thì cái lạnh ập đến, là một chiếc hộp sơn mài đen và đỏ, nắp có chữ vàng.

Mai đọc to lên.

"*Một ngàn con hạc.* A thousand cranes."

Richard bỗng ngồi phịch xuống tay ghế.

Trong hộp có ba thứ.

Thứ nhất là một xấp giấy mỏng màu kem (*giấy dó*, loại giấy dó mềm, nhiều sớ của miền Bắc Việt Nam), tờ nào cũng được viết

bằng nét bút lông thanh nhã. Có những tờ vẫn còn nét mực đen nguyên bản đã phai. Nhiều tờ đã được tô lại cẩn thận, từng nét một, bằng mực xanh.

Thứ hai là một quyển vở học sinh, loại rẻ tiền có hình chú mèo hoạt hình trên bìa, kín từ đầu đến cuối bằng những con chữ in hoa vuông vức kiểu kỹ sư của Walter. Đó là một cuốn sổ ghi chép. Mỗi dòng có một con số, một ngày tháng, một cái tên hoặc một đôi dòng mô tả, số thứ tự câu kệ, và một ghi chú ngắn.

Thứ ba là một tờ giấy duy nhất, đã được gấp thành hạc nhưng dán kín bằng một dải băng keo đỏ, trên cánh có ghi một con số: **1000**. Và trên dải băng, cùng nét bút lông với những câu kệ: *Gửi Walter và Richard. Hãy cùng nhau mở.*

Không ai chạm vào con hạc dán kín. Mai cầm quyển vở lên, vì tay Richard đang run, và đọc trang đầu tiên.

Đó là một lá thư, được Walter chép lại bằng chữ in hoa màu xanh. Ở trên cùng ông ghi: *LỜI DẶN CỦA THU. CHÉP LẠI TỪ LÁ THƯ CỦA CÔ ẤY, VÌ LÁ THƯ ĐANG RÃ RA.*

Anh Walter của em,

Anh chưa bao giờ giỏi ăn nói. Anh giỏi với máy móc, với biển cả, và với em, nhưng với lời lẽ thì anh là một cái nồi hơi không có đồng hồ áp suất: chẳng ai biết bên trong anh có gì cho đến khi nó nổ tung. Richard đã học được cách sợ những lần nổ tung ấy. Hàng xóm cũng vậy. Em xin lỗi vì đã để anh lại một mình với chuyện đó.

Nên em đã nói thay anh. Trong chiếc hộp này có một ngàn câu kệ trong Kinh Pháp Cú, cuốn sách mẹ em từng đọc cho em nghe. Em đã chép tất cả lên loại giấy tốt mang từ quê nhà. Em đã dạy anh cách gấp. Anh sẽ thấy em gấp cho những con hạc cái đuôi gập vào trong, để chúng biết chúng là của em.

Đây là việc anh phải làm. Khi có ai đó gần anh đang trải qua một tuần tồi tệ, hãy gấp cho họ một con hạc và tặng họ. Đừng nói với họ là của anh. Anh sẽ ghét phần đó lắm, mà như thế lại tốt cho anh.

Nhưng muốn biết ai đang có một tuần tồi tệ, anh sẽ phải lắng nghe. Không phải lắng nghe lời họ nói. Anh có bao giờ nghe lời nói đâu. Hãy lắng nghe cách họ đặt tách trà xuống. Hãy lắng nghe xem ai đang ăn một mình. Đó mới là bài học thật sự, anh yêu. Một ngàn con hạc là một ngàn lần tập lắng nghe.

Khi đến con cuối cùng, anh đừng gấp. Hãy đợi Richard.

Thu của anh

Trong căn phòng lạnh lẽo, rất lâu không ai nói gì. Bhante Tâm nhắm mắt lại. Bà Lan đặt tay lên lưng Richard và để yên ở đó.

Rồi Mai lật sang trang, và bắt đầu đọc cuốn sổ.

Nó trải dài mười một năm.

Những dòng đầu tiên dành cho những người đã dọn khỏi Riverside Lane từ lâu: *Số 4, cô gái trẻ ở căn 2A ngồi khóc ngoài cầu thang. Số 17, anh đưa thư, sau khi con chó của anh ấy chết. Số 52, Hạnh và Hoa, cái tuần hai chị em không nói chuyện với nhau. (Hai con hạc. Mỗi người một con. Cùng một câu kệ.)*

Rồi, càng lật về sau, Mai càng bắt đầu thấy những cái tên chị biết. Toà nhà của chính chị. Văn phòng của chính chị. Gia đình của chính chị.

Số 961. Mai Trần, căn 3C. Quát con bé qua điện thoại. Bàn phím, tầng 4. Tomasz giao.

Số 963. Bà sếp có con chó vừa chết. Halvorsen. Ghế.

Số 966. Bellini. Cái cậu hỏi quá nhiều. Cậu ta hỏi là đúng. Bàn làm việc.

Số 970. Ông phó chủ tịch không ai ưa. Whitcombe. Để ở chùa, giờ ông ta hay đến đó. Sư đồng ý không nói gì.

Bhante Tâm, mắt vẫn nhắm, khẽ mỉm cười.

Số 975. Raman, cô bên nhân sự, sắp nghỉ. Dán lên thùng đồ của cô ấy.

Số 980. Tomasz. Bố cậu ấy bệnh. Con này tôi tự tay đưa. Giờ cậu ấy biết rồi.

Tomasz, đứng cạnh cửa với chùm chìa khoá, nhìn xuống sàn. "Tôi đã hứa là không nói," anh khẽ nói. "Ông ấy bắt tôi hứa. Lần nào có ai hỏi, tôi cũng nói câu đó. *Tôi đã hứa là không nói.* Đó là sự thật. Chỉ là tôi chưa bao giờ nói với ai rằng tôi đã hứa với ai."

"Làm sao ông ấy biết được?" Richard hỏi. "Ai cần một con hạc ấy? Ông ấy có bao giờ nói chuyện với ai đâu."

"Ông ấy không nói," Tomasz đáp. "Ông ấy lắng nghe. Sáng nào cũng vậy, lúc 6 giờ 40, ở chiếc ghế đầu trong góc, suốt một tiếng đồng hồ. Ai sống trong toà nhà này cũng đi ngang qua khung cửa sổ đó hoặc ghé vào uống trà. Ông ấy nghe hết mọi chuyện, và chẳng ai để ý đến ông ấy vì họ tưởng ông chỉ là một ông già cau có. Còn buổi tối, tôi đi tuần, ghé qua xem ông ấy thế nào, và ông ấy hỏi tôi: *Ai đang có một tuần tồi tệ?* Rồi ông ấy gấp, còn tôi đi giao. Cửa nào tôi cũng có chìa."

Mai đọc tiếp.

Số 988. Okafor, sau vụ video. Cậu ta đã nghĩ sai về tôi. Cậu ta đến để nói vậy. Việc đó cần nhiều can đảm hơn là đúng.

Số 993. Cái giỏ của Mai, cạnh cửa. Thằng bé làm một nghiên cứu. Một nghiên cứu rất hay.

Số 996. Cô giáo có cái gương. Thằng bé bảo cô ấy có một cái gương. Thu chắc sẽ quý cô ấy. (Người giao: bác bảo vệ của trường, người từng đi tàu với tôi năm 1979. Trái đất tròn thật.)

Rồi đến một dòng khác hẳn, viết bằng chữ to hơn, như thể Walter đã xúc động khi viết nó:

HẾT GIẤY Ở SỐ 961. Trận dột mái năm 2019 làm hỏng ba mươi chín tờ của Thu. Tôi đã tự chép lại những tờ đó bằng mực xanh, theo cuốn sách của cô ấy, nhưng ở đây tôi không mua được giấy dó. Cửa hàng mỹ thuật không có. Hai tuần sau có một gói hàng để trước cửa nhà tôi. Năm mươi tờ giấy dó thật từ Huế, không kèm lời nhắn nào. Tôi không biết là ai. Dù bạn là ai: cảm ơn bạn.

Mai chậm rãi quay sang nhìn mẹ.

Bà Lan đang chăm chú quan sát cái lò sưởi với vẻ hết sức hứng thú.

"Mẹ," Mai gọi.

"Bảo kể với mẹ là nó thấy một ông già trong cửa hàng mỹ thuật," Bà Lan nói, mắt vẫn nhìn cái lò sưởi, "nhìn mấy tờ giấy mà ông không mua được, ngón tay dính mực xanh, mặt buồn lắm. Người đi mua giấy dó là người đang viết một thứ cần phải bền lâu. Bà con của mẹ ở Huế gửi qua bưu điện." Bà nhún vai. "Mẹ đâu biết nó để làm gì. Mẹ chỉ biết là để làm một việc tốt. Đôi khi biết chừng đó là đủ."

Còn một dòng nữa trước con hạc dán kín.

Số 999. Người đàn ông ở trụ sở chính. Brandt. Ông ngoại của bạn thằng bé. Kinh Pháp Cú, câu 204. Thằng bé đi giao (nó tưởng đây là quà Giáng sinh tôi tặng gia đình Felix; mà theo một nghĩa nào đó, đúng là vậy).

Mai nghẹn thở. Malcolm Brandt. Còn mười một ngày nữa là đến đợt xét duyệt đóng cửa.

Buổi xét duyệt diễn ra vào ngày hai mươi tháng Giêng, trong phòng họp tầng bốn, và lẽ ra phải là một cuộc gọi video. Nhưng không phải. Lúc 9 giờ sáng, Malcolm Brandt đích thân bước vào văn phòng Riverside, một mình, không trợ lý, không slide trình chiếu, và hỏi Ingrid liệu họ có thể nói chuyện ở quán trà dưới nhà không.

Họ ngồi ở chiếc bàn trong góc, cái bàn cạnh hũ đường. Bà Hạnh mang ra hai tách trà sen mà không cần ai gọi. Malcolm lấy một vật từ túi áo khoác ra và đặt lên bàn, giữa hai người.

Đó là một con hạc giấy, màu kem, đuôi gập vào trong.

"Bạn của cháu tôi tặng con hạc này cho Felix dịp Giáng sinh," Malcolm nói. "Felix đưa nó cho tôi, vì thằng bé bảo rõ ràng là nó dành cho người già. Bên trong viết—" ông cẩn thận mở nó ra; rõ ràng ông đã mở ra rồi gấp lại rất nhiều lần: "*Không bệnh là lợi tối thượng, biết đủ là tài sản tối thượng, tin cậy là bà con tối thượng.*"

Ông nhìn Ingrid. "Số liệu của chị đang ở mức sát nút, Ingrid. Trên bảng tính, Riverside rõ ràng là văn phòng cần đóng cửa. Tôi đến đây để nói trực tiếp với chị điều đó, vì tôi nghĩ đó là cách cư xử đàng hoàng."

Ingrid gật đầu. Chị đã chuẩn bị cho chuyện này. Chị có cả một tập hồ sơ.

"Nhưng rồi cháu tôi," Malcolm nói, "đứa bị bắt nạt trước Giáng sinh, sau một buổi họp ở trường về nhà kể với tôi rằng thằng bé mà nó từng gạt ra khỏi một nhóm chat đã đề nghị cho nó được vào lại. Thằng bé đó là con trai của một trong những trưởng nhóm của chị. Tôi đã làm nghề này ba mươi năm. Tôi biết phải tốn bao nhiêu công mới dạy được một đứa trẻ như vậy, và tôi biết thứ đó không mua được. Rồi tôi đã đọc các báo cáo nhân sự hằng quý của chị, những báo cáo mà Priya Raman khởi xướng trước khi cô ấy nghỉ: khiếu nại giảm, các đơn khiếu nại đều được giải quyết, toàn bộ vụ

Whitcombe được xử lý mà không phải đưa ra hội đồng tài phán. Tôi cứ tự hỏi không biết nước ở đây có gì đặc biệt."

Ông đưa tay chỉ quanh quán trà, về phía bảng thông báo (*Trước khi chia sẻ, hãy hỏi: Điều này có thật không? Có đúng lúc không? Có tử tế không?*), về cánh cửa đỏ của ngôi chùa nhìn thấy qua khung cửa sổ, về bà Hoa đang lau quầy, về Tomasz từ nhà kho bước vào nghỉ giải lao, gật đầu chào Ingrid như chào một người hàng xóm chứ không phải sếp của mình.

"Tin cậy là bà con tối thượng," ông nói. "Tôi sẽ không đóng cửa nó. Tôi sẽ cử các quản lý khác đến đây để tìm hiểu xem các chị làm thế nào."

Ingrid, vị giám đốc vận hành từng ngồi khóc trong xe vào cái tuần con chó của chị chết mà không nói với ai, đưa tay lên che miệng, y hệt như bà Hạnh đã làm khi cái ấm nước không rơi xuống.

Bốn mươi hai chỗ làm. Giữ lại tất cả.

Walter về nhà vào ngày hai mươi sáu, với một cây gậy ông không chịu dùng và một tính khí mà nhân viên bệnh viện, trong giấy ra viện, mô tả là *hăng hái.*

Ngày hai mươi bảy, lúc 6 giờ 40 sáng, ông xuống uống trà sen, chầm chậm, vịn tay Richard.

Quán The Second Cup chật kín người.

Thật ra chẳng ai sắp đặt gì cả. Tin tức chỉ đơn giản là lan ra, theo cách nó vẫn lan trong một toà nhà mà người ta đã bắt đầu biết lắng nghe. Mai có mặt, cùng Bà Lan, Lily và Bảo trong bộ đồng phục. Daniel có mặt cùng Ada. Ingrid có mặt, cả Marco, cả Sofia, và Ruth Adeyemi ở căn 4A. Priya đã băng qua cả thành phố cùng Arjun. Gerald Whitcombe cũng có mặt, đứng lóng ngóng phía sau, tay cầm tấm thiệp ông tự viết, chỉ ghi giản dị: *Tôi cũng là một trong những*

người ông từng gấp hạc tặng. Cảm ơn ông. Cô Ruiz đến, chiếc gương nằm trong túi áo khoác. Bhante Tâm ngồi ở bàn cạnh cửa sổ. Tomasz đứng cạnh cửa với chùm chìa khoá, như một anh bảo vệ của một câu lạc bộ vô cùng hiền lành.

Walter dừng lại ở ngưỡng cửa. Ông nhìn tất cả bọn họ. Gương mặt ông trải qua vài biến chuyển phức tạp.

"Tôi đoán," ông nói cộc lốc, "là có đứa nào đã kể cho mọi người rồi."

"Tôi đã hứa là không nói," Tomasz đáp. "Nhưng cái hộp thì đâu có hứa gì."

Và cả quán trà bật cười, và trong tiếng cười ấy, một điều gì đó cũ kỹ và đóng băng trên gương mặt Walter Grimsby chợt vỡ ra, và ông ngồi xuống chiếc ghế đẩu trong góc của mình, và bà Hạnh đặt tách trà sen trước mặt ông trên miếng lót bằng bần, đúng 78 độ.

Richard lấy con hạc dán kín từ túi áo khoác ra. Số 1000. *Gửi Walter và Richard. Hãy cùng nhau mở.*

Họ cùng nhau mở nó, cha và con, đôi tay chưa hẳn đã vững. Bên trong, chữ viết bằng tiếng Việt. Richard nhìn Mai.

Mai đọc, trước bằng tiếng Việt, sau bằng tiếng Anh. Giọng chị vững vàng cho đến tận chữ cuối cùng.

Gửi hai người đàn ông cứng đầu của em.

Nếu hai người đang cùng nhau đọc những dòng này, thì những con hạc đã làm được việc của chúng, và em rất hạnh phúc, dù em đang ở nơi đâu.

Richard con, bố con chưa bao giờ lạnh lùng cả. Bố chỉ là một cái nồi hơi không có đồng hồ áp suất. Giờ thì bố có một ngàn chiếc đồng hồ áp suất, và đó là tất cả những người bố đã học được cách lắng nghe.

Anh Walter, con trai anh chưa bao giờ vô ơn cả. Con chỉ sợ những lần nổ tung. Hãy cho con xem những chiếc đồng hồ ấy.

Hãy tha thứ cho nhau từng chút một, mỗi ngày, như cách bố con đã trả một món nợ: mỗi lần một đô la, bỏ vào hũ tiền boa, suốt mười hai năm, cho đến khi trả hết.

Hận thù không bao giờ chấm dứt được bằng hận thù. Chỉ có không-hận-thù mới chấm dứt được hận thù. Đây là định luật ngàn xưa.

Giờ hãy dạy cách gấp cho một người khác.

Thu

Bà Hoa và bà Hạnh, hai người đã mười hai năm đếm những đồng đô la trong hũ tiền boa mà không biết chúng từ đâu đến, ôm chặt lấy nhau sau quầy.

Walter không nói một lời nào. Ông khóc, khóc không giấu giếm, như người ta vẫn khóc khi rốt cuộc cũng được đặt xuống một thứ đã mang trên vai quá lâu. Richard choàng tay ôm lấy ông. Walter, người mà suốt mười năm qua nửa toà nhà gọi là không ai chịu nổi, để yên cho con ôm.

Một tuần sau, chiếc hộp thứ hai ra đời. Bhante Tâm làm lễ chú nguyện cho nó; bà con của Bà Lan ở Huế gửi giấy sang; Lily thiết kế nhãn trên máy tính xách tay và in bằng nhũ vàng: *Một ngàn con hạc · Lần thứ hai* (A Thousand Cranes · The Second Thousand).

Lần này luật chơi đã khác. Ai cũng có thể viết một câu kệ, hay một câu của riêng mình, lên một tờ giấy và bỏ vào hộp. Ai cũng có thể lấy một tờ ra và gấp cho một người đang có một tuần tồi tệ. Luật duy nhất, viết ở mặt trong nắp hộp bằng những con chữ in hoa vuông vức của Walter, là điều Thu đã dặn ông:

LẮNG NGHE TRƯỚC. RỒI HÃY GẤP.

Mỗi chiều thứ Tư, ở góc trong cùng của quán The Second Cup, Walter dạy cách gấp hạc đuôi gập vào trong cho bất cứ ai ghé đến. Hai học trò đầu tiên là Bảo Trần và Ada Okafor. Người thứ ba, khiến mọi người hơi bất ngờ, là Felix Marsh, đến cùng ông ngoại.

Cũng nên nói thêm rằng Malcolm Brandt gấp giấy vụng hết chỗ nói. Walter nói thẳng với ông như vậy, thường xuyên, chẳng chút tế nhị nào.

Malcolm vẫn cứ quay lại.

Bình giảng của Giáo sư: Điều cả cuốn sách muốn nói

Mười tám câu chuyện trước, chúng ta đã bắt đầu bằng một cái nhãn. Trong Truyện 1, có một người trong toà nhà này bị gọi là "không ai chịu nổi", và chương đầu tiên của cuốn sách gốc đã mời chúng ta để ý xem những cái nhãn như thế làm gì: chúng chấm dứt sự quan sát. Một khi một người đã bị xếp vào hồ sơ *khó tánh*, chúng ta thôi không nhìn nữa, và mọi bằng chứng mới đều bị bẻ cong cho vừa với hồ sơ.

Phần kết được xây dựng như một lời bác bỏ dài đối với chính tập hồ sơ ấy. Người đàn ông mà cả toà nhà dán nhãn là không ai chịu nổi (cộc cằn, thiếu tế nhị, "ông già cau có ở căn 3B") hoá ra suốt từ đầu đến cuối lại là cội nguồn thầm lặng của lòng tốt đã giữ cho cả toà nhà gắn kết. Bất cứ độc giả nào từng nghi Walter là kẻ phản diện trong chuyện những con hạc, hoặc chưa từng nghi đến ông chút nào, đều vừa trải nghiệm *lỗi quy kết cơ bản* (fundamental attribution error) (Ross, 1977) từ bên trong. Đó chính là dụng ý. Một cuốn tiểu thuyết có thể làm được điều mà một cuốn giáo khoa không làm được: nó có thể để bạn phạm sai lầm, rồi cho bạn thấy chính bạn đã phạm sai lầm ấy.

Hãy khép lại bằng cách đọc lại các câu chuyện dưới ánh sáng của mười luận điểm trong cuốn sách.

1. Kiềm chế quy kết. Nhãn dán chấm dứt sự quan sát; mô tả hành vi khôi phục thông tin. Walter là ví dụ bậc thầy của cuốn sách, nhưng "đứa trẻ không ai chịu nổi" của Daniel và đứa con trai "nghiện" của Mai cũng vậy. Trong mỗi trường hợp, việc nhìn kỹ hơn (bốn mươi mốt giây thay vì mười một giây, một biểu đồ cột thay vì một dòng tít) đã thay đổi tất cả.

2. Tính vòng tròn. Phần lớn khó khăn là một vòng lặp, và thay đổi bất kỳ mắt xích nào cũng làm thay đổi cả vòng. Sự khắc nghiệt của Walter khiến con trai ông sợ hãi; sự xa cách của con trai lại khiến Walter khắc nghiệt hơn. Thu, một người phụ nữ sắp lìa đời với một hộp giấy, đã tìm ra một mắt xích duy nhất mà bà có thể thay đổi: bà cho chồng mình một cách để hành xử tử tế *mà không cần đến lời nói*, và vòng lặp bắt đầu, rất chậm rãi, quay theo chiều ngược lại.

3. Điều hoà ở giai đoạn tiền đề. Can thiệp tốt nhất là can thiệp sớm: để ý đến cơ thể, gọi tên cảm xúc, lên kế hoạch trước. "Gọi tên để thuần hoá nó" đi từ cô Ruiz sang Ada, sang Daniel, sang Mai; những quy tắc dán trên tủ lạnh ở căn 3C là những kế hoạch nếu–thì do một đứa trẻ mười một tuổi viết ra.

4. Biểu đạt có điều chỉnh. Xung đột cần một nhiệt độ ở mức trung gian. Bi kịch của Walter là ông chỉ có hai nấc: im lặng và nổ tung, một cái nồi hơi không có đồng hồ áp suất. Những con hạc, về thực chất, chính là một chiếc đồng hồ áp suất: một cách để những gì bên trong ông được thoát ra ở một áp suất an toàn và đều đặn.

5. Rõ ràng, trung tính và chừng mực. Một thông điệp phải được hiểu, được lắng nghe mà không thấy bị đe doạ, và được đáp ứng bằng hành động. Những lá thư của Thu là ví dụ hoàn hảo: giản dị, ấm áp, cụ thể, và không thể nào hiểu sai.

6. Cấu trúc thay thế cho niềm tin. Những thoả thuận, nề nếp và cam kết hữu hình gánh đỡ các mối quan hệ khi thiện chí cạn dần. Hãy nhìn những cấu trúc mà toà nhà này đã dựng nên: mục cố định

“Câu hỏi của Marco” trong chương trình họp, những quy tắc trên tủ lạnh, tấm thẻ trên bảng thông báo, chiếc giỏ để điện thoại, chiếc hộp thứ hai với luật duy nhất trên nắp. Lòng tốt bền lâu hơn khi nó có hình hài.

7. Tổn hại bất cân xứng đòi hỏi biện pháp bất cân xứng. Không phải mọi chuyện đều là hiểu lầm. Hành vi của Gerald đòi hỏi một cuộc xem xét chính thức, chứ không chỉ một con hạc; việc Felix gạt bạn ra ngoài và tấm ảnh của Jamie đòi hỏi một buổi họp hàn gắn có người lớn hiện diện. Các câu chuyện không bao giờ giả vờ rằng lòng tốt có thể thay thế cho sự bảo vệ. Chúng cho thấy hai điều ấy cùng song hành.

8. Các truyền thống hội tụ. Lời dạy của Đức Phật về hý luận (papañca), về mũi tên thứ hai và về chánh ngữ, hết lần này đến lần khác, khớp với nghiên cứu hiện đại về thẩm định nhận thức, sự nghiền ngẫm và giao tiếp. Lời dặn của Thu (“hãy lắng nghe cách họ đặt tách trà xuống”) chính là chánh niệm về thân và về thọ, được áp dụng cho người khác.

9. Sự khuếch đại của môi trường. Màn hình nới rộng khoảng cách giữa điều người ta muốn nói và điều người khác nghe thấy, và ban thưởng cho sự phẫn nộ. Hai triệu lượt xem cho một lời dối trá; ba trăm lượt cho sự thật. Thuốc giải không phải là từ bỏ công nghệ, mà là dừng lại trước khi chia sẻ, và xây dựng lại niềm tin bằng gặp gỡ trực tiếp, từng tách trà một.

10. Giáo dục như một cách phòng ngừa. Những thay đổi sâu sắc nhất trong cuốn sách này diễn ra nơi trẻ em: biểu đồ cột của Bảo, bộ đếm bị tắt của Lily, lớp học của những thám tử, cậu bé đề nghị một nhóm chat thay vì hai. Khả năng điều hoà là thứ được học, và được học từ sớm, từ những người lớn làm gương. Hình ảnh khép lại lặng lẽ của cuốn sách (một ông già dạy ba đứa trẻ và một vị tổng giám

đốc gấp giấy) chính là giáo dục như một cách phòng ngừa, ở dạng giản dị nhất.

Nếu phải nén cuốn sách học thuật lại thành một câu, thì đó sẽ là câu trong phần kết luận của nó: *đòn bẩy đáng tin cậy nhất mà bất kỳ ai trong chúng ta cũng có trong tay không phải là thay đổi tính cách của người khác, mà là điều hoà những thẩm định, phản ứng và cam kết của chính mình.* Nếu phải nén cuốn truyện này lại thành một câu, thì Thu đã viết sẵn nó ở mặt trong một chiếc nắp hộp.

Lắng nghe trước. Rồi hãy gấp.

Câu kệ bà chọn cho con hạc cuối cùng có lẽ là lời dạy được yêu mến nhất trong toàn bộ Kinh Pháp Cú, và đó cũng là nơi cả cuốn sách lẫn những câu chuyện của nó khép lại:

> *Hận thù không bao giờ dứt được bằng hận thù ở thế gian này. Chỉ có không-hận-thù mới dứt được hận thù. Đây là định luật ngàn đời.* — Kinh Pháp Cú, câu 5

Mang theo suốt phần đời còn lại

- Hãy chọn một người mà bạn đã dán nhãn là "khó tánh". Trong một tuần, chỉ ghi lại những gì họ *làm*, đừng bao giờ ghi họ *là* gì. Hãy xem tập hồ sơ ấy đã che giấu điều gì.
- Hãy tìm xem ai ở gần bạn đang có một tuần tồi tệ. Không phải bằng cách hỏi; mà bằng cách lắng nghe cách họ đặt tách trà xuống.
- Rồi hãy làm một điều tử tế cho họ, mà không ký tên.



"Lắng nghe trước. Rồi hãy gấp."

Ai ở Riverside Lane cũng bảo ông già căn 3B là người không ai chịu nổi. Vậy ai cứ để lại những con hạc giấy?

Chúng xuất hiện trên bàn phím, trên ghế văn phòng, trên bàn thờ ở chùa, luôn vào đúng tuần tệ nhất của một ai đó, mỗi con gấp từ giấy dó màu kem và mang theo một câu Kinh Pháp Cú.

Qua mười tám câu chuyện, một bà mẹ đi làm mệt mỏi, một cô bé tuổi mới lớn chỉ trả lời bằng một chữ, một cậu bé và chiếc máy tính bảng, một bà sếp kiểm tra mọi thứ hai lần và một vị sư không biết dùng điện thoại thông minh, mỗi người đều học được điều gì đó về những người mình cho là khó tánh, và về chính mình.

Sau mỗi truyện, một vị giáo sư văn chương mở ra phần tâm lý học và lời Phật dạy ẩn bên trong, kèm ba việc nhỏ để thử ngay trong tuần.



Sách truyện đồng hành cùng **Đối xử Hài Hoà với những người khó tánh**

ISBN



