

Brian Grazer & Charles Fishman
Thảo Nguyên dịch



Hãy tò mò như một đứa trẻ

A CURIOUS MIND: THE SECRET TO A BIGGER LIFE

Công cụ giúp tăng cường trí nhớ
và khả năng học tập, làm việc của bạn

"Tôi chẳng có tài trí gì đặc biệt. Tôi chỉ cực kỳ tò mò mà thôi."
- Albert Einstein

Giới thiệu

MỘT TÂM TRÍ TÒ MÒ VÀ MỘT CUỐN SÁCH GÂY TÒ MÒ

“Tôi chẳng có tài trí gì đặc biệt.

Tôi chỉ cực kỳ tò mò mà thôi.”

– ALBERT EINSTEIN¹

Quả là ý tưởng không tồi khi bắt đầu cuốn sách về trí tò mò bằng cách đặt một câu hỏi hiển nhiên rằng:

Có ai giống tôi lại đi viết một cuốn sách về trí tò mò không?

Tôi là nhà sản xuất truyền hình kiêm nhà làm phim. Tôi sống giữa trung tâm giải trí đông đúc nhất thế giới: Hollywood.

Chẳng biết bạn hình dung ra sao về cuộc sống của một nhà làm phim Hollywood, nhưng rất có thể cuộc sống của tôi đúng như những gì bạn tưởng tượng. Chúng tôi làm cùng lúc hơn một chục bộ phim và các chương trình truyền hình, vì thế công việc của tôi là gặp gỡ các diễn viên, nhà biên kịch, đạo diễn và nhạc sĩ. Những cuộc điện thoại – với các đại diện, nhà sản xuất, giám đốc xưởng phim, các ngôi sao – diễn ra trước cả khi tôi đến văn phòng và thường kéo dài cho đến khi tôi lên xe về nhà. Tôi đến các phim trường bằng máy bay, tôi nghiên cứu các đoạn quảng cáo phim mới và tham dự các buổi ra mắt phim.

Tôi luôn bận bịu mỗi ngày, công việc luôn quá tải và đôi lúc gây nản lòng. Tuy nhiên, chúng thường khá vui vẻ. Và không bao giờ gây nhàm chán.

Nhưng tôi không phải là một nhà báo hay giáo sư. Tôi cũng không phải là một nhà khoa học. Tôi không về nhà mỗi tối và nghiên cứu tâm lý như một sở thích bí mật.

Tôi là một nhà sản xuất Hollywood.

Vậy tôi đang làm gì khi viết một cuốn sách về trí tò mò thế này?

Nếu thiếu đi trí tò mò, sẽ chẳng điều gì có thể xảy ra.

Còn hơn cả trí thông minh, sự kiên trì hay các mối quan hệ, trí tò mò đã giúp

tôi sống một cuộc đời như tôi muốn.

Trí tò mò là thứ đưa nguồn năng lượng và sự sáng suốt vào mọi việc tôi làm. Tôi thích công việc làm phim, tôi thích kể những câu chuyện. Nhưng tôi đã thích tò mò rất lâu trước khi thích làm phim.

Đối với tôi, trí tò mò mang lại khả năng cho mọi thứ. Thật vậy, trí tò mò là chìa khóa cho thành công cũng như hạnh phúc của tôi.

Thế nhưng, dù trí tò mò đã mang những giá trị ấy vào cuộc sống và công việc của tôi, nhưng khi nhìn quanh, tôi không thấy mọi người nói về nó, viết về nó, khuyến khích nó và sử dụng nó trong nhiều lĩnh vực nhất có thể.

Trí tò mò đã trở thành phẩm chất có giá trị nhất, nguồn lực quan trọng nhất và động lực trung tâm trong cuộc sống của tôi. Theo tôi, trí tò mò nên trở thành một phần trong văn hóa, hệ thống giáo dục, công sở, giống như các khái niệm “sáng tạo” và “đổi mới”.

Vì lẽ đó, tôi quyết định viết một cuốn sách về trí tò mò. Nó đã (và hiện vẫn) khiến cuộc sống của tôi trở nên tốt đẹp hơn. Nó cũng có thể khiến cuộc sống của các bạn trở nên tốt đẹp hơn như thế.

* * *

Mọi người gọi tôi là nhà sản xuất phim – tôi thậm chí cũng tự gọi mình như thế – nhưng thực tế tôi lại là một người kể chuyện. Vài năm trước, tôi bắt đầu coi trí tò mò là một giá trị mà tôi muốn chia sẻ, một phẩm chất mà tôi muốn khơi gợi ở người khác. Điều tôi thực sự muốn làm là ngồi xuống và kể vài câu chuyện về những gì trí tò mò đã làm được cho bản thân.

Tôi muốn kể những câu chuyện về việc trí tò mò đã giúp tôi làm phim như thế nào. Tôi cũng muốn kể những câu chuyện về việc trí tò mò đã giúp tôi trở thành một vị sếp tốt hơn, một người bạn tốt hơn, một doanh nhân tốt hơn và một vị khách tốt hơn ra sao.

Tôi muốn kể những câu chuyện về niềm vui khôn xiết mà việc khám phá ra trí tò mò không giới hạn đó mang lại. Đó là kiểu niềm vui chúng ta có giống như con trẻ khi học được những điều mới mẻ chỉ bởi vì tò mò. Ta có thể tiếp tục làm việc ấy khi trưởng thành và niềm vui vẫn vẹn nguyên như thế.

Cách tốt nhất để truyền tải những câu chuyện này – để minh họa cho sức mạnh và sự đa dạng của trí tò mò – đó là viết chúng ra.

Tóm lại, đó là tất cả những gì bạn đang nắm giữ trong tay. Tôi đã cộng tác với nhà báo, đồng tác giả của cuốn sách này, Charles Fishman. Trong khoảng hơn tám tháng, với hai đến ba lần trao đổi hằng tuần – chúng tôi đã có khoảng hơn

100 cuộc trò chuyện và lần nào cũng về trí tò mò.

Tôi biết rất rõ về việc trí tò mò giữ vai trò quan trọng như thế nào trong cuộc sống của mình. Như bạn sẽ thấy trong các chương kế tiếp, từ lâu tôi đã phát hiện ra làm sao để sử dụng trí tò mò một cách có hệ thống nhằm kể những câu chuyện, làm ra những bộ phim hấp dẫn và tìm hiểu về các vùng đất trên thế giới, những nơi cách xa Hollywood. Một trong những việc mà tôi đã làm trong suốt 35 năm qua đó là ngồi xuống và trò chuyện với những người không làm trong ngành giải trí – “những cuộc trò chuyện tò mò” với những người làm việc trong mọi lĩnh vực từ vật lý hạt đến nghi thức ngoại giao.

Nhưng tôi chưa bao giờ tò mò về bản thân trí tò mò. Vì vậy, tôi đã dành hai năm qua để suy nghĩ, đặt câu hỏi và cố gắng hiểu cơ chế hoạt động của nó.

Trong quá trình khám phá và khai mở, phác họa và phân tích kỹ lưỡng về nó, chúng tôi đã phát hiện ra vài điều vô cùng hấp dẫn và đáng kinh ngạc. Có cả một “phổ” trí tò mò giống như phổ màu sắc ánh sáng. Trí tò mò xuất hiện dưới nhiều sắc độ và cường độ khác nhau, cho những mục đích khác nhau.

Phương pháp vẫn tương tự – đặt câu hỏi – dù là chủ đề gì đi nữa, nhưng nhiệm vụ, động lực và nhịp độ khác nhau. Trí tò mò của một cảnh sát đang cố gắng giải quyết một vụ giết người rất khác so với trí tò mò của một kiến trúc sư đang cố gắng để đưa ra một bản thiết kế sàn phù hợp cho một căn hộ gia đình.

Phải thừa nhận rằng kết quả là một cuốn sách có chút bất thường. Chúng tôi kể nó trong vai người thứ nhất, dưới góc nhìn của Brian Grazer, bởi những câu chuyện trọng tâm xuất phát từ cuộc sống và công việc của tôi.

Vì thế, một phần cuốn sách là bức phác họa chân dung của tôi. Nhưng thực tế phần nhiều nó là bức tranh sống động về bản thân trí tò mò.

Trí tò mò đã dẫn lối tôi trên mọi hành trình của cuộc đời. Đặt câu hỏi về chính trí tò mò trong suốt hai năm qua là một việc làm thực sự hấp dẫn.

Và có một điều mà tôi biết về trí tò mò, đó là: Nó rất dân chủ.

Bất cứ ai, ở bất cứ đâu, ở bất kỳ độ tuổi hay nền giáo dục nào đều có thể sử dụng nó. Một điểm cần nhớ về sức mạnh thầm lặng của trí tò mò đó là có những quốc gia trên hành tinh này, nơi bạn có thể phải cẩn thận với bất cứ ai mà bạn hướng trí tò mò của mình đến. Tò mò ở Nga đã được chứng minh là có thể gây thiệt mạng, tò mò ở Trung Quốc có thể khiến bạn vào tù.

Nhưng dù bị cấm đoán, trí tò mò vẫn luôn tồn tại.

Nó luôn hiện hữu, và luôn chờ được bung nở.

Mục đích của cuốn sách này, Hãy tò mò như một đứa trẻ, rất đơn giản: Tôi muốn cho bạn thấy trí tò mò quý giá đến nhường nào, và nhắc bạn rằng nó mang lại sự vui vẻ ra sao. Tôi muốn cho bạn biết tôi đã sử dụng nó thế nào và bạn có thể tận dụng nó ra sao.

Cuộc sống không phải là đi tìm câu trả lời mà là đặt ra các câu hỏi.

– Brian Grazer

Chương I

CHẲNG CÓ THUỐC NÀO CHỮA ĐƯỢC SỰ TÒ MÒ

“Trí tò mò là liều thuốc chữa sự buồn tẻ.

Chẳng có thuốc nào chữa được sự tò mò.”

– DOROTHY PARKER²

Một chiều hè thứ Năm, sau khi tốt nghiệp Đại học Nam California (USC), tôi ngồi trong căn hộ ở Santa Monica hướng ra ô cửa sổ đang mở và suy nghĩ về việc làm sao kiếm được việc làm cho đến khi bắt đầu học trường luật ở USC vào mùa thu.

Đột nhiên, tôi nghe lỏm thấy có hai gã đang nói chuyện phía ngoài cửa sổ. Một gã lên tiếng: “Ôi Chúa ơi, tôi có được công việc dễ chịu nhất ở Warner Bros. Tôi được trả lương cho tám tiếng làm việc mỗi ngày nhưng thường chỉ tốn có một giờ làm việc.”

Gã này ngay lập tức đã thu hút được sự chú ý của tôi. Tôi hé cửa sổ thêm chút nữa để không bỏ lỡ phần còn lại của câu chuyện và nhẹ nhàng kéo rèm.

Gã nọ tiếp tục nói rằng hẳn là thư ký pháp lý. “Tôi vừa bỏ việc hôm nay. Sếp tôi tên là Peter Knecht.”

Tôi sửng sốt. Nghe có vẻ hoàn hảo đối với tôi.

Tôi đi thẳng ra phía chiếc điện thoại, nhấn số 411³, và hỏi xin số tổng đài ở Warner Bros. Giờ tôi vẫn nhớ số, 954-6000⁴.

Tôi bấm số và đề nghị được gặp Peter Knecht. Một thư ký ở văn phòng ông ấy nghe máy, và tôi nói với cô ta: “Tôi sẽ nhập học trường luật USC vào mùa thu và tôi muốn gặp ông Knecht để xin ứng tuyển vào vị trí thư ký pháp lý còn đang bỏ ngỏ.”

Knecht nghe máy. “Bạn có thể đến đây vào ba giờ chiều mai không?”, ông ấy hỏi.

Tôi đến gặp ông ấy vào 3 giờ chiều thứ Sáu. Ông ấy tuyển dụng tôi vào lúc 3 giờ 15 phút. Và tôi bắt đầu công việc ở Warner Bros. Ngay sáng thứ Hai sau đó.

Tôi đã không hề nhận ra tại thời điểm đó, nhưng có hai điều không thể tin

được đã xảy ra vào ngày hè năm 1974 đó.

Đầu tiên, cuộc sống của tôi đã thay đổi mãi mãi. Khi tôi được tuyển dụng vào vị trí thư ký pháp lý vào sáng thứ Hai đó, họ đã sắp xếp cho tôi một văn phòng bé như một chiếc tủ quần áo và không hề có cửa sổ. Khi ấy, tôi đã tìm được công việc của đời mình. Từ căn phòng bé xíu đó, tôi đã bước chân vào ngành làm phim. Tôi đã không bao giờ làm ở nơi nào khác nữa.

Tôi cũng nhận ra rằng trí tò mò đã cứu rỗi cuộc đời tôi vào buổi chiều thứ Năm đó. Tôi đã tò mò đủ lâu như tôi có thể nhớ. Hồi nhỏ, tôi thường đặt ra cho mẹ và bà tôi hàng loạt các câu hỏi, họ có thể trả lời một vài câu trong số đó, vài câu thì không.

Đến khi trưởng thành, trí tò mò đã trở thành một phần trong cách tôi tiếp cận thế giới mỗi ngày. Trí tò mò của tôi không thay đổi nhiều kể từ khi tôi nghe lỏm được cuộc nói chuyện của hai gã ngoài cửa sổ căn hộ. Nó thực sự không thay đổi nhiều kể từ khi tôi là một cậu bé 12 tuổi hiếu động.

Trí tò mò thường giúp tôi mở mang tầm mắt nhưng đôi lúc cũng gây hại. Nhiều trong những điều tuyệt vời đã xảy ra trong cuộc sống của tôi là kết quả của trí tò mò. Và trí tò mò cũng thường khiến tôi gặp rắc rối.

Nhưng ngay cả khi trí tò mò khiến tôi gặp rắc rối thì đó cũng là những rắc rối thú vị.

Trí tò mò không bao giờ làm tôi thất vọng. Tôi chưa bao giờ cảm thấy hối tiếc khi đặt ra câu hỏi tiếp theo đó. Trái lại, trí tò mò đã mở ra nhiều cơ hội trước mắt tôi. Tôi đã gặp những con người thú vị, làm ra những bộ phim hay, kết thân được với những người bạn tuyệt vời và có được những cuộc phiêu lưu đầy bất ngờ, thậm chí là “rơi vào lưới tình” – bởi tôi không hề cảm thấy xấu hổ khi đặt câu hỏi.

Công việc đầu tiên ở hãng Warner Bros. vào năm 1974 chẳng khác nào cái văn phòng bé tí mà hãng đã phân cho tôi – tù túng và gây nản lòng. Công việc rất đơn giản: Tôi được yêu cầu giao các hợp đồng cuối và các tài liệu pháp lý cho những người đang làm với Warner Bros. Có thể thôi. Tôi nhận được các phong bì đầy tài liệu và địa chỉ cần chuyển tới, rồi cứ thế lên đường.

Mang tiếng là thư ký pháp lý nhưng thực sự tôi chỉ là nhân viên giao nhận được tôn lên mà thôi. Lúc đó tôi có một chiếc BMW cũ đời 2002 – một trong những chiếc BMW mui kín hai cửa hình hộp trông cứ như thể đang đổ về phía trước. Chiếc xe có màu rượu vang đỏ nhạt và tôi dành cả ngày lái xe quanh Hollywood và Beverly Hills, giao bưu phẩm và các giấy tờ quan trọng.

Tôi nhanh chóng phát hiện ra một điều thực sự thú vị về công việc của mình:

Những người mà tôi giao giấy tờ. Họ là các chính trị gia, những người có thể lực và các ngôi sao của Hollywood thập niên 1970 – các nhà biên kịch, đạo diễn, nhà sản xuất và các ngôi sao. Chỉ có một vấn đề duy nhất: Những người như thế luôn có các trợ lý hoặc thư ký, bảo vệ hoặc quản gia.

Nếu làm công việc này, tôi không muốn bỏ lỡ phần tích cực duy nhất. Tôi không muốn gặp các quản gia, tôi muốn gặp những nhân vật quan trọng kia. Tôi rất tò mò về họ.

Vì thế tôi đã tìm ra một bước đi đầu tiên khá đơn giản. Khi đến giao bưu phẩm, tôi sẽ nói với những người trung gian – các thư ký và bảo vệ – rằng tôi phải giao trực tiếp các tài liệu cho “chính chủ”.

Tôi tới ICM – một công ty lớn – để giao hợp đồng cho một đại diện lớn của thập niên 1970, Sue Mengers⁵, người đại diện cho Barbra Streisand và Ryan O’Neal, Candice Bergen và Cher, Burt Reynolds và Ali MacGraw. Làm sao tôi có thể gặp được Mengers? Tôi đã nói với lễ tân của ICM rằng: “Cách duy nhất để cô Mengers có thể nhận được bưu phẩm đó là tôi phải giao trực tiếp cho cô ấy.” Nhân viên lễ tân nọ đã cho tôi vào mà không đặt ra bất cứ câu hỏi nào.

Nếu người nhận không có ở đó, tôi sẽ ra về và quay trở lại sau. Cái gã “dâng” công việc cho tôi đã đúng. Tôi có cả ngày nhưng không có nhiều việc cần lo.

Đây là cách tôi đã gặp Lew Wasserman, vị giám đốc khó tính của Hãng MCA và vợ ông ta, Jules Stein.

Đó là cách tôi đã gặp William Peter Blatty, tác giả cuốn *The Exorcist*, và cả Billy Friedkin, người đã giành được giải Oscar nhờ chuyển thể tác phẩm đó thành phim.

Tôi đã giao các hợp đồng cho Warren Beatty ở khách sạn Beverly Wilshire.

Tôi chỉ mới 23 tuổi nhưng tôi đã rất tò mò. Và tôi nhanh chóng biết được rằng tôi không những có thể gặp được những người này, mà còn có thể ngồi và nói chuyện với họ.

Tôi sẽ giao các tài liệu với sự nhã nhặn và lịch thiệp, và vì đó là thập niên 1970 nên họ luôn nói rằng: “Mời vào, uống gì nhé, cà phê đi!”

Tôi sẽ tận dụng những khoảnh khắc như thế để hiểu qua về họ, đôi khi là để có được chút lời khuyên về công việc. Tôi không bao giờ đưa ra đề nghị xin việc. Thực sự là tôi chẳng đưa ra đề nghị xin gì hết.

Rất nhanh chóng, tôi nhận ra rằng công việc làm phim và chương trình truyền hình thú vị hơn nhiều so với trường luật. Vì vậy tôi quyết định từ bỏ – tôi

không bao giờ đến trường luật; tôi có thể sẽ trở thành một luật sư tồi – và tôi tiếp tục làm ở vị trí thư ký pháp lý đó trong một năm, đến tận mùa hè năm sau.

Bạn biết tò mò là thế nào: trong suốt khoảng thời gian đó, không ai bắt được tháu cáy của tôi. Không ai nói rằng: “Này nhóc, hãy để hợp đồng trên bàn và ra ngoài đi. Cậu không cần phải gặp Warren Beatty đâu.”

Tôi gặp được tất cả những người mà tôi giao tài liệu.

Cũng giống như việc trí tò mò đã mang lại cho tôi công việc đó, nó cũng biến công việc đó thành một điều thực sự tuyệt vời.

Những người được tôi giao tài liệu đã thay đổi cuộc đời tôi. Họ cho tôi thấy toàn bộ phong cách kể chuyện mà tôi chưa được làm quen, và tôi bắt đầu nghĩ rằng có thể tôi sinh ra đã là một người biết kể chuyện. Họ đã dọn đường để tôi tạo ra những bộ phim như Splash và Apollo 13, American Gangster, Friday Night Lights và A Beautiful Mind.

Có điều gì đó rất quan trọng cũng đã xảy ra trong suốt một năm tôi làm thư ký pháp lý. Đó là năm tôi bắt đầu đánh giá tích cực sức mạnh thực sự của trí tò mò.

Nếu bạn lớn lên vào những thập niên 1950 và 1960 thì trí tò mò không được coi là một phẩm chất. Trong những phòng học ngoan ngoãn và trật tự của thời kỳ Eisenhower, trí tò mò còn hơn cả một hành động khiêu khích. Tất nhiên tôi biết mình tò mò, nhưng điều đó có vẻ giống việc đeo kính. Đó là đặc điểm gây chú ý nhưng lại không giúp tôi được chọn vào các đội thể thao, và cũng không giúp tôi cửa gái.

Năm đầu tiên ở Warner Bros., tôi nhận ra rằng trí tò mò còn hơn cả nhân phẩm của bản thân tôi. Đó là một thứ vũ khí bí mật, hữu hiệu trong việc được chọn vào đội thể thao – hóa ra cũng hữu hiệu trong việc trở thành đội trưởng của đội – và cũng là thứ vũ khí hoàn hảo trong việc cửa gái.

* * *

Trí tò mò có vẻ quá đơn giản. Thậm chí vô hại.

Giống chó săn Labrador vô cùng tò mò. Cá heo cũng là loài rất tò mò. Một em bé hai tuổi lục lọi khắp các ngăn tủ bếp cũng rất tò mò – và vô cùng thích thú với giá trị giải trí ồn ào của trí tò mò ấy. Mỗi người gõ một thắc mắc vào công cụ tìm kiếm của Google và nhấp chuột vào nút “Enter” đều tò mò về điều gì đó – và việc này xảy ra 4 triệu lần mỗi phút, mỗi phút trong ngày.

Nhưng trí tò mò còn có một sức mạnh tiềm ẩn mà hầu như chúng ta đều coi

nhẹ.

Trí tò mò là chất dẫn khơi nguồn cho sự tán tỉnh – trong một quán bar, ở một bữa tiệc, trong giảng đường môn Kinh tế 101. Và trí tò mò nuôi dưỡng sự lãng mạn ấy, cùng tất cả các mối quan hệ tốt đẹp nhất của con người – hôn nhân, tình bạn, sự gắn kết giữa cha mẹ và con cái. Trí tò mò đủ để đặt ra một câu hỏi – “Hôm nay anh thế nào?” hoặc “Anh/em có khỏe không?” – để nghe câu trả lời và để đặt ra câu hỏi tiếp theo.

Trí tò mò có thể vừa mang tính cấp bách vừa không mấy quan trọng. Ai đã bắn J.R? Breaking Bad sẽ kết thúc ra sao? Những con số độc đắc trên tấm vé trong giải xổ số Powerball lớn nhất trong lịch sử là những con số nào? Những câu hỏi này chứa đựng sự cường bách đầy nôm nóng – đến tận khi chúng ta nhận được câu trả lời. Một khi trí tò mò được thỏa mãn, câu hỏi tức khắc được giải đáp. Dallas là một ví dụ hoàn hảo: Ai đã bắn J.R? Nếu sống trong thập niên 1980, bạn biết câu hỏi nhưng có thể không nhớ câu trả lời.[9](#)

Tất nhiên, có rất nhiều tình huống khi mà sự cấp bách hóa ra lại chính đáng, và khi mà việc thỏa mãn trí tò mò ban đầu chỉ gợi thêm sự tò mò. Nỗ lực giải mã bộ gen người đã biến thành một cuộc đua kịch tính giữa hai nhóm các nhà khoa học. Và một khi bộ gen đã được giải mã, các kết quả mở ra hàng ngàn con đường tươi mới cho trí tò mò Y học và Khoa học.

Chất lượng của nhiều trải nghiệm thường xoay quanh trí tò mò. Nếu bạn định mua một chiếc ti vi mới, thì loại ti vi mà bạn sắp mang về nhà và mức độ bạn thích nó phụ thuộc rất nhiều vào sự tò mò của nhân viên bán hàng: tò mò đủ về những chiếc ti vi để hiểu rõ chúng; tò mò đủ về những nhu cầu và thói quen xem truyền hình của bạn để tìm ra loại ti vi mà bạn cần.

Thực sự, đó chính là ví dụ hoàn hảo về trí tò mò được nguy trang.

Trong một cuộc gặp gỡ như thế, chúng ta sẽ phân loại nhân viên bán hàng “giỏi” hoặc “tệ”. Một nhân viên tệ có thể tìm đủ mọi cách để cố bán thứ mà khách hàng không muốn hoặc không hiểu rõ, hay đơn giản chỉ là giới thiệu những chiếc ti vi giảm giá, lặp lại nguyên xi danh sách những chi tiết đã được ghi trên tờ giới thiệu đặt dưới mỗi chiếc ti vi. Nhưng thành phần chính trong mỗi tình huống đều là trí tò mò – về khách hàng và về các sản phẩm.

Trí tò mò ẩn như thế có mặt ở khắp nơi mà bạn thấy – sự hiện diện hoặc sự thiếu vắng nó cho thấy phần kỳ diệu ở một loạt những nơi đáng kinh ngạc. Chìa khóa để khai mở những bí ẩn về gen của con người: Trí tò mò. Chìa khóa để minh chứng cho dịch vụ khách hàng tuyệt vời: Trí tò mò.

Nếu bạn đang tham dự một bữa tối xã giao chán ngắt thì trí tò mò có thể cứu rỗi bạn.

Nếu bạn đang phiền muộn về sự nghiệp của mình, trí tò mò có thể giải cứu bạn.

Nếu bạn đang cảm thấy thiếu sáng tạo hay không có động lực, trí tò mò có thể là phương thuốc hữu hiệu.

Nó có thể giúp bạn tận dụng sự tức giận hoặc căng thẳng một cách tích cực.

Nó có thể trao cho bạn động lực.

Trí tò mò có thể làm tăng hương vị cho cuộc sống của bạn và đưa bạn tiến xa hơn vượt ra khỏi niềm vui thích – nó có thể làm tăng toàn bộ ý thức của bạn về sự an toàn, sự tự tin và sự tốt đẹp.

Nhưng tất nhiên, nó không làm bất cứ điều nào trong số những điều trên một cách đơn độc.

Để đạt được hiệu quả, trí tò mò phải được trang bị đi kèm với ít nhất với hai đặc tính quan trọng khác. Đầu tiên là khả năng chú ý đến câu trả lời cho câu hỏi của bạn – bạn phải thực sự thấm thấu được bất cứ thứ gì mà bạn đang tò mò muốn biết.

Đặc điểm thứ hai là sự sẵn sàng hành động. Không còn nghi ngờ gì nữa, trí tò mò là niềm cảm hứng cho suy nghĩ rằng chúng ta có thể bay lên cung trăng nhưng nó không thể đưa hàng trăm ngàn người, đầu tư hàng tỉ đô-la và quyết tâm vượt qua thất bại cũng như những thảm họa dọc hành trình để biến điều đó thành hiện thực. Trí tò mò có thể truyền cảm hứng cho một tầm nhìn độc đáo – về hành trình lên cung trăng hay quá trình thực hiện một bộ phim, v.v... Nó có thể làm đầy thêm cảm hứng đó khi tinh thần sa sút – Hãy nhìn kia, đó là nơi chúng ta sắp đến! Nhưng vào thời điểm nào đó, trên hành trình đến mặt trăng hoặc hoàn thiện bộ phim, công việc có thể trở nên vất vả, trở ngại sẽ nối tiếp nhau và áp lực chồng chất, và đó là khi bạn cần sự quyết tâm.

Tôi mong thực hiện được ba điều sau trong cuốn sách này: Tôi muốn bạn thấy được giá trị và sức mạnh của trí tò mò; tôi muốn cho bạn thấy mọi cách mà tôi đã sử dụng nó, với mong muốn việc đó sẽ truyền cảm hứng cho bạn thử nghiệm nó trong cuộc sống hằng ngày; và tôi muốn bắt đầu một cuộc trò chuyện ở một thế giới rộng lớn hơn về lý do tại sao ngày nay một phẩm chất quan trọng như thế lại bị coi nhẹ, ít được chỉ dạy và ươm mầm.

Bản thân trí tò mò có vẻ không mấy phức tạp. Các nhà tâm lý học định nghĩa trí tò mò là “mong muốn được biết”. Chính xác là vậy. Tất nhiên, “mong muốn được biết” có nghĩa là tìm kiếm thông tin. Trí tò mò khởi đầu như là một sự thôi thúc, hồi thúc nhưng nó xuất hiện trong thế giới dưới dạng một thứ gì đó tích cực và triệt để hơn – một câu hỏi.

Đối với chúng ta, trí tò mò có vẻ tự nhiên như cái đói hay cơn khát. Một đứa trẻ đặt ra hàng loạt các câu hỏi có vẻ vô thường vô phạt như: Tại sao bầu trời lại xanh? Bầu trời xanh cao đến đâu? Bầu trời xanh đi đâu mất vào buổi tối? Thay vì các câu trả lời (hầu hết người lớn đều không thể giải thích vì sao bầu trời màu xanh, kể cả tôi), đứa trẻ có thể nhận được một câu trả lời qua loa đại khái như: “Tại sao ư, con không phải là một cô bé tò mò sao...?”¹⁰

Đối với vài người, các câu hỏi như thế có vẻ khó, thậm chí còn khó hơn nếu bạn không rõ câu trả lời. Thay vì trả lời đứa trẻ, người lớn đơn giản chỉ sử dụng quyền năng của chính mình để gạt chúng sang một bên. Trí tò mò có thể khiến chúng ta, những người lớn, cảm thấy thiếu kiên nhẫn hoặc khó chịu – đó là trải nghiệm của các bậc cha mẹ – những người không biết tại sao bầu trời lại xanh, là trải nghiệm của giáo viên – người còn đang cố hoàn thành phần bài giảng của ngày hôm đó để không bị cháy giáo án.

Cô bé không những không có câu trả lời mà còn có ấn tượng sâu đậm rằng việc đặt câu hỏi – những câu hỏi vô thường vô phạt hoặc kích thích sự tò mò – thường được coi là việc làm vô lý.

Điều đó không có gì ngạc nhiên.

Ngày nay, không ai từng nói điều gì tồi tệ một cách trực tiếp về trí tò mò. Nhưng nếu để ý, bạn sẽ thấy trí tò mò không thực sự được tôn vinh và nuôi dưỡng, cũng không được bảo vệ và khuyến khích. Trí tò mò không những được cho là bất tiện. Trí tò mò còn có thể gây nguy hiểm. Trí tò mò không chỉ vô lý mà còn thể hiện sự chống đối. Nó mang tính cách mạng.

Đứa trẻ tự nhiên hỏi tại sao bầu trời màu xanh khi lớn lên sẽ đặt ra những câu hỏi hóc búa hơn: Tại sao tôi là nô lệ còn người là hoàng đế? Tại sao mặt trời lại quay quanh Trái đất? Tại sao người da màu là nô lệ còn người da trắng là giai cấp thống trị họ?

Trí tò mò nguy hại như thế nào?

Tất cả những gì bạn phải làm là tra Kinh Thánh để biết. Câu chuyện đầu tiên trong Kinh Thánh sau câu chuyện về tạo hóa, liên quan đến con người, là về trí tò mò. Câu chuyện về Adam, Eve, con rắn và cái cây không kết thúc có hậu vì sự tò mò.

Chúa đã nói với Adam rằng: “Người được ăn thoải mái trái từ bất cứ cây nào trong khu vườn; nhưng không được ăn trái ở cây kiến thức về cái tốt và cái xấu, vì khi ăn trái ở cây đó, chắc chắn người sẽ chết.”¹¹

Con rắn là thủ phạm đã gợi ra việc thách thức giới hạn của Chúa. Nó hỏi Eve: “Có một cái cây mà Chúa đã ban bố các giới hạn chứ?” “Đúng thế,” Eve trả

lời, “cái cây ở chính giữa vườn kia – chúng ta không thể ăn trái từ cây đó, chúng ta thậm chí không thể chạm vào nó, nếu không chúng ta sẽ chết.”

Eve biết rõ các quy định, nàng thêm thắt đôi chút nữa: Thậm chí, đừng có chạm vào cái cây.

Con rắn đáp lại bằng câu nói chắc chắn được coi là ra vẻ hiên ngang nhất trong lịch sử – không hề sợ cây kiến thức về cái tốt và cái xấu, thậm chí cả Chúa. Nó nói với Eve rằng: “Người chắc chắn sẽ không chết. Vì Chúa biết rằng khi người ăn trái từ cây đó, mắt người sẽ được mở ra, và người sẽ giống như Chúa, biết rõ cái tốt và cái xấu.”[12](#)

Con rắn đã đánh trúng vào trí tò mò của Eve. “Người thậm chí không biết người không biết điều gì,” con rắn nói. Chỉ cần cắn một miếng trái cấm thôi, người sẽ nhìn thế giới theo một cách hoàn toàn khác.

Eve đến gần cái cây và phát hiện ra rằng: “Trái cây có thể làm thức ăn và nhìn rất bắt mắt, đồng thời nàng cũng muốn được khai sáng.”[13](#)

Nàng bứt một quả, đưa lên miệng, cắn một miếng, sau đó đưa cho Adam cắn một miếng. “Và mắt họ đều được mở ra.”[14](#)

Kiến thức chưa bao giờ quá dễ dàng có được và suy cho cùng quá khó để có thể đạt được. Việc Chúa rất tức giận còn nhẹ. Hình phạt cho việc biết cái tốt cái xấu vô cùng bất hạnh đối với Adam và Eve, và mãi mãi đối với tất cả chúng ta: Nỗi đau sinh nở dành cho Eve và sự cực nhọc trong việc tạo ra nguồn thức ăn cho chính họ dành cho Adam. Và tất nhiên, họ bị trục xuất khỏi khu vườn.

Câu chuyện ngụ ngôn trên không thể trực diện hơn: Trí tò mò gây ra đau đớn. Thực vậy, bài học từ câu chuyện được hướng trực tiếp vào độc giả: Dù nỗi bất hạnh hiện tại của bạn là gì đi chăng nữa, thì nó cũng được gây ra bởi Adam, Eve, con rắn và trí tò mò nổi loạn của họ.

Như vậy là bạn đã biết. Câu chuyện đầu tiên trong thuở sơ khai của nền văn minh Phương Tây này là về trí tò mò và thông điệp của nó: Đừng đặt ra các câu hỏi. Đừng tự tìm kiếm kiến thức – hãy để đó cho những người chịu trách nhiệm. Kiến thức chỉ dẫn đến sự bất hạnh mà thôi.

Barbara Benedict là giáo sư tại Đại học Trinity ở Hartford, Connecticut và là một học giả của thế kỷ XVIII, người đã dành nhiều năm nghiên cứu về thái độ đối với trí tò mò trong suốt giai đoạn đó, như là một cuộc điều tra khoa học nhằm vượt qua tôn giáo để thấu hiểu về thế giới.

Bà nói rằng câu chuyện về Adam và Eve là một lời cảnh báo. “‘Người là một bần nông bởi Chúa nói người phải là một bần nông. Ta là hoàng đế bởi Chúa

nói ta nên là một hoàng đế. Đừng thắc mắc gì về điều đó.’ Những câu chuyện giống như chuyện về Adam và Eve,” Benedict nói, “phản ánh nhu cầu về văn hóa và văn minh nhằm duy trì tình trạng hiện tại. ‘Mọi thứ vẫn nguyên xi như nó vẫn thế bởi như thế mới đúng.’ Quan điểm đó rất phổ biến giữa những nhà lập pháp và những người kiểm soát thông tin.” Và điều đó đúng từ khu vườn Địa Đàng đến chính quyền Obama.

Trí tò mò vẫn chưa nhận được sự tôn kính nào. Chúng ta sống trong một kỷ nguyên mà tại đó, nếu bạn sẵn lòng tìm hiểu, mọi kiến thức đều dễ dàng có thể được tiếp cận qua điện thoại thông minh, nhưng thiên hướng chống lại trí tò mò vẫn thấm đẫm nền văn hóa của chúng ta.

Lớp học nên là nơi ươm mầm các câu hỏi, nơi nuôi dưỡng chúng, để trẻ vừa học cách đặt câu hỏi và vừa truy tìm những câu trả lời. Một số lớp học đúng là như thế. Nhưng trong thực tế, ở trường học, trí tò mò thường được đối xử như ở vườn Địa Đàng. Đặc biệt với sự gia tăng liên tục các bài kiểm tra tiêu chuẩn, các câu hỏi có thể làm cháy giáo án mỗi ngày; thi thoảng, bản thân các giáo viên thậm chí còn không biết câu trả lời. Đúng là chúng ta không hề mong muốn những trí tò mò thực sự trong một lớp 7 điển hình không được khuyến khích – bởi điều đó gây bất tiện, phiền nhiễu cho không khí trật tự của lớp.

Tình huống có phần khá khăm hơn ở các văn phòng và nơi làm việc, nơi chỉ dành cho những người trưởng thành. Chắc chắn những nhà sáng tạo phần mềm, các nhà nghiên cứu dược phẩm và các giáo sư đại học được khuyến khích tò mò bởi nó giữ một vai trò to lớn trong công việc của họ. Nhưng chuyện gì xảy ra nếu một y tá hay nhân viên ngân hàng tò mò và bắt đầu đặt câu hỏi về việc mọi thứ xảy ra như thế nào? Ngoài những nơi thực sự đặc biệt như là Google, IBM và Corning, trí tò mò không được chào đón, nếu không muốn nói là bị coi nhẹ. Biết cách cư xử dù bạn mới 14 tuổi hay đã 45 – đều không bao gồm cả trí tò mò.

Ngay cả từ “tò mò” vốn dĩ cũng chẳng đáng tò mò một cách kỳ lạ. Tất nhiên, tất cả chúng ta đều vờ rằng một người tò mò là một điều thú vị. Nhưng khi mô tả một chủ thể bằng tính từ “tò mò”, chúng ta đều có ý rằng đó là thứ kỳ lạ, là thứ gì đó có phần kỳ quái, không bình thường. Và khi ai đó đáp lại một câu hỏi bằng cái nghiêng đầu và nói: “Đó là một câu hỏi đây tò mò,” họ đương nhiên ám chỉ rằng đó không phải là câu hỏi đáng được đặt ra.

Quan trọng hơn, trí tò mò không chỉ là một công cụ tuyệt vời giúp cải thiện cuộc sống và hạnh phúc của chính bạn, mà còn tăng khả năng giành được một công việc tốt hay kiếm được một người bạn đời tuyệt vời. Đó là chìa khóa để mang lại những thứ mà chúng ta trân trọng nhất trong thế giới hiện đại: sự tự

do, quyền tự quyết, sự tự chủ và tự cải tiến. Trí tò mò là đường dẫn đến sự tự do.

Khả năng đặt ra bất cứ câu hỏi nào bao gồm hai điều: Quyền tự do theo đuổi câu trả lời và khả năng thách thức uy quyền để đặt ra câu hỏi: “Bạn chịu trách nhiệm như thế nào?”

Trí tò mò bản thân nó là một dạng sức mạnh và cũng là một dạng can đảm.

* * *

Ngày bé, tôi béo và lùn. Tình hình vẫn không được cải thiện khi tôi đến tuổi niên thiếu. Khi tốt nghiệp đại học, tôi có khá nhiều mỡ thừa quanh bụng. Tôi bị chòng ghẹo ở biển. Trông tôi thật éo lá dù mặc hay không mặc áo.

Tôi quyết định phải thay đổi bản thân. Năm 22 tuổi, tôi thay đổi chế độ ăn và tập luyện thể dục đều đặn – phải nói là rèn luyện mới đúng. Tôi nhảy dây mỗi ngày. 200 lần một phút, 30 phút mỗi ngày và 7 ngày trong tuần. 6.000 lần nhảy dây mỗi ngày trong suốt 12 năm. Dần dần cơ thể tôi thay đổi, những ngón mỡ thừa bắt đầu biến mất.

Tôi không ép mình phải có một cơ thể săn chắc. Và trông tôi cũng không giống một ngôi sao điện ảnh. Nhưng tôi cũng không giống những gì mà các bạn tưởng tượng về một đạo diễn phim. Phong cách của tôi có phần khá suồng sã. Tôi đi giày sneaker đi làm. Tóc tôi được vuốt keo dựng đứng và tôi cười khả ả.

Và giờ tôi vẫn tập thể dục bốn đến năm lần mỗi tuần, đó thường là việc trước tiên tôi làm vào mỗi buổi sáng, tôi thường dậy trước 6 giờ để đảm bảo mình có đủ thời gian (Giờ tôi không nhảy dây nữa bởi tôi thực sự không còn ngón mỡ.) Tôi đã 63 tuổi và trong suốt 40 năm qua, tôi không bao giờ trở về thể trạng yếu xìu như trước nữa.

Tôi đã chọn một giải pháp và biến nó thành thói quen, thành một phần trong lối sống hằng ngày của mình.

Tôi cũng làm điều tương tự với trí tò mò.

Dần dần, bắt đầu với công việc thư ký pháp lý đầu tiên ở Warner Bros., tôi đã biến trí tò mò thành một phần công việc thường ngày của mình một cách có ý thức.

Tôi đã giải thích bước đầu tiên, việc tôi cương quyết xin gặp bất cứ ai sở hữu các hợp đồng pháp lý mà tôi phải giao đến. Nhờ đó, tôi đã rút ra hai điều từ thành công của mình. Đầu tiên, những người – thậm chí cả những người nổi tiếng và quyền lực – đều vui vẻ nói chuyện, đặc biệt là về bản thân và công

việc của họ; thứ hai, nó giúp tôi thậm chí có được cái cơ dù nhỏ để nói chuyện với họ.

Đó là những gì mà câu nói: “Tôi phải giao những giấy tờ này trực tiếp cho người nhận,” một cái cơ – hiệu quả đối với tôi, đối với các thư ký và cả những người mà tôi ghé thăm. “Ồ, anh ấy cần gặp tôi trực tiếp, chắc chắn rồi.”

Một vài tháng sau khi tôi bắt đầu công việc ở Warner Bros., một phó tổng giám đốc cấp cao của hãng này bị sa thải. Tôi nhớ đã thấy họ bỏ tấm bảng tên anh ta ra khỏi cửa văn phòng.

Văn phòng của anh ta rất rộng, có cửa sổ, có hai thư ký và quan trọng nhất là nó nằm giáp với khu phòng điều hành – mà tôi gọi là các văn phòng “hoàng gia” – nơi mà chủ tịch, tổng giám đốc và phó tổng giám đốc của Warner Bros. làm việc.

Tôi đã hỏi sếp tôi, Peter Knecht, rằng liệu tôi có thể sử dụng phòng của phó tổng giám đốc khi chưa có người mới được không.

“Chắc chắn rồi,” Knecht trả lời. “Để tôi sắp xếp.”

Văn phòng mới đã thay đổi tất cả. Cũng giống như việc bạn khoác lên người đúng loại quần áo vào đúng dịp – khi đóng bộ comple, bạn sẽ cảm thấy tự tin và đỉnh đặc hơn hẳn – tới làm việc ở cái văn phòng thực sự đã làm thay đổi tầm nhìn của mình. Đột nhiên tôi cảm thấy như thể mình có một bất động sản tư, một vật sở hữu riêng.

Đó là thời kỳ đỉnh cao trong ngành làm phim ở Hollywood, cuối thập niên 1960 và 1970, cùng “khu văn phòng hoàng gia” được sử dụng bởi ba trong số những nhân vật sáng tạo và quan trọng nhất trong thời kỳ này – Frank Wells, tổng giám đốc của Warner Bros., người tiếp tục lãnh đạo Disney sau đó; Ted Ashley, người thậm chí không phải là một cái tên gia đình nhưng vẫn là chủ tịch của Warner Bros., người thực sự đã mang năng lượng và thành công quay trở lại hãng; và John Calley, phó tổng của Warner Bros., một nhà sản xuất huyền thoại, một năng lực sáng tạo, một trí thông minh của Hollywood và rõ ràng là một cá tính lập dị.

Tôi chỉ là một thư ký pháp lý nhưng tôi có một văn phòng riêng, các thư ký riêng và thậm chí còn có cả một trong những hệ thống liên lạc nội bộ loa hộp kiểu cũ trên bàn làm việc. Ngay ngoài văn phòng làm việc của tôi là ba trong số những người đàn ông quyền lực nhất Hollywood. Tôi đã tạo ra một tình huống mà có thể nói là đúng lúc, đúng chỗ.

Tôi đã bị cản trở bởi ngành giải trí và có vẻ như nhiều người trong ngành này cũng bị đánh gục bởi nó. Thật khó để có thể hiểu các bộ phim và chương trình

truyền hình được làm ra như thế nào. Đó không phải là một quá trình đơn giản. Mọi người có vẻ đang dò dẫm trong làn sương mù mà không có dụng cụ dẫn đường nào.

Nhưng tôi bị hấp dẫn và quyến rũ bởi nó. Tôi giống như một nhà nhân loại học bước vào một thế giới mới, với một ngôn ngữ mới, những định chế và ưu tiên mới. Đó là một môi trường hoàn toàn mới mẻ và kích thích trí tò mò của tôi. Tôi quyết tâm học hỏi, thấu hiểu và làm chủ nó.

John Calley chính là người đã dẫn dắt và chỉ cho tôi biết ngành giải trí là gì và tương lai của nó có thể ra sao. Calley là một nhân vật lớn và là một nguồn sáng tạo trong ngành điện ảnh thập niên 1960, 1970. Dưới thời ông, Warner Bros. đã phát triển vượt trội, sản xuất ra các bộ phim như: The Exorcist, A clockwork Orange, Deliverance, Dog day Afternoon, All the President's men, the tower Inferno, Dirty Harry và Blazing Saddles.[15](#)

Khi tôi làm việc dưới thời ông, Calley tầm 44-45 tuổi, đang ở đỉnh cao quyền lực và đã là một huyền thoại – thông minh, lập dị và quyền lực. Trong thời kỳ này, Warner Bros. đang sản xuất mỗi tháng một bộ phim[16](#) và Calley luôn nghĩ ra hàng trăm ý tưởng. Có rất ít người yêu quý ông, nhìn hơn số đó ngưỡng mộ ông nhưng cũng có rất nhiều người sợ ông.

Tôi nghĩ thứ mà ông thấy hấp dẫn ở tôi là sự ngây thơ và ham muốn khám phá. Tôi không tìm cách vụ lợi. Tôi còn quá non nớt và tôi thậm chí còn không biết vụ lợi cái gì.

Calley thường nói: “Grazer, vào văn phòng tôi ngồi đi.” Ông sẽ bảo tôi ngồi ở ghế sofa và tôi sẽ nhìn ông làm việc.

Toàn bộ quá trình là một sự khám phá. Cha tôi là một luật sư, một luật sư hành nghề độc nhất và ông đã nỗ lực hết mình để thành công. Tôi được định hướng vào trường luật – cuộc đời xoay quanh những tập tài liệu, những chồng tóm tắt hồ sơ các vụ kiện, những cuốn sổ sự vụ dày cộp, làm việc xa nhà trên một chiếc bàn vuông trơn tại tòa.

Calley làm việc trong một văn phòng lớn đẹp đẽ và rộng rãi. Nó được bài trí giống một phòng khách. Ông không dùng bàn làm việc. Ông sử dụng hai chiếc ghế sofa và ngồi đó làm việc cả ngày.

Ông không làm những việc liên quan đến viết lách hay đánh máy, không mang hàng đống việc về nhà mỗi ngày. Ông nói chuyện. Ông ngồi trong căn phòng khách rộng rãi của mình, trên ghế sofa và nói chuyện cả ngày.[17](#) Thực tế, những bản hợp đồng mà tôi giao đến đều là hợp đồng cuối cùng, chính thức hóa toàn bộ buổi nói chuyện. Ngồi đó, trên ghế sofa của Calley, tôi nhận ra một điều rõ ràng rằng phần công chuyện của việc làm phim, tất cả chỉ là

các cuộc nói chuyện.

Chứng kiến Calley làm việc, tôi nhận ra rằng: những suy nghĩ sáng tạo không phải cứ thế dễ dàng tuôn ra. Bạn có thể theo đuổi những sở thích, đam mê, hay bất cứ ý tưởng điên rồ nào đến từ một góc kỳ lạ nào đó trong trải nghiệm hoặc trong đầu bạn. Đây là một thế giới nơi mà những ý tưởng tuyệt vời thực sự có giá trị – và không ai quan tâm liệu ý tưởng đó có liên quan đến ý tưởng ngày hôm qua hay 10 phút trước của cuộc nói chuyện không. Nếu đó là một ý tưởng thú vị, không ai quan tâm nó đến từ đâu.

Đó chính là suy nghĩ thoáng qua. Não bộ của tôi hoạt động như thế – rất nhiều ý tưởng, chỉ là không được sắp xếp giống như một bảng tuần hoàn.

Trong nhiều năm, tôi đã phải rất nỗ lực ở trường. Tôi không giỏi ngồi yên, ngay ngắn trên một chiếc bàn nhỏ, yên vị đến cuối giờ và hoàn thành mọi phiếu bài tập. Cách học rập khuôn như thế – dù bạn biết câu trả lời hay không – không phù hợp với tôi và cũng không hề hấp dẫn tôi. Tôi luôn cảm thấy như thể các ý tưởng đến từ mọi ngóc ngách trong đầu và tôi cảm thấy như thế ngay từ khi còn là một đứa trẻ.

Tôi học tốt ở trường đại học, nhưng chỉ bởi lúc đó tôi phát hiện ra một vài mảnh khố để thành công trong môi trường đó. Nhưng những giờ học tập trung và những bài tập nhóm không khiến tôi cảm thấy hứng thú. Tôi không học được nhiều. Tôi học luật vì được định hướng như thế và vì tôi không biết mình có thể làm gì khác. Ít nhất tôi cũng biết một luật sư thì phải thế nào – mặc dù, nói trắng ra, có vẻ như tôi phải gắn đời mình với nhiều bài tập về nhà hơn nữa, giả sử tôi vượt qua kỳ thi sát hạch.

Mặt khác, Calley là một trong những người am hiểu nhất trên thế giới. Ông biết và kết giao với những ngôi sao điện ảnh. Ông còn rất có học thức – lúc nào tôi cũng thấy ông đọc. Ông ngồi trên ghế sofa, với những ý tưởng và quyết định tuôn trào cả ngày mà không có bất cứ quy tắc hay sự cứng nhắc nào.

Ngồi xem ông làm việc thật khiến người khác phải say mê. Tôi nghĩ, tôi muốn sống trong thế giới của người đàn ông này. Ai cần một cuộc đời gắn với những tập hồ sơ chứ? Tôi muốn làm việc trên một chiếc ghế sofa, thuận theo trí tò mò của mình và sản xuất phim.[18](#)

Khi ngồi trong văn phòng làm việc của ông, tôi có thể hiểu rõ rằng ngành điện ảnh được xây dựng dựa trên các ý tưởng – một dòng chảy ổn định các ý tưởng sáng tạo, mới mẻ mỗi ngày. Và đột nhiên tôi biết được rằng trí tò mò là cách giúp khơi gợi và mở ra các ý tưởng.

Tôi biết mình là người tò mò – như cách mà bạn biết mình là người hài hước

hoặc hay xấu hổ. Trí tò mò là một phẩm chất trong con người tôi. Nhưng đến tận năm đó, tôi đã không hề kết nối trí tò mò với thành công trên đời. Ví dụ, ở trường, tôi không bao giờ kết nối trí tò mò với việc đạt được điểm cao.

Nhưng ở Warner Bros., tôi khám phá ra giá trị của trí tò mò – và tôi đã bắt đầu những gì mà tôi coi là hành trình tò mò của mình – bám theo nó một cách có hệ thống.

Calley và tôi chưa bao giờ nói chuyện về trí tò mò. Nhưng việc được phân cho một văn phòng rộng rãi và trực tiếp quan sát Calley làm việc đã mang đến cho tôi một ý tưởng khác, một phiên bản cải tiến hơn của các buổi gặp mặt giữa tôi với những người mà tôi giao hợp đồng. Tôi nhận ra rằng mình phải gặp không chỉ những người mà Warner Bros. tình cờ làm việc cùng vào ngày hôm đó. Tôi còn có thể gặp gỡ bất cứ ai trong ngành mà tôi muốn. Tôi có thể gặp những người gọi lên trí tò mò của tôi dễ dàng, bằng cách gọi đến văn phòng của họ và xin một cuộc hẹn.

Tôi thảo ra một phần giới thiệu ngắn cho các thư ký và trợ lý, những người trả lời điện thoại: “Xin chào, tôi là Brian Grazer. Tôi làm việc tại Phòng Thương vụ của Warner Bros. Việc này không liên quan đến việc của hãng và tôi cũng không gọi để xin việc nhưng tôi có thể gặp Ngài... trong 5 phút để trao đổi về...” Và tôi luôn đưa ra một lý do đặc biệt về việc tôi muốn nói chuyện với mọi người.

Thông điệp của tôi rất rõ ràng: Tôi làm việc ở một nơi có thật, tôi chỉ xin có 5 phút trong lịch trình, tôi không muốn xin việc. Và tôi lịch sự.

Cũng giống như việc khẳng khẳng giao trực tiếp các tài liệu pháp lý cho người nhận, phần giới thiệu trên đã thực sự hiệu quả.

Tôi đã nói chuyện với nhà sản xuất David Picker, người khi đó làm việc tại Columbia Pictures.

Sau đó, tôi nghĩ tôi có thể gặp nhà sản xuất Frank Yablans và tôi đã làm thế.

Khi đã gặp được Yablans, tôi nghĩ, tôi có thể gặp Lew Wasserman, giám đốc của MCA, và tôi cũng đã làm thế.

Tôi đã tự mình nỗ lực tiến dần lên các nấc thang. Nói chuyện với một người trong ngành điện ảnh mang lại hàng nửa tá người nữa mà tôi có thể nói chuyện. Mỗi lần thành công lại tiếp thêm cho tôi sự tự tin để thử tiếp cận người tiếp theo. Hóa ra, tôi thực sự có thể nói chuyện với hầu hết mọi người trong ngành.

Đó là điểm khởi đầu cho thứ gì đó mang theo sự đổi thay – và còn tiếp tục thay đổi – cuộc sống, sự nghiệp và nguồn cảm hứng của tôi để viết nên cuốn

sách này.

Tôi bắt đầu thực hiện các cuộc trò chuyện tò mò. Đầu tiên, chúng chỉ diễn ra trong ngành. Trong một thời gian dài, tôi đã đề ra quy tắc riêng cho bản thân: Tôi phải gặp một người mới trong ngành giải trí mỗi ngày.¹⁹ Nhưng rất nhanh chóng tôi nhận ra rằng tôi có thể thực sự tiếp cận và nói chuyện với bất cứ ai, trong bất cứ lĩnh vực nào mà tôi tò mò. Đó không chỉ là giới nghệ sĩ, những người sẵn lòng nói về chính họ và công việc của họ – mà là tất cả mọi người.

Trong 35 năm, tôi đã theo dấu những người mà tôi tò mò và hỏi liệu rằng tôi có thể ngồi với họ trong một giờ được không. Tôi có khoảng chục cuộc nói chuyện tò mò trong một năm, nhưng thì thoảng tôi thực hiện chúng thường xuyên, khoảng một lần trong tuần. Mục tiêu của tôi là ít nhất hai tuần một lần. Ngay khi tôi bắt đầu thực hiện các cuộc trò chuyện tò mò như là một thói quen, quy tắc duy nhất của tôi là những người đó không thuộc thể giới điện ảnh và truyền hình. Mục đích không phải là dành nhiều thời gian hơn với những người mà tôi làm việc cùng mỗi ngày. Tôi nhanh chóng phát hiện ra rằng ngành công nghiệp giải trí có tính cô lập đến khó tin – chúng tôi có xu hướng chỉ nói chuyện với những người trong ngành. Không khó để nghĩ rằng điện ảnh và truyền hình là một phiên bản thu nhỏ của thế giới. Suy nghĩ ấy không chỉ sai lầm mà còn là một quan điểm dẫn đến những thước phim tầm thường và thật tẻ nhạt.

Tôi cũng rất nghiêm túc về các cuộc trò chuyện tò mò đến mức dành cả một năm hoặc hơn để cố gắng sắp xếp một cuộc gặp với vài người nhất định. Tôi dành nhiều giờ gọi điện, viết thư, phỉnh phờ và kết thân với các trợ lý. Khi thành công và bận rộn hơn, tôi giao cho một trong các nhân viên của mình sắp xếp các cuộc gọi – tờ New Yorker đã góp chút công sức vào công việc này, vốn được biết đến như là một “tùy viên văn hóa”. Đôi khi, tôi để một người chuyên sắp xếp các cuộc trò chuyện.²⁰

Điểm trọng tâm là phải đi theo trí tò mò và tôi đã khoan vùng rộng nhất có thể. Tôi ngồi cùng với hai giám đốc của CIA. Với cả Carl Sagan và Isaac Asimov. Tôi gặp gỡ người đã tạo ra loại vũ khí mạnh nhất trong lịch sử và người giàu nhất thế giới. Tôi gặp gỡ những người mà tôi sợ, những người mà tôi không muốn gặp.

Tôi không bao giờ gặp ai có ý tưởng về một bộ phim trong đầu (mặc dù trong những năm gần đây, rõ là một số người gặp tôi bởi họ nghĩ rằng có thể tôi sẽ làm một bộ phim về họ hoặc công việc của họ). Mục đích của tôi là học hỏi điều gì đó.

Kết quả luôn mang lại sự kinh ngạc và những mối quan hệ mà tôi có được nhờ các cuộc nói chuyện tò mò đã “đổ như thác” xuống cuộc đời tôi – và những bộ phim tôi làm – theo những cách bất ngờ nhất. Cuộc nói chuyện của tôi với nhà du hành vũ trụ Jim Lovell chắc chắn đã dẫn tôi đến việc kể câu chuyện về Apollo 13. Nhưng làm sao chúng tôi có thể truyền tải tâm lý của việc bị khóa chặt trong một chiếc tàu con thoi hỏng chỉ trong một bộ phim? Đó là Veronica de Negri, một nhà hoạt động người Chile, người đã bị tra khảo trong nhiều tháng bởi chính quyền của cô, người đã dạy cho tôi biết rằng việc buộc phải dựa hoàn toàn vào chính mình để sống sót là như thế nào. Veronica de Negri đã giúp chúng tôi đưa Apollo 13 đi đúng hướng chắc chắn như Jim Lovell đã làm.

Qua thời gian, tôi phát hiện ra rằng tôi tò mò theo một cách cụ thể. Cảm giác mạnh mẽ nhất về trí tò mò được tôi gọi là trí tò mò cảm xúc: Tôi muốn hiểu thứ gì đã khiến mọi người khó chịu; tôi muốn xem liệu tôi có thể kết nối quan điểm và nhân cách của một người với công việc, thử thách và thành quả họ đạt được hay không?

Tôi đã gặp gỡ Jonas Salk, nhà khoa học, bác sĩ, người đã tìm ra phương thuốc chữa bệnh bại liệt, người từng là anh hùng thời niên thiếu của tôi. Tôi mất hơn một năm để tiếp cận ông. Tôi không hứng thú với phương pháp khoa học mà Salk đã sử dụng để tìm ra cách phát triển vắc-xin bại liệt. Tôi muốn biết để có thể giúp hàng triệu người tránh được căn bệnh hiểm nghèo đã phủ mây đen xuống tuổi thơ của tất cả chúng tôi khi tôi còn niên thiếu thì ông ấy phải là người như thế nào. Và ông đã làm việc trong một kỷ nguyên khác. Ông là người nổi tiếng, đáng ngưỡng mộ, thành công – nhưng không nhận được chút thành quả tài chính nào. Ông đã tìm ra phương thuốc trị được căn bệnh hiểm nghèo nhất lúc ấy, vốn gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến cả thế giới, nhưng lại chẳng nhận được đồng nào. Bạn có nghĩ điều ấy có thể xảy ra ngày nay không? Tôi muốn hiểu tư duy đã tạo ra loại vắc-xin như thế trên thế giới.

Tôi đã gặp gỡ Edward Teller, người đã tạo ra bom hydro. Ông đã lớn tuổi khi chúng tôi gặp nhau, và lúc đó ông đang làm việc trong chương trình chống tên lửa “Star Wars” cho Tổng thống Regan. Tôi phải tìm đủ cách trong suốt một năm để có được một giờ trò chuyện với ông. Tôi muốn hiểu về trí tuệ và nhân cách của ông.

Tôi đã gặp Carlos Slim, doanh nhân người Mexico, người đàn ông giàu nhất thế giới²¹. Hằng ngày, người giàu nhất thế giới sống như thế nào? Tôi muốn biết cần những gì để trở thành một doanh nhân như thế, để có động lực và quyết tâm kiếm được nhiều hơn bất cứ ai.

Sự thật là khi tôi gặp một ai đó như Salk, Teller hay Slim, những gì tôi mong

chờ nhận được là sự hiểu biết sâu sắc, một sự khai sáng. Tôi muốn biết họ là người như thế nào. Đương nhiên, bạn hiếm khi làm được điều đó chỉ trong một giờ với những người lạ.

Salk rất lịch sự và thân thiện. Teller thì gắt gỏng. Và Carlos Slim thì không giống như những gì tôi kỳ vọng, không lạnh lợi, sốt sắng hay lạnh lùng chút nào cả. Ông là người dễ gần. Vào bữa trưa, ông gọi rất nhiều món, uống rượu và có vẻ chẳng muốn đi đâu – bữa trưa của chúng tôi đã kéo dài 3 tiếng.

Tôi đã thực hiện hàng trăm cuộc trò chuyện tò mò. Đó là điều tôi mong chờ và thích thú tận hưởng nhất. Đối với tôi, việc được học hỏi từ người đối diện còn hấp dẫn hơn cả tình dục, thậm chí hơn cả thành công.

Tôi có cuộc nói chuyện tò mò đầu tiên với người ở ngoài ngành giải trí năm tôi 23 tuổi. Tôi bị sa thải khỏi vị trí thư ký pháp lý ở Warner Bros. (sau 15 tháng, họ nghĩ tôi đã quá mãi chơi và giao được quá ít tài liệu), và làm việc cho nhà sản xuất Edgar Scherick (The taking of Pelham one two three, the stepford wives), đồng thời cố gắng trở thành một nhà sản xuất.

Tôi đến gặp F. Lee Bailey. Bailey là luật sư bào chữa hình sự nổi tiếng nhất nước Mỹ vào thời điểm đó, từng là luật sư của Sam Sheppard và Patty Hearst.

Tôi có ý tưởng về một chuỗi chương trình truyền hình, được gọi là F. Lee Bailey's Casebook of American Crimes – một kiểu phiên bản tòa án của Walt Disney Presents, sử dụng một chuyên gia để thuật lại những câu chuyện về các vụ án lớn này.

Tôi thực sự muốn nói chuyện với Bailey. Ông đã giành được rất nhiều vụ án quan trọng. Làm sao ông có thể giành được chúng? Ông có một chiếc la bàn đạo đức không? Ông kết nối thế nào trong phòng xử án – Với sự thật? Với các quan điểm pháp lý? Với tinh thần của vụ việc?

Tôi muốn hiểu sự khác biệt giữa hệ thống niềm tin của một luật sư và những gì họ giỏi giang. Mục tiêu của Bailey trong cuộc sống là gì, và nó khớp với tài năng của ông như thế nào?

Khi tôi tìm cách gặp ông, ông đang chuẩn bị cho một vụ án ở Las Cruces, New Mexico. Vì một lý do nào đó, ông đồng ý gặp tôi nên tôi đã bay đến đó.

Việc đó đúng là điên rồ. Ông đang ở một thị trấn nhỏ, trong một nhà nghỉ theo kiểu phương Tây, có chút ọp ẹp với một chiếc bể bơi hình bầu dục. Tôi không biết chuyện gì đang diễn ra. Tôi gõ cửa phòng và ông để tôi vào – ông đang ở một mình, không có trợ lý – tôi được vào trong khi ông đang tập tranh biện.

Trời khá oi nóng. Tôi ngồi trên ghế sofa trong phòng ông. Ông có vẻ đang tạo ra một vụ xử án ngay trước mắt tôi. Một lát sau đó, ông nhờ tôi đến một cửa

hàng bán rượu ở bên kia đường để mua một chai Johnny Walker đen.

Ông làm một li. Ông đi đi lại lại trong phòng, thêm tự tin, nhấn mạnh những lời biện hộ của mình một cách sắc sảo. Ông có hàng tấn thông tin. Tôi thực sự không hiểu hết chúng nhưng ông đang thử nghiệm chúng lên tôi.

Ngay tại phòng của nhà nghỉ ấy, tôi có thể thấy người đàn ông có đầy sức ảnh hưởng. Cực kỳ hấp dẫn.

Tôi trở về nhà và nghĩ ông ấy sẽ làm rất tốt việc làm chủ chương trình truyền hình này. Thời này, trước truyền hình thực tế, Nancy Grace và Greta Van Susteren, chúng tôi nghĩ nó như là một loạt các chương trình nhỏ. Chúng tôi đã thỏa thuận với Bailey, chúng tôi thuê một biên kịch nhưng cuối cùng lại không bao giờ thực hiện được nó.

Khi ngồi trên ghế sofa trong căn phòng nhà nghỉ ẩm thấp ở thị trấn nhỏ của New Mexico ấy, lắng nghe Bailey dựng vụ xử án của mình, tôi nhận ra rằng có một khoảng cách khá lớn giữa những lý do đẹp đẽ đã dẫn ông đến với trường luật – vốn vẫn còn đó, in đậm trong ông – và mọi thứ đang diễn ra lúc này.

Đó là một cách tiếp cận hoàn toàn mới để quan sát được các luật sư và công việc của họ.

Đương nhiên, tôi không bao giờ làm một bộ phim về F. Lee Bailey, dù chắc chắn ông đủ giàu để đầu tư làm một bộ phim như thế. Tôi thậm chí còn không làm bộ phim nào về các luật sư cho đến 20 năm sau đó, khi tôi sản xuất bộ phim Liar Liar với Jim Carrey, nói về những gì xảy ra với một luật sư, người bị buộc không được nói gì ngoài sự thật trong suốt 24 giờ.

Đối với tôi, các cuộc nói chuyện tò mò là những ví dụ hiển nhiên và rõ ràng nhất về trí tò mò của bản thân. Chúng là một kiểu kỷ luật, giống như bài tập thể dục, bởi bạn không nói chuyện được với những người thú vị và bận rộn trừ khi bạn kiên trì thuyết phục họ gặp bạn.

Nhưng các cuộc nói chuyện tò mò khác xa so với các buổi tập luyện này: Tôi ghét tập thể dục, tôi chỉ thích kết quả mà thôi. Tôi thích các cuộc nói chuyện tò mò khi chúng đang diễn ra. Kết quả – một tháng hoặc cả chục năm sau – là thứ tôi coi trọng nhưng chúng là một phần thưởng thêm.

Đương nhiên trong thực tế tất cả những gì tôi làm là nói chuyện – tôi nói để kiếm sống. Thực sự, tôi cố gắng lắng nghe để kiếm sống. Với tư cách là một nhà sản xuất phim và chương trình truyền hình có nghĩa là tôi sống kiểu cuộc đời mà John Calley cho tôi thấy 40 năm trước. Tôi có các cuộc gặp mặt, các cuộc điện thoại cũng như các cuộc nói chuyện cả ngày. Đối với tôi, mỗi cuộc

trò chuyện trong số đó đều là một cuộc nói chuyện tò mò. Tôi không chỉ sử dụng trí tò mò để gặp được những người nổi tiếng hoặc tìm ra được các bản lời thoại hay. Tôi sử dụng trí tò mò để chắc chắn bộ phim được thực hiện – với doanh thu cho phép, trong thời gian cho phép và với khả năng kể chuyện mạnh mẽ nhất. Tôi phát hiện ra rằng ngay cả khi bạn là người cầm cân nảy mực, thì việc đặt câu hỏi bao giờ cũng hiệu quả hơn là ra lệnh.

* * *

Công việc sản xuất chính thức, thực sự đầu tiên của tôi ở hãng Paramount. Tôi được phân một văn phòng ở khu backlot (khu đất đồi núi phía sau phim trường Hollywood), thuộc nơi được gọi là Tòa nhà Điều hành (Director's Building). Tôi 28 tuổi và đã sản xuất vài bộ phim truyền hình thành công (gồm các tập đầu tiên của một chuỗi nhỏ chương trình 20 giờ về 10 điều răn của Chúa) và Paramount giao cho tôi việc tìm kiếm và sản xuất phim.

Văn phòng của tôi nằm ở một góc trên tầng ba với tầm nhìn hướng ra những đoạn đường cắt chéo tòa nhà dành cho người đi bộ. Tôi sẽ mở cửa (vâng, vào những năm 1970, 1980 thì các cửa sổ văn phòng vẫn được mở) và nhìn những người quyền lực, nổi tiếng và hấp dẫn đi lại qua đó.

Tôi tò mò về người ở trong khu nhà và những người mà họ làm việc cùng. Đó là lúc mà tôi đang buộc mình phải gặp trực tiếp một người mới trong ngành giải trí mỗi ngày. Tôi thích đứng từ cửa sổ văn phòng mình và gọi với xuống những người đi phía dưới – Howard Koch, đồng biên kịch Casablanca; Michael Eisner, người sẽ trở thành CEO của Disney sau đó; và Barry Diller, người sẽ trở thành CEO của Paramount và là sếp của Michael Eisner.

Một hôm, Brandon Tartikoff đang đi bộ ngang qua. Anh ta là Tổng Giám đốc của đài NBC, đang trong quá trình xem xét lại hệ thống các chương trình như Hill Street Blues và Cheers cũng như Miami Vice. Ở tuổi 32, anh ta đã là một trong những người quyền lực nhất trong giới truyền hình.

“Này, Brandon!” Tôi gọi với xuống. “Lên đây đi!”

Anh ta ngược lên nhìn tôi và mỉm cười. “Ôi,” anh ta nói, “hẳn là từ đó, cậu phải cầm trịch cả thế giới nhỉ!”

Một vài phút sau đó, điện thoại của tôi đổ chuông. Đó là sếp của tôi, Gary Nardino, Giám đốc truyền hình của đài Paramount. “Brian, cậu đang làm cái quái gì thế, ngó ra cửa sổ và hét gọi Tổng Giám đốc của đài NBC sao?”

“Tôi chỉ đang làm quen mà,” tôi đáp. “Chúng tôi vui vẻ đấy chứ.”

“Tôi không nghĩ chúng ta đang vui đến mức ấy,” Nardino nói. “Bỏ ngay thói ấy đi!”

Được rồi, không phải ai cũng bị hấp dẫn như nhau bởi phong cách của tôi trong những ngày này. Tôi có chút sợ Nardino, nhưng không đến mức từ bỏ việc cao giọng gọi xuống từ cửa sổ phòng mình.

Một hôm, tôi thấy Ron Howard đi ngang qua. Ron đã nổi tiếng và thành công từ khi góp mặt trong The Andy Griffith Show và Happy Days nhưng anh ấy đang cố gắng thực hiện một bước nhảy vọt sang công việc đạo diễn. Khi anh ấy đi ngang qua, tôi nghĩ, mai tôi sẽ gặp Ron Howard.

Tôi không gọi với tên anh ấy từ cửa sổ phòng mình. Tôi đợi cho đến khi anh ấy trở lại văn phòng để tôi gọi điện. “Ron, tôi là Brian Grazer,” tôi nói. “Tôi đã thấy anh nhiều lần ở khu nhà. Tôi cũng là một nhà sản xuất ở đây. Tôi nghĩ chúng ta có chung các mục tiêu. Hãy gặp gỡ và trao đổi về việc đó đi.”

Ron là kiểu người nhút nhát và anh ấy có vẻ ngạc nhiên trước cuộc gọi của tôi. Tôi không nghĩ anh ấy thực sự muốn gặp tôi. Tôi nói: “Sẽ rất vui và thoải mái đấy, cứ triển thế đi.”

Một vài ngày sau đó, anh ấy ghé qua gặp tôi để nói chuyện. Anh ấy đang cố gắng trở thành một đạo diễn phim xu hướng chủ đạo. Chúng tôi là hai gã đang cố gắng làm một việc gì đó chưa từng làm trước đây.

Khi bước vào phòng tôi, anh ấy toát lên một phong thái sôi nổi và nhiệt tình. Sau khi nói chuyện với anh ấy, tôi có thể khẳng định rằng những lựa chọn của tôi trong cuộc đời không sâu sắc bằng anh ấy. Anh ấy mang lại cảm giác về ý thức đạo đức mạnh mẽ. Tôi biết rằng chỉ gặp một lần duy nhất thì những đánh giá như thế của tôi về anh ấy có vẻ ngớ ngẩn nhưng đó là ấn tượng ban đầu. Và tôi đã đúng. Đó là Ron của ngày hôm nay – và anh ấy của 35 năm về trước cũng vậy.

Khi anh ấy bước vào, tôi bèn hỏi: “Anh muốn trở thành người như thế nào?”

Ron không chỉ muốn làm đạo diễn mà còn muốn đạo diễn một bộ phim được xếp hạng R²². Anh ấy muốn thay đổi cách mọi người nhìn nhận mình. Tôi không biết liệu anh ấy có thể đạo diễn hay không. Nhưng ngay lập tức tôi quyết định đánh cược và cố gắng thuyết phục anh ấy làm việc với tôi. Tôi bắt đầu giới thiệu với anh ấy các ý tưởng làm phim của mình – Splash và Night Shift. Anh ấy hoàn toàn không muốn làm một bộ phim về một người đàn ông đem lòng yêu một nàng tiên cá. Nhưng anh ấy thích sự bất kính của Night Shift, một bộ phim hài kịch được xếp hạng R về hai gã đã đưa một gái gọi ra khỏi nhà xác của Thành phố New York. Không phải bộ phim bạn từng dự đoán từ ngôi sao của Happy Days.

Thực tế, chúng tôi đã làm hai bộ phim cùng nhau – Night Shift và sau đó bất chấp sự không thích ban đầu của Ron, Splash, đã thành công vang dội. Sau

khi cộng tác tốt đẹp với nhau trong hai bộ phim này, chúng tôi thành lập công ty, Imagine Entertainment, và chúng tôi là những đối tác kinh doanh cũng như đối tác nghệ thuật trong suốt 30 năm qua. Không những Ron có thể làm đạo diễn mà anh ấy còn có thể trở thành một nhà làm phim giỏi. Những bộ phim mà chúng tôi đã làm cùng nhau gồm có Parenthood, Backdraft, The Da Vinci Code, Frost/Nixon, Apollo 13 và bộ phim giành được giải Oscar, A Beautiful Mind.

Mối quan hệ của tôi với Ron giữ vai trò quan trọng nhất trong cuộc đời tôi, bên cạnh gia đình. Anh ấy là cộng sự thân thiết nhất trong công việc và là một người bạn tri kỷ. Tôi quyết định gặp Ron sau khi nhìn thấy anh ấy từ cửa sổ phòng làm việc của mình, và đó là trí tò mò cảm xúc – bản khoăn của tôi về việc điều gì đã biến Ron Howard trở thành Ron Howard – đã kết nối tôi với anh ấy. Một lần nữa, vào một trong những giây phút quan trọng nhất trong cuộc đời tôi, việc thuận theo trí tò mò đã mang lại hiệu quả.

Ron và tôi khác nhau ở nhiều mặt – đặc biệt là tính khí của chúng tôi. Nhưng chúng tôi có chung cảm nhận về các tiêu chuẩn, bao gồm cả cách kể một câu chuyện và quan trọng nhất là chúng tôi có quan điểm thống nhất về việc điều gì đã làm nên một câu chuyện hay. Trong thực tế, nếu có bất cứ người nào mà tôi biết cũng tò mò y như tôi, thì đó chính là Ron Howard. Khi chúng tôi ngồi cùng nhau trong các cuộc gặp gỡ, anh ấy đặt ra nhiều câu hỏi giống như tôi đã làm và các câu hỏi của anh ấy rất khác, thiên về những thông tin hoàn toàn khác.

Tôi đã thực hiện các cuộc trò chuyện tò mò với sự cương quyết và có mục đích trong suốt 35 năm. Bạn sẽ thấy rất nhiều ví dụ về chúng xuyên suốt cuốn sách này. Những cuộc trò chuyện ấy là các sự kiện hoặc các dịp mà bản thân trí tò mò là động lực thúc đẩy.

Nhưng trong cuộc sống và công việc hằng ngày của tôi, trí tò mò không phải là một “dịp”. Ngược lại mới đúng. Trí tò mò là thứ tôi sử dụng liên tục. Tôi luôn đặt ra các câu hỏi. Đối với tôi, nó là bản năng. Rõ ràng, nó cũng là một kỹ thuật.

Tôi là một ông chủ – Ron Howard và tôi cùng điều hành công ty Imagine – nhưng tôi không phải kiểu người ra lệnh. Phong cách quản lý của tôi là đặt câu hỏi. Nếu ai đó đang làm việc gì mà tôi không hiểu hoặc không thích, nếu nhân viên của tôi đang làm việc gì đó không được như kỳ vọng, tôi sẽ bắt đầu bằng việc đặt câu hỏi. Tôi luôn tò mò như thế.

Tôi cũng thường gặp gỡ những người mới – thi thoảng ở các sự kiện nhưng thường thì những người mới sẽ ngồi trên ghế sofa trong văn phòng của tôi

suốt cả ngày. Tôi không phải là một người quảng giao cho lắm nhưng tôi phải luôn tỏ ra là người thân thiện. Vì thế, tôi tiếp chuyện tất cả những người mới này bằng cách nào – có khi là hàng tá người trong ngày – thường là háo hức ngồi ngay trước mặt tôi, hy vọng tôi trò chuyện? Đương nhiên, tôi sẽ đặt câu hỏi rồi. Tôi để họ dẫn dắt cuộc trò chuyện. Hứng thú với một ai đó không khó đến vậy nếu bạn biết dù chút ít về họ – và như tôi phát hiện ra, mọi người thích nói chuyện về công việc, những gì họ biết và chuyển đi của họ.

Ngành giải trí đòi hỏi một sự tự tin lớn. Bạn phải tin vào các ý tưởng của chính mình về các bộ phim và chương trình truyền hình, và bạn nhanh chóng phát hiện ra rằng câu trả lời an toàn nhất để bất cứ hãng, nhà đầu tư hay nhà điều hành nào đưa ra đó là “Không”. Tôi thường kinh ngạc khi chúng tôi được cho phép thực hiện bất cứ bộ phim nào. Nhưng bạn không thể thành công ở Hollywood nếu bạn nản lòng trước câu trả lời “Không”, bởi bất chấp chất lượng thực sự trong các ý tưởng của bạn, hoặc ngay cả thành tích trong quá khứ của bạn ra sao, bạn sẽ luôn bị từ chối. Bạn phải có sự tự tin để tiến lên phía trước. Điều đó đúng ở mọi ngõ ngách của cuộc sống – bạn phải có sự tự tin nếu bạn làm việc trong một công ty công nghệ ở thung lũng Silicon hay điều trị cho các bệnh nhân ở một bệnh viện trong thành phố. Sự tự tin của tôi đến từ trí tò mò. Vâng, việc đặt câu hỏi mang lại sự tự tin cho các ý tưởng của chính bạn.

Trí tò mò còn làm được điều gì đó khác nữa cho tôi: Nó giúp tôi cắt bớt được mối lo âu thường nhật về công việc và cuộc sống.

Ví dụ, tôi lo lắng về việc trở nên tự mãn – tôi lo rằng ở ngoài kia, ở Hollywood, tôi sẽ như bị khóa trong một bong bóng, tách biệt với những gì đang diễn ra ở phần còn lại của thế giới, khỏi những gì đang thay đổi và phát triển. Tôi sử dụng trí tò mò để đâm nổ bong bóng ấy, để giữ không cho sự tự mãn có cơ hội lại gần.

Tôi cũng lo lắng về những điều bình thường hơn nhiều – tôi lo lắng về việc đưa ra những bài phát biểu, về sự an toàn của các con tôi, thậm chí còn lo lắng về cảnh sát – các nhân viên cảnh sát khiến tôi lo lắng. Tôi sử dụng trí tò mò khi lo lắng về điều gì đó. Nếu bạn hiểu kiểu bài nói chuyện mà ai đó muốn bạn đưa ra, nếu bạn hiểu các cảnh sát nghĩ như thế nào, bạn sẽ thấy nỗi sợ của bạn tiêu tan hoặc bạn có thể giải quyết được nó.

Tôi sử dụng trí tò mò như là một công cụ quản lý.

Tôi sử dụng nó để giúp tôi trở nên thân thiện.

Tôi sử dụng nó để tăng thêm sự tự tin cho chính mình.

Tôi sử dụng nó để tránh rơi vào đường mòn và để kiểm soát các nỗi sợ hãi.

Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ phân tích và kể các câu chuyện về các loại tò mò khác nhau bởi tôi nghĩ chúng có thể hữu ích với hầu hết chúng ta.

Và đó là cách quan trọng nhất mà tôi sử dụng trí tò mò: Tôi dùng nó để kể chuyện. Đó thực sự là chuyên môn của tôi. Công việc của một nhà sản xuất là tìm kiếm các câu chuyện hay để kể, và tôi cần mọi người viết ra những câu chuyện đó, để biên kịch và đạo diễn dựa trên đó. Tôi tìm kiếm nguồn tiền để biến những câu chuyện đó thành các thước phim và tìm kiếm các ý tưởng về cách bán những câu chuyện đã hoàn thành ấy cho công chúng. Nhưng đối với tôi, chìa khóa cho tất cả những yếu tố này đó là bản thân câu chuyện.

Dưới đây là một trong những bí mật cuộc sống ở Hollywood – một bí mật mà bạn đã học được trong giờ tiếng Anh hồi lớp 9 nhưng nhiều người lại quên. Chỉ có một vài kiểu câu chuyện trên thế giới: lãng mạn, trinh thám, bi kịch, hài kịch. Chúng ta đã kể những câu chuyện trong hơn 4.000 năm qua. Mọi câu chuyện đều được kể.

Và giờ tôi ngồi đây, dành tâm sức vừa tìm kiếm những câu chuyện mới hoặc tận dụng những câu chuyện cũ và kể chúng theo những cách hoàn toàn mới với những nhân vật mới mẻ.

Kể chuyện hay cần sự sáng tạo và độc đáo, nó cần đến một tia lửa cảm hứng thực sự. Tia lửa này đến từ đâu? Tôi nghĩ trí tò mò là viên đá mà từ đó tia lửa cảm hứng xuất hiện.

Thực tế, kể chuyện và trí tò mò là những đồng minh tự nhiên. Trí tò mò là thứ đã đưa con người vươn ra thế giới mỗi ngày, để đặt câu hỏi về những gì diễn ra quanh họ, về con người và tại sao họ lại cư xử theo cách của riêng mình. Kể chuyện là hành động tích lũy những khám phá học hỏi được từ trí tò mò. Câu chuyện là bản báo cáo từ tuyến đầu của trí tò mò.

Kể chuyện trao cho chúng ta khả năng thuật lại cho mọi người nghe những gì chúng ta học được – hoặc những câu chuyện về chuyến phiêu lưu của chúng ta hoặc của những người mà chúng ta gặp. Đúng vậy, không gì tô điểm cho trí tò mò bằng việc kể chuyện giỏi. Trí tò mò kích thích mong muốn tiếp tục đọc cuốn sách mà bạn không thể đặt xuống, đó là mong muốn muốn biết bao nhiêu phần trong bộ phim mà bạn xem là đúng.

Trí tò mò và kể chuyện đan xen nhau. Chúng mang lại cho nhau năng lượng.

Thứ khiến một câu chuyện trở nên tươi mới là quan điểm của người kể nó.

Tôi đã sản xuất một bộ phim có tên Splash, kể về những gì xảy ra khi một người đàn ông đem lòng yêu một nàng tiên cá.

Tôi đã sản xuất một bộ phim có tên là Apollo 13, kể câu chuyện có thật về

những gì xảy ra khi ba nhà du hành vũ trụ người Mỹ bị mắc kẹt trong chiếc tàu con thoi hỏng của họ.

Tôi đã sản xuất một bộ phim có tên là 8 Mile, kể về việc nỗ lực trở thành một nhạc sĩ Rap da trắng trong thế giới Rap da màu ở Detroit.

Tôi đã sản xuất một bộ phim có tên là American Gangster, kể về một kẻ buôn bán heroin ở New York giai đoạn chiến tranh Việt Nam.

American Gangster không nói về một kẻ cướp mà kể về năng lực, tài năng và sự cương quyết.

8 Mile không nói về nhạc Rap, thậm chí cũng không phải về chủng tộc – mà về nỗ lực vượt qua nghịch cảnh, sự tôn trọng và việc là một kẻ ngoài cuộc.

Apollo 13 không nói về hàng không học – mà kể về tài xoay xở, về việc gạt sang một bên những hoang mang để tìm cách sống sót.

Và Splash, đương nhiên, không kể về những nàng tiên cá – có hàng ngàn người ở Hollywood nói với tôi rằng chúng tôi không thể sản xuất một bộ phim về những nàng tiên cá. Splash nói về tình yêu, về việc tìm kiếm tình yêu đích thực cho mình, trái với tình yêu được người khác sắp đặt.

Tôi không muốn sản xuất những bộ phim về những nàng tiên cá quyến rũ hoặc những nhà du hành vũ trụ dũng cảm, về những tay buôn thuốc trâng tráo hay các nhạc sĩ sống chật vật. Ít nhất tôi không muốn sản xuất ra những bộ phim để đoán chỉ về những điều này.

Tôi không muốn kể những câu chuyện mà “sự háo hức” đến từ những vụ nổ hoặc những hiệu ứng đặc biệt hay những cảnh nóng.

Tôi muốn kể những câu chuyện hay nhất có thể, những câu chuyện đáng nhớ, dễ đi vào lòng người và khiến khán giả suy nghĩ, mà đôi lúc khiến mọi người thấy cuộc sống của chính họ khác biệt. Và để tìm ra những câu chuyện này, để có được nguồn cảm hứng, để tìm ra tia lửa sáng tạo, những gì tôi phải làm là đặt câu hỏi.

Loại câu chuyện đó là gì? Bi kịch? Viễn tưởng hay phiêu lưu?

Giọng điệu tương ứng với loại câu chuyện này là gì?

Tại sao các nhân vật trong câu chuyện lại gặp khó khăn?

Điều gì kết nối các nhân vật trong câu chuyện với nhau?

Điều gì khiến câu chuyện làm thỏa mãn về mặt cảm xúc?

Ai đang kể câu chuyện và quan điểm của người đó là gì? Khó khăn của họ là gì? Ước mơ của họ là gì?

Và quan trọng nhất, câu chuyện có nội dung thế nào? Cốt truyện là những gì xảy ra trong câu chuyện nhưng cốt truyện đó không phải là những gì mà câu chuyện kể đến.

Tôi không nghĩ tôi có thể làm tốt công việc của mình nếu tôi không tò mò. Tôi nghĩ mình sẽ sản xuất ra những bộ phim không hay.

Tôi tiếp tục đặt câu hỏi đến khi có điều gì đó thú vị xảy ra. Tài năng của tôi là biết đủ để đặt ra các câu hỏi và biết đủ để nhận thấy khi nào có gì đó thú vị xảy ra.

Điều mà tôi thấy quá hấp dẫn ở trí tò mò đó là dù bạn là ai, công việc của bạn là gì hay bạn có đam mê nào cũng không quan trọng. Trí tò mò hiệu quả đồng đều đối với tất cả chúng ta – nếu chúng ta sử dụng nó đúng cách.

Bạn không cần phải là Thomas Edison. Bạn không cần phải là Steve Jobs. Bạn không cần phải là Steven Spielberg. Nhưng bạn có thể “sáng tạo”, “đổi mới”, “hấp dẫn” và “độc đáo” – bởi bạn có thể tò mò.

Trí tò mò không chỉ giúp bạn giải quyết vấn đề – cho dù vấn đề đó là gì đi nữa. Thêm nữa, trí tò mò miễn phí. Bạn không cần một khóa đào tạo. Bạn không cần thiết bị đặc biệt hoặc quần áo đắt tiền, bạn không cần điện thoại thông minh hoặc kết nối Internet tốc độ cao, bạn không cần cả bộ bách khoa toàn thư (thứ mà tôi luôn thoáng buồn vì không có).

Bạn sinh ra đã tò mò và cho dù trí tò mò của bạn cần bao nhiêu nỗ lực khai phá đi nữa, nó cũng vẫn tồn tại ở đó, sẵn sàng được đánh thức.

Chương II

VỊ CẢNH SÁT TRƯỞNG, NHÀ LÀM PHIM QUYỀN LỰC VÀ CHA ĐÈ CỦA BOM HYDRO: TƯ DUY NHƯ NHỮNG NGƯỜI KHÁC

“Trí tò mò... là sự bất tuân ở dạng thuần túy nhất.”

– VLADIMIR NABOKOV^{[23](#)}

Những viên cảnh sát yêu cầu tôi kéo thấp quần xuống. Đó là khi tôi băn khoăn không biết mình rơi vào hoàn cảnh nào.

Vào ngày 30 tháng 4 năm 1992, khi tôi đang đứng trong Trung tâm Parker, tòa nhà trung tâm thuộc khu buôn bán chuyên biệt tại Los Angeles mà khi đó là trụ sở chính của Sở Cảnh sát Los Angeles. Tôi đã cố gắng trong nhiều tháng đến được nơi này – gặp Daryl Gates, vị cảnh sát trưởng huyền thoại của Sở Cảnh sát Los Angeles, một người đàn ông nổi tiếng vì đã tạo ra đơn vị SWAT^{[24](#)} hiện đại và hướng dẫn cho các sở cảnh sát ở các thành phố lớn trên khắp nước Mỹ cách hoạt động giống như các đơn vị bán quân sự.

Ở Los Angeles vào những năm 1980 và đầu những năm 1990, không ai sử dụng quyền lực như cảnh sát trưởng Gates. Tôi bị hấp dẫn bởi thứ quyền lực đó và bởi người có thể “hô phong hoán vũ” ấy. Loại ảnh hưởng này hoàn toàn xa lạ với tôi. Tôi không nhìn nhận thế giới như một hệ thống thứ bậc – như một chuỗi các mệnh lệnh. Tôi không muốn kiểm soát hàng trăm người, tôi không coi cuộc sống, công việc như là một cơ hội để tạo dựng quyền lực và thực thi nó. Tôi không thực sự thích đưa ra mệnh lệnh, hoặc xem liệu mọi người có tôn trọng, sợ hay tuân lệnh tôi không. Nhưng thế giới đầy rẫy những người tìm kiếm quyền lực – thực tế, công sở điển hình đầy rẫy những người như thế và chúng ta có thể cần đến họ.

Tôi bị hấp dẫn bởi thứ quyền lực ấy bao nhiêu thì cũng thận trọng với nó bấy nhiêu. Tôi thực sự muốn thấu hiểu kiểu người như cảnh sát trưởng Gates với tư cách một người kể chuyện cũng như là một người dân. Cảnh sát trưởng Gates đã thực hiện một cuộc nói chuyện tò mò tuyệt vời – một ví dụ hoàn hảo

về một loại tư duy chuyên quyền, ngay trong thành phố của tôi.

Tôi đã cố gắng trong nhiều tháng để có được lịch trình của Gates – nỗ lực theo cách của tôi thông qua một thư ký, một trợ lý, một cảnh sát và một cảnh sát khác. Cuối cùng vào đầu năm 1992, văn phòng của ông ấy cho tôi một cuộc hẹn ăn trưa với cảnh sát trưởng Gates – cách đó 4 tháng.

Và rồi vào ngày 29 tháng 4 năm 1992, trước hôm diễn ra bữa trưa, bốn nhân viên cảnh sát Los Angeles, những người xuất hiện trong đoạn phim đánh Rodney King được xử trắng án, thì các cuộc tụ tập phá rối đã diễn ra khắp Los Angeles.

Sáng thứ Năm, ngày 30 tháng 4, tôi thức dậy và biết được rằng sự náo loạn đã diễn ra suốt đêm với những tòa nhà bị đốt cháy và những khu phố bị cướp phá. Đột nhiên, đó là thời điểm hỗn loạn nhất ở Los Angeles trong suốt 30 năm qua, kể từ các cuộc nổi loạn Watts trong năm 1965. Sở Cảnh sát Los Angeles rơi vào tâm cuộc náo loạn ấy – nó là nguyên nhân và cũng là nơi phải chịu trách nhiệm cho việc ngăn chặn những hoạt động phá rối này. Sở trưởng Gates chắc chắn đã đưa ra cách tiếp cận quân phiệt dẫn đến vụ việc đánh Rodney King ban đầu.

Tôi nghĩ sáng hôm đó Gates chắc chắn có đầy những việc cần giải quyết nên bữa trưa của chúng tôi rất có thể sẽ bị hoãn lại. Nhưng không – bữa trưa vẫn diễn ra.

Khi tôi đến Trung tâm Parker, nó đóng cửa. Có những thanh chắn bê tông ở phía ngoài và một hàng dài cảnh sát cũng như một loạt các điểm kiểm tra để vào được tòa nhà. Họ hỏi: “Anh đến gặp ai?” và tôi trả lời: “Sở trưởng Gates.”

Tôi trình thẻ căn cước của mình. Trong hành lang có một hàng cảnh sát khác. Có hai người chặn tôi lại. Họ đề nghị tôi kéo thấp quần xuống. Bị kiểm tra quần lót bởi hai cảnh sát của Sở Cảnh sát Los Angeles chỉ làm giảm đi sự cảnh giác của tôi về họ, nhưng tôi muốn gặp Daryl Gates; tôi đã cố gắng để được gặp ông ấy trong hơn một năm. Khi kéo quần lên, tôi được hộ tống vào thang máy bởi hai cảnh sát khác và chúng tôi lên tận tầng sáu.

Trung tâm Parker trở nên náo loạn. Dù cho đây là tòa nhà mà chúng tôi có thể dựa dẫm vào trong lúc khủng hoảng, thế nhưng tôi có cảm giác như mọi người có chút lóng ngóng.

Tôi đến văn phòng của sở trưởng Gates – một phòng phụ ở phía ngoài, rồi vào phòng ông ấy. Mọi người xung quanh tôi đều mặc đồng phục, gồm cả sở trưởng. Ông ấy ngồi ở một bàn họp lớn và đơn giản trong phòng mình, xung quanh là những chiếc ghế gỗ mô phỏng kiểu ghế học đường, có tay vịn. Ông

ấy ngồi một bên còn tôi chọn bên đối diện.

Sở trưởng Gates có vẻ hoàn toàn thành thơi. Ở dưới kia, cả thành phố đang đỏ lửa và lộn xộn. Cuối giờ chiều hôm ấy, thị trưởng thành phố công bố tình trạng khẩn cấp và lệnh giới nghiêm đồng thời kêu gọi hỗ trợ từ lực lượng Cảnh sát Quốc gia; đêm sau đó, George H. W. Bush phát biểu trên truyền hình trước cả nước với cương vị tổng thống về các cuộc bạo loạn ở Los Angeles.[25](#)

Nhưng Daryl Gates vẫn bình tĩnh.

Ông chào tôi. “Bạn muốn ăn gì cho bữa trưa?” ông hỏi. Tôi quá hồi hộp nên không biết phải nói gì. “Ngài có gì?” tôi hỏi lại.

“Tôi có bánh kẹp cá ngừ,” Gates trả lời.

“Ngài có gì, tôi ăn nấy.” Vài phút sau đó, một trợ lý mang vào hai chiếc bánh kẹp cá ngừ kèm khoai tây chiên.

Chúng tôi vừa trò chuyện vừa ăn bánh kẹp và khoai tây chiên. Hoặc ít nhất là trong lúc sở trưởng Gates ăn. Tôi chỉ nhăm nháp vài miếng bánh kẹp.

Khi chúng tôi ngồi đó, trợ lý của Gates đột nhiên lao vào, hoảng hốt nói: “Sếp, sếp! Sếp lại bị đưa lên truyền hình nữa rồi, lúc này hội đồng thành phố công bố sẽ sa thải sếp!”

Gates quay sang tôi. Ông không nao núng. Khuôn mặt ông không đổi sắc. Ông hoàn toàn bình tĩnh.

Ông nói với tôi và trợ lý của mình rằng: “Đừng hòng. Tôi sẽ ở đây đến lúc nào tôi muốn. Họ sẽ không bao giờ đuổi được tôi.”

Ông nói với giọng điệu chắc nịch, như là câu hỏi dành cho tôi: “Bánh kẹp có ngon không?”

Cái tôi, vẻ ngạo mạn của ông, hoàn toàn điềm tĩnh. Ông đã luôn ở trong các tình huống căng thẳng suốt cuộc đời mình. Ông không diễn – đối với ông, thời gian được tính bằng giây, phút, giờ, ngày, tháng làm việc dưới áp lực căng thẳng và làm chủ nó.

Ông đã tổng hợp tất cả uy quyền này, khả năng và sẵn sàng sử dụng nó. Ông hoàn toàn thích nghi với nó. Ông đã trở nên cứng rắn, điềm tĩnh để phòng trường hợp có gì đó ngoài ý muốn có thể thay đổi cuộc đời mình.

Thực tế, hội đồng thành phố đã công bố việc thay thế ông chỉ hai tuần trước khi các cuộc bạo động Rodney King nổ ra. Gates đã lỡ mờ biết về thời điểm mà ông có thể phải rời đi – và càng cương quyết hơn sau các cuộc bạo động. Bất chấp sự quả quyết của ông với tôi về việc sẽ không rút lui, sáu tuần sau bữa trưa của chúng tôi, ông chính thức công bố sẽ từ chức và rời vị trí sở

trường chỉ sau hai tuần.[26](#)

Cuộc gặp mặt giữa tôi và Daryl Gates thật kỳ lạ, đáng nhớ và đáng lo ngại. Hay nói cách khác, nó hoàn hảo.

Một vài người có thể tò mò tại sao Gates lại trở thành cảnh sát và ông ấy đã tiến thân bằng cách nào để trở thành người lãnh đạo một lực lượng gồm 8.000 cảnh sát khác.[27](#) Một số người có thể tò mò một ngày làm việc của Gates sẽ như thế nào – ông chú ý đến cái gì, điều gì đang diễn ra trong thành phố? Số khác lại có thể băn khoăn rằng việc phải luôn đối mặt với các vụ tội phạm Los Angeles có ảnh hưởng gì đến quan điểm của ông ấy về một thành phố xinh đẹp như vậy và đến quan điểm của người dân thành phố ấy.

Nhiệm vụ của tôi lại khác. Tôi muốn hiểu về nhân cách của một người khoác lên mình trang phục cảnh sát trường với sự tự tin tuyệt đối, người chỉ huy cả một đơn vị bán quân sự thu nhỏ.

Một cuộc gặp gỡ như thế mang lại cho tôi điều gì?

Đầu tiên, nó đưa tôi ra khỏi thế giới mà tôi đang sống. Trong vòng vài giờ, tôi sống trong thế giới của Daryl Gates – một thế giới không thể khác hơn so với thế giới của tôi. Từ sáng sớm cho đến tối mịt mỗi ngày, có vẻ như sở trường Gates phải đối mặt với những điều mà có thể tôi chưa bao giờ gặp phải.

Những điểm lớn cũng khác – các mục tiêu, ưu tiên và giá trị của ông.

Những điểm nhỏ cũng khác – cách ăn mặc, đi đứng và nói chuyện với những người xung quanh.

Daryl Gates và tôi sống trong cùng một thành phố, chúng tôi đều ở những vị trí có tầm ảnh hưởng, chúng tôi đều thành công trong thế giới của riêng mình và gần như không lẫn lộn nhau. Thật vậy, chúng tôi đã nhìn một thành phố từ những quan điểm hoàn toàn khác biệt mỗi ngày.

Daryl Gates đã khiến tôi nhận ra rằng ông đã thay đổi hoàn toàn quan điểm của tôi.

* * *

Chúng ta đều mắc kẹt trong lối suy nghĩ của chính mình, mắc kẹt trong cách tương tác với mọi người. Chúng ta quá quen với việc nhìn nhận thế giới theo cách của riêng mình đến mức nghĩ rằng thế giới là cách chúng ta nhìn nó.

Đối với người kiếm sống bằng việc tìm kiếm và kể những câu chuyện qua phim và các chương trình truyền hình, thì tính chất địa phương hẹp hòi có vẻ rất nguy hiểm. Nó cũng rất buồn tẻ.

Một trong những cách quan trọng nhất mà tôi sử dụng trí tò mò mỗi ngày là

nhìn thế giới thông qua lăng kính của người khác, nhìn thế giới theo cách mà tôi có thể bỏ lỡ. Thật tuyệt vời khi luôn được nhắc nhở hết lần này đến lần khác rằng thế giới đối với những người khác trông khác biệt như thế nào. Nếu muốn kể những câu chuyện hấp dẫn và khác biệt, chúng ta cần nắm bắt được những quan điểm này.

Hãy xem xét trong giây lát một vài trong số 17 bộ phim mà Ron Howard và tôi đã cùng thực hiện, tôi sản xuất còn Ron đạo diễn.

Đó là Night Shift với Michael Keaton, người đã đưa một gái gọi chạy ra khỏi nhà xác của thành phố New York, và Parenthood kể về nỗ lực của Steve Martin để vừa làm tốt công việc vừa là một người cha mẫu mực.

Đó là Backdraft, kể về những phẩm chất và phán đoán chính xác mà các nhân viên cứu hỏa dũng cảm cần trong công việc, và A Beautiful Mind, câu chuyện về John Nash, người vừa là một nhà toán học đoạt giải Nobel vừa là một người mắc bệnh tâm thần phân liệt.

Đó là How the Grinch stole Christmas! với Jim Carrey, người đã mang nhân vật Grinch của Tiến sĩ Seuss vào cuộc sống và Frost/Nixon, bộ phim đăng sau các cuộc phỏng vấn trên truyền hình của David Frost với cựu Tổng thống Richard Nixon.

Sáu bộ phim này đã nắm bắt được viễn cảnh về một người phục vụ nhà xác hư hỏng, một người cha hài hước nhưng luôn tự phê bình, một đội lính cứu hỏa dũng cảm, một nhà toán học mắc bệnh nhưng thông minh, một kẻ ghét những người đả kích và một nhà báo truyền hình từng trải phỏng vấn một cựu tổng thống không được lòng dân.

Đó là hàng loạt các nhân vật khác nhau hoàn toàn, một loạt các quan điểm tự do, những câu chuyện cả bi, hài lẫn phóng sự, các bối cảnh từ Đại học Princeton trong suốt Chiến tranh lạnh đến bên trong một tòa nhà chọc trời bị cháy trong thập niên 1980, từ căn phòng lạnh lẽo ở nhà xác thành phố New York đến ngoại ô nước Mỹ. Chúng có vẻ chẳng có điểm gì chung – và còn nữa, chúng không chỉ đến từ cùng một công ty, Imagine, mà tất cả chúng đều được thai nghén bởi Ron và tôi.

Đó là kiểu công việc mà tôi muốn làm và luôn muốn làm, ở Hollywood. Tôi không muốn sản xuất cùng một loại phim hết lần này đến lần khác, lặp đi lặp lại những kiểu nhân vật na ná nhau – thậm chí một cách vô thức.[28](#)

Vậy điều này liên quan thế nào đến cuộc trò chuyện của tôi với sở trưởng sở cảnh sát Los Angeles, Daryl Gates?

Trí tò mò. Tôi không biết những người khác trong lĩnh vực điện ảnh làm gì để

giữ mình luôn tươi mới nhưng bí mật của tôi là trí tò mò – và đặc biệt là các cuộc nói chuyện tò mò.

Sự phong phú trong công việc (và cuộc đời) của tôi đến từ trí tò mò. Đó là công cụ tôi sử dụng để tìm kiếm các loại nhân vật và các câu chuyện khác nhau hơn là tự mình nghĩ ra chúng. Một vài người có thể nằm mơ thấy một nhân vật như Daryl Gates. Tôi phải gặp trực tiếp một người như thế. Để xem thế giới được nhìn qua lăng kính của ông trông như thế nào, tôi phải ngồi cùng phòng với ông. Tôi phải trực tiếp đặt ra cho ông những câu hỏi và không chỉ lắng nghe các câu trả lời từ ông ấy mà còn xem các biểu hiện trên gương mặt ông ấy thay đổi ra sao khi đưa ra các câu trả lời ấy.

Những cuộc trò chuyện tò mò có một quy tắc then chốt, một quy tắc hoàn toàn đi ngược với lẽ thường: Tôi không bao giờ có một cuộc trò chuyện tò mò để tìm ý tưởng cho một bộ phim. Tôi thực hiện các cuộc trò chuyện bởi tôi hứng thú với một chủ đề hoặc một người nào đó. Các cuộc trò chuyện cho tôi cơ hội bồi đắp thêm các quan điểm và trải nghiệm.

Trong thực tế, thường những gì không phải là một cuộc trò chuyện xảy ra sẽ khơi nguồn cho một bộ phim hoặc một ý tưởng – mà ngược lại mới đúng. Ai đó sẽ đưa ra một ý tưởng về một bộ phim hoặc chương trình truyền hình – ai đó ở Imagine sẽ có một ý nghĩ hay, một nhà biên kịch hoặc một đạo diễn sẽ mang tới cho chúng tôi một câu chuyện, tôi sẽ đưa ra ý tưởng – và một cuộc nói chuyện tò mò mà tôi thực hiện nhiều năm trước sẽ đưa mọi khả năng về ý tưởng đó trở thành hiện thực.

Sự phong phú và đa dạng của 40 năm làm phim và chương trình truyền hình phụ thuộc vào các cuộc trò chuyện tò mò, nhưng những cuộc gặp này không tạo ra các bộ phim và các chương trình truyền hình ngay lập tức. Trí tò mò khuyến khích tôi theo đuổi đam mê của mình. Nó cũng giúp tôi luôn cập nhật được những gì đang diễn ra trong khoa học, âm nhạc và văn hóa thường thức. Không chỉ những gì đang diễn ra mới quan trọng; mà còn là thái độ, tâm trạng xoay quanh những gì đang diễn ra ấy.

Năm 2002, khi tôi sản xuất bộ phim 8 Mile, về nhạc hip-hop ở Detroit, tôi lúc ấy đã 51 tuổi. Tôi có ý tưởng về bộ phim khi nhìn Eminem biểu diễn vào một tối nọ trên Video Music Awards. Tôi đã để mắt đến các nhạc sĩ hip-hop trong suốt hai thập kỷ – tôi muốn làm một bộ phim về thế giới hip-hop kể từ những năm 1980 khi tôi gặp Chuck D từ Public Enemy, Slick Rick, ban nhạc Beastie Boys, và Russel Simmons, người đã sáng lập ra Def Jam. Ý tưởng làm 8 Mile xuất hiện khi nhà sản xuất âm nhạc Jimmy Iovine đưa Eminem đến văn phòng và ba chúng tôi ngồi nói chuyện với nhau về việc một bộ phim hip-hop sẽ như thế nào. Trong suốt 40 phút đầu tiên, Eminem gần như im lặng. Cuối

cùng, tôi nói với cậu ấy rằng: “Thôi nào! Hãy nói gì đi chứ! Sôi nổi lên!” Và cậu ấy đưa mắt liếc nhìn tôi sau đó kể về cuộc đời mình, một câu chuyện đau lòng về những năm tháng lớn lên ở Detroit. Câu chuyện ấy trở thành mạch nguồn của bộ phim.

Điều xa nhất mà bạn có thể có được từ viễn cảnh chống lại các nguyên tắc chính trị, xã hội, tức giận, đầy sinh lực, ồn ào của thể loại nhạc rap là một thế giới sử dụng phép phân tích, phân chia vị trí hoàn hảo và bảo thủ của tình báo ngầm. Khi 8 Mile được bấm máy, chúng tôi cũng thực hiện loạt chương trình 24, với Kiefer Sutherland đóng vai đặc vụ chống khủng bố Jack Bauer, người có nhiệm vụ chặn đứng các cuộc tấn công khủng bố vào nước Mỹ. Mùa đầu tiên của 24 đã được sản xuất khi các cuộc tấn công khủng bố vào ngày 11 tháng 9 năm 2001 diễn ra tại Mỹ. (Buổi công chiếu tập đầu tiên bị trì hoãn một tháng để tránh thời điểm nhạy cảm sau cuộc tấn công). Tôi thích ý tưởng về 24, và tôi kết nối cảm giác về sự khẩn trương và tức thời mà chúng tôi cố gắng tạo ra trong chương trình bằng cách mở nó mỗi tuần trong thực tế, với mỗi giờ của chương trình là một giờ trong đời sống thực của Jack Bauer.

Tôi đã sẵn sàng cho một chương trình như 24 – tôi đã hoàn toàn bị mê hoặc bởi thế giới tình báo và các hoạt động ngầm trong hàng chục năm. Tôi đã có những cuộc trò chuyện tò mò với hai giám đốc của CIA (William Colby và Bill Casey), với các đặc vụ đến từ Cục tình báo Mossad của Israel, các Cục tình báo MI5 và MI6 của Anh và với một người tên là Michael Scheuer, một cựu nhân viên CIA, người đã giúp sáng lập và điều hành Alec Station vào năm 1996, đơn vị CIA bí mật chịu trách nhiệm theo dõi Osama bin Laden trước các cuộc tấn công ngày 11 tháng 9.[29](#)

Tôi rất ngạc nhiên trước lượng thông tin mà mọi người trong lĩnh vực tình báo – những người đứng đầu như Colby và Casey, cũng như những đặc vụ hiện trường như Scheuer – có thể thu thập và ghi nhớ trong đầu. Họ biết rất nhiều về việc thế giới thực sự vận hành ra sao còn thế giới của họ lại bí mật. Họ biết rõ các sự kiện và các mối quan hệ được giấu kín trước những người còn lại trong chúng ta, họ ra quyết định dựa trên những bí mật này, những quyết định mang tính sống còn.

Vì thế tôi đã dành nhiều năm tìm hiểu về thế giới tình báo và cố gắng hiểu các động lực của những người liên quan, tâm lý của họ khi chương trình truyền hình 24 được thực hiện. Tôi biết rất nhiều về thế giới ấy và tôi biết nó có thể là nền tảng tạo nên một câu chuyện hấp dẫn.

Đó là lợi ích lâu dài của các cuộc nói chuyện: những điều mà tôi tò mò đã tạo ra một mạng lưới thông tin, các mối quan hệ và các kết nối cho tôi (không giống như các mạng lưới thông tin mà các nhân viên tình báo lập ra). Sau đó,

khi câu chuyện phù hợp xuất hiện, nó gợi nhắc tôi ngay lập tức. Trí tò mò có nghĩa là tôi cời mở với Jack Bauer trong 24, và với tạo hình nhân vật Jack Bauer, nhân vật của Eminem trong 8 Mile, rapper trẻ tuổi Jimmy “B-Rabbitt” Smith.

Và sau cuộc nói chuyện của tôi với Daryl Gates vào ngày 30 tháng 4 năm 1992, khi thành phố của chúng tôi bắt đầu trở nên náo loạn và rực lửa – tôi nhận ra ngay nhân cách đó một lần nữa khi có cơ hội sản xuất J. Edgar, bộ phim được đạo diễn bởi Clint Eastwood, kể về sự nghiệp của giám đốc FBI J. Edgar Hoover. Leonardo DiCaprio đóng vai Hoover. Nếu không dành thời gian cố gắng tìm hiểu về Gates 20 năm trước, tôi không chắc mình nắm bắt được toàn bộ thực tế về chứng hoang tưởng kiểm soát của Hoover, mà Eastwood và DiCaprio đã truyền tải rất tốt thành tâm trạng, diễn xuất, thậm chí ánh sáng của J. Edgar.

Thực tế, chính một trong những cuộc trò chuyện thời kỳ đầu đã dạy tôi những giới hạn không thể quên mà tôi cần có để đưa các ý tưởng ra thảo luận và biến chúng thành các bộ phim – một cuộc trò chuyện từ thời còn ở Warner Bros., khi mỗi ngày tôi cố gắng gặp ít nhất một người mới trong ngành giải trí.

Tôi đã ở Warner Bros. khoảng một năm với vị trí thư ký pháp lý khi tìm cách để có được một cuộc trò chuyện với Lew Wasserman. Xét về các cuộc gặp mặt, đó là một thành quả rất ấn tượng – là một cơ hội lớn, có thể còn lớn hơn đối với tôi ở tuổi 23 như cơ hội được gặp Jonas Salk và Edward Teller nhiều thập kỷ sau đó. Wasserman là giám đốc của MCA và là nhân tố quyết định trong việc tạo ra lĩnh vực điện ảnh hiện đại, gồm cả ý tưởng về những gì mà chúng ta hiện biết đến như là phim sự kiện, phim bom tấn. Khi tôi đến nói chuyện với ông vào năm 1975, ông đã làm việc ở MCA từ năm 1936. Trong khi điều hành MCA, Wasserman đã từng cộng tác với các ngôi sao điện ảnh lớn như Bette Davis, Jimmy Stewart, Judy Garland, Henry Fonda, Fred Astaire, Ginger Rogers, Gregory Peck, Gene Kelly, Alfred Hitchcock và Jack Benny.³⁰ Hãng Universal Pictures của MCA đã sản xuất Jaws và tiếp tục sản xuất E. T. the Extraterrestrial, Back to the future và Jurassic Park.

Vào ngày tôi đến gặp ông, Lew Wasserman rõ ràng là người đàn ông quyền lực nhất trong lĩnh vực điện ảnh. Còn tôi rõ ràng là người ít ảnh hưởng nhất. Tôi đã mất nhiều tháng kiên nhẫn liên hệ để có thể chen vào lịch trình của Wasserman, thậm chí chỉ trong 10 phút. Tôi đã nói chuyện thường xuyên với trợ lý của ông ấy, Melody. Có lúc tôi nói với cô ấy: “Sẽ ra sao nếu tôi chỉ ghé qua để gặp cô?” Và tôi đã làm vậy – chỉ để tạo dựng lòng tin.

Cuối cùng khi gặp được Wasserman, tôi không hồi hộp hay sợ sệt gì cả. Tôi rất hào hứng. Đối với tôi, đó là cơ hội để biết về sự tài giỏi của một người, mà

trong thực tế, người đó đã tạo ra ngành điện ảnh từ xuất phát điểm rất thấp, thấp hơn cả tôi – như là một người chỉ dẫn chỗ trong rạp chiếu phim. Thực tế, ông là người đã sáng tạo ra ngành điện ảnh. Chắc chắn, tôi có thể học được điều gì đó từ ông ấy.

Hôm đó, Wasserman không kiên nhẫn lắng nghe tôi chia sẻ về việc quyết tâm trở thành nhà sản xuất phim. Ông ngắt lời tôi.

“Này cậu,” Wasserman nói, “bằng cách nào đó cậu đã tìm ra cách để vào văn phòng này. Trông cậu đầy quyết tâm. Tôi có thể thấy điều đó. Nếu có hàng tá cách để trở thành một nhà sản xuất – có tiền, biết người có tiền, có quan hệ, có bạn bè trong ngành, đại diện cho các ngôi sao hoặc nhà biên kịch – nếu có hàng tá cách để trở thành một nhà sản xuất, cậu chẳng cần cách nào trong số đó.

“Cậu không thể mua bất cứ thứ gì – cậu không thể mua một bản tóm tắt kịch bản. Cậu không thể mua một cuốn sách. Cậu không biết bất cứ ai. Cậu chắc chắn không đại diện cho ai. Cậu không có người chống lưng. Cậu chẳng có gì hết.

Nhưng cách duy nhất để cậu có thể ghi danh trong ngành này đó là phải có chất liệu. Cậu phải sở hữu nó.”

Sau đó Wasserman với lấy một cuốn sổ tay và một cây bút chì từ bàn làm việc của mình. Ông ép chiếc bút chì vào cuốn sổ và đưa chúng cho tôi.

“Đây là một cuốn sổ tay màu vàng,” ông nói. “Đây là chiếc bút chì số 2. Đặt chiếc bút chì vào cuốn sổ. Viết cái gì đó đi. Cậu phải đưa ra ý tưởng. Bởi cậu chẳng có gì cả.”

Tôi choáng váng nhưng cũng vô cùng ngạc nhiên. Wasserman là người đầu tiên đã cắt nghĩa cơn lốc xoáy của ngành điện ảnh giúp tôi và nói: “Này Brian Grazer, đây là thứ cậu có thể làm để trở thành một nhà sản xuất phim, để vươn lên khỏi vị trí thư ký pháp lý.”

Viết.

Nếu không thì chỉ nói suông mà thôi.

Tôi ngồi với Wasserman không quá 10 phút nhưng có cảm tưởng như một giờ. Thời gian ở cùng ông ấy đã thay đổi hoàn toàn quan điểm của tôi về ngành điện ảnh – nó đã phá vỡ quan điểm trước đó của tôi.

Wasserman nói rằng các ý tưởng là tiền bạc ở Hollywood, nên tôi phải tự mình đưa ra vài ý tưởng. Và ông nói rằng bởi tôi không có ảnh hưởng hay tiền bạc gì, nên tôi phải dựa vào chính trí tò mò và trí tưởng tượng của mình

như là nguồn lực mang lại các ý tưởng đó. Trí tưởng tượng của tôi đáng giá hơn nhiều so với tiền bạc – bởi tôi không có tiền.

Tôi không cầm lấy cuốn sổ tay màu vàng và cây bút chì của Wasserman. Tôi chắc chắn rằng mình đã quá hồi hộp và đặt chúng trở lại phòng của ông. Nhưng tôi đã làm những gì mà ông gợi ý: Tôi liên tục sử dụng trí tò mò của mình để tạo ra các ý tưởng.

* * *

Là một siêu mẫu như Kate Moss có nghĩa là gì và cần gì khác để trở thành một người như thế so với việc trở thành một luật sư giỏi như Gloria Allred?

Nếu muốn sản xuất những bộ phim có vẻ thực, chúng tôi phải thông tường nhiều ngõ ngách của thế giới – những nơi hoạt động khác nhiều so với Hollywood. Như cố gắng thể hiện, tôi đã cố tình sử dụng trí tò mò của mình để thay đổi quan điểm của bản thân. Tôi tìm kiếm những người từ các ngành và cộng đồng khác – vật lý, y tế, người mẫu, kinh doanh, văn học, luật – sau đó cố gắng học hỏi điều gì đó về kỹ năng và phẩm chất cần thiết để có thể làm tốt trong những lĩnh vực này.

Nhưng nếu việc thay đổi quan điểm của một ai đó như tôi – một nhà làm phim, một người kể chuyện – hữu ích, thì hãy xem nó ảnh hưởng mạnh mẽ thế nào đối với những người đang làm các loại công việc khác.

Bạn chắc chắn muốn bác sĩ của mình có thể đặt mình vào vị trí của bạn – bạn muốn cô ấy hiểu các triệu chứng của bạn để có thể đưa ra phương án điều trị phù hợp nhằm giúp bạn khỏe hơn. Bạn cũng muốn bác sĩ tò mò về những cách tiếp cận mới đối với căn bệnh để chăm sóc và điều trị. Bạn muốn ai đó, người sẵn sàng lắng nghe các đồng nghiệp và các nhà nghiên cứu với những quan điểm có thể phá vỡ những cách chăm sóc bệnh nhân vốn quen thuộc và thoải mái. Ngành y tế đầy ắp những sự gây vỡ đã làm thay đổi các cách mà những bác sĩ hành nghề, bắt đầu bằng việc rửa tay, vệ sinh và tiếp đến là phẫu thuật nội soi và phẫu thuật bằng máy móc, cứu giúp hoặc cải thiện đáng kể cuộc sống của hàng triệu người. Y tế là một trong những lĩnh vực phát triển ổn định, đôi lúc vượt bậc nhờ trí tò mò nhưng bạn cần một bác sĩ sẵn lòng bước ra khỏi vùng thoải mái của mình để có thể thu được lợi ích từ chính những cải tiến đó.

Có thể tưởng tượng ra quan điểm của những người khác cũng là một công cụ chiến lược quan trọng để quản lý thực tiễn trong hàng loạt các ngành nghề. Chúng ta muốn các nhân viên cảnh sát có thể tượng tượng ra xem bọn tội phạm sẽ làm gì tiếp theo, chúng ta muốn các sĩ quan chỉ huy có thể đưa ra trước năm động thái của đối phương, chúng ta muốn các huấn luyện viên

bóng rổ có thể nắm được các đường đi nước bước của đối thủ và đánh bại họ. Bạn không thể đàm phán một hợp đồng thương mại quốc tế nếu không biết các quốc gia khác thực sự cần gì.

Trong thực tế, những bác sĩ, cảnh sát, các vị tướng, các huấn luyện viên và các nhà ngoại giao giỏi nhất đều có chung kỹ năng có thể quan sát thế giới từ vị trí của các đối thủ. Bạn không thể chỉ đưa ra chiến lược của chính mình sau đó thực thi chúng và chờ xem điều gì xảy ra để đưa ra hành động ứng phó. Bạn phải đoán trước điều gì sắp xảy ra – bằng cách phá bỏ quan điểm của chính mình trước tiên.

Kỹ năng tương tự, trong một hoàn cảnh hoàn toàn khác biệt, là những gì tạo nên các sản phẩm khiến chúng ta yêu thích. Tài năng đặc biệt của Steve Job nằm ở khả năng thiết kế một hệ điều hành máy tính, một máy chơi nhạc và một chiếc điện thoại biết được chúng ta sẽ muốn tính toán, nghe nhạc và kết nối như thế nào – đồng thời cung cấp những gì chúng ta muốn trước khi biết đến nó. Điều tương tự cũng đúng với chiếc máy rửa bát dễ sử dụng hay chiếc điều khiển ti vi.

Khi ngồi vào chỗ tài xế của chiếc xe mà bạn chưa từng lái trước đó, bạn luôn có thể biết liệu người thiết kế ra chiếc bảng điều khiển ít nhất có chút tò mò về cách các khách hàng sử dụng xe hay không. Chỗ để cốc thiếu yếu không được tạo ra bởi các kỹ sư của các hãng xe lớn ở châu Âu như BMW, Mercedes, Audi. Chỗ để cốc đầu tiên trên ô tô được thiết kế khi Dodge cho ra đời chiếc Caravan của nó vào năm 1983.[31](#)

Với iPhone, chỗ để cốc, chiếc máy rửa bát dễ sử dụng, kỹ sư đã làm một điều gì đó đơn giản nhưng thường bị coi nhẹ: Họ đã đặt ra các câu hỏi. Ai sẽ sử dụng sản phẩm này? Điều gì xảy ra khi họ sử dụng chúng? Người đó khác tôi như thế nào?

Những doanh nhân thành công đặt vị trí của mình vào vị trí của khách hàng. Giống như các huấn luyện viên hoặc các vị tướng, họ cũng tưởng tượng xem đối thủ của mình sắp làm gì, để sẵn sàng cho cuộc chiến.

Một phần của trí tò mò mang tính đột phá ấy dựa vào bản năng. Steve Jobs nổi tiếng là người có thái độ khinh thị các nhóm tập trung và thử nghiệm khách hàng, thay vào đó ông ưa thích sự tinh gọn sản phẩm dựa trên các phán đoán của chính mình.

Một phần của trí tò mò mang tính đột phá ấy dựa vào thói quen. Trong suốt những năm điều hành đế chế Wal-Mart – công ty lớn nhất thế giới – nhà sáng lập Sam Walton đã triệu tập 500 quản lý trong một cuộc họp vào mỗi sáng thứ Bảy. “Cuộc họp sáng thứ Bảy” ấy được tổ chức vì hai mục đích: để tổng kết

một cách chi tiết doanh thu trong tuần, trực tiếp thông qua các cửa hàng và để đặt ra câu hỏi: Đối thủ cạnh tranh đang làm gì mà chúng ta nên chú ý đến – hoặc học theo? Trong mỗi cuộc họp sáng thứ Bảy, Walton đều đề nghị các nhân viên của mình đứng lên và chia sẻ về các chuyến viếng thăm của họ, đến các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh – K-mart, Zayre, Walgreens, Rite Aid và Sears trong suốt tuần làm việc.

Walton đề ra những quy tắc nghiêm khắc trong phần này của cuộc họp: những người tham gia chỉ được phép nói về những gì mà các đối thủ đang làm đúng. Họ chỉ được phép thảo luận những gì mà họ thấy là một hành động thông minh và đã được thực thi hoàn hảo. Về cơ bản, Walton rất tò mò về việc tại sao khách hàng lại muốn mua hàng ở bất cứ nơi nào khác ngoài Wal-Mart. Ông không quan tâm đến những gì mà các đối thủ đang làm sai – điều đó chẳng ảnh hưởng gì đến ông. Nhưng ông không muốn họ kiếm được lợi nhuận của một tuần nhiều hơn nhờ làm việc gì đó mang tính đổi mới – và ông biết mình không đủ thông minh để một mình nghĩ ra mọi cách khả thi nhằm điều hành một cửa hàng. Tại sao lại phải đoán mò cách suy nghĩ của đối thủ trong khi bạn đơn giản chỉ cần ghé qua cửa hàng của họ?

Một phần của trí tò mò mang tính đột phá dựa vào việc phân tích hệ thống vốn được nâng cấp thành các chương trình nghiên cứu và phát triển tổ chức công phu. H. J. Heinz cần gần 3 năm để tạo ra chai tương cà chua lộn ngược – nhưng dự án đã bắt đầu khi các nhà nghiên cứu Heinz theo chân khách hàng về nhà và phát hiện ra rằng họ đang để những chai tương cà chua bằng thủy tinh, cao, mảnh ở thể lộn ngược trong cánh tủ lạnh với mong muốn lấy được những phần tương chấm cuối cùng. Chai tương cà chua lộn ngược mà Heinz sáng tạo ra là kết quả dựa vào một van silicon sáng tạo bịt kín chai và mở ngay lập tức sau khi chai bị bóp xoắn, sau đó đóng lại ngay lập tức khi việc bóp xoắn dừng lại. Người đã tạo ra chiếc van đó là một kỹ sư người Michigan tên là Paul Brown, người đã nói với các phóng viên rằng: “Tôi tưởng tượng mình là silicon và nếu được đổ vào khuôn đúc, tôi sẽ làm gì.” H. J. Heinz đã quá quyết tâm hiểu rõ khách hàng, vì thế họ đã theo chân khách hàng từ cửa hàng tiện lợi về nhà. Kỹ sư Paul Brown cũng quá quyết tâm giải quyết một vấn đề đến mức tưởng tượng mình là silicon lỏng.[32](#)

Procter & Gamble, công ty sản xuất hàng tiêu dùng, cái tên đứng sau các thương hiệu như: Tide, Bounty, Pampers, CoverGirl, Charmin và Crest, đã dành hơn 1 triệu đô-la mỗi ngày chỉ để nghiên cứu khách hàng. P&G đã quá quyết tâm tìm hiểu cách chúng ta giặt quần áo, cọ bếp, gội đầu và đánh răng đến mức các nhà nghiên cứu của công ty đã thực hiện 20.000 nghiên cứu mỗi năm, 5 triệu khách hàng, với mục tiêu đơn thuần chỉ là hiểu được hành vi và thói quen của chúng ta. Đó là lý do tại sao xà phòng giặt Tide hiện có dạng

ngăn định lượng nhỏ – không đổ ồng ộc, không đo lường, không bừa bãi. Đó là lý do tại sao bạn có thể mua một chiếc bút Tide có thể loại bỏ vết bẩn ra khỏi quần áo của bạn ngay khi bạn đang mặc chúng.[33](#)

Cách tiếp cận của tôi với trí tò mò là sự pha trộn các cách tiếp cận mà chúng ta thấy ở Steve Jobs, Sam Walton và P&G. Thực tế, tôi là người tò mò bản năng – tôi lúc nào cũng tò mò. Nếu ai đó đi vào văn phòng tôi để nói về nhạc cho một bộ phim hoặc duyệt lại kịch bản cho một chương trình truyền hình và người đó đang đi một đôi giày thực sự rất đẹp, thì chúng tôi sẽ bắt đầu nói về những đôi giày.

Tôi biết rằng không phải tất cả ai cũng đều cảm thấy mình tò mò một cách bản năng hoặc đủ tò mò để hỏi về đôi giày của người khác. Nhưng bí mật là điều đó không hề quan trọng. Bạn có thể sử dụng trí tò mò thậm chí ngay cả khi bạn không nghĩ mình tò mò một cách bản năng.

Ngay khi nhận ra sức mạnh của trí tò mò có thể khiến cuộc sống của tôi tốt đẹp hơn, tôi đã có ý thức tập trung vào việc biến trí tò mò trở thành một phần trong cuộc sống. Tôi biến nó thành một nguyên tắc và sau đó thành một thói quen.

Nhưng dưới đây là sự khác biệt quan trọng giữa tôi và các bậc thầy phân tích ở P&G. Tôi thực sự sử dụng từ “tò mò” để nói về những gì tôi làm, để mô tả và hiểu nó. Dù vậy, phần còn lại của thế giới hầu như không bao giờ nói về kiểu tra vấn này mà sử dụng từ “tò mò”.

Ngay cả khi chúng ta cố tình tò mò theo hướng có tổ chức và có mục đích, chúng ta không gọi đó là “tò mò”. Vị huấn luyện viên và các trợ lý của anh ta dành 5 ngày xem phim để chuẩn bị cho một trận đấu không được coi là tò mò về các đối thủ của họ, dù họ có đắm mình và suy nghĩ tính cách và chiến lược của đội đó. Các đội thể thao chỉ đơn giản gọi đó là “xem phim”. Các chiến dịch chính trị gọi dạng tò mò của họ là “nghiên cứu đối thủ”. Các công ty dành một lượng lớn tiền bạc và nỗ lực để hiểu hành vi của khách hàng và để thỏa mãn nhu cầu không “tò mò” về khách hàng của họ. Họ sử dụng cụm từ như “nghiên cứu khách hàng” hoặc nói rằng họ vừa phát triển “một quy trình đổi mới”. (Nếu họ thuê các nhà tư vấn đắt đỏ để giúp họ tò mò, họ sẽ nói đã phát triển được một “lộ trình đổi mới chiến lược”.

Trong năm 2011, tạp chí Harvard Business Review đã xuất bản một nghiên cứu tình huống dày 9 trang về những nỗ lực sáng tạo và đổi mới của P&G. Câu chuyện được đồng sáng tác bởi giám đốc công nghệ của P&G và có độ dài bằng từ đầu chương này của cuốn sách, tới đoạn này – khoảng 5.000 từ. Các tác giả cho biết rằng họ muốn mô tả những nỗ lực của P&G nhằm “hệ

thống hóa khả năng cầu may” vốn thường xuyên tạo ra hoạt động kinh doanh mới. Ở Hollywood, chúng tôi gọi đó là “bữa trưa”. Nhưng “việc hệ thống hóa khả năng cầu may” – tìm kiếm các cách để đưa ra các ý tưởng mới – thực sự là những gì mà bất cứ tổ chức thông minh nào đều muốn thực hiện. Sam Walton đang “hệ thống hóa khả năng cầu may” trong các cuộc họp sáng thứ Bảy. Tôi đã “hệ thống hóa khả năng cầu may” bằng các cuộc trò chuyện tò mò của tôi.

Trong câu chuyện của Harvard Business Review về P&G, từ “đổi mới” xuất hiện 65 lần. Từ “tò mò” không hề xuất hiện lần nào.[34](#)

Thật điên rồ. Chúng ta đơn giản không hề tin trí tò mò. Chúng ta thậm chí không tôn vinh trí tò mò khi chúng ta sử dụng nó, mô tả và tán dương nó.

Cách mà chúng ta nói chuyện về nó rất quan trọng và mang tính khám phá. Bạn không thể hiểu, đánh giá và bồi dưỡng thứ gì đó nếu như bạn không thừa nhận nó tồn tại. Làm sao chúng ta có thể dạy bọn trẻ tò mò nếu chúng ta không sử dụng từ tò mò? Làm sao chúng ta có thể khuyến khích trí tò mò ở công sở nếu chúng ta không yêu cầu mọi người phải tò mò?

Đó không phải là một lý lẽ ngữ nghĩa tầm thường.

Chúng ta sống trong một xã hội ngày càng bị ám ảnh bởi “đổi mới” và “sáng tạo”.

20 năm trước, năm 1995, “đổi mới” được đề cập khoảng 80 lần mỗi ngày trên truyền thông Mỹ; “sáng tạo” được đề cập khoảng 90 lần mỗi ngày.

Chỉ 5 năm sau đó, số lần đề cập đến “đổi mới” đã tăng lên 260 lần mỗi ngày, còn “sáng tạo” là 170 lần mỗi ngày.

Đến năm 2010, số lần “đổi mới” được nhắc đến là 660 lần mỗi ngày còn sáng tạo đứng sau với 550 lần mỗi ngày.

Trí tò mò chỉ chiếm ¼ những lần đề cập đó trên truyền thông mỗi ngày – vào năm 2010 là khoảng 160 lần mỗi ngày. Trí tò mò nhận được số đề cập chỉ bằng số lần mà “sáng tạo” và “đổi mới” được nhắc đến 10 năm trước đây.[35](#)

Các trường đại học lớn của Mỹ duy trì dữ liệu trực tuyến về “các chuyên gia” giảng dạy để truyền thông và giới kinh doanh có thể tư vấn họ. MIT liệt kê danh sách 9 giảng viên tự nhận là các chuyên gia về sáng tạo và 27 chuyên gia về đổi mới. Các chuyên gia MIT về trí tò mò thì sao? Không có ai. Stanford liệt kê 4 chuyên gia về sáng tạo và 21 chuyên gia về đổi mới. Stanford có chỉ ra các chuyên gia để nói chuyện về trí tò mò không? Không có ai.

Việc bồi dưỡng sự sáng tạo và đổi mới đương nhiên rất cần thiết. Đó là những gì thúc đẩy nền kinh tế của chúng ta tiến lên phía trước, đó là những gì cải tiến đáng kể cách chúng ta sống – trong mọi lĩnh vực từ điện thoại đến bán lẻ, từ y tế đến giải trí, từ du lịch đến giáo dục.

Dù cần thiết là thế nhưng sáng tạo và đổi mới cũng khó đong đếm và gần như không thể chỉ dạy. (Bạn đã từng gặp ai thiếu khả năng sáng tạo và đổi mới, tham gia một khóa học và trở nên đổi mới và sáng tạo chưa?) Trong thực tế, chúng ta thường không đồng tình với những gì tạo nên một ý tưởng “đổi mới” và “sáng tạo”. Không gì phổ biến như sự đổi mới được tôi đưa ra mà theo tôi là thông minh còn bạn nghĩ là ngớ ngẩn.

Tôi nghĩ rằng việc tập trung cao độ vào sự sáng tạo và đổi mới có thể phản tác dụng. Một nhân viên điển hình đi làm ở một văn phòng nhỏ không nghĩ mình “sáng tạo” hay “đổi mới”. Những người không làm việc trong bộ phận phát triển và nghiên cứu của tổ chức có thể mặc định rằng “đổi mới” không phải là việc của họ – bởi ngay kia, trong tòa nhà khác là “Bộ phận Đổi mới”. Trong thực tế, cho dù chúng ta nghĩ mình có sáng tạo hay không, thì ở hầu hết các công sở, rõ ràng sáng tạo không phải là một phần trong công việc của chúng ta – đó là lý do các nhân viên tổng đài chăm sóc khách hàng tua lại những lời từ kịch bản có sẵn khi có cuộc gọi đến số 800, thay vì thực sự nói chuyện với chúng ta.

Dù vậy, không giống như sự sáng tạo và đổi mới, trí tò mò bản thân nó dễ tiếp cận, dân chủ, dễ thấy và cũng dễ thực hiện.

Từ kinh nghiệm của chính tôi trong việc giới thiệu hàng trăm ý tưởng phim trước các giám đốc hãng, tôi biết các ý tưởng thông minh của mọi người thường bị nói “không” nhiều đến mức nào – không phải lần nào cũng thế nhưng cũng khoảng 90%. Để tiếp nhận được tất cả những lời từ chối ấy, cần phải có một cái bụng thật lớn và tôi không nghĩ hầu hết mọi người đều cảm thấy mình được trả công xứng đáng khi đưa ra các ý tưởng bị từ chối. (Trong lĩnh vực phim ảnh, không may, chúng tôi chẳng nhận được gì nếu các ý tưởng của chúng tôi không bị từ chối, bởi cách duy nhất để nhận được câu trả lời “Đồng ý” là ném trải thật nhiều những câu trả lời “Không”.

Đây là bí mật mà chúng ta có vẻ không hiểu, kết nối tuyệt vời mà chúng ta đang không tạo ra: Trí tò mò là công cụ tạo nên sự sáng tạo. Trí tò mò là kỹ thuật để có được sự đổi mới.

Các câu hỏi tạo ra một tư duy đổi mới và sáng tạo. Sự tò mò giả định rằng có điều gì đó mới mẻ ngoài kia. Trí tò mò giả định rằng có thể có thứ gì đó ngoài kia nằm ngoài trải nghiệm của chúng ta. Trí tò mò cho phép khả năng rằng

cách mà chúng ta đang làm việc gì đó bây giờ không phải là cách duy nhất hoặc thậm chí không phải là cách tốt nhất.

Như tôi đã nói trong chương một rằng trí tò mò là viên đá lửa làm bật ra các ý tưởng tuyệt vời cho những câu chuyện. Nhưng sự thật còn lớn hơn nhiều: trí tò mò không chỉ làm bật ra các câu chuyện, nó còn khơi gợi niềm cảm hứng trong bất cứ công việc nào mà bạn làm.

Lúc nào bạn cũng có thể tò mò. Và trí tò mò có thể dẫn lối đến tận khi bạn tìm ra được một ý tưởng tuyệt vời.

Sam Walton không đi bộ dọc các hành lang trong cửa hàng của mình để cố gắng nghĩ ra được thứ gì đó mới mẻ. Việc đó chẳng khác nào nhìn vào trong những chiếc xe đẩy rỗng ở Wal-Mart để tìm nguồn cảm hứng. Ông cần một tầm nhìn khác về thế giới – cũng giống như tôi đã tìm thấy ở sở trưởng Gates hay Lew Wasserman. Sam Walton muốn đổi mới ở cách sắp đặt thông thường nhất của một cửa hàng. Ông bắt đầu bằng cách tò mò về tất cả những đối thủ khác trong ngành bán lẻ. Hết lần này đến lần khác ông tiếp tục đặt câu hỏi: Các đối thủ của chúng ta đang làm gì?

Tôi không ngồi trong văn phòng của mình, phóng tầm mắt ra khỏi cửa sổ phòng ở Beverly Hills, chờ đợi các ý tưởng phim trôi nổi trước mắt mình. Tôi nói chuyện với những người khác. Tôi tìm kiếm quan điểm, trải nghiệm và các câu chuyện của họ và nhờ vậy, tôi đã tăng trải nghiệm của bản thân lên hàng ngàn lần.

Thực tế, những gì tôi làm là tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi có thứ gì đó thú vị xảy ra.

Đó là những gì mà tất cả chúng ta có thể làm. Chúng ta có thể dạy mọi người cách đặt các câu hỏi hay, chúng ta có thể dạy mọi người lắng nghe các câu trả lời và chúng ta có thể dạy mọi người sử dụng các câu trả lời đó để đặt ra các câu hỏi tiếp theo. Thực tế, bước đầu tiên là phải coi trọng các câu hỏi, coi chúng là các câu hỏi đáng trả lời – bắt đầu với chính các con của bạn. Nếu bạn coi trọng những câu hỏi, người đặt câu hỏi sẽ luôn lắng nghe câu trả lời với sự tôn trọng (thậm chí nếu họ không thực sự coi trọng các câu trả lời).

Tò mò và đặt ra các câu hỏi tạo ra sự gắn kết. Sử dụng trí tò mò để phá vỡ quan điểm của chính bạn luôn là việc làm đáng giá, kể cả khi nó không hiệu quả theo cách bạn kỳ vọng.

Đó là phần vui vẻ của trí tò mò – bạn được cho là sẽ rất ngạc nhiên. Nếu chỉ nhận được những câu trả lời mà mình dự đoán, bạn sẽ không tò mò. Khi nhận được câu trả lời khiến bạn ngạc nhiên, thì lúc đó bạn biết mình vừa phá vỡ được quan điểm của bản thân. Nhưng bị bất ngờ cũng có thể khiến bạn không

mấy thoải mái và tôi biết điều đó rất rõ.

Như tôi đã nói, một trong những người mà tôi quyết tâm gặp và có một cuộc trò chuyện tò mò khi tôi chỉ mới bắt đầu bước chân vào lĩnh vực điện ảnh đó là Edward Teller. Teller là một nhân vật đáng ngưỡng mộ từ khi tôi còn trẻ, mặc dù không nhất thiết là theo hướng tích cực. Ông là một nhà vật lý lý thuyết tài năng, từng làm việc trong dự án Manhattan, phát triển bom nguyên tử đầu tiên. Một trong những lo lắng ban đầu liên quan đến quả bom đó là phản ứng hạt nhân mà một quả bom nguyên tử mang lại có thể không bao giờ dứt – chỉ cần một quả bom cũng đủ phá hủy cả Trái đất. Chính những tính toán của Teller đã chứng minh một quả bom nguyên tử, với sức phá hủy cực lớn, có thể đem lại ảnh hưởng hạn chế.

Teller tiếp tục tạo ra bom hydro – một loại bom mạnh gấp hàng nghìn lần bom nguyên tử. Ông trở thành giám đốc bộ phận nghiên cứu vũ khí hạt nhân hàng đầu của nước Mỹ, Phòng thí nghiệm Lawrence Livermore ở California. Không chỉ thông minh, ông còn là một người có chủ trương phòng thủ mạnh mẽ và sôi nổi về tầm quan trọng của vũ khí hạt nhân trong phòng thủ.

Khi tôi là nhà sản xuất phim, Teller trạc 70 tuổi, nhưng ông đã tìm thấy một vai trò hoàn toàn mới, chủ trương tán thành và giúp thiết kế hệ thống phòng vệ tên lửa Star Wars gây nhiều tranh cãi cho Tổng thống Ronald Reagan, chính thức được gọi là Dự án Bảo vệ Chiến lược. Teller là một người khó tính và hay gắt gỏng – người ta đồn đại rằng ông là nguồn cảm hứng cho nhân vật chính “Dr. Strangelove” trong bộ phim cùng tên năm 1964 của Stanley Kubrick.

Tôi muốn gặp ông ấy đơn giản bởi tôi muốn tìm hiểu về nhân cách của một người đam mê sáng tạo ra thứ vũ khí hủy diệt ghê gớm nhất trong lịch sử loài người.

Không ngạc nhiên khi gần như không thể đặt được một cuộc hẹn với Teller. Văn phòng của ông không trả lời bất cứ cuộc gọi nào. Tôi viết thư. Tôi tiếp tục viết thư tiếp. Tôi đề nghị bay đến gặp ông. Cuối cùng, vào một ngày năm 1987, tôi nhận được một cuộc điện thoại. Tiến sĩ Teller – người lúc đó đã 79 tuổi và đang làm việc trong dự án Star Wars – sẽ ghé qua Los Angeles. Ông sẽ dừng chân nghỉ lại đây vài giờ, ở một khách sạn gần LAX. Tôi có thể gặp ông trong một giờ nếu đến khách sạn.

Hai chiến sĩ trong bộ trang phục quân đội đang đợi tôi ở hành lang khách sạn. Họ lên cùng với tôi. Teller ở trong một phòng lớn gồm hai phòng đơn, ở đây cũng có các chiến sĩ quân đội và trợ lý khác. Tôi không gặp ông một mình.

Ngay từ đầu, ông ấy trông có vẻ rất đáng sợ.

Ông có dáng người thấp. Và trông có vẻ thờ ơ. Ông không có vẻ hứng thú với sự có mặt của tôi ở đó. Bạn biết, nếu ai đó có hứng thú với bạn hoặc chỉ đơn giản là họ muốn tỏ thái độ lịch sự, họ sẽ tỏa ra một chút năng lượng nào đó. Daryl Gates chắc chắn có chút năng lượng như thế.

Teller thì không.

Đương nhiên, sự thờ ơ ấy khiến ông khó nói chuyện với ai đó.

Có vẻ ông biết tôi đã tốn rất nhiều công sức để đặt được một cuộc hẹn với ông trong suốt một năm ròng. Nó khiến ông ấy khó chịu. Ông ấy bắt đầu với thái độ gắt gỏng và cuộc nói chuyện giữa chúng tôi gần như giậm chân tại chỗ.

Rõ ràng ông là người rất thông minh và chuyên nghiệp nhưng lại có thái độ kiêu căng. Tôi gắng hỏi về công việc sản xuất vũ khí nhưng không thu được nhiều thông tin. Ông nói: “Tôi nâng cấp công nghệ đến mức tối đa. Đó là nhiệm vụ của tôi.”

Trong cuộc nói chuyện giữa chúng tôi, ông vạch ra một rào cản giống như ranh giới mà ông đang nói về việc tạo ra lục địa Bắc Mỹ. Có một bức tường vô hình giữa chúng tôi.

Ông gửi đi một thông điệp rất rõ ràng: Tôi không hề quan trọng đối với ông. Tôi đang làm phí thời gian của ông.

Thành thực mà nói, những gì bạn kỳ vọng đạt được khi gặp một người như Teller – người có ảnh hưởng rất lớn đến các sự kiện làm nên thế giới – những gì bạn kỳ vọng có được, thực sự, giống như một kiểu bí mật.

Bí mật đối với an ninh toàn cầu hoặc an ninh của nước Mỹ.

Bí mật đối với việc họ là ai.

Bạn hy vọng về một kiểu nhận thức – một cử chỉ và một thái độ.

Kỳ vọng đó đương nhiên có phần lớn lao. Nhưng thật khó để có được những bí mật từ ai đó mà bạn chỉ dành 45 phút ở cùng.

Nhưng tôi có cảm giác như tôi không nhận được gì ngoài sự coi khinh từ Teller.

Tôi hỏi ông ấy về truyền hình. Ông nói: “Tôi không làm mảng đó.”

Tôi hỏi ông ấy về điện ảnh. Ông nói: “Tôi không xem phim. Bộ phim cuối cùng tôi xem cách đây 50 năm rồi. Đó là phim Dumbo.”

Nhà vật lý hạt nhân vĩ đại đã từng xem một trong những bộ phim hoạt hình quý giá của tôi, cách đây nửa thập kỷ, Dumbo. Một bộ phim hoạt hình về một con voi biết bay.

Ông đã thực sự nói rằng ông không nghĩ những gì tôi làm đem lại bất kỳ giá trị nào. Ông chắc chắn không quan tâm đến việc kể chuyện. Không chỉ vì ông không quan tâm đến nó – mà còn coi thường nó. Vì lẽ đó, tôi có cảm giác bị xúc phạm. Tại sao ông lại đồng ý gặp tôi, chỉ để tỏ thái độ thô lỗ như vậy? Nhưng ý nghĩ bị coi thường chỉ thoáng qua trong tâm trí tôi. Tôi gần như bị hấp dẫn bởi sự coi thường của ông.

Cuối cùng, chắc chắn ông được cho là người có sức ảnh hưởng lớn – ông thực sự đã chạm đến tôi theo một cách mà tôi không bao giờ có thể quên.

Teller rõ ràng là một người yêu nước cháy bỏng – gần như cuồng si. Ông quan tâm đến nước Mỹ, đến tự do và theo cách của mình, ông quan tâm đến nhân loại.

Nhưng những gì thực sự hấp dẫn, khi tôi có thời gian để nghĩ về nó, đó là bản thân ông ấy có vẻ thiếu nhân tính, dường như bài trừ mối quan hệ giữa con người với con người thông thường.

Khi gặp Teller, tôi đã là một nhà làm phim có tiếng. Nhưng chắc chắn tôi đã rời khỏi cuộc gặp mặt trong tư thế khúm núm. Tôi có cảm giác như thể mình bị đá vào bụng.

Điều đó không có nghĩa rằng tôi hối hận khi tìm mọi cách để gặp được Edward Teller trong suốt một năm. Theo hướng mà tôi không hề kỳ vọng, nhân cách của ông ấy có phần tương xứng với những thành tựu mà ông ấy đạt được. Nhưng đó là vấn đề về trí tò mò – bạn không phải lúc nào cũng nhận được những gì mà bạn nghĩ là mình sẽ nhận được.

Và cũng quan trọng như thế, bạn không nhất thiết phải biết trí tò mò của mình sẽ được đón nhận như thế nào. Không phải ai cũng đánh giá cao việc trở thành mục đích của trí tò mò, và đó cũng là một cách nhìn nhận thế giới qua lăng kính của ai đó.

Dù vậy, sự thực là, tôi đã nhận được chính xác những gì mà tôi muốn: Tôi có được cái nhìn đầy màu sắc về Edward Teller. Tôi nhận được chính xác thông điệp mà tiến sĩ Teller gửi đến tôi về những khu vực lân cận của chúng ta trên thế giới.

Trí tò mò rất rủi ro. Nhưng nó mang lại hiệu quả. Đó là cách giúp bạn biết nó giá trị thế nào.

Chương III

TRÍ TÒ MÒ BÊN TRONG CÂU CHUYỆN

“Lý trí cũng đành bất lực trước sức hút của một câu chuyện.”

– JONATHAN GOTTSCHALL³⁶

Khi Veronica de Negri kể câu chuyện đời mình, thật khó có thể kết nối các chi tiết bạn nghe được với người phụ nữ trầm tính và ung dung đang đứng cạnh bạn.

De Negri là thủ thư của một công ty giấy, sống với chồng và hai cậu con trai ở Valparaíso, Chile, một thành phố cảng xinh đẹp với 500 năm tuổi và được mệnh danh là “Hòn ngọc Thái Bình Dương”.

Trong thời gian rảnh rỗi, de Negri làm việc với công đoàn và hội phụ nữ ở Valparaíso. Vào đầu những năm 1970, cô cũng làm việc cho chính quyền của tổng thống Salvador Allende, người đã được bầu chọn một cách dân chủ.

Allende bị bãi nhiệm vào năm 1973 bởi một người được ông bổ nhiệm đứng đầu quân đội Chile, tướng Augusto Pinochet. Việc làm này táo bạo đến mức vào thời điểm đó, máy bay của Không quân Chile đã ném bom vào nơi ở của tổng thống nước này ở Santiago nhằm đánh đuổi Allende. Pinochet nắm chính quyền vào ngày 11 tháng 9 năm 1973, ngay lập tức vây bắt và “thủ tiêu” bất cứ người Chile nào ông ta cho là phản động, hoặc thậm chí manh nha phản động.

Có lẽ, do công việc liên quan đến công đoàn của mình hoặc làm việc cho Allende, các nhân viên đến từ Cục tình báo Hải quân Chile cuối cùng đã tìm đến de Negri vào năm 1975, giải trừ căn hộ của cô đến căn cứ tình báo Hải quân ở Valparaíso.

Năm đó cô 29 tuổi, hai cậu con trai mới chỉ lên 8 và lên 2. Chồng cô cũng bị bắt đến đó cùng ngày.

Khi đó, các lực lượng của Pinochet đang bắt bớ, bỏ tù và tra tấn quá nhiều người Chile – khoảng 40.000 người tất cả – đến mức kẻ độc tài phải dựng nên một mạng lưới các trại tập trung trên khắp Chile để phục vụ cho việc đó.

Đầu tiên, de Negri bị giam giữ ở căn cứ Hải quân tại Valparaíso. Sau 7 tháng, cô được chuyển đến một trại tập trung ở Santiago. Ở cả hai nơi, cô đều bị tra

tấn theo quy trình, không ngừng nghỉ và gần như có khoa học – hằng ngày trong nhiều tháng liên tục.

Tôi gặp Veronica de Negri tại một địa điểm mà không ai ngờ tới: bãi biển ở Malibu, California. Vào cuối những năm 1980, tôi sống ở bờ biển Malibu, và những người hàng xóm của tôi là nhạc sĩ Sting và vợ anh ấy, Trudie Styler. Vào một buổi chiều Chủ Nhật, họ mời một nhóm bạn đến căn nhà bên bờ biển để dùng bữa tối.

“Tôi muốn anh gặp một người,” Sting nói với tôi. “Veronica de Negri. Cô ấy từng bị Pinochet tra tấn và bỏ tù ở Chile.” Sting đang cộng tác với tổ chức Amnesty International³⁷, và biết Veronica thông qua tổ chức này.

Vào lúc đó, Veronica đã chuyển đến Washington D.C. Sau khi được thả khỏi trại tập trung ở Santiago, bị bắt lại vài lần để nhắc nhở rằng cô đang bị quản thúc, cô bị trục xuất khỏi Chile và được hội ngộ các con mình ở Washington, lúc này một đứa đã học Phổ thông còn một đứa đang học Trung học. Ngày hôm đó, khi chúng tôi gặp nhau ở nhà Sting, Pinochet, kẻ tổng giam Veronica, hiện vẫn đang nắm chính quyền ở Chile.

Chúng tôi bắt đầu nói chuyện, sau đó đi dạo trên bãi biển.

Phần lớn thời gian bị giam cầm, Veronica bị bịt mắt. Những kẻ tổng giam cô thật quỷ quyệt. Phần lớn những màn tra tấn dành cho Veronica được thực hiện theo từng hồi và thất thường. Vì thế, ngay cả khi không bị tra tấn, cô cũng phải sống trong tình trạng sợ hãi bởi cô biết rằng vào bất cứ thời điểm nào, cửa xà lim cũng có thể bật mở, và cô có thể sẽ phải hứng chịu một trận tra tấn khác. Bất kể đó là lúc nào. Dù trận đòn roi gần nhất mới diễn ra cách đó một giờ hay 3 ngày trước đó. Lần tra tấn tiếp theo luôn có thể chỉ cách đó một giây.

Người của Pinochet luôn tìm cách để đảm bảo rằng Veronica bị tra tấn về mặt tâm lý thậm chí nếu lúc đó chúng không có người để tra tấn cô về mặt thể xác.

Chúng sử dụng kỹ thuật tương tự để khiến những đòn roi của mình trở nên kinh khủng cùng cực. Một thứ mà Veronica phải chịu đựng được cô gọi là “tàu ngầm”. Một chiếc thùng chứa đầy nước bẩn kinh khủng, trộn nước tiểu, phân và các loại rác khác nhau. Veronica bị trói và chiếc dây trói cô được ròng qua một chiếc ròng rọc ở đáy thùng. Cô bị trói ở phía trên miệng thùng, sau đó bị kéo chìm xuống đáy thùng, buộc phải nín thở, và ướm nhẹ thứ nước bẩn thỉu đó khi được đưa lên miệng thùng.

Cô nói rằng sự bất ngờ đó tồi tệ hơn bất cứ sự tra tấn nào cô từng phải chịu đựng: Tôi có thể thở trong bao lâu? Tôi sẽ phải nín thở trong bao lâu và tôi có

thể nín thở được đến mức đó không?

Sự tàn bạo như thế của con người dường như chỉ được biết qua các bản tin hay báo chí. Nhưng đi dọc bãi biển cùng với Veronica và nghe những gì mà chính đồng loại đã làm với cô là một trải nghiệm khác xa những trải nghiệm tôi đã từng có trước đó.

Làm sao một con người lại có thể làm điều đó với đồng loại của mình?

Nạn nhân ấy lấy sức mạnh từ đâu để tiếp tục sống sót?

Phải cần đến một sự dũng cảm vô cùng lớn để có thể kể lại câu chuyện ấy cho một người lạ – để sống lại những gì đã từng trải qua và cũng để cảm nhận được phản ứng của người nghe về câu chuyện ấy.

Tôi bị Veronica mê hoặc hoàn toàn bởi sự hiên ngang, đồng thời cũng bởi sự bình tĩnh và thái độ dường hoàng của cô. Cô từ chối im lặng. Cô mở ra trước mắt tôi một thế giới mà tôi không bao giờ có thể biết được, và toàn bộ các phẩm chất và hành vi mà tôi không bao giờ nghĩ đến.

Veronica de Negri đã mang đến cho tôi thứ gì đó mang tính phê phán ngoài những chi tiết đau đớn trong câu chuyện của mình. Cô đã mang đến cho tôi một khái niệm hoàn toàn mới về sự kiên trì của con người.

Một trong những khái niệm thực sự khiến tôi hào hứng là “quyền làm chủ”. Tôi muốn biết để thực sự làm chủ thứ gì đó, tôi cần gì – không chỉ để trở thành một cảnh sát mà phải là một cảnh sát trưởng; không chỉ trở thành một nhân viên tình báo mà phải là giám đốc CIA; không chỉ là một luật sư biện hộ mà phải là F. Lee Bailey. Đó là một sợi chỉ kín đáo kéo qua trí tò mò của tôi, đó cũng là một đề tài neo giữ mọi kiểu nhân vật trong các bộ phim của tôi. Tôi hy vọng các câu chuyện chạm đến chuỗi trải nghiệm của con người nhưng nỗ lực chủ đạo thường về các thành tựu hoặc nỗ lực để đạt được thành tựu. Thành công trông như thế nào, hoặc thành công được cảm nhận ra sao, đối với một người cha hoặc Tổng thống Hoa Kỳ, một nhạc sĩ rap hoặc một nhà toán học.

Veronica de Negri thực sự đã làm đảo lộn câu hỏi về “quyền làm chủ” đối với tôi. Trong số tất cả những người mà tôi từng gặp, cô đã phải đối mặt với thử thách cá nhân to lớn và đáng sợ nhất. Nhưng cũng là cơ bản nhất. Cô không cố gắng giải quyết vấn đề. Cô cố gắng sống sót. Cô cố gắng sống sót khi đối mặt với những con người nham hiểm, quỷ quyệt, những người muốn hủy hoại mình.

Đối với Veronica, không hề có một sự trợ giúp nào. Không có sự giải cứu nào. Cô phải đối mặt với kẻ thù đáng sợ nhất – những đồng loại được trang bị

vũ khí tối tân. Cô phải đánh cược tất cả: tinh thần và thể lực của bản thân. Và người duy nhất cô có thể dựa vào là chính mình. Cô phải tìm kiếm ở chính mình các kỹ năng cần thiết để có thể chịu đựng được những trận đòn roi tra tấn. Không gì có sẵn – thậm chí cả việc nhìn thấy những gì cô đang phải đối mặt, những lúc không bị bịt mắt.

Tôi gặp và nói chuyện với Veronica vài lần sau cuộc gặp đầu tiên ở nhà Sting. Qua thời gian, tôi hiểu được rằng cô đã tìm được một năng lực tiềm ẩn của bản thân mà hầu hết chúng ta không bao giờ tìm kiếm để dựa vào mỗi khi đơn độc.

Cách duy nhất để kiên trì đến cùng là sử dụng năng lực nội tại để bình tĩnh tách biệt bản thân khỏi những gì mà bạn đang phải hứng chịu.

Veronica đã tìm ra thứ năng lực ấy để có thể chịu đựng được việc bị tra tấn, cô phải đưa bản thân ra khỏi thực tế đang diễn ra với mình. Bạn để tinh thần mình dịu lại, cơ thể mình dịu lại. Mọi người thường nói về việc họ đang ở trong “mạch chảy” khi viết, khi lướt ván, leo núi hoặc chạy, khi đắm mình vào việc họ đang làm.

Veronica nói với tôi rằng để sống sót trước những đòn roi, hết giờ này đến giờ khác, trong vòng 8 tháng, cô đã phải mặc mình rơi vào trạng thái “mạch chảy”, một trạng thái mạch chảy của mỗi thực thể có nội dung riêng xen kẽ nhau. Đó là cách giúp cô sống sót. Cô không thể kiểm soát được những gì họ làm với cơ thể mình, nhưng có thể kiểm soát được phản ứng tâm lý của bản thân trước chúng.

Đó là một cơ chế và là cách cô tự cứu mình. Trong thực tế, đó là cơ chế kể chuyện. Bạn phải tìm ra một câu chuyện khác để kể cho chính mình, để đưa bản thân thoát khỏi những nhục hình.

Câu chuyện của Veronica quá hấp dẫn đến nỗi tôi đã cố gắng đưa nó vào bộ phim Closet Land. Bộ phim chỉ có hai nhân vật – một người phụ nữ và một kẻ tra tấn cô. Bộ phim luôn có ít người xem bởi nó quá căng thẳng và quá sức chịu đựng. Nhưng tôi muốn làm một bộ phim đưa người xem vào tâm trí của người bị tra tấn. Nhục hình xuất hiện ở khắp nơi trên hành tinh và tôi muốn mọi người có thể nhìn thấy nó.

Tôi học được ở Veronica khả năng tự làm chủ, chính điều này đã kết nối tâm lý của các nhân vật trong nhiều bộ phim và chương trình truyền hình khác của tôi. Lần đầu tiên đọc được thông tin về vụ nổ và cuộc khủng hoảng trên tàu con thoi Apollo 13 của Jim Lovell, tôi thực sự không thể nắm bắt được các chi tiết về tàu vũ trụ, quỹ đạo bay, các vấn đề về nhiên liệu, CO₂ và việc rút ra khỏi bầu khí quyển Trái đất. Tôi kết nối ngay lập tức với cảm giác mà Lovell

truyền tải về việc bị mắc kẹt, về việc ở trong một vị trí tự nhiên, cũng là vị trí giữa sự sống và cái chết, nơi mà ông và các cộng sự của mình mất đi sự kiểm soát. Họ đã thiết lập tư duy giống như Veronica đã từng có – họ phải tạo ra một phương án thay thế – để sức mạnh tâm trí đưa họ quay trở lại Trái đất. Tôi nghĩ bộ phim đó cũng nợ Veronica de Negri rất nhiều.

Một người nào đó từng phải trải qua những gì mà Veronica từng trải hoàn toàn có thể thoái chí, hoài nghi và thiếu đi niềm tin cơ bản nhất.

Nhưng cô không hề như thế. Cô là người đầy mạnh mẽ. Cô là một người hiểu biết và rõ ràng là một người có nội lực. Cô không hân hoan hay sôi nổi mà lại có một năng lượng rất lớn, năng lượng sáng chói.

Và cô dùng nguồn năng lượng lạ thường này để dựa vào sức mạnh tinh thần của chính mình nhằm sống sót. Điều đó thức tỉnh tôi về khía cạnh cảm xúc của con người. Những gì đã cứu Veronica là nhân cách của cô, nhân phẩm của cô, câu chuyện mà cô có thể kể cho chính mình.

* * *

Trí tò mò kết nối bạn với thực tế.

Tôi sống trong hai thế giới chồng lấp lên nhau vốn khác xa so với thực tế: thế giới điện ảnh Hollywood và thế giới kể chuyện. Ở Hollywood, chúng tôi có cảm giác mình đang ở trung tâm của thế giới. Công việc sáng tạo của chúng tôi chạm đến mọi người ở Mỹ cũng như phần lớn còn lại của thế giới. Chúng tôi giao thiệp với các diễn viên, đạo diễn nổi tiếng và quyền lực ở Hollywood – quyền lực trong cách họ có thể yêu cầu những ngân phiếu lớn; họ có thể triệu tập hàng đội nhân viên, kỹ thuật viên; họ có thể chọn công việc của mình; họ có thể tạo ra các lĩnh vực hoàn toàn mới từ con số 0 và họ có thể cụ thể hóa mọi loại nhân tố kỳ quặc về những thứ như thực phẩm họ sẽ ăn. Các dự án của chúng tôi liên quan đến rất nhiều tiền – cả tiền để có thể thực thi dự án ngay từ đầu và tiền chúng tạo ra khi thành công ở rạp chiếu hay trên truyền hình. Số tiền lên đến hàng trăm tỉ đô-la và chúng tôi chắc chắn hiện đang sống trong kỷ nguyên nhượng quyền phim tỉ đô, và kỷ nguyên của sự nghiệp diễn xuất tỉ đô.[38](#)

Vì thế Hollywood giữ một tầm quan trọng đối với những gì chúng tôi làm, còn chúng tôi lại có tầm quan trọng rất lớn đối với những người thực hiện nó. Rất khó phân biệt được sự khác biệt giữa những câu chuyện chúng tôi kể, với sự sinh động và kết cấu đa dạng ở mức tối đa mà chúng tôi có thể tạo ra, và thế giới thực. Tiền là thật – rủi ro là thật và chúng thường rất lớn – nhưng phần còn lại, tất nhiên, thế giới điện ảnh là ảo.

Một vở hài kịch về nhà xác thành phố New York – Night Shift – không liên

quan đến bất cứ xác chết nào.

Một bộ phim về việc sản xuất chương trình tin tức thể thao – Sport Night – không liên quan đến sự kiện thể thao, nhân vật thể thao hay tin tức gì.

Một bộ phim về thực tế tàn khốc của nạn buôn bán thuốc lậu – American Gangster – không liên quan đến các loại thuốc phiện hoặc sự tàn khốc nào.

Ngay cả trong một câu chuyện tình yêu vĩ đại, không ai phải lòng ai.

Dù quan trọng nhưng bản thân của việc kể chuyện không phải là thực tế. Điều đó có vẻ rõ ràng nhưng không phải là tất cả. Khi bạn đi làm về và kể với vợ/chồng của mình “câu chuyện” về ngày hôm đó, bạn định hình lại 9 giờ làm việc để nhấn mạnh câu chuyện, để biến vai trò của chính bạn làm trung tâm và bỏ qua những phần tẻ nhạt (mà thậm chí có thể chiếm 8 trong 9 giờ). Và bạn đang kể câu chuyện thực về ngày làm việc thực của mình.

Trong phim hoặc trên truyền hình, chúng tôi luôn cố gắng kể các câu chuyện có thật – cho dù đó là Frost/Nixon, kể về những con người và sự kiện thực, hay How the Grinch stole Christmas!, kể về khả năng tưởng tượng của một đứa trẻ. Các câu chuyện cần phải “thật” xét về mặt cảm xúc, thật về ngôn ngữ chủ đề nhưng không nhất thiết phải căn cứ trên sự thật. Đối với bất cứ bộ phim nào có mục đích xử lý một chuỗi các sự kiện thật, hiện có một trang web cụ thể hóa mọi thứ mà chúng ta “làm sai” – bạn có thể đọc về những thông tin sai lệch so với thực tế trong Gravity và Captain Phillips. Chúng tôi đã trình làng Apollo 13 vào mùa hè năm 1995 – trước khi Google xuất hiện trên Internet – nhưng bạn có thể đọc về các cách mà một bộ phim sai khác so với câu chuyện thực về việc cứu nguy ở hàng chục các trang web.[39](#) Bạn thậm chí có thể đọc về sự sai khác giữa bộ phim Noah của năm 2014 với Russell Crowe thủ vai chính và Noah trong Kinh Thánh, đó là sự sai khác giữa phim và câu chuyện thực về một nhân vật trong Kinh Thánh.[40](#)

Sự thật là, chúng tôi muốn kể những câu chuyện hay, những câu chuyện hấp dẫn và vì thế chúng tôi thay đổi các câu chuyện thường xuyên – trong thực tế, khi đang sản xuất các bộ phim hoặc làm các chương trình truyền hình, chúng tôi thay đổi các câu chuyện mỗi ngày – để tạo sự gần gũi hơn hoặc để đẩy mọi thứ diễn ra nhanh hơn. Chúng tôi điều chỉnh để khiến chúng thực hơn, thậm chí khi chúng tôi thực sự đang xuyên tạc chúng khác xa “các thực tế”. Chúng ta đều là những người kể chuyện và ngay từ năm lớp 3, chúng ta đã bắt đầu biết được sự khác biệt giữa một câu chuyện có thật và một câu chuyện đúng.

Không khó để có thể hòa vào sự khẩn trương và uy tín ở Hollywood. Đó là một thế giới kín (dù chúng tôi ở California, rất xa so với rất nhiều điểm quyết định lớn ở Washington, D.C. và thành phố New York). Không khó để hòa vào

một thế giới kể chuyện tình tiết.

Trí tò mò đã kéo tôi trở lại thực tế. Đặt ra các câu hỏi về những con người thực, với những cuộc sống ngoài thế giới điện ảnh, là một lời nhắc nhở mạnh mẽ về tất cả những thứ tồn tại ngoài Hollywood.

Bạn có thể sản xuất bao nhiêu bộ phim bạn muốn về chiến tranh, về các cuộc nổi dậy hoặc nhà tù. Chúng chỉ là những bộ phim. Nhưng những gì mà Veronica phải gánh chịu không phải là một bộ phim, nó là đời thực – là nỗi đau và sự sống sót của cô ấy.

* * *

Khi bạn xem một bộ phim hoàn toàn choán hết tâm trí, chuyện gì xảy ra với bạn? Tôi đang nói đến một trong những bộ phim mà bạn xem quên thời gian, và bạn quên tất cả mọi thứ chỉ để tập trung vào số phận của các nhân vật và thế giới của họ trên màn hình. Một trong những bộ phim mà sau đó khi bước ra khỏi rạp, chớp mắt, trở lại vào thế giới thực, bạn mới sực tỉnh và nghĩ: “Ôi, hôm nay là một chiều Chủ Nhật mùa xuân!”

Khi bạn say sưa xem những tập cuối cùng của bộ phim Arrested Development hoặc House of Cards, điều gì khiến bạn chạm vào nút “Bật” thêm một lần nữa, hay 6 lần liên tiếp?

Khi bạn đọc một cuốn sách, điều gì đã giữ bạn lại trên ghế, lật các trang sách, quên mất rằng mình phải bỏ sách xuống và đi ngủ?

Đài Phát thanh Công cộng Quốc gia (National Public Radio) biết chính xác các chương trình kể chuyện trên đài của mình hấp dẫn đến độ nào. NPR đã phát hiện ra rằng mọi người thường đỗ xe, tắt động cơ sau đó ngồi trong xe trên đường đi, chờ nghe nốt một câu chuyện nào đó chưa kết thúc. NPR gọi đó là những “khoảnh khắc trên đường đi”.⁴¹ Tại sao bất kỳ ai cũng đặt 3 phút cuối cùng của một câu chuyện trên NPR lên trên cả việc vào ăn tối với gia đình của họ.

Trí tò mò.

Trí tò mò tiếp tục khiến bạn lần giở những trang sách, nó xúi giục bạn xem thêm một tập phim nữa, nó khiến bạn quên thời gian trong ngày và thời tiết khi ngồi trên ghế trong rạp chiếu phim. Trí tò mò tạo ra “những khoảnh khắc trên đường đi”.⁴²

Trí tò mò là một mảnh quan trọng trong cách kể chuyện vĩ đại – sức mạnh của một câu chuyện để nắm được sự chú ý của bạn, để tạo ra sức hút khó cưỡng của câu hỏi giản đơn: Chuyện gì xảy ra tiếp theo?

Những câu chuyện hay chứa đựng mọi loại nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ. Chúng có những nhân vật quyến rũ xuất hiện trong các tình thế bi kịch tiến thoái lưỡng nan, ý nghĩa hoặc khám phá. Chúng có đội ngũ diễn viên tài năng, biên kịch giỏi và những giọng nói sinh động. Chúng có cốt truyện đáng ngạc nhiên với nhịp độ nhanh và các bối cảnh đưa bạn tới vị trí của câu chuyện. Chúng tạo ra một thế giới để bạn lạc vào mà không tốn chút công sức nào – và quên mất mình là ai.

Nhưng tất cả chỉ phục vụ một mục đích: Khiến bạn quan tâm. Bạn có thể nói rằng bạn quan tâm đến các nhân vật hoặc câu chuyện nhưng tất cả những gì bạn quan tâm là chuyện xảy ra tiếp theo. Chuyện gì xảy ra cuối cùng? Khía cạnh phức tạp của câu chuyện sẽ được gợi mở như thế nào? Tình huống phức tạp trong mối quan hệ của con người sẽ được giải quyết ra sao?

Một câu chuyện có thể hoặc không khiến nội dung của nó đáng nhớ. Nó có thể hoặc không hấp dẫn hay mang tính giải trí, buồn hay vui, thậm chí khiến người đọc giận giữ.

Nhưng không có đặc điểm nào trong những đặc điểm trên quan trọng nếu bạn không biết hết cả câu chuyện – nếu bạn không thực sự xem bộ phim hoặc đọc cuốn sách. Nếu bạn không chú tâm, thì nội dung của câu chuyện là gì cũng không quan trọng. Để hiệu quả, một câu chuyện phải giữ được bạn ở trên ghế – cho dù bạn đang cầm một chiếc Kindle, hay ngồi trong ô tô với bàn tay đặt lên nút bấm radio.

Khuyến khích trí tò mò là việc đầu tiên làm nên một câu chuyện hay.

Cứ bao lâu một lần bạn lại bắt đầu đọc một truyện trên báo hoặc tạp chí với một dòng tít lớn, về chủ đề mà bạn quan tâm, chỉ để bỏ cuộc sau vài đoạn với suy nghĩ rằng truyện đó không hề liên quan đến dòng tít.

Trí tò mò là động cơ tạo lực cho những câu chuyện hay. Nhưng tôi nghĩ thậm chí còn có một kết nối mạnh mẽ hơn giữa chúng.

Kể chuyện và trí tò mò thực sự không thể thiếu nhau. Chúng luôn củng cố và làm mới nhau. Nhưng chúng thậm chí còn có thể làm hơn thế. Trí tò mò có thể giúp tạo ra việc kể chuyện. Và không còn nghi ngờ gì nữa, việc kể chuyện kích thích trí tò mò.

Nếu đứng riêng, trí tò mò mang lại niềm vui và làm phong phú thêm cho cá nhân. Nhưng giá trị và niềm vui mà trí tò mò mang lại được nhân lên nhiều lần nếu bạn chia sẻ những gì mình biết. Nếu đến sở thú và nhìn thấy những chiếc lồng gấu trúc, hoặc đến Florence và dành ba ngày ở đây để ngắm nghệ thuật thời Phục Hưng, thì khi về nhà, bạn sẽ chẳng có gì để kể cho gia đình và bạn bè của mình ngoài “câu chuyện” về chuyến đi. Chúng ta đọc to những

mẫu tin hấp dẫn nhất từ tờ báo bên bàn ăn sáng. Một nửa những gì đăng trên Twitter là điều mà mọi người nói: “Nhìn những gì tôi vừa đọc này – anh/chị có thể tin được điều đó không?” Dòng thời gian Twitter của ai đó là một chuyến đi xuyên suốt những gì mà người đó nghĩ là đủ hấp dẫn để chia sẻ – một chuyến đi xuyên suốt thông qua trí tò mò bằng một cú click Glashow.

Nếu bạn ngược thời gian quay trở lại thời kỳ của các bộ tộc sơ khai nhất, thì kể chuyện là điều không thể thiếu đối với sự sinh tồn. Người khám phá ra dòng nước gần đó phải thông báo về việc này. Người mẹ phải chop lấy đứa con đang lơ đãng của mình trước con báo đang rình rập, người đầu tiên tìm thấy những củ khoai tây dại và cách ăn chúng phải chỉ cho những người khác biết điều đó.

Trí tò mò thật tuyệt vời nhưng nếu những gì chúng ta học được biến mất, nếu nó không vượt ra khỏi trải nghiệm của chúng ta, thì nó thực sự không giúp được gì.

Bản thân trí tò mò rất cần thiết cho sự sinh tồn.

Nhưng sức mạnh phát triển của loài người đến từ việc có thể chia sẻ những gì học được, và có thể tích lũy nó.

Và đó là định nghĩa về các câu chuyện: chia sẻ kiến thức.

Trí tò mò truyền động lực để chúng ta khám phá và tìm hiểu. Kể chuyện cho phép chúng ta chia sẻ thông tin và sự hứng khởi về những gì chúng ta tìm ra. Và đến lượt kể chuyện kích thích trí tò mò ở những người mà chúng ta nói chuyện.

Nếu biết về dòng nước gần đó, bạn có thể ngay lập tức tò mò về việc cố gắng tự tìm ra nó. Nếu nghe được thông tin về loại thức ăn mới, khoai tây, bạn có thể tò mò xem liệu mình có thể nấu nó hoặc nó có vị ra sao.

Ngay cả những câu chuyện hiện đại làm thỏa mãn về mặt cảm xúc cũng thường khiến bạn tò mò. Có bao nhiêu người xem Apollo 13 của Ron Howard – với cái kết rất viên mãn – sau đó muốn biết thêm về nhiệm vụ ấy, hay chương trình Apollo và hành trình ra ngoài trái đất nói chung.

Đương nhiên, có một nghề kết nối trí tò mò và việc kể chuyện, đó là báo chí. Tất cả chúng ta đều là nhà báo và tiểu thuyết gia về cuộc đời và các mối quan hệ của chính mình. Twitter, Instagram và blog là những cách thức hiện đại thay lời muốn nói, “Đây là những gì xảy ra trong đời tôi.” Bữa cơm gia đình quây quần bên bàn ăn trước kia có khác gì một mục điểm báo mỗi tối của gia đình bạn không?

Phần nhiều trong sức mạnh của những câu chuyện đến từ sức nặng tình cảm.

Đó là nơi của sự hài hước và niềm vui, sự hứng khởi và không thể nào quên trú ngụ. Chúng ta học cách hành xử, một phần, từ những câu chuyện về cách ứng xử của những người khác – cho dù những câu chuyện này được kể bên bàn ăn trưa bởi những cô bé lớp 6 – hoặc bởi các kỹ sư phần mềm có sản phẩm không được lòng một khách hàng mới hoặc được kể bởi Jane Austen trong cuốn tiểu thuyết của bà, *Sense and Sensibility*. Các câu chuyện là cách giúp chúng ta tìm hiểu về thế giới, cũng là cách giúp chúng ta hiểu những người khác, cụ thể là họ nghĩ gì, và suy nghĩ của họ có gì khác so với chúng ta.

Từ giây phút chúng ta được sinh ra, từ khi chúng ta thức giấc mỗi sáng, chúng ta đã chìm đắm trong những câu chuyện. Thậm chí khi chúng ta ngủ, não chúng ta cũng đang kể ta nghe những câu chuyện.

Một trong những câu hỏi không lời đáp về cuộc sống trên Trái đất đó là: Tại sao con người có thể tạo ra những tiến bộ về xã hội và trí tuệ, so với những động vật khác?

Có thể đó là ngón tay cái linh hoạt có thể đối diện với bốn ngón còn lại.

Có thể là kích cỡ và cấu trúc của não bộ.

Có thể là ngôn ngữ.

Có thể là khả năng của chúng ta trong việc tạo ra và sử dụng lửa.

Nhưng có thể thứ khiến con người trở thành sinh vật độc nhất đó là khả năng kể chuyện của chúng ta – và phản xạ của chúng ta nhằm kết nối ngay lập tức trí tò mò và khả năng kể chuyện theo một hình xoắn ốc của M. C. Escher⁴³. Các câu chuyện và trí tò mò của chúng ta phản chiếu lẫn nhau. Chúng là thứ giúp chúng ta thành công và cũng là thứ khiến chúng ta người hơn.

* * *

Khi tôi lớn lên, khả năng đọc của tôi thực sự tệ hại.

Tôi đã không thể đọc trong suốt những năm đầu tiểu học. Những con chữ trên trang giấy chẳng có ý nghĩa gì với tôi. Tôi không thể phát âm chúng, tôi không thể kết nối những biểu tượng được in trên giấy với thứ ngôn ngữ mà tôi biết và sử dụng mỗi ngày.

Vào những năm 1950, khi còn bé, chỉ có hai lý do mà bạn không thể đọc khi đã học lớp 3. Hoặc là ngớ ngẩn hoặc là bướng bỉnh. Nhưng tôi chỉ căng thẳng, áp lực và luôn lo lắng về trường học.

Mọi người không bắt đầu nói về chứng khó đọc đến tận 10 năm sau khi tôi học lớp 3 và họ không thực sự bắt đầu giúp đỡ những đứa trẻ đặc biệt mắc

chứng bệnh đó đến tận 10 năm sau đó. Ngày nay, có thể tôi vẫn được cho là mắc chứng khó đọc.

Hồi tiểu học, tôi toàn nhận được điểm F, hoặc thường xuyên nhận được điểm D. Vị cứu tinh của tôi là bà ngoại Sonia, một phụ nữ Do Thái cao khoảng 1,4 m. Bà luôn thủ thỉ với tôi rằng tôi là một đứa trẻ đặc biệt.

Mẹ tôi thì rất giận dữ – bởi con trai bà không qua nổi lớp 3. Bà tức tốc tìm cho tôi một gia sư dạy đọc, người dần dần hướng dẫn tôi lần theo các con chữ và từ ngữ trên trang giấy. Còn bà ngoại tôi thì hoàn toàn bình tĩnh. Đó là một điểm khác biệt thực sự.

Bà chỉ liên tục nói với tôi rằng: “Cháu là một cậu bé tò mò. Trí tò mò của cháu rất tuyệt. Hãy nghĩ lớn!” Bà tôi có thể nhìn xa trông rộng, vượt ra khỏi phiếu thành tích học tập; có vẻ như bà có thể nhìn thấu suy nghĩ của tôi. Bà biết tôi cũng ham học như những đứa trẻ khác. Tôi chỉ gặp khó khăn trong việc làm thỏa mãn sự ham học ấy mà thôi.

Bà đã thực sự giúp tôi trở thành người biết ước mơ. Bà nói với tôi rằng: “Đừng để hệ thống định hình cháu. Cháu là duy nhất – cháu là người tò mò!”

Thật là một điều đáng nói với một cậu bé tiểu học – “Đừng để hệ thống định hình cháu!” Nhưng ơn trời bà đã làm vậy. Bà đã dạy tôi rất nhiều điều. Một trong những điều quan trọng mà bà đã truyền cho tôi đó là tất cả những gì bạn thực sự cần là một quán quân.

Khi bạn không thể đọc, rồi sau đó khi bạn nỗ lực thực sự để đọc, thì có vài điều xảy ra. Đầu tiên ở trường, bạn trốn tránh. Nếu không thể đọc, bạn không thể trả lời các câu hỏi của giáo viên ở lớp. Vì thế tôi luôn né tránh, không giơ tay và cố giấu mình. Tôi cố gắng để tránh bị chú ý đến.

Khi gặp khó khăn với việc đọc, bạn bị cô lập trước những tình huống mà mọi người học bằng cách đọc. Và bạn bị cô lập trước những câu chuyện. Đối với đa số mọi người, đọc đơn giản là một công cụ không cần phải tư duy – đôi lúc khó khăn, khi gặp tài liệu khó, nhưng thường thì đó là một nguồn vui, nguồn giải trí. Đó luôn là một nguồn bất tận những câu chuyện hay.

Nhưng bản thân việc đọc đã quá khó đối với tôi, tôi không thường ôm một cuốn sách thu lu một góc để thưởng thức nó, để được lạc vào một thế giới khác như cách mà nhiều đứa trẻ vẫn làm – và tất nhiên là cả người lớn nữa. Và tôi không thể quyết định cách thức mà một đứa trẻ lớp 6 như tôi có thể hứng thú với thứ gì đó – hệ mặt trời, cá heo, Abe Lincoln – và xem cả chồng sách về chủ đề đó ở thư viện.

Tôi phải tìm nhiều cách để có thể học được những gì tôi muốn một cách kiên

nhẫn và quyết tâm.

Khả năng đọc của tôi dần được cải thiện trong suốt những năm phổ thông. Nếu những gì tôi mắc phải là chứng khó đọc, thì có vẻ như tôi dần khỏi bệnh khi lớn lên. Khi trưởng thành, tôi đã đọc được đọc kịch bản và báo, sách và tạp chí, mail và các tin văn. Mỗi trang đều là một nỗ lực. Công việc không bao giờ mệt mỏi. Tôi nghĩ, việc đọc đối với tôi, đối với những người mắc chứng khó đọc, hơi giống môn toán đối với nhiều người: bạn phải thật nỗ lực để có thể hiểu được vấn đề đến nỗi quên mất điểm chính của chính vấn đề đó. Ngay cả bây giờ, khi đã 60 tuổi, những nỗ lực thể chất dành cho việc đọc cũng rút cạn niềm vui thích mà tôi có thể có từ những gì đang đọc.

Điều thú vị mà tôi nghĩ đó là, bất chấp những khó khăn của tôi đối với việc đọc, vẫn còn hai điều thiết yếu sót lại: niềm yêu thích mà tôi tìm thấy ở việc đọc và đam mê của tôi dành cho những câu chuyện. Tôi từng là một đứa trẻ không muốn gì ngoài việc né tránh những câu hỏi ở lớp học, và hiện tôi lại hứng thú với cơ hội trở thành một học sinh ham học, đặt ra những câu hỏi về những người mà bản thân họ đang tìm kiếm câu trả lời.

Tôi từng là đứa trẻ không có sở thích đắm chìm vào tất cả những tác phẩm kinh điển phù hợp với lứa tuổi – James and the Giant Peach, Charlotte’s Web, Dune, A Wrinkle in Time, the Catcher in the Rye – nhưng hiện tôi đang dành đời mình giúp tạo ra chính xác những kiểu câu chuyện đầy hấp dẫn này trên màn ảnh.

Tôi thích những câu chuyện hay, tôi thích chúng nhất theo cách mà chúng được khám phá ra trước tiên – kể to lên. Đó là lý do tại sao những câu chuyện tò mò lại quá quan trọng và cũng đầy thú vị đối với tôi như thế. Tôi đã mô tả một vài trong số những cuộc nói chuyện ẩn tượng nhưng phần lớn các cuộc nói chuyện đã diễn ra trong văn phòng của tôi. Một vài trong số chúng giống như đọc một câu chuyện từ trang bìa của tờ Wall Street Journal, khắc họa hoàn hảo thứ gì đó theo cách mà tôi không thể nào quên.

Tôi luôn hứng thú với cách ứng xử và phép xã giao: phải ứng xử thế nào cho đúng, đối xử với mọi người sao cho phải? Tại sao việc ai là người mở cửa và đặt dao đĩa ở đâu trên bàn lại quan trọng?

Tôi mời Letitia Baldrige, chuyên gia hàng đầu về các loại nghi thức xã giao, người đầu tiên được biết đến ở cương vị thư ký xã hội cho Jacqueline Kennedy, giúp Nhà Trắng thời Kennedy trở thành một trung tâm văn hóa và nghệ thuật, đến nói chuyện. Baldrige đã rời Tiffany & Co. để đến làm việc tại Nhà Trắng và tiếp tục viết bài cho một chuyên mục báo cũng như nhiều cuốn sách về nghi thức xã giao hiện đại. Baldrige cao lớn – cao hơn nhiều so với

tôi – và mái tóc đã điểm bạc khi tôi gặp bà. Baldrige bước vào văn phòng của tôi với dáng vẻ đầy nhã nhặn.

Letitia Baldrige đã giúp tôi hiểu được sự khác biệt giữa phép xã giao và cách ứng xử – thứ mà tôi chưa bao giờ biết được trước đây.

Ứng xử thực sự là nền tảng cho cách chúng ta đối xử với những người khác – cách ứng xử mang lại lòng trắc ẩn, sự cảm thông và “quy tắc vàng”. Cách ứng xử, đơn giản, là khiến mọi người cảm thấy được chào đón, thoải mái và được tôn trọng.

Phép xã giao là một bộ các kỹ thuật mà bạn sử dụng để có được cách ứng xử đẹp. Phép xã giao do học hỏi mà có. Cách bạn mời ai đó đến một sự kiện tạo nên sự khác biệt. Cách bạn chào đón mọi người, cách bạn giới thiệu họ với những người đã có mặt, cách bạn kéo ghế cho một ai đó.

Ứng xử là cách bạn muốn cư xử, và cách bạn muốn mọi người cảm thấy. Phép xã giao là kết tinh của mong muốn đối xử với mọi người bằng sự ấm áp và trọng đãi.

Tôi thích sự khác biệt đó. Đối với tôi, nó làm sáng tỏ cả cách ứng xử và phép xã giao, khiến chúng dễ hiểu và thực tế hơn. Tôi sử dụng một chút những gì mà Letitia Baldrige dạy tôi mỗi ngày. Bạn mở cửa xe ô tô cho vợ mình không phải bởi cô ấy không thể tự mở nó, mà bởi bạn yêu cô ấy. Bạn xếp sắp dao đĩa trên bàn theo một cách nhất định bởi việc đó mang lại cho những vị khách của bạn sự thoải mái hơn trong bữa ăn.

Và như Letitia nói với tôi, cảm giác mà bạn đang cố gắng truyền tải – sự hiếu khách và sự ấm áp – quan trọng hơn nhiều so với việc tuân theo bất cứ một quy tắc nào. Bạn có thể tuân theo các quy tắc nhưng nếu làm nó với một thái độ hời hợt, bạn sẽ bộc lộ sự thô lỗ dù bạn đang sử dụng phép xã giao “hoàn hảo”.

Không phải mọi cuộc nói chuyện đều hữu dụng trong thực tiễn. Một trong những cuộc nói chuyện ưa thích của tôi là với một người mà ngay từ cái nhìn đầu tiên, có vẻ đối lập với chuyên gia nghi thức xã giao Letitia Baldrige: Sheldon Glashow, nhà vật lý Harvard, người đã giành được giải Nobel Vật lý vào năm 1979 khi ông 46 tuổi, cho nghiên cứu thực hiện năm 28 tuổi.

Chúng tôi đón Glashow từ Cambridge đến Los Angeles. Ông đến văn phòng tôi vào buổi sáng, có vẻ vui mừng trước sự mới lạ của việc gặp người có ảnh hưởng trong lĩnh vực điện ảnh, giống như tôi được gặp ai đó tầm cỡ trong thế giới khoa học vậy.

Khi ông tới thăm tôi, vào năm 2004, ông đã 72 tuổi, một trong những người

đàn ông hiểu biết trong lĩnh vực vật lý hạt hiện đại. Công việc tiên phong của Glashow trong lĩnh vực vật lý liên quan đến việc phát hiện ra những gì mà các nhà vật lý cho là 4 lực cơ bản của tự nhiên có thể thực sự chỉ là 3 lực – ông giúp “hợp nhất” lực yếu và lực điện từ. (Hai lực còn lại là trọng lực và lực hấp dẫn).

Tôi thích việc cố gắng tập trung suy nghĩ của mình vào vật lý hạt. Tôi thích thể như cách mà một số người thích tìm hiểu về sự phức tạp của địa chất học, thương mại tiền tệ hay bài poker. Đó là một thế giới khó hiểu, với thứ ngôn ngữ khác biệt và hàng loạt các nhân vật – vật lý hạt về cơ bản có vẻ giống như một vũ trụ khác biệt. Thế nhưng đó là vũ trụ mà chúng ta đang sống. Tất cả chúng ta đều được tạo nên từ các hạt quack⁴⁴, hạt cơ bản và lực điện từ yếu.

Khi bước vào văn phòng tôi, Glashow không thể cười mở và hào hứng hơn. Tôi là một người ngoại đạo nhưng ông vui vẻ khi chia sẻ với tôi khoa học về vật lý hạt. Ông có cách xử sự của một giáo sư kiên nhẫn và được yêu mến. Nếu bạn không hiểu gì đó, ông sẽ cố gắng giải thích nó theo một cách khác.

Ông là một giáo viên kiêm nhà khoa học. Buổi sáng mà Glashow giành được giải Nobel, ông phải hoãn tiết học lúc 10 giờ sáng của mình – tiết dạy về vật lý hạt – cho các sinh viên Harvard.

Glashow tò mò về lĩnh vực điện ảnh. Ông rõ ràng là người rất thích phim. Ông đã giúp Matt Damon và Ben Affleck tính toán chuẩn xác cho bộ phim Good Will Hunting.

Glashow trái ngược với Edward Teller. Ông vui vẻ chấp thuận cơ hội nói chuyện – ông đã bỏ ra hai ngày để dành thời gian đến thăm tôi – và ông hứng thú với gần như mọi thứ. Chúng tôi thường sắp xếp các cuộc nói chuyện chiếm khoảng một, hai giờ của lịch trình trong ngày. Shelly Glashow và tôi nói chuyện trong bốn giờ, và thời gian trôi qua nhanh chóng. Cảm giác của tôi khi tiễn tiến sĩ Glashow ra khỏi văn phòng đó là, tôi muốn nói chuyện với người đàn ông này thêm nữa.

Một câu chuyện trên báo hoặc tạp chí, nếu được chấp bút bởi một phóng viên tài năng, có thể nắm bắt được phần nhiều những gì mà tôi có được từ Letitia Baldrige và Sheldon Glashow. Nhưng tôi gặp khó khăn với việc đọc, nên tôi nghĩ mình hẳn đã mất đi sự vui vẻ.

Tôi biết rằng mỗi cuộc nói chuyện tò mò của tôi là một đặc ân tuyệt vời – phần lớn mọi người không có cơ hội gọi cho người khác và mời họ đến nói chuyện. Nhưng tôi đã nhận được thứ gì đó đặc biệt từ kiểu tò mò vốn không đặc biệt đối với tôi hoặc đối với sự sắp đặt cụ thể này: gặp gỡ mọi người trực tiếp hoàn toàn khác so với việc nhìn thấy họ trên ti vi hoặc đọc các thông tin

về họ. Điều đó không chỉ đúng đối với tôi. Màu sắc của nhân cách và năng lượng của một người chỉ thực sự sống động khi bạn được bắt tay và nhìn vào mắt họ. Khi bạn nghe họ kể một câu chuyện. Việc đó có sức ảnh hưởng thực sự về cảm xúc đối với tôi và ảnh hưởng đó còn mãi. Đó là học mà không cần chỉ dạy, học thông qua kể chuyện.

Kiểu tò mò trực tiếp này khiến bạn ngạc nhiên. Cả Baldrige và Glashow đều ngạc nhiên – khác nhiều so với tưởng tượng của tôi trước đó.

Baldrige tập trung vào các cách ứng xử, thay vì phép xã giao. Bà có đủ mọi kinh nghiệm về lễ nghi giao tiếp ở mức cao nhất – từ Tiffany đến các bữa tiệc ở Nhà Trắng – bà thực sự chỉ muốn mọi người đối xử với nhau thật tử tế. Bà là người cầm cân nảy mực nổi tiếng về các quy tắc, nhưng đối với bà, cách ứng xử không liên quan đến các quy tắc, chúng liên quan đến sự tôn trọng và hiếu khách.

Glashow làm việc trong một lĩnh vực khoa học phức tạp, nó cần đến nhiều năm học ở trường sau khi tốt nghiệp trung học như trước đây, chỉ để đi đến điểm mà bạn có thể bắt đầu tạo ra sự tiến bộ một cách rõ rệt. Thế nhưng ông là một người dễ gần và biết nhìn xa trông rộng. Thật dễ chịu khi gặp một nhà vật lý lý thuyết tài năng, không phải mẫu nhà khoa học chỉ biết nghiên cứu. Ông tham gia vào một thế giới rộng hơn.

Quan điểm của tôi đó là bạn không thực sự cần ngồi xuống, bằng cách sắp xếp một cuộc hẹn, với thư ký xã hội của Nhà Trắng hay nhà vật lý đoạt giải Nobel để có được trải nghiệm kiểu đó. Khi có người mới gia nhập công ty bạn, khi bạn đang đứng ở khu vực ngoài đường biên trong trận bóng đá của cậu con trai bên cạnh các bậc phụ huynh khác, khi bạn ngồi trên máy bay cạnh một người lạ, hoặc tham dự một hội thảo ngành công nghiệp lớn, tất cả những người xung quanh đều có chuyện để kể. Những lúc như thế này rất đáng để cho chính bạn cơ hội được ngạc nhiên.

Tôi gặp Condoleezza “Condi” Rice trong một bữa tiệc ở Hollywood. Tôi luôn tò mò về bà ấy. Bà là một nhạc sĩ piano cổ điển, một giáo sư về khoa học chính trị tại Đại học Stanford và sau đó là hiệu trưởng của trường đại học này. Và đương nhiên, bà là cố vấn an ninh quốc gia trong 4 năm cho Tổng thống George W. Bush và là ngoại trưởng trong 4 năm. Bà ấy có sự hiện diện đặc biệt – với mức độ trách nhiệm của mình, Condi luôn xuất hiện một cách bình tĩnh, thậm chí là điềm tĩnh. Bà ấy cũng toát lên sự hiểu biết. Đối với tôi, Condi dường như có sức ảnh hưởng vô cùng lớn.

Bữa tối của chúng tôi diễn ra vào năm 2009, không lâu sau khi bà ấy rời vị trí ngoại trưởng. Bà ấy ngồi đối diện tôi.

Condi vẫn có chút dè dặt, nhưng bà là người rất dễ nói chuyện. Một điều mà bạn không bao giờ thấy khi xem trên truyền hình, mà bắt buộc phải tiếp xúc gần, đó là sự lấp lánh trong mắt bà. Khi bữa tối kết thúc, tôi nói với bà ấy: “Tôi có thể gọi cho bà được không? Bà có thể ăn trưa với tôi không?”

Bà ấy mỉm cười và nói: “Chắc chắn rồi!”

Không lâu sau đó, khi chúng tôi ăn trưa ở E Baldi, Cañon Drive, một nhà hàng nổi tiếng ở Hollywood. Bà ấy đến cùng vệ sĩ riêng và chúng tôi ngồi trong căn phòng kín duy nhất ở nhà hàng nhỏ này.

Condi khá thoải mái và cởi mở nhưng tôi nghĩ mình tò mò về bà ấy hơn là bà ấy tò mò về tôi.

Tôi kể cho bà ấy nghe về một bộ phim mà chúng tôi chuẩn bị thực hiện. Nó tên là Cartel, kể về một người đàn ông tìm cách trả thù các liên hiệp xí nghiệp thuốc Mexico vì đã sát hại vợ hắn một cách dã man. Bộ phim lấy bối cảnh ở Mexico, nơi mà nạn bạo lực liên hiệp xí nghiệp diễn ra tràn lan, và chúng tôi sẽ bấm máy ghi hình ở Mexico, chỉ hai tháng sau đó. Ban đầu chúng tôi để Sean Penn làm diễn viên chính; khi anh ấy từ chối, chúng tôi mời Josh Brolin thay thế. Tôi lo lắng về việc làm một bộ phim phê phán gay gắt các liên hiệp xí nghiệp, ở một đất nước mà họ chặt đầu cả quan tòa.

Condi lắng nghe. Tôi nói với bà ấy rằng đội an ninh của hãng đã đánh giá các khu vực mà chúng tôi muốn ghi hình ở Mexico và nói rằng mọi chuyện ổn. Bà ấy nhìn tôi đầy hoài nghi rồi nói: “Tôi không nghĩ việc đó an toàn đâu.”

Cartel đang đứng giữa ngã ba đường. Chúng tôi đã chi tiền. Hãng nghĩ mọi chuyện an toàn. Nhưng những gì mà tôi đọc trên báo chí mỗi ngày lại khác. Vấn đề về an ninh khiến tôi bận lòng. Tôi nghĩ, liệu cá nhân tôi có thể đi đến phim trường của một bộ phim về liên hiệp xí nghiệp ở Mexico không? Thành thực mà nói, tôi nghĩ mình không thể. Và nếu tôi không đi, liệu tôi có an tâm khi để ai đó đi không? Tôi thực sự cần một quan điểm có cơ sở khác.

Sau bữa trưa của chúng tôi, Condi vẫn theo dõi tình hình. Bà kiểm tra qua và nói: “Không, việc anh định làm không an toàn đâu.”

Đó là lời gợi ý cuối cùng đối với tôi và cả hãng. Chúng tôi khép lại ý tưởng về bộ phim. Chúng tôi không bao giờ đưa nó đến Mexico, và nó không bao giờ được thực hiện. Khi nhìn lại, tôi lo rằng ai đó có thể bị giết. Tôi đã học cách chú ý đến những bản năng này, đến những hồ nghi làm phiền lòng, và tôi học cách chắc chắn rằng chúng tôi tò mò đủ để tìm kiếm lời tư vấn từ chuyên gia thực sự khi có rủi ro lớn. Tôi nghĩ việc làm một bộ phim về các liên hiệp xí nghiệp thuốc, ở một quốc gia mà chúng đang hoạt động, có thể là một thảm họa.

Tôi sẽ không làm tốt công việc của mình nếu thiếu đi trí tò mò. Giờ nó len lỏi vào trong mỗi bước tiến của tôi. Nhưng hãy nghĩ về số người cũng nên nói điều đó, trong những lĩnh vực mà chúng ta không coi nó như là một phẩm chất cần thiết – hoặc ít nhất như là kỹ năng hàng đầu – theo cách mà chúng ta kỳ vọng ở một bác sĩ hoặc một cảnh sát.

Một nhà hoạch định tài chính giỏi cần biết rõ các thị trường và cách sắp xếp tiền bạc để nghỉ hưu, và anh ta cũng nên tò mò.

Một nhân viên bất động sản giỏi cần biết rõ thị trường, những căn nhà trống, những căn nhà sắp trống và cũng nên tò mò về các khách hàng của mình.

Một nhà quy hoạch thành phố, một giám đốc quảng cáo, một quản gia, một huấn luyện viên thể dục, một kỹ sư cơ khí hay một nhà tạo mẫu tóc đều cần tò mò.

Và trong mọi trường hợp, trí tò mò chủ yếu là về một câu chuyện. Câu chuyện cuộc đời bạn là gì và bạn mong muốn tiền bạc, một ngôi nhà mới hay một kiểu tóc mới sẽ giúp bạn hình thành nên câu chuyện ấy bằng cách nào và giúp bạn kể nó ra sao?

Kiểu trí tò mò ấy có vẻ quá đơn giản đến mức chúng ta thậm chí không cần phải nói về nó. Tôi nghĩ nó đã từng như thế. Nhưng trong một thế giới nơi mà nhiều trong số các tương tác cơ bản của chúng ta được sắp xếp và ghi ra – chúng ta đang nói với “dịch vụ khách hàng” trên tổng đài 800, chúng ta đang cố gắng để được lắng nghe qua loa ở làn cho xe qua, chúng ta đăng ký phòng ở một khách sạn nơi mà sự hiếu khách được “đào tạo” – trí tò mò đã bị bóp nghẹt.

Nó được coi là một lá bài bất ngờ.

Nhưng điều đó sai hoàn toàn. Nếu nghĩ về một nhà tạo mẫu tóc giỏi, bạn sẽ thấy bản thân công việc đó cần kỹ năng để hiểu về tóc, về kiểu đầu của khách hàng, chất tóc; nó mang tính sáng tạo và chủ nghĩa cá nhân. Nhưng nó cũng chứa đựng một nhân tố con người quan trọng. Ở vị trí của khách hàng, bạn muốn một nhà tạo mẫu có hứng thú với bạn, người hỏi rằng mái tóc có ý nghĩa như thế nào với bạn, đồng thời là người chú ý đến việc bạn muốn trông ra sao và cảm thấy thế nào khi rời khỏi ghế. Bạn cũng muốn một nhà tạo mẫu tóc nói chuyện với mình, hỏi các kiểu câu hỏi khiến cả hai người đều thoải mái, vui vẻ trong khi bạn đang được gội đầu, cắt và sấy tóc. (Hoặc một nhà tạo mẫu tóc đủ nhạy cảm để nhận ra rằng bạn không hề muốn nói chuyện.)

Điều tuyệt vời đó là loại tò mò thường lệ này hiệu quả đối với cả nhà tạo mẫu tóc và khách hàng. Khách hàng có được mái tóc mà mình muốn, có được diện mạo trông đẹp nhất, giúp cô kể được câu chuyện của mình và cũng có được

trải nghiệm thoải mái và vui vẻ. Nhà tạo mẫu tóc tránh được việc rơi vào lối mòn. Cô biết được điều gì đó về khách hàng và thế giới xung quanh – mỗi khách hàng ngồi trên ghế làm tóc là một cơ hội để có được một cuộc trò chuyện tò mò nho nhỏ. Cô mang lại cho khách hàng kiểu đầu đẹp nhất mà mình có thể tạo ra, khiến họ vui vẻ và muốn quay trở lại cửa hàng, đồng thời thêm yêu công việc của mình hơn.

Đi vào cửa hàng cắt tóc không giống như việc ngồi xuống để vạch ra một bản thiết kế lại không gian văn phòng của công ty bạn hoặc phần phụ cho căn nhà của bạn với một kiến trúc sư. Nhưng trí tò mò và việc kể chuyện chỉ mang lại rất ít niềm vui và sự khác biệt – thường là kiến thức và tầm nhìn – đối với những gì có thể trở thành thói quen.

Nếu phép xã giao là chất dẫn giúp chúng ta luôn hòa thuận với nhau, thì trí tò mò là một ít xốt ớt Tabasco bổ sung thêm chút cay nồng, đánh thức chúng ta, tạo ra kết nối, và mang lại ý nghĩa cho bất cứ cuộc gặp gỡ nào.

Chương IV

TRÍ TÒ MÒ GIỐNG NHƯ MỘT SỨC MẠNH SIÊU NHIÊN

“Trí tò mò sẽ chế ngự nỗi sợ thậm chí còn hơn cả ý chí dũng cảm.”

–JAMES STEPHENS⁴⁵

Tôi đang ngồi trong một quán rượu ở Ritz-Carlton, thành phố New York, đối diện Công viên Trung tâm, với một người đàn ông có phần tóc mai kiểu sườn cù từ thời Buren⁴⁶. Tôi đang ngồi uống với Isaac Asimov, vị tác giả đã giúp mang khoa học và tiểu thuyết khoa học đến với cả một thế hệ người Mỹ.

Đó là năm 1986, bộ phim Splash được công chiếu và mang lại doanh thu khủng, còn tôi đã sử dụng thành công đó để khiến các cuộc trò chuyện tò mò trở nên tham vọng nhất có thể.

Đương nhiên, Isaac Asimov là một huyền thoại. Vào thời điểm chúng tôi gặp nhau, ông đã viết hơn 300 cuốn sách. Đến khi ông mất, vào năm 1992, con số đó đã lên đến 477 cuốn. Các tác phẩm của Asimov quá rõ ràng và dễ tiếp cận – lột tả mọi loại chủ đề phức tạp một cách dễ hiểu – đến mức sự thông minh của ông rất dễ coi nhẹ. Mặc dù không ai từng gọi ông là “Tiến sĩ Asimov”, thế nhưng ông là người có bằng tiến sĩ Hóa học do Đại học Columbia cấp, và trước khi ông có thể kiếm sống nhờ viết lách, ông là một giáo sư Sinh hóa tại trường Y, trực thuộc Đại học Boston.

Phần lớn mọi người biết Asimov là một người kể chuyện và tưởng tượng hảo huyền, một người đàn ông có thể quan sát cách mà khoa học và con người tương tác với nhau để rồi tưởng tượng ra tương lai, tác giả của I, Robot và The foundation Trilogy. Nhưng Asimov thực sự viết nhiều cuốn phi tiểu thuyết nhiều hơn là tiểu thuyết. Ông viết 7 cuốn sách về Toán học, 68 cuốn sách về Thiên văn học, một cuốn sách Giáo khoa về Sinh hóa, ông viết các cuốn sách có tựa đề Photosynthesis và The Neutrino: Ghost Particle of the Atom. Ông viết các hướng dẫn văn chương cho Kinh Thánh (2 tập), Shakespeare và Paradise Lost. Ông có một tình yêu đầy tinh quái như một đứa trẻ dành cho những câu chuyện đùa và viết 8 cuốn sách hoặc tuyển tập truyện hài hước, gồm có Lecherous limericks, More Lecherous Limericks và Still more Lecherous Limericks. Trong mười năm cuối đời, Asimov viết khoảng trên 15 cuốn sách mỗi năm. Ông viết sách nhanh hơn hầu hết mọi người có thể đọc chúng – bao gồm cả tôi.⁴⁷

Asimov là một nhà thông thái, một người tự học và là một thiên tài. Ông cũng là một người kể chuyện theo bản năng. Ai lại không muốn ngồi với ông trong vòng một giờ chứ?

Isaac Asimov gặp tôi ở Ritz-Carlton với người vợ thứ hai của mình, Janet Jeppon Asimov, một nhà Tâm thần học với các tấm bằng từ Đại học Stanford và New York. Tôi thấy bà đáng sợ hơn ông – Isaac thoải mái còn vợ ông dè chừng. Bà rõ ràng là “sếp” hoặc ít nhất cũng là người bảo vệ của ông.

Cả Isaac và Janet đều gọi bia gừng.

Chúng tôi bắt đầu nói chuyện. Rõ ràng, cuộc trò chuyện không diễn ra suôn sẻ lắm, mặc dù tôi không nhận ra nó tệ nhạt đến mức nào. Sau chỉ 10 phút – vợ chồng Asimov thậm chí còn chưa uống hết cốc bia gừng – Janet Asimov đã thất lễ ngắt lời.

“Cậu rõ ràng không biết công việc của chồng tôi đủ rõ để có cuộc nói chuyện này,” bà vừa nói vừa đứng lên khỏi bàn. “Thật phí thời gian của ông ấy. Chúng tôi sẽ đi. Thôi nào, Isaac.”

Và thế là họ đứng dậy và để tôi ngồi một mình ở bàn, vẫn há hốc miệng vì kinh ngạc.

Tôi đã sắp xếp một cuộc hẹn với một trong những người kể chuyện thú vị nhất, sáng tạo nhất và nhiều nhất trong thời đại của chúng tôi nhưng tôi đã khiến ông ấy phát chán (hoặc ít nhất là khiến bà vợ cảnh giác của ông ấy phát chán) vì thế chỉ trong 10 phút, họ không thể chịu được và phải đứng phắt dậy để rời đi.[48](#)

Tôi không nghĩ tôi đã từng cảm thấy như thế bị vỗ vào mặt như thế – dù không phải như thế – trong đời.

Vấn đề là thế này: Janet Asimov đã đúng.

Tôi đã mất vài tháng để tiếp cận được họ. Nhưng bà ấy đã bắt thóp tôi. Tôi đã không chuẩn bị đủ để nói chuyện với Isaac Asimov. Ông đã đồng ý dành một giờ để ngồi nói chuyện với tôi – đối với ông ấy, đó là sự hy sinh cả một chương sách – nhưng đối lại tôi đã không tôn trọng ông. Tôi không dành đủ thời gian để tìm hiểu về ông, hoặc đọc, giả như, *I, Robot*, từ đầu chí cuối.

Đến buổi gặp đó, tôi rất sợ Isaac Asimov. Tôi đã lo lắng chính xác về việc cuối cùng đã xảy ra: Tôi sợ không biết đủ để có được một cuộc trò chuyện thú vị với Asimov. Nhưng tôi đã không đủ thông minh để đưa nỗi sợ vào trí tò mò.

Tôi không bao giờ mắc những sai lầm đó nữa.

Tôi phải học cách dựa vào trí tò mò theo hai cách thực sự quan trọng: Đầu tiên, tôi sử dụng trí tò mò để đánh bại nỗi sợ.

Tôi có cả đồng nỗi sợ khá tầm thường.

Tôi sợ phải nói chuyện trước đám đông.

Tôi không thực sự thích những địa điểm xã hội, nơi mà tôi có thể phải chịu cảnh như bị mắc kẹt ở đó, hoặc là nơi mà tôi có thể cảm thấy không thoải mái như ai đó nghĩ tôi nên thế.

Giờ hãy dành một phút để xem xét danh sách này. Dựa trên nỗi sợ của tôi, tôi chắc đã chọn sai ngành. Nửa cuộc đời – nửa đời làm việc – đã buộc tôi phải đi đâu đó, nói chuyện, tham gia vào các cuộc gặp gỡ xã giao lớn với những người quan trọng mà tôi chỉ biết sơ qua chứ không quen thân.

Do đó tôi có chút sợ những người quyền lực và bị dọa dẫm bởi những người tài trí – chính xác là kiểu người mà tôi muốn có các cuộc trò chuyện tò mò – và có vẻ như là tôi đã tạo ra một cuộc sống được thiết kế hoàn hảo để khiến tôi hồi hộp ngay từ giây phút tỉnh giấc mỗi sáng.

Ngoài việc sử dụng trí tò mò để loại bỏ nỗi sợ hãi, tôi sử dụng trí tò mò để truyền sự tự tin – vào các ý tưởng, quyết định, tầm nhìn và chính bản thân. Hollywood, như tôi đề cập, là mảnh đất của những câu nói “Không”. Thay vì đánh vần to từ H-O-L-L-Y-W-O-O-D trên tấm biển nổi tiếng ở Hollywood Hills, họ có thể đánh vần to từ: N-O-N-O-N-O-N-O!

Gần đây, một nhà làm phim nhiệt huyết đã đến văn phòng tôi và đã nói rằng: “Ôi cậu thật thú vị. Không ai từng nói không với cậu.”

Thật ngớ ngẩn. Mọi người đều nói “Không” với tôi. Mọi người vẫn nói “Không” với tôi. Nó chỉ trái với vẻ ngoài mà thôi.

Chắc chắn mọi người thích tôi. Mọi người nói “Đồng ý” gặp tôi.

Mọi người nói: “Mời cậu đến ăn tối.” Thi thoảng họ nói: “Hãy tham gia chuyến đi thú vị này với tôi” – và đó là lời tâng bốc.

Nhưng nếu tôi muốn làm gì đó sáng tạo, nếu tôi muốn làm gì đó gây sốc – ví dụ, một loạt chương trình truyền hình về một đao phủ thời trung cổ mà tôi đã hỗ trợ tiến hành vào năm 2014, hoặc một bộ phim về ảnh hưởng của James Brown đến lĩnh vực âm nhạc tại Mỹ, được ra mắt vào mùa hè năm 2014 đã bị mọi người nói “Không”. Những lúc như thế, họ chỉ mỉm cười và vòng tay qua vai tôi khi làm vậy.

Bạn phải học cách đánh bại câu nói “Không”.

Ai ở Hollywood cũng phải đánh bại câu nói “Không” – và nếu bạn là lập trình

viên ở thung lũng Silicon, hoặc nếu bạn là nhà thiết kế xe ô tô ở Detroit, hay nếu bạn tìm cách gây quỹ ở Lower Manhattan, bạn cũng phải học đánh bại câu nói “Không”.

Một vài người ở đây dùng cách quỵến rũ để đánh bại câu nói “Không”.

Một vài người ở đây dùng cách phỉnh phờ, một số người dùng cách cãi lý, một số người than van.

Nếu cần sự hỗ trợ trong một dự án, tôi không muốn than van, quỵến rũ hay lôi kéo bất cứ ai vào. Tôi muốn họ có chung sự cảm thông và cam kết mà tôi cảm nhận được. Tôi không muốn lôi kéo ai đó, đi ngược lại đánh giá của họ. Tôi muốn họ nhìn thấy ý tưởng, xem bộ phim và các nhân vật với sự hứng khởi, đưa họ vượt qua những giai đoạn khó khăn của bất cứ dự án nào.

Tôi sử dụng trí tò mò để đánh bại câu nói “Không”, tôi sử dụng trí tò mò để tìm ra cách có được câu trả lời “Có”. Nhưng không phải như tưởng tượng của bạn.

* * *

Tôi không trở thành một nhà sản xuất chính thức với bộ phim đầu tiên mà Ron Howard và tôi thực hiện – Night Shift. Bộ phim rất hay, gợi tình và dễ giải thích. Bạn có thể ngay lập tức thấy các điểm hài hước. Thực tế, Night Shift dựa trên một câu chuyện có thật mà tôi đọc ở bìa sau của tờ New York Times vào mùa hè năm 1976.[49](#)

Bộ phim thứ hai mà tôi và Ron làm cùng nhau, Splash, đã dạy cho tôi biết một nhà sản xuất thực sự làm gì ở Hollywood. Công việc của họ là đưa ra ý tưởng về câu chuyện và tìm kiếm nguồn tiền, cũng như chọn lọc diễn viên để làm bộ phim và bảo vệ chất lượng của bộ phim khi nó được công chiếu. Nhưng đầu tiên và quan trọng nhất, công việc của một nhà sản xuất là làm được bộ phim.

Bộ phận nòng cốt của Splash, thứ mà tôi gọi là “điểm bốc cháy” của câu chuyện, rất đơn giản: Chuyện gì xảy ra khi một nàng tiên cá rời đại dương để lên mặt đất?

Ấn tượng của nàng là gì, cuộc sống của nàng sẽ ra sao? Chuyện gì xảy ra nếu tôi tình cờ gặp nàng tiên cá đó? Cần gì để chiếm được tình cảm của nàng – nàng sẽ phải từ bỏ điều gì? Người con trai yêu nàng phải từ bỏ điều gì?

Tôi tự viết kịch bản đầu tiên cho Splash (ban đầu tôi gọi nó là Wet).

Ý tưởng về nàng tiên cá xuất hiện trước cả ý tưởng Night Shift, khi tôi đang là một nhà sản xuất phim truyền hình và loạt chương trình truyền hình nhỏ

(giống như Zuma Beach và loạt chương trình truyền hình Ten Commandments). Tôi đã làm theo lời khuyên của Lew Wasserman, nghĩ ra các ý tưởng, thứ mà tôi có thể sở hữu, dùng cây bút chì để viết vào cuốn sổ tay. Tôi cũng giống như bất kỳ chàng trai 28 tuổi nào trong lĩnh vực điện ảnh ở LA thập niên 1970: Tôi bị những phụ nữ California mê hoặc. Tôi luôn cố gắng để hiểu họ. Không có sự khác biệt gì nhiều giữa những cô nàng diện những mảnh bikini với một nàng tiên cá trên bãi biển.

Ngoại trừ điều này: Không ai muốn làm một bộ phim về một nàng tiên cá.

Không hãng nào có hứng thú. Không đạo diễn nào có hứng thú.

Mọi người đều nói không.

Ngay cả Ron Howard cũng không muốn làm đạo diễn cho một bộ phim về nàng tiên cá. Anh ấy đã từ chối hơn một lần.

Hollywood về cơ bản là một nơi không thích rủi ro – tất cả chúng tôi đều tìm kiếm điều chắc chắn. Đó là lý do tại sao chúng tôi có những bộ phim với bốn hoặc thậm chí là sáu phần.

Có vẻ không ai hiểu một bộ phim về một nàng tiên cá. Bộ phim về nàng tiên cá thành công trước đó ở đâu?

Cuối cùng có hai điều xảy ra.

Đầu tiên tôi nghe được câu trả lời “Không”. Có thông tin chống lại mà tôi phải tò mò.

Tôi sẽ nói: “Đó là bộ phim về một nàng tiên cá lên cạn. Nàng gặp một chàng trai. Đó là một kiểu tưởng tượng, anh chị biết mà?” Họ sẽ không mua nó.

Tôi cần biết mọi người từ chối cái gì. Họ nói “Không” với một vở hài kịch? Họ nói “Không” với một bộ phim tưởng tượng về một nàng tiên cá? Họ nói “Không” với tôi – với Brian Grazer?

Hóa ra lần đầu tiên tôi viết và giới thiệu Splash quá nhiều xét từ quan điểm về nàng tiên cá.

Tôi nghĩ các nàng tiên cá thực sự hấp dẫn, thực sự quyến rũ (và tôi đang ở một công ty tốt – hãy xem, ví dụ như The Little Mermaid (Nàng tiên cá) huyền thoại của Hans Christian Andersen). Các giám đốc điều hành của các hãng ở Hollywood có vẻ bối rối. Họ đang nói “Không” với một nàng tiên cá.

Vì thế tôi nghĩ, thôi được rồi, đây không phải là một bộ phim về nàng tiên cá – đó là một câu chuyện tình yêu. Đó là một vở hài kịch lãng mạn với nàng tiên cá giống như một cô gái. Tôi tái ngữ cảnh hóa bộ phim. Bình cũ, rượu mới. Tôi bắt đầu giới thiệu một bộ phim với câu chuyện tình yêu giữa một

chàng trai và một nàng tiên cá, pha chút hài hước trong đó.

Câu trả lời vẫn là “Không”, nhưng có chút bớt dứt khoát hơn. Bạn có thể thấy rằng ít nhất các nhà điều hành cũng bị kích thích bởi ý tưởng về một câu chuyện tình yêu liên quan đến một nàng tiên cá.

Anthea Sylbert, người chuyên mua các bộ phim cho United Artists, là một trong những người được tôi giới thiệu Splash, nhiều hơn một lần.

“Tôi ném anh ra đằng cửa chính, anh lặn vào lối cửa sổ,” một hôm đã tức giận nói với tôi như vậy. “Tôi ném anh ra đằng cửa sổ, anh lặn vào bằng lối ống khói. Câu trả lời là Không. Tôi không muốn có bộ phim nàng tiên cá này!”

Tôi tự biến mình thành một loài gây hại. Nhưng như Anthea Sylbert nói với tôi gần đây: “Anh là loài gây hại nhưng không giống như loài muỗi. Giống một cậu bé 5 tuổi quá khích hơn. Một thằng bé tinh quái. Tôi muốn bảo anh đi vào xó kia và ngồi đó trong im lặng.”

Mặc dù nói “Không”, thế nhưng Anthea cũng bị hấp dẫn bởi nàng tiên cá. “Tôi luôn là người thiếu kinh nghiệm đối với lĩnh vực thần thoại, truyện ngụ ngôn hoặc các kiểu truyện cổ tích,” bà nói. Thực tế, không quá khó để biến một bộ phim về nàng tiên cá thành một bộ phim tình yêu giữa nàng tiên cá và con người, từ đó thành một câu chuyện cổ tích về tình yêu giữa người và tiên cá.

Anthea lấy của tôi ít tiền cho việc tinh sửa kịch bản, giúp thuê tiểu thuyết gia và nhà biên kịch Bruce Jay Friedman sửa lại kịch bản ban đầu của tôi.

Và tôi cũng có chút tò mò về Anthea. Bà ấy muốn có những quy tắc đối với nàng tiên cá.

Tôi không biết bà ấy đang nói về vấn đề gì. “Tại sao chúng ta lại cần các quy tắc,” tôi hỏi.

Bà muốn rõ ràng về việc nàng tiên cá ứng xử như thế nào dưới biển, và trên bờ (ví dụ, chuyện gì xảy ra với cái đuôi?) Bà muốn khán giả đi theo các quy tắc.

“Tại sao?” tôi hỏi lần nữa.

Bà nghĩ nó sẽ bổ sung thêm cả sự hài hước lẫn nhân tố cổ tích.

Sau đó, đột nhiên, một bộ phim nàng tiên cá thứ hai xuất hiện – bộ phim này được viết bởi nhà biên kịch huyền thoại Robert Towne (Chinatown, Shampoo), được đạo diễn bởi Herbert Ross (Goodbye, Mr. Chips; The Turning Point), và được các ngôi sao Warren Beatty và Jessica Lange thủ vai chính.

Một bộ phim về nàng tiên cá hoàn toàn không có vẻ hấp dẫn với Hollywood.

Hai bộ phim về tiên cá chẳng khác nào chỉ là một bộ phim lê thê về nàng tiên cá – và Hollywood sẽ đứng về phía bộ phim với nhà biên kịch đoạt giải Oscar và một đạo diễn được đề cử giải Oscar. Đặc biệt về cái bắt tay giữa Grazer và Howard – chúng tôi chính xác bổ sung thêm một bộ phim làm cùng nhau vào bộ sưu tập.

Tôi trông thư thái, tôi mặc thoải mái và tôi cố gắng hành động ung dung. Nhưng thực tế tôi không hề thư thái chút nào. Tôi là người đã nghe lén hai người khác nói chuyện về một công việc qua cửa sổ và 24 giờ sau tôi có được công việc đó. Tôi có thể đánh dấu vài người tôi làm việc cho trong vòng sáu tháng đến một năm để sắp xếp các cuộc trò chuyện tò mò: Lew Wasserman, Daryl Gates, Carl Sagan, Edward Teller, John Salk.

Vì thế những gì xảy ra trước tiên là hàng tá người nói với tôi rằng không ai hứng thú với các nàng tiên cá, không ai sản xuất một bộ phim về nàng tiên cá. Sau đó, mọi người nói: “Ôi, tôi xin lỗi, chúng tôi muốn làm bộ phim về nàng tiên cá nhưng đã có một bộ phim về nàng tiên cá rồi – họ đã để Jessica Lange vào vai nàng tiên cá! Tuyệt chứ! Chúng tôi không muốn đối đầu với bộ phim đó. Cảm ơn vì dừng ở đó.”

Xin lỗi, tôi đã không để Herbert Ross và Robert Towne làm bộ phim về nàng tiên cá của tôi.

Ron và tôi cuối cùng đã có được thỏa thuận với Disney để Splash trở thành bộ phim đầu tiên do bộ phận mới của họ, Touchstone, vốn được thành lập nhằm mục đích để Disney được tự do làm các bộ phim người lớn. Ron không chỉ ký kết, anh ấy còn nói với Touchstone rằng anh ấy sẽ làm một bộ phim với kinh phí eo hẹp và hứa sẽ đánh bại nàng tiên cá của Herbert Ross ở phòng vé.

Splash thành công rực rỡ. Nó đứng đầu bảng xếp hạng phòng vé trong hai tuần đầu tiên công chiếu, nằm trong top 10 trong 11 tuần và là một phim tạo doanh thu nhanh nhất trong lịch sử làm phim của Disney thời bấy giờ. Splash cũng là bộ phim Disney đầu tiên không được phân loại mức G⁵⁰. Chúng tôi đã mang đến cho Disney một kết quả phân loại PG⁵¹ – lần đầu tiên.

Chúng tôi không chỉ đánh bại bộ phim nàng tiên cá còn lại, nó không bao giờ được thực hiện. Và Splash không chỉ mang về doanh thu mà còn mang lại sự nghiệp cho Tom Hanks và Daryl Hannah. Mọi người ở Hollywood đi từ việc có phần hoài nghi về Ron Howard ở cương vị một đạo diễn đến việc từ chối những người khác để thuê anh ấy.

Và có lẽ trong khoảnh khắc ngọt ngào nhất, dựa trên số lần mà tôi nghe từ “Không” khi cố gắng làm bộ phim này, kịch bản Splash được đề cử một giải

Academy cho hạng mục kịch bản phim hay nhất. Năm đó, Places in the Heart, bộ phim về cuộc Đại Suy thoái do Sally Field thủ vai chính đã giành được chiến thắng. Nhưng Ron và tôi đã đến lễ trao giải Academy lần đầu tiên.

Buổi tối công chiếu Splash, vào ngày 9 tháng 3 năm 1984, Ron Howard và tôi đã thuê một chiếc xe limousine và lái vòng vòng cùng các bà vợ, ngắm những hàng người ở các rạp chiếu phim tại LA. Đó là truyền thống mà chúng tôi đã bắt đầu với Night Shift, nhưng những dòng người này có chút đáng thất vọng. Splash lại là một câu chuyện khác.[52](#)

Ở Westwood, có một rạp chiếu phim có tên là Westwood Avco, ngay ở Wilshire Boulevard. Vào ngày khởi chiếu E.T của Spielberg vào năm 1983, chúng tôi đã nhìn thấy những dòng người xếp hàng vòng quanh tòa nhà. Khi chúng tôi lái xe đến đó vào đêm công chiếu Splash, dòng người cũng xếp hàng vòng quanh tòa nhà. Không dài như thời E.T thế nhưng cũng vẫn rất ấn tượng. Mọi người đang xếp hàng để xem bộ phim về nàng tiên cá của chúng tôi. Nó rất hấp dẫn. Chúng tôi nhảy ra khỏi xe và đi từ đầu hàng đến cuối hàng, nói chuyện với mọi người và ôm nhau.

Sau đó, chúng tôi trở lại xe và bắt đầu một truyền thống khác: chúng tôi lái xe đến In-N-Out Burger, quây ăn phục vụ khách trên ô tô nổi tiếng ở Nam California, và ăn bánh kẹp với một chai Bordeaux Pháp ngon tuyệt mà tôi đã vui vẻ nhét vào chiếc limo.

Chúng tôi mất bảy năm để có thể đưa Splash từ ý tưởng thai nghén đến phòng vé Westwood Avco. Tôi không chỉ cần một ý tưởng mà tôi cảm thấy có hứng thú – một ý tưởng hay. Tôi cần sự kiên trì. Sự quyết tâm.

Trí tò mò và việc kể chuyện củng cố lẫn nhau. Trí tò mò dẫn đến việc kể chuyện và việc kể chuyện kích thích trí tò mò. Trí tò mò và sự kiên trì cũng hoạt động tương tự như vậy.

Trí tò mò trao thưởng cho sự kiên trì. Nếu bạn cảm thấy chán nản khi không thể tìm được câu trả lời ngay lập tức cho một câu hỏi, nếu bạn từ bỏ ngay khi nhận được câu trả lời “Không” đầu tiên, thì trí tò mò của bạn đang không hiệu quả. Đối với tôi, đó là một trong những bài học khi làm việc với Anthea Sylbert – sự kiên trì đã giúp tôi tiếp tục nỗ lực, trí tò mò giúp tôi tìm ra cách thay đổi bộ phim nàng tiên cá từng chút một để những người khác hiểu và đánh giá cao nó. Không có gì vô tác dụng và kém hiệu quả hơn là trí tò mò không đâu. Sự kiên trì là thứ mang trí tò mò đến với một cách giải quyết có giá trị nào đó.

Tương tự như vậy, sự kiên trì mà không có trí tò mò có nghĩa là bạn theo đuổi một mục tiêu không đáng nỗ lực – hoặc bạn theo đuổi một mục tiêu mà không

điều chỉnh khi bạn biết được thông tin mới. Cuối cùng bạn lạc lối. Sự kiên trì là động lực thúc đẩy bạn tiến lên phía trước. Trí tò mò cung cấp đường đi nước bước.

Trí tò mò có thể giúp khơi ra một ý tưởng tuyệt vời và giúp bạn tinh chỉnh nó.

Sự quyết tâm có thể giúp bạn đưa ý tưởng đó lên một tầm cao mới khi đối mặt với sự hoài nghi từ những người khác.

Khi sánh đôi cùng nhau, chúng có thể truyền cho bạn sự tự tin để tiến về thứ gì đó thông minh. Và sự tự tin là nền tảng cho ước mơ của bạn.

Đặt câu hỏi là chìa khóa – để giúp chính bạn, tinh chỉnh ý tưởng của mình và thuyết phục người khác. Điều đó thậm chí đúng ngay cả khi bạn nghĩ bạn biết mình đang làm gì và đang hướng đến đâu.

Tôi có cơ hội chuyển thể một trong những cuốn sách của tiến sĩ Seuss thành phim. Tôi giành được bản quyền tác phẩm *How the Grinch stole Christmas!* từ vợ của tiến sĩ Seuss, Audrey Geisel, sau hai năm cạnh tranh với các nhà làm phim giỏi khác, những người cũng muốn có cơ hội đạt được bản quyền, gồm John Hughes (*Ferris Bueller's Day off*, *Home Alone*), Tom Sadyac (đạo diễn bộ phim *Liar Liar* của chúng tôi) và anh em nhà Farrelly (*There's something about Mary*).

Thực tế, *How the Grinch stole Christmas!* là cuốn sách đầu tiên của Seuss được Audrey cho phép chuyển thể thành một bộ phim chính thức. Audrey Geisel có chút giống với vợ của Isaac Asimov, thực tế: bà là một người bảo vệ mạnh mẽ di chúc của chồng mình, người qua đời năm 1991. Biển số xe California của bà khi mà chúng tôi làm việc cùng có một từ duy nhất: GRINCH (KẼ PHÁ ĐÁM). (Theodor Geisel cũng có biển số xe GRINCH trong suốt những năm cuối đời.)[53](#)

Tôi thuyết phục Jim Carrey đóng vai kẻ phá đám và thuyết phục Ron Howard làm đạo diễn. Audrey Geisel đề nghị được gặp và nói chuyện với cả hai người họ trước.

Khi tôi đảm nhận một dự án như chuyển thể tác phẩm *How the Grinch stole Christmas!* thành phim, tôi cảm thấy có trách nhiệm thực sự. Cuốn sách lần đầu tiên được xuất bản vào năm 1957 và nó đã trở thành một phần tuổi thơ của mọi trẻ em Mỹ sinh ra vào thời kỳ đó.

Tôi có cảm giác quen thuộc với câu chuyện, các nhân vật, nghệ thuật của Grinch như bất cứ người 50 tuổi nào khác trên đất Mỹ. Từ bé, tôi đã được người lớn đọc cho nghe và tôi cũng đọc nó cho chính các con của mình.

Nhưng khi chúng tôi bắt tay vào viết kịch bản, tạo ra Whoville và chuyển thể

tin thần của cuốn sách thành phim, tôi đã luôn đặt ra hàng loạt các câu hỏi trong đầu – các câu hỏi mà tôi tự đặt ra cho chính mình, cho Ron và Jim cũng như các nhà biên kịch Jeff Price và Peter Seaman, hết lần này đến lần khác trong suốt quá trình làm phim.

Chúng tôi đã có được bản quyền; giờ các câu hỏi quan trọng nhất là: Chính xác thì câu chuyện này là gì? Kiểu câu chuyện này là gì?

Một phim hài bằng lời?

Một bộ phim hài kịch hình thể?

Một bức tranh hành động?

Một giai thoại?

Câu trả lời cho mỗi câu hỏi này là “Đúng vậy”. Đó là những gì khiến nó trở thành một thử thách và một trách nhiệm. Khi tập trung vào hài kịch hình thể, bạn không thể quên rằng mình cũng là người neo giữ một giai thoại. Khi tập trung vào hành động, bạn không thể quên niềm vui và sự hài hước của câu chuyện đến từ ngôn ngữ gốc của tiến sĩ Seuss, cũng như từ bất cứ thứ gì mà ông vẽ ra hoặc chúng tôi thiết kế.

Đặt câu hỏi cho phép bạn hiểu những người khác đang nghĩ gì về ý tưởng của bạn. Nếu Ron Howard nghĩ Grinch là một bức tranh hành động và tôi nghĩ đó là một phim hài bằng lời, thì chúng tôi gặp phải một vấn đề. Cách tìm ra vấn đề đó là đặt câu hỏi. Thường thì các câu hỏi đơn giản nhất là hay nhất.

Grinch là loại phim gì?

Chúng ta đang kể câu chuyện gì?

Cảm giác mà chúng ta đang cố truyền tải là gì, nhất là khi khán giả sẽ đến rạp với những cảm xúc của riêng họ về bộ phim?

Tâm điểm của những gì mà các nhà sản xuất phim giỏi có thể làm cũng vậy.

Bạn luôn muốn tạo ra một bộ phim độc đáo, có đam mê. Với một bộ phim hình tượng như Grinch, bạn cũng cần phải luôn nhớ đến các kỳ vọng của khán giả. Mọi người vào rạp để xem *How the Grinch stole Christmas!* đã có cảm xúc riêng đối với nội dung của câu chuyện.

Không ai sâu sắc và cương quyết hơn Audrey Geisel. Bà là khán giả khó tính nhất. Chúng tôi mời bà xem bộ phim ở rạp Hitchcock thuộc trụ sở của hãng phim Universal. Chỉ có năm người trong phòng. Audrey ngồi gần hàng đầu. Tôi ngồi cách bà 30 hàng ghế, gần cuối vì quá hồi hộp về phản ứng của bà. Hai biên tập viên và các nhân viên âm thanh ngồi ở các hàng ghế giữa chúng tôi.

Khi bộ phim kết thúc, Audrey bắt đầu vỗ tay. Bà cười tươi rạng rỡ. Bà thích nó. Ngồi trong phòng chiếu lúc ấy, tôi quá vui mừng đến mức nước mắt trào ra vì đã khiến bà hài lòng.

Thậm chí một câu chuyện cổ, một câu chuyện hoàn toàn quen thuộc, cũng không thể thành công nếu thiếu đi trí tò mò cơ bản mà chúng tôi đưa vào Grinch, để mọi người có thể đồng cảm với câu chuyện bạn đang cố gắng kể và cách bạn kể nó.[54](#)

Điều đó có vẻ rõ ràng. Nhưng cứ bao lâu một lần bạn tham gia vào một dự án mà khi đi được nửa đường và nhận ra rằng những người liên quan có cách hiểu hơi khác về những gì bạn sắp làm – phải chăng sự khác biệt hóa ra khiến các bạn không thể làm việc hiệu quả với nhau bởi mọi người không thực sự thống nhất về mục đích?

Điều đó xảy ra mỗi ngày – trong phim ảnh, trong marketing, trong kiến trúc và quảng cáo, trong báo chí và chính trị, trong phần còn lại của thế giới. Nó thậm chí xảy ra cả trong thể thao. Không gì gây hiểu nhầm giống như một quả chuyền hỏng trong một trận NFL.[55](#)

Thay vì làm lạc hướng hoặc xao lãng bạn, các câu hỏi có thể giữ bạn đi đúng hướng.

Việc quyết tâm đối đầu với các trở ngại là điều rất cần thiết. Theodor Geisel, Tiến sĩ Seuss, là một ví dụ điển hình cho điều đó. Nhiều trong số 44 cuốn sách của ông vẫn là những tác phẩm bán chạy nhất. Vào năm 2013, Green Eggs and Ham (Trứng xanh, Giăm bông xanh)[56](#) bán được hơn 700.000 bản tại Mỹ (nhiều hơn cả Goodnight Moon); The Cat in the Hat bán được hơn 500.000 bản, Oh, the Places You'll Go! và One fish two fish red fish blue fish cũng vậy. Thêm năm cuốn sách nữa của tiến sĩ Seuss, mỗi cuốn bán được hơn 250.000 bản. Tám cuốn sách với tổng số lượng bán ra hơn 3,5 triệu bản trong một năm (tám cuốn khác của ông bán được 100.000 bản hoặc hơn). 11.000 bản sách của tiến sĩ Seuss được bán ra mỗi ngày trong năm, chỉ tính riêng tại Mỹ, 24 năm sau khi ông mất. 600 triệu bản sách của ông đã được bán ra trên toàn thế giới kể từ cuốn sách đầu tiên, And to think that I saw it on Mulberry Street, được xuất bản vào năm 1937. Mulberry Street cũng bị từ chối bởi 27 nhà xuất bản trước khi được Vanguard Press chấp nhận. Chuyện gì xảy ra nếu như Geisel cho rằng 27 lần từ chối là quá đủ với mình? Hoặc 25 lần chẳng hạn?

Tưởng tượng xem tuổi thơ và thế giới văn hóa đọc sẽ ra sao nếu thiếu vắng tiến sĩ Seuss.[57](#)

Tôi có cảm giác như chúng ta bước ra thế giới, chào đời và vào lúc đó, câu trả

lời là “Có/Đồng ý”. Và “Có/Đồng ý” xuất hiện ngay sau đó. Thế giới cởi mở với chúng ta. Nhưng ở một điểm nào đó, thế giới bắt đầu nói “Không/Từ chối” và bạn càng bắt đầu thực hành các cách để xử lý các câu trả lời “Không/Từ chối” càng sớm, càng tốt. Hiện giờ tôi nghĩ mình đã miễn nhiễm với những lời từ chối.

Chúng ta đã nói về việc sử dụng trí tò mò khi những người xung quanh nói “Không”. Nhưng thường thì câu trả lời “Không” có thể xuất phát từ trong đầu chúng ta và trí tò mò cũng vẫn có thể là liều thuốc trị được loại “Không” ấy.

Như tôi đã đề cập trong phần trước, khi sợ một thứ gì đó, tôi cố gắng tò mò về nó – tôi cố gắng gạt nỗi sợ sang một bên đủ để bắt đầu đặt câu hỏi. Các câu hỏi nằm giữ hai sứ mệnh: chúng kéo tôi ra khỏi cảm giác sợ hãi và tôi biết được điều gì đó về những lo lắng của mình. Một cách bản năng, tôi nghĩ, chúng ta đều biết điều đó. Nhưng thi thoảng bạn cần tự nhủ rằng cách tốt nhất để loại bỏ nỗi sợ là đối diện với nó, và phải tò mò.

Tôi là một người hay hồi hộp khi nói trước công chúng. Tôi nói hay nhưng không thích cảm giác chuẩn bị nói, tôi thậm chí không thích phát biểu – tôi chỉ thích cảm giác đã phát biểu xong. Phần thú vị là lúc tôi được nói chuyện với mọi người về bài phát biểu sau khi đã hoàn thành xong nó.

Đối với tôi, mỗi lần phát biểu giống như một phép thử. Dưới đây là cách tôi đã sử dụng để kiểm soát sự hồi hộp của mình:

Đầu tiên, tôi không bắt đầu khâu chuẩn bị quá lâu trước khi phát biểu, bởi đối với tôi, việc đó đồng nghĩa rằng tôi bắt đầu mở chiếc hộp lo lắng của mình ra. Nếu tôi bắt đầu viết nội dung bài phát biểu trước hai tuần, thì tôi sẽ lo lắng mỗi ngày trong suốt hai tuần sau đó.

Vì thế tôi chắc chắn rằng mình có đủ thời gian chuẩn bị và bắt đầu tập trung vào việc chuẩn bị bài nói chuyện trước thời gian phát biểu vài ngày.

Tôi làm điều tương tự với Grinch. Tôi đặt ra các câu hỏi:

Bài phát biểu được cho là có nội dung gì?

Phiên bản nội dung tốt nhất của bài phát biểu là gì?

Những người đến sự kiện này kỳ vọng được nghe điều gì?

Họ muốn nghe cái gì, nói chung?

Họ muốn nghe gì từ tôi, nói riêng?

Khán giả là những ai?

Câu trả lời cho mỗi câu hỏi trên giúp tôi tạo ra một bộ khung cho những gì tôi

chuẩn bị nói. Và các câu trả lời ngay lập tức nhen nhóm lên các ý tưởng, các điểm chính và các điểm phụ mà tôi muốn viết – những thứ tôi phải luôn theo sát.

Tôi luôn tìm kiếm các câu chuyện để kể – những câu chuyện nắm giữ những điểm mà tôi muốn tạo ra. Xét về việc phát biểu, tôi tìm kiếm các câu chuyện vì hai lý do. Những người thích các câu chuyện – họ không muốn bị rao giảng, họ muốn được giải trí. Và tôi biết các câu chuyện mình đang kể – vì thế ngay cả khi tôi có lạc đề, thì đó cũng là câu chuyện của tôi. Tôi thực sự không thể quên những gì mình định nói. Tôi sẽ không bị chệch ra khỏi mạch câu chuyện.

Cuối cùng, tôi viết ra toàn bộ bài phát biểu trước thời gian thực hiện khoảng một hoặc hai ngày. Và tôi tập nói vài lần.

Việc viết bài phát biểu giúp tôi ghi nhớ nó.

Việc luyện tập cũng giúp tôi ghi nhớ nó – việc luyện tập cho tôi thấy những điểm còn trúc trắc, những điểm mà các luận điểm và câu chuyện không khớp với nhau hoặc những điểm mà tôi không chắc mình nói đùa có phù hợp không. Việc luyện tập cho tôi cơ hội chỉnh sửa – cũng giống như việc bạn dựng phim, biên tập câu chuyện trên tạp chí, bài thuyết trình kinh doanh hoặc một cuốn sách.

Tôi mang theo toàn bộ nội dung bài phát biểu bên mình, tôi đặt nó lên bục phát biểu và đứng cạnh đó để nói. Tôi không đọc nội dung bài phát biểu từ giấy. Tôi để nội dung đó phòng khi cần. Nhưng tôi không thường sử dụng đến nó.

Trí tò mò có cần luyện tập không?

Đương nhiên là có.

Thậm chí nếu bạn sinh ra đã tò mò – cho dù cụm từ này có ý là gì đi nữa đối với bạn – đặt câu hỏi, tiếp nhận các câu trả lời, tìm kiếm theo hướng câu trả lời chỉ cho bạn, tìm ra những câu hỏi khác mà bạn cần trả lời là gì, đều có hiệu quả.

Tôi thực sự nghĩ mình sinh ra đã tò mò, nhưng tôi cũng luyện tập trí tò mò của mình trong mọi tình huống, suốt cả ngày, trong 60 năm qua. Thi thoảng bạn phải nhớ sử dụng trí tò mò – bạn phải nhắc mình sử dụng nó. Nếu ai đó nói “Không” với bạn, việc đó có thể dễ khiến bạn nản lòng. Bạn có thể suy sụp khi bị từ chối, khi không đạt được thứ mà bạn nỗ lực muốn có được, đến mức quên đặt câu hỏi về những gì đang xảy ra. Tại sao mình lại bị từ chối?

Nếu sợ phát biểu trước đám đông, bạn có thể bị xao lãng hoặc chán nản đến

mức né tránh thay vì gắn chặt vào nó. Việc này kéo dài sự hồi hộp và không tốt, thậm chí ảnh hưởng tiêu cực đến bài phát biểu. Bài phát biểu không tự dừng mà có, và cách kiểm soát sự hồi hộp về bài phát biểu là tập trung vào nó.

Tôi nhận thấy rằng việc sử dụng trí tò mò để kiểm soát câu trả lời “Không” cho dù nó đến từ ai đó hoặc từ chính tâm trí bạn đã dạy tôi vài cách khác có giá trị về việc đương đầu với sự từ chối, về việc nỗ lực hoàn thành mọi thứ.

Tôi nhận được một lời khuyên chí lý từ người bạn vong niên của mình, Herbert A. Allen, một nhân viên ngân hàng đầu tư và là người tạo ra hội thảo công nghệ và truyền thông ấn tượng hằng năm ở Sun Valley, Idaho (gọi tắt là Hội thảo Allen & Co. Sun Valley).

Nhiều năm trước, cậu ấy đã nói với tôi rằng: Xử lý “tiếng gọi” khó khăn nhất trong ngày trước tiên.

“Tiếng gọi” khó khăn nhất trong ngày có thể là ai đó mà bạn sợ sẽ đến và mang theo tin xấu cho bạn. “Tiếng gọi” khó khăn nhất có thể là ai đó bạn phải mang tin xấu đến cho họ. “Tiếng gọi” khó khăn nhất có thể là ai đó mà bạn muốn gặp trực tiếp nhưng lại né tránh bạn.

Và Allen đã sử dụng hình ảnh ẩn dụ. “Tiếng gọi khó khăn nhất” có thể là một e-mail bạn phải gửi đi, có thể là cuộc nói chuyện bạn cần thực hiện trực tiếp với ai đó trong văn phòng của mình.

Cho dù là gì đi nữa, thì lý do bạn coi đó là “tiếng gọi khó khăn nhất trong ngày” là bởi có gì đó đáng sợ liên quan đến nó. Việc đó có chút không thoải mái theo một cách nào đó – ở cả bản thân cuộc gặp mặt hoặc việc tiếp xúc lẫn kết quả mà nó mang lại. Nhưng Allen muốn nói rằng một nhiệm vụ như thế sẽ không bớt đáng sợ vào buổi trưa hay lúc 16 giờ 30 phút. Mà trái lại, sự hồi hộp ít giá trị ấy do “tiếng gọi khó khăn nhất trong ngày” mang lại sẽ trùm bóng lên cả ngày của bạn. Nó sẽ khiến bạn bị xao lãng, khiến bạn làm việc ít hiệu quả hơn. Nó chắc chắn sẽ khiến bạn ít cười hơn.

“Xử lý tiếng gọi khó khăn nhất trước tiên”, không chỉ nói riêng về trí tò mò hay riêng sự quyết tâm – mà là cả hai. Nó là sự can đảm. Là ý chí. Hãy nắm lấy nhiệm vụ bắt buộc phải thực hiện – cho dù bạn không mong chờ nó đến thế nào đi chăng nữa – và giải quyết nó.

Việc đó làm “quang mây”. Nó khiến phần ngày còn lại của bạn tươi sáng. Thực tế, nó có thể làm mới lịch trình còn lại trong ngày của bạn. Nó trao cho bạn sự tự tin để giải quyết bất cứ việc gì đến tiếp theo – bởi bạn đã thực hiện xong việc khó khăn nhất. Và dù kết quả của “tiếng gọi khó khăn nhất” thường đúng theo ý bạn, nhưng có lúc nó cũng mang lại bất ngờ.

Xét ở khía cạnh bên ngoài, đặt câu hỏi luôn có vẻ như là đang trông chờ nhận được sự phớt lờ. Việc trông chờ nhận được sự phớt lờ làm sao có thể là con đường dẫn đến sự tự tin?

Đó là một trong nhiều tính hai mặt tuyệt vời của trí tò mò.

Trí tò mò giúp bạn xua tan đi sự phớt lờ và hỗn loạn, nó đánh bay sự mập mờ và không chắc chắn, đập tan sự bất đồng.

Trí tò mò mang lại cho bạn sự tự tin. Và sự tự tin trao cho bạn quyết tâm. Và rồi sự tự tin và quyết tâm mang đến cho bạn ước mơ. Đó là cách giúp bạn thoát ra khỏi những lời từ chối, cho dù nó đến từ những người khác hay từ chính bạn.

Nếu bạn trang bị trí tò mò cho những giấc mơ của mình, nó có thể giúp tiếp thêm sức mạnh cho chúng trong suốt hành trình trở thành sự thật.

* * *

Khoảng một thập kỷ trước đây, tạp chí phong cách New York, W, đã tóm tắt tiểu sử về tôi với dòng tít:

Nhân vật có thể lực

Brian Grazer, người sở hữu những bộ phim thu về 10,5 tỉ đô-la rõ ràng là nhà sản xuất thành công nhất tại Hollywood – và chắc chắn là nhà sản xuất dễ nhận diện nhất?

Có phải ở mái tóc không?[58](#)

Đương nhiên, ai ở Hollywood cũng biết đến mái tóc của tôi.

Phần còn lại của thế giới – những người thậm chí có thể không biết đến tên tôi nhưng biết *A Beautiful Mind*, *Arrested Development* hoặc *The da Vinci Code* – cũng có một số người biết đến tóc tôi. “Gã có mái tóc dựng đứng” – đó là mô tả phổ biến về tôi.

Mái tóc là một phần hình ảnh của tôi, một phần con người tôi.

Và mái tóc không phải là tình cờ bởi tôi phải vuốt keo nó thẳng đứng mỗi sáng.

Nhưng mái tóc không phải chỉ là kiểu phong cách. Nó thậm chí cũng không thực sự là vấn đề về gu thẩm mỹ cá nhân.

Sau khi Ron Howard và tôi thực hiện vài bộ phim, tôi dần tạo dựng được danh tiếng đáng kể ở Hollywood. Đương nhiên, nó không là gì so với danh tiếng của Ron – cậu ấy là một ngôi sao, một đạo diễn và là biểu tượng của thời đại. Tôi là một nhà sản xuất và cũng là người mới, đặc biệt là so với Ron.

Nhưng tôi muốn tạo ấn tượng. Hollywood cũng là mảnh đất của phong cách, một thế giới nơi mà diện mạo của bạn rất quan trọng. Nhiều người làm việc ở đây trông cực kỳ ưa nhìn, đó là phong cách của họ. Tôi không được như thế và tôi biết điều đó.

Khi Ron và tôi gây dựng Imagine và điều hành nó vào đầu những năm 1990, đó là thời kỳ mà các nhà sản xuất nam giới ở Hollywood đang tạo dựng hình tượng cá nhân riêng. Có một nhóm các nhà sản xuất trẻ, thành công làm những bộ phim ồn ào, công kích. Bản thân họ cũng ồn ào và hung hăng. Họ là những kẻ hét lác, những người thi thoảng kiểm soát đồng nghiệp của mình bằng cách ném đồ vật và la hét. Và nhiều người trong nhóm này để râu. Những người đàn ông có râu, hung hăng sản xuất ra những bộ phim công kích.

Đó không phải là tôi. Tôi không sản xuất những bộ phim ồn ào. Tôi trông không to lớn và không để râu. Tôi làm việc cho vài người hét lác khi mới chân ướt chân ráo đến Hollywood. Tôi không thích bị người khác hét vào mặt và bản thân tôi cũng không phải là một người hét lác.

Nhưng tôi không muốn mờ nhạt. Tôi thấy mình cần phải định hình bản thân theo một cách khiến tôi được nhớ đến.

Vì thế câu hỏi về phong cách cá nhân – cần mặc gì, trông ra sao – cứ lớn vồn trong tâm trí tôi.

Mọi việc êm xuôi vào một buổi chiều năm 1993, khi tôi đang bơi với con gái, Sage, lúc ấy khoảng 5 tuổi. Khi ngóc đầu lên khỏi mặt nước, tôi luôn những ngón tay vào mái tóc ướt nhẹ của mình, vuốt thẳng đứng chúng lên.

Sage nói: “Trông tuyệt quá bố ạ!”

Tôi nhìn mình trong gương với mái tóc dựng đứng và nghĩ: “Thật sự rất thú vị.”

Vì thế tôi vuốt keo để mái tóc dựng đứng mỗi ngày. Và bắt đầu từ hôm đó.

Mái tóc được mọi người chú ý đến. Nó ngay lập tức tạo ra phản ứng.

Theo tôi, có thể nói 25% số người nghĩ nó đẹp.

Thêm 50% khác tò mò về nó. Tại sao tóc anh lại như thế? Anh làm tóc như thế bằng cách nào?

Một số người đã biết tôi cũng tò mò. Họ nói, Brian, chuyện gì xảy ra với mái tóc của anh thế? Anh đang nghĩ gì thế? Sao anh lại phải làm thế?

25% số người còn lại – là những người ghét mái tóc của tôi. Mái tóc khiến họ tức giận. Họ nhìn mái tóc của tôi và ngay lập tức cho rằng tôi là kẻ đào tẩu.

Tôi thích như thế. Tôi thực sự thích nhận được những phản ứng khác nhau từ mọi người. Mái tóc kích thích sự tò mò của mọi người về tôi. Ngay sau khi tôi bắt đầu vuốt dựng ngược mái tóc của mình lên, thì thoảng tôi có nghe mọi người nói về nó khi họ nghĩ tôi không thể nghe thấy điều đó.

“Này, Grazer bị sao thế nhỉ? Cậu ta làm quái gì với mái tóc của mình thế?”

Michael Ovitz, một đại diện lớn, một nhà buôn quyền lực của Hollywood, có thời gian phát triển trong ngành này cùng tôi. Anh ấy khuyên tôi. “Đừng để tóc như thế,” Michael nói. “Dân kinh doanh sẽ không coi trọng cậu đâu.”

Một vài người nghĩ tôi ngạo mạn do mái tóc.

Sự thật là đối với tôi, thế giới Hollywood được chia làm hai nhóm – dân kinh doanh và dân nghệ sĩ. Tôi nghĩ kiểu tóc này liệt tôi vào nhóm nghệ sĩ, nơi mà tôi cảm thấy thoải mái hơn.

Sau khi để kiểu tóc dựng ngược trong vài tháng, tôi nghĩ mình nên dừng lại. Có vẻ có quá nhiều người bàn tán về nó.

Nhưng sau đó tôi nhận ra một điều gì đó: Đúng là mái tóc đang kích thích sự tò mò về tôi, nhưng điều thực sự thú vị đó là phản ứng của mọi người với mái tóc cho thấy những gì mà mọi người nghĩ về tôi nhiều hơn là những điều họ khám phá ra ở tôi hay mái tóc của tôi.

Tôi đã coi mái tóc của mình như là một phép thử với thế giới. Tôi có cảm giác như mình đang gọi ra sự thật về việc mọi người cảm thấy thế nào về tôi nhanh hơn nhiều việc phải đợi nó tự “xuất đầu lộ diện”. Vì thế tôi để nguyên mái tóc dựng đứng.

Một mặt, mái tóc làm được điều gì đó cho tôi. Nó cho mọi người biết rằng gã này không giống như vẻ bề ngoài. Anh ta có chút khó đoán. Tôi không phải là gã đơn giản. Tôi có chút khác biệt.

Đó là lý do tại sao mái tóc của tôi lại quan trọng.

Hollywood và ngành điện ảnh thực sự chỉ là một thành phố nhỏ và cũng như trong bất cứ ngành nào, có một hệ thống các quy tắc, thủ tục và truyền thống định sẵn. Để làm được việc, bạn phải tuân theo các quy tắc.

Các bạn nhớ rằng, tất cả những gì tôi làm đó là vuốt keo mái tóc của mình dựng đứng lên, giống như một quân thí mở đường và một số người hoàn toàn phát điên vì nó. Không phải chỉ một vài người – mà cứ bốn người lại có một người như thế.

Mái tóc của tôi chẳng ảnh hưởng gì, dù là nhỏ nhất, đến bất cứ kịch bản, đạo diễn hay tài năng nào, nó không thay đổi hoạt động quảng bá của một bộ

phim hay doanh thu tuần mở màn. Nhưng nó khiến nhiều người – trong đó có một vài người quan trọng – thực sự không thoải mái.

Giờ hãy tưởng tượng ra phản ứng khi bạn làm điều gì đó khác biệt trong một lĩnh vực thực sự quan trọng.

Nhưng tôi không muốn làm điều tương tự như mọi người vẫn làm. Tôi thậm chí không muốn làm điều tương tự mà tôi đã làm cách đây 10 hoặc chỉ ít năm.

Tôi muốn sự đa dạng. Tôi muốn kể những câu chuyện mới – hoặc những câu chuyện cũ theo những cách mới – hoặc cả hai bởi việc đó khiến cuộc sống của tôi thú vị và bởi nó khiến việc đến rạp chiếu phim hoặc bật ti vi lên thú vị.

Tôi muốn có cơ hội khác biệt.

Tôi lấy tự tin từ đâu để khác biệt?

Rất nhiều trong đó đến từ trí tò mò. Tôi dành nhiều năm thời trai trẻ để cố gắng hiểu được ngành mà tôi đang làm việc. Tôi dành nhiều thập kỷ để luôn cập nhật xem phần còn lại của thế giới hoạt động ra sao.

Các cuộc nói chuyện tò mò đang mang đến cho tôi cả kho trải nghiệm và tầm nhìn vượt ra khỏi trải nghiệm ban đầu của chính mình.

Nhưng ban đầu các cuộc nói chuyện cũng cho tôi nhiều trải nghiệm trong quá trình phát hiện ra việc thiếu hiểu biết hay sự ngây thơ của chính mình. Tôi thực sự luyện tập là một người hiểu biết có hạn. Tôi sẵn sàng thừa nhận những gì tôi không biết bởi tôi biết đó là cách giúp bản thân trở nên thông minh hơn. Việc đặt ra các câu hỏi có vẻ phơi bày sự ngu dốt của tôi, nhưng thực tế thì ngược lại. Những người đặt câu hỏi, thực sự, hiếm khi bị coi là ngớ ngẩn.

Câu thơ trào phúng mở đầu chương này – “Trí tò mò sẽ chế ngự nỗi sợ thậm chí còn hơn cả ý chí dũng cảm” – được lược trích từ một cuốn sách của nhà thơ Ireland, James Stephens. Câu trích còn dài và đưa ra một điểm trọng tâm:

Trí tò mò sẽ chế ngự nỗi sợ hãi thậm chí còn hơn cả ý chí dũng cảm; thực sự, nó đã dẫn nhiều người đến với hiểm nguy mà sự dũng cảm thể chất đơn thuần rùng mình chào thua, bởi cơn đói, tình yêu và trí tò mò là các lực đẩy mạnh mẽ trong cuộc sống.

Đó là những gì mà trí tò mò đã làm cho tôi và là những gì tôi nghĩ nó có thể làm cho tất cả mọi người. Nó có thể trao cho bạn sự dũng cảm để trở nên phiêu lưu và biết ước mơ. Nó làm điều đó bằng cách khiến bạn thoải mái với sự không thoải mái. Khởi đầu của bất cứ chuyến đi nào luôn có chút khó chịu.

Tôi đã học được cách lướt ván như một người trưởng thành. Tôi đã học vẽ như một người trưởng thành. Tôi học lướt ván giỏi hơn sau khi làm bộ phim Blue Crush, một bộ phim trao quyền cho phụ nữ mà chúng tôi bấm máy ở bờ biển phía Bắc của Oahu. Một vài người trong đoàn phim cũng lướt ván ở đó – lướt trên những con sóng lớn nhất thế giới – và tôi trở nên thích thú với việc những con sóng hoạt động ra sao và chúng trông như thế nào để có thể cười lên. Tôi thích lướt sóng – việc đó cần rất nhiều sự tập trung, nó xua tan hoàn toàn những mối bận tâm về hiện tại. Nó cũng mang lại cảm giác phiêu lưu chưa từng có.

Tôi thích vẽ, cũng nhiều như lướt sóng vậy. Tôi thấy việc vẽ mang lại cảm giác hoàn toàn thư thái. Tôi không phải là một họa sĩ. Tôi thậm chí cũng không phải là một người vẽ giỏi xét theo nghĩa chuyên môn. Nhưng tôi nhận ra rằng nhiều yếu tố quan trọng ở môn vẽ là những gì mà bạn đang cố gắng truyền tải bằng lời, cho dù bạn có nói chuẩn hay không. Tôi không cần phải có kỹ thuật vẽ tốt để có thể tìm được sự độc đáo thực sự ở nó và được nó tiếp năng lượng. Tôi học vẽ sau khi gặp Andy Warhol và Roy Lichtenstein.

Trong cả hai trường hợp, trí tò mò đã đánh bại nỗi sợ của tôi. Tôi được khích lệ làm cả hai việc bởi một vài trong số những người đã làm những việc đó tốt nhất thế giới. Tôi không cố gắng trở thành người lướt ván hoặc họa sĩ đẳng cấp thế giới. Tôi chỉ tò mò nếm trải niềm vui, những cơn rung mình và sự thỏa mãn mà những người đó có được nhờ làm chủ thứ gì đó vừa khó khăn vừa được trao thưởng lớn mà thôi.

Trí tò mò trao cho bạn sức mạnh. Đó không phải là kiểu sức mạnh có được nhờ la hét hay hung hăng. Đó là kiểu sức mạnh thầm lặng. Đó là sức mạnh tổng hợp. Trí tò mò là loại sức mạnh dành cho những con người thực sự, là loại sức mạnh dành cho những người không có siêu sức mạnh.

Vì thế tôi bảo vệ phần đó trong con người mình – phần không sợ bị cho là ngu dốt. Không biết câu trả lời giúp bạn mở toang cánh cửa ra thế giới, miễn là bạn không cố che giấu những gì bạn không biết. Tôi cố gắng không bao giờ ngượng ngùng về việc không biết.

Và hóa ra, những người ghét mái tóc của tôi lúc đầu đã đúng. Nó có chút thách thức. Mái tóc trông giống như một vấn đề về phong cách cá nhân – nhưng đối với tôi, đó là một cách nhắc mình mỗi ngày rằng tôi đang cố gắng trở nên có chút khác biệt, rằng khác biệt chút cũng chẳng sao, rằng khác biệt cần sự dũng cảm, cũng giống như việc vuốt keo tóc thẳng đứng cần sự dũng cảm, nhưng bạn có thể khác biệt theo những cách khiến hầu hết mọi người mỉm cười.

Mỗi sáng thức dậy, việc đầu tiên tôi làm là vuốt keo mái tóc của mình. Tôi mất khoảng 10 giây cho việc đó. Tôi không bao giờ bỏ qua bước vuốt keo. Và 20 năm sau lần đầu tiên làm việc đó, nó đã trở thành thương hiệu của tôi – và cách tôi tiếp cận công việc cũng phù hợp với mái tóc. Đó cũng vẫn là một cách tuyệt vời để bắt đầu một câu chuyện và khác biệt.

Vào tháng 2 năm 2001, tôi phải dành bốn ngày ở Cuba với một nhóm bảy người bạn, những người cũng là các giám đốc truyền thông. Nhóm gồm Graydon Carter, biên tập viên của tờ Vanity Fair; Tom Freston, lúc đó là CEO của MTV; Bill Roedy, tổng giám đốc của MTV; nhà sản xuất Brad Grey; Jim Wiatt, lúc đó là giám đốc của hãng tài năng William Morris và Les Moonves, tổng giám đốc của CBS.[59](#)

Trong lịch trình của chuyến đi, chúng tôi sẽ dùng bữa trưa với Fidel Castro. Castro mặc bộ quân phục kaki quen thuộc và ông nói chuyện với chúng tôi thông qua một phiên dịch viên trong vòng ba tiếng rưỡi. Đó là bài phát biểu quen thuộc của Castro, phần lớn về lý do tại sao Cuba thì đáng ngạc nhiên còn Mỹ lại bị kết tội.

Khi ngừng lời, ông nhìn tôi – tôi không phải là người nổi bật nhất trong nhóm – và thông qua phiên dịch viên, ông chỉ hỏi đúng một câu: “Tóc anh dựng ngược như thế bằng cách nào vậy?” Mọi người đều cười.

Thậm chí, cả Castro cũng thích mái tóc của tôi.

Chương V

MỖI CUỘC ĐỐI THOẠI LÀ MỘT CUỘC NÓI CHUYỆN TÒ MÒ

“Kết nối mang lại ý nghĩa cho cuộc sống của chúng ta. Kết nối là lý do chúng ta có mặt ở đây.”

–BRENÉ BROWN[60](#)

Mùa xuân năm 1995, Imagine Entertainment có sếp mới. Giống như bất cứ ai, tôi muốn gây ấn tượng tốt đẹp. Tôi chỉ không chắc phải làm việc đó như thế nào.

Thực tế, tôi không có sếp theo nghĩa thông thường trong 30 năm, người có thể gọi tôi đến và bảo tôi phải làm thế này thế nọ, người mà tôi phải báo cáo vài ngày một lần. Ron Howard và tôi đã điều hành Imagine cùng nhau – cùng với rất nhiều người khác – kể từ năm 1986.

Trong suốt thời gian đó, chúng tôi đã gây dựng được mối quan hệ đối tác lâu dài nhất với hãng Universal – họ cung cấp tài chính và phân phối nhiều trong số những bộ phim chúng tôi sản xuất. Vì thế, tôi coi bất cứ ai đang điều hành Universal là “sếp” của mình, đến mức chúng tôi cần cộng tác tốt với người đó, chúng tôi cần phát triển và duy trì mối quan hệ công việc và cá nhân mạnh mẽ để có thể nhất trí với nhau về các thể loại phim mà chúng tôi cùng sản xuất. Số tiền cọc giữa hai bên luôn là 10 triệu đô-la.

Đến giữa những năm 1990, chúng tôi đã thực hiện hàng loạt các bộ phim với Universal, cả lớn cả thành công: Parenthood (1989), Kindergarten Cop (1990), Backdraft (1991) và The Paper (1994).

Khi Lew Wasserman điều hành Universal, tôi muốn biết Lew – ngoài cuộc gặp mặt khi tôi còn trẻ, khi ông đã đưa cho tôi chiếc bút chì và cuốn sổ tay.

Khi công ty điện tử Nhật Bản Matsushita mua Universal, tôi biết giám đốc điều hành của Matsushita, Tsuzo Murase.

Và khi Matsushita bán Universal cho công ty Seagram vào năm 1995 – hãng Universal chuyển từ hoạt động độc lập, sang được sở hữu bởi một công ty điện tử của Nhật, cuối cùng được sở hữu bởi một công ty rượu của Canada –

tôi muốn biết CEO của Seagram, Edgar Bronfman, Jr.

Tôi không nghe được tin gì từ Bronfman trong suốt những tuần đầu tiên sau khi thỏa thuận được công bố. Tôi hay tin rằng Bronfman đã gọi về cho Steve Spielberg và giám đốc, nhà sản xuất Ivan Reitman. Tôi thắc mắc không biết để làm gì.

Tôi là một nhà sản xuất phim, cộng tác sản xuất rất nhiều phim với hãng mà đột nhiên trở thành công ty của Bronfman.

Edgar Bronfman là CEO của một công ty khi đó đang thu về 6,4 tỉ đô-la mỗi năm. Tôi không chắc làm sao có thể tiếp cận được ông ta.

Tôi có nên gọi điện đến văn phòng của ông ta không?

Tôi có nên gửi thư không?

Bob Iger, CEO của Disney, là một người bạn thân, từng đưa cho tôi một lời khuyên thiết thực với tôi. Tùy từng tình huống, anh ấy nói: “Không làm gì có thể là một hành động mạnh mẽ tác động vào chính nó.”

Iger có nhiều năm kinh nghiệm trong những tình huống đầy áp lực, rủi ro lớn. Khi đó, trong khoảng thời gian 72 giờ, anh ấy có thể ở Moscow với Vladimir Putin, sau đó đến London thăm phim trường bộ phim Star Wars mới, đến Trung Quốc, làm việc ở trụ sở Disney Thượng Hải và tiếp đến là trở về nhà ở Los Angeles tham dự một trong những trận bóng rổ của con mình. Cuối tuần đó, anh ấy có thể trở về và háo hức chia sẻ về cuốn tiểu sử 800 trang của Winston Churchill mà anh đã đọc trong suốt các chuyến đi của mình. Mưu cầu sự xuất sắc và trí tò mò rộng khắp của Bob là vô biên.

Khi tôi nghĩ cách tiếp cận Bronfman, lời khuyên của Bob đã nảy ra trong đầu tôi. Theo tôi, hành động là phải động thủ vào việc gì đó. Tôi biết cách kiên nhẫn nhưng không thường để mọi thứ yên. Tôi tác động vào chúng. Ít nhất, đó là cách tôi hành động trong những năm đầu sự nghiệp. Lần này tôi quyết định đợi. Ăn binh bất động.

“Không làm gì có thể là một hành động mạnh mẽ tác động vào chính nó.”

Sau đó tôi nhận được cuộc gọi từ Nhà Trắng và vấn đề được giải quyết.

Mùa xuân năm đó, chúng tôi chuẩn bị công chiếu Apollo 13 vào đầu mùa hè – nó được ấn định vào ngày 30 tháng 6 năm 1995, ở 2.200 rạp chiếu phim. Vào tháng 5, chúng tôi nhận được một cuộc gọi từ Nhà Trắng, mời chiếu bộ phim cho Tổng thống Bill Clinton, gia đình và các khách mời xem trước ba tuần so với ngày công chiếu, vào ngày 8 tháng 6, tại phòng chiếu phim của Nhà Trắng.

Việc phim được chiếu ở Nhà Trắng là như thế – bộ phim được đưa đến Nhà Trắng và tất cả những người chịu trách nhiệm sản xuất cũng được mời đến.

Vì thế Tom Hanks sẽ đến buổi chiếu Apollo 13 ở Nhà Trắng, cùng với vợ anh ấy, Rita Wilson, và nhà du hành vũ trụ của NASA mà Hanks thủ vai, Jim Lovell. Đạo diễn phim, Ron Howard, sẽ đến cùng với tôi, nhà sản xuất. Ngoài ra, khách mời còn có Ron Meyer, giám đốc hãng Universal và Edgar Bronfman, CEO của công ty sở hữu Universal.

Còn gì hoàn hảo hơn thế?

Bộ phim của tôi được mời chiếu ở Nhà Trắng – có lẽ là phòng chiếu phim duy nhất, danh giá nhất nước Mỹ. Và sếp mới của tôi ở Universal cũng là một vị khách được mời đến Nhà Trắng.

Đó được coi là phần giới thiệu tuyệt vời trước sếp mới mà bạn muốn.

Đây là lần đầu tiên tôi đến Nhà Trắng. Buổi tối bắt đầu với một bữa tiệc cocktail. Bronfman cũng ở đó. Tổng thống Clinton và phu nhân Hillary cũng nhập tiệc với chúng tôi (Chelsea thì không) cùng với một số nghị sĩ, hạ nghị sĩ, một hoặc hai thư ký nội các.

Sau bữa tiệc cocktail, tất cả chúng tôi bước vào phòng chiếu phim của Nhà Trắng, nó nhỏ đến mức đáng ngạc nhiên, chỉ có 6 ghế ngồi. Họ phục vụ bắp rang bơ; không khí ấm cúng như ở nhà, không có gì xa hoa cả.

Tổng thống Clinton ngồi xem hết bộ phim. Và khi hết phim, lúc NASA Mission Control tái lập kết nối đài phát thanh với tàu con thoi Apollo đang trở về, khi cụm ba chiếc dù màu trắng-cam quen thuộc xuất hiện trên màn hình ti vi ở Mission Control, cả phòng chiếu đều vỗ tay.

Như tôi kỳ vọng, đó là một nơi tuyệt vời để gặp Edgar Bronfman. Tất nhiên, rất nhiều người tìm cách thu hút sự chú ý của ông vào tối hôm đó, nhưng chúng tôi đã nói chuyện trong vài phút. Bronfman cao, gầy, rất nhã nhặn và cư xử rất khéo. “Tôi thích bộ phim này,” ông nói với tôi. “Tôi rất tự hào về nó.”

Ông chỉ mới sở hữu Universal được vài tuần, nhưng bạn có thể thấy ông hào hứng về ngành điện ảnh ra sao. Ông đến Los Angeles ba tuần sau đó để tham gia buổi công chiếu chính thức Apollo 13 cùng với vợ mình, Clarissa. Buổi chiếu phim ở Nhà Trắng là khởi đầu cho một tình bạn, một mối quan hệ công việc, kéo dài suốt năm năm Edgar sở hữu và điều hành Universal như là một phần của Seagram.

Đó là lần đầu tiên tôi gặp Tổng thống Bill Clinton, và cũng như nhiều người khác có liên quan đúc rút từ trải nghiệm của họ, Tổng thống Clinton có vẻ chủ

động kết nối với tôi – một sự kết nối còn kéo dài cho đến ngày nay. Tổng thống Clinton rõ ràng đánh giá cao tinh thần của Apollo 13, cái cách mà bộ phim cho thấy các kỹ sư và nhà du hành của NASA biến một thảm họa tiềm năng trở thành một chiến thắng vinh quang thể hiện tài khéo léo của người Mỹ.

Tổng thống Clinton sau này trở thành một người hâm mộ cuồng nhiệt chương trình 24, vốn được ra mắt sau khi nhiệm kỳ thứ hai của ông kết thúc. Ông nói với tôi, 24 có một sức mạnh cảm xúc đặc biệt. Ông cho rằng chương trình đã nắm bắt được chính xác rất nhiều chi tiết về hoạt động tình báo và chống khủng bố – và cuối cùng, Jack Bauer luôn tóm được kẻ xấu. Ông nói với tôi rằng thực tế, tổng thống, các nhân viên tình báo và lực lượng phòng vệ của đất nước thường bị vướng vào các giới hạn về pháp lý và chế độ quan liêu, chưa kể đến sự thiếu chắc chắn. Đối với Tổng thống Clinton, 24 là một trải nghiệm đáng mơ ước: Ông nói rằng sẽ thật tuyệt nếu thi thoảng di chuyển với sự dũng cảm và độc lập của Jack Bauer.

* * *

Từ trước đến giờ, khi viết về trí tò mò, tôi đã cố gắng chia nhỏ các loại tò mò – chúng tôi cố gắng bóc tách nó, để tạo ra một nguyên tắc phân loại về việc nghĩ về, phân loại và sử dụng nó.

Như là một công cụ để khám phá, một loại vũ khí bí mật để hiểu những gì mà người khác không thể.

Như là ngòi châm cho sự sáng tạo và nguồn cảm hứng.

Như là một cách để thúc đẩy bản thân.

Như là một công cụ để đạt đến sự tự do và tự tin.

Như là chìa khóa mở ra thế giới kể chuyện.

Như là một dạng dũng cảm.

Nhưng tôi nghĩ cách sử dụng giá trị nhất đối với trí tò mò là cách mà chúng ta vẫn chưa khám phá ra. Thực tế, gần đây tôi tình cờ bắt gặp kiểu tò mò này – hoặc ít nhất, tình cờ nhận ra nó. Nó quá rõ ràng đến mức khi tôi nhắc đến nó, bạn có thể sẽ ngạc nhiên. Nhưng nó cũng được giấu kín: đó là một loại tò mò mà chúng ta đánh giá thấp hơn những loại khác, dù nó sở hữu sức mạnh lớn nhất có thể cải thiện cuộc sống của chúng ta, cuộc sống của những người thân thiết nhất với chúng ta, và cuộc sống của những người chúng ta làm việc cùng mỗi ngày. Tôi đang nói về kết nối giữa người với người vốn được tạo ra bởi trí tò mò.

Kết nối giữa người với người là nhân tố quan trọng nhất trong cuộc sống hằng ngày – với đồng nghiệp và sếp, bạn tình, các con và bạn bè của chúng ta.

Kết nối giữa người với người cần sự chân thành. Nó cần lòng trắc ẩn. Nó cần cả niềm tin.

Bạn thực sự có được sự chân thành, lòng trắc ẩn, hay niềm tin nếu không có trí tò mò không?

Tôi không nghĩ vậy. Theo tôi, khi bạn ngừng lại để xem xét nó – khi bạn nhìn vào trải nghiệm của chính mình trong công việc hoặc ở nhà – điều quá rõ ràng đó là kết nối chân thành giữa người với người cần trí tò mò.

Để trở thành một vị sếp tốt, bạn phải tò mò về những người làm việc cho bạn. Và để trở thành một đồng nghiệp tốt, một bạn tình lãng mạn, một người cha/mẹ tốt, bạn cũng phải tò mò.

Tình yêu thực sự cũng cần trí tò mò, và để duy trì tình yêu đó cũng cần duy trì trí tò mò. Sự quen thân thật sự cũng cần trí tò mò.

Tôi sử dụng trí tò mò mỗi ngày để quản lý nhân viên, không chỉ bằng mọi cách mà chúng ta đã nói mà còn như là một công cụ để xây dựng niềm tin, sự hợp tác và gắn bó.

Tôi sử dụng trí tò mò mỗi ngày với người bạn đời, các con và bạn bè của tôi – thành thực mà nói, không phải lúc nào cũng điều luyện như tôi vẫn làm – nhưng tôi sử dụng trí tò mò để giữ cho các mối quan hệ luôn tươi mới, cần thiết và để luôn kết nối.

Kết nối giữa người với người là phần quan trọng nhất của cuộc đời. Nó là chìa khóa giúp duy trì hạnh phúc và đạt đến sự thỏa mãn nhất định với cách bạn đang sống.

Trí tò mò là chìa khóa cho sự kết nối và tiếp tục kết nối.

Tôi có một cuộc gặp mặt ở văn phòng của mình không lâu trước đây với một trong những giám đốc sản xuất phim của tôi.

Cô ấy đến để thông báo về tình hình của một bộ phim mà chúng tôi đang thực hiện, với một loạt các ngôi sao điện ảnh đình đám và một loạt các câu chuyện đan xen nhau.

Cuộc gặp diễn ra ngắn ngủi và thực sự chỉ là một báo cáo tiến độ. Nhiều bộ phim được xem xét trong nhiều tháng và rất nhiều cuộc gặp diễn ra, trước cả khi bộ phim được chiếu tại rạp, hoặc hết ngân sách và đơn giản là không bao giờ được bấm máy.

Bộ phim cụ thể này đã được thực hiện hơn một năm, nhưng chưa cảnh nào

được ghi hình.

Tôi lắng nghe thông tin cập nhật trong vài phút trước khi nhẹ nhàng ngắt lời cô ấy: “Tại sao chúng ta lại nên làm bộ phim này?” tôi hỏi. “Tại sao chúng ta lại đang làm bộ phim này?”

Đồng nghiệp ngừng lời và nhìn tôi. Cô ấy đã làm việc ở Imagine trong một thời gian dài và biết tôi khá rõ. Cô ấy trả lời câu hỏi của tôi đơn giản bằng cách nhắc lại một cách ngắn gọn chúng tôi đã bắt tay vào làm bộ phim này như thế nào – người đã mang nó đến với chúng tôi, tại sao nó lại thú vị vào thời điểm đó.

Tôi biết tất cả những điều đó. Và cô ấy biết tôi biết điều đó. Cô ấy đang trả lời câu hỏi tại sao chúng tôi đã bắt đầu làm bộ phim này, nhưng không trả lời câu hỏi tại sao chúng tôi nên tiếp tục làm nữa.

Một vài phút sau đó, tôi thử lại.

“Chị có thích bộ phim này không?” tôi hỏi.

Cô ấy cười. Cô ấy không lắc đầu nhưng có thể có ý làm vậy. Dù không nói lời nào, nhưng nụ cười của cô ấy ám chỉ rằng: Tôi có thích bộ phim này không ư? Kiểu câu hỏi gì vậy? Tôi thích ý tưởng làm bộ phim này sau tất cả những cuộc gặp mặt, các cuộc đàm phán, những thay đổi về lịch trình và tuyển chọn diễn viên – đó là những gì tôi thích.

Cô ấy bỏ qua câu hỏi của tôi giống như một võ sĩ né một quả đấm. Thích ư? Thích là gì? Bộ phim này đang gặp khó khăn. Chúng tôi từng thích nó: thích ý tưởng, thích dàn diễn viên, thích chương trình quảng cáo, thích tinh thần mà chúng tôi sẽ tạo ra cho những đám đông xem phim vào tối thứ Sáu cách đây một năm. Giờ bộ phim chỉ cần được kéo ra khỏi giai đoạn khó khăn. Ai biết liệu chúng tôi còn yêu nó nữa không? Chúng tôi không thể yêu nó đến tận khi chúng tôi được thấy nó trên màn ảnh.

Tôi chỉ gật đầu.

Đồng nghiệp của tôi đánh dấu bỏ thêm vài thứ khác nữa – cô ấy là người cẩn thận và đã vào văn phòng của tôi với một danh sách những thứ cần thảo luận. Khi hoàn thành xong danh sách của mình, cô ấy nhanh chóng rời đi.

Tôi không bảo cô ấy phải làm gì với bộ phim đã bị hoãn.

Và cô ấy cũng không hỏi mình cần phải làm gì với bộ phim bị hoãn.

Nhưng rõ ràng cô ấy biết tôi cảm thấy như thế nào về nó. Tôi không còn thích nó nữa. Tôi thực sự không thể nhớ mình đã thích nó đến nhường nào. Tôi nghĩ nó đã trở thành một gánh nặng, tốn thời gian, năng lượng cũng như cảm

xúc mà lẽ ra chúng tôi nên đặt vào các dự án chúng tôi thực sự yêu thích.

Nhưng đây là một đặc điểm vốn có trong con người tôi: Tôi không thích ra lệnh cho mọi người. Tôi không cảm thấy được khích lệ bằng cách bảo mọi người phải làm việc nọ việc kia, tôi không thấy thoải mái chút nào với việc đó.

Vì thế tôi quản lý bằng trí tò mò thông qua việc đặt câu hỏi.

Giờ tôi thực sự làm việc đó một cách bản năng. Tôi không cần phải dừng lại và nhắc mình đặt câu hỏi thay vì chỉ đạo. Ngày nay, đối với nhiều người, công việc nghĩa là các cuộc họp, các cuộc nói chuyện hoặc cuộc gọi nối tiếp nhau diễn ra. Trong một ngày điển hình, tôi có thể có 50 cuộc nói chuyện về một vấn đề nào đó. Nhưng tôi cũng thích nghe những gì người khác phải nói, đến mức tôi thường đặt ra các câu hỏi một cách bản năng. Nếu gọi điện cho tôi, bạn có thể chẳng nghe được gì ngoài những câu hỏi.

Tôi có cảm giác rằng hầu hết các quản lý và các ông chủ ở đa số các nơi làm việc không làm việc theo cách này.

Thì thoảng bạn phải ra lệnh.

Thì thoảng tôi phải ra lệnh.

Nhưng nếu bạn gạt sang một bên những hướng dẫn thường nhật vốn là một phần trong ngày làm việc của mọi người – yêu cầu ai đó nghe điện thoại, tra cứu một thông tin, lên lịch một cuộc họp – thì tôi hầu như bắt đầu bằng những câu hỏi.

Tôi luôn cho rằng các câu hỏi là công cụ quản lý tuyệt vời khi thấy ai đó đang không làm những gì mà tôi hy vọng họ sẽ làm hoặc khi tôi nghĩ có gì đó không đi theo hướng mà tôi muốn.

Mọi người thường cho rằng nếu có gì đó mâu thuẫn, họ cần phải bắt đầu bằng một đôi tay kiên định, họ cần nhắc mọi người về loạt mệnh lệnh.

Tôi không bao giờ lo lắng về người chịu trách nhiệm.

Tôi lo lắng về việc đảm bảo rằng chúng tôi có được quyết định khả thi nhất, dàn diễn viên tiềm năng nhất, kịch bản, đoạn phim quảng cáo, hợp đồng tài chính và bộ phim hay nhất.

Đương nhiên, đặt câu hỏi giúp mang lại thông tin.

Đặt câu hỏi tạo ra không gian để mọi người đưa ra các vấn đề họ lo lắng mà sếp và đồng nghiệp có thể không biết.

Đặt câu hỏi trao cho mọi người cơ hội kể một câu chuyện khác thay vì câu

chuyện mà bạn đang kỳ vọng.

Theo quan điểm của tôi, quan trọng nhất là đặt câu hỏi đồng nghĩa rằng mọi người phải đặt vấn đề của họ theo hướng mà họ muốn một quyết định được làm theo.

Lĩnh vực điện ảnh tất cả chỉ là có khả năng “đặt vấn đề”. Với Splash, tôi phải đặt vấn đề cả trăm lần trong hơn bảy năm qua. Sau 30 năm thành công với việc làm phim, điều đó vẫn không thay đổi với tôi. Vào mùa hè năm 2014, chúng tôi sản xuất bộ phim Get On Up, kể câu chuyện về James Brown và ảnh hưởng lớn lao của ông đến thứ âm nhạc mà chúng ta nghe mỗi ngày. Tate Taylor, đạo diễn của bộ phim The Help, trực tiếp đạo diễn bộ phim này. Mick Jagger đồng sản xuất. Chad Boseman, người đóng vai Jackie Robinson trong phim 42, vào vai James Brown.

Tôi đã nỗ lực trong nhiều năm để sản xuất một bộ phim về James Brown và âm nhạc của ông. Câu chuyện về ông quá căn bản, quá Mỹ. Nó không chỉ cho thấy James Brown xuất thân từ đói nghèo, mà ông còn phải trải qua sự phân biệt đối xử – tuổi thơ khốn khó, ông bị cả cha lẫn mẹ bỏ rơi và được nuôi nấng trong trại tể bần. Ông không được học hành cơ bản, không được học nhạc bài bản. Thế nhưng, ông đã tạo ra thứ thanh âm hoàn toàn mới trong âm nhạc, một thứ thanh âm không thể trộn lẫn. Ông tạo ra cả cách thức biểu diễn hoàn toàn mới trên sân khấu. James Brown phải là một người hoàn toàn tự lực, tự cường. Ảnh hưởng của ông đến nền âm nhạc Mỹ là vô cùng to lớn. Nhưng ông phải trả một cái giá khá đắt. Câu chuyện về ông là câu chuyện về hành trình tìm kiếm nhân dạng và sự tự tôn. Đó là câu chuyện về chiến thắng vĩ đại nhưng cũng thấm đẫm nỗi buồn, đối với ông và cả những người thân thiết xung quanh.

Tôi rất hứng thú với âm nhạc của James Brown và cuộc đời của ông trong suốt 20 năm. Tôi trực tiếp làm việc với James Brown để cho ra đời bộ phim trong suốt tám năm – mua bản quyền thông tin về cuộc đời ông, cố gắng có được câu chuyện và kịch bản phù hợp, gặp ông hết lần này đến lần khác. Nhưng khi ông mất vào năm 2006, trước khi chúng tôi hoàn thành bộ phim, bản quyền câu chuyện cuộc đời ông được đưa vào di chúc. Tôi hoàn toàn suy sụp. Chúng tôi phải bắt đầu lại từ đầu.

Tôi biết sơ qua về Mick Jagger, trưởng nhóm nhạc Rolling Stones – tôi có gặp anh ấy vài lần. Mick say mê thứ quyền lực mà âm nhạc cũng như câu chuyện về James Brown mang lại, y như tôi. Sau khi Brown qua đời, Mick có gọi cho tôi. “Chúng ta hãy làm bộ phim này cùng nhau đi,” anh ấy nói. Anh ấy biết tôi có sẵn kịch bản. Mick nói sẽ thử đàm phán lại vấn đề bản quyền.

Và sau đó chúng tôi phải đặt vấn đề, một lần nữa, với Universal Pictures – nơi vốn đã mất toi tiền trong vòng đầu tiên của tôi khi cố gắng thực hiện một bộ phim về James Brown.

Mick và tôi đến gặp Donna Langley, giám đốc của Universal Pictures. Cô ấy là người Anh, và lớn lên đã ngưỡng mộ Rolling Stones. Đó là một cuộc gặp mặt thú vị. Mick quá thoải mái, dễ chịu và quảng giao. Anh ấy nói chuyện với Donna về James Brown, về kịch bản, về loại phim mà chúng tôi muốn làm. Tất cả bằng chất giọng điển hình của Mick Jagger. Anh ấy pha trò. Anh ấy khiến cuộc trò chuyện trở nên hấp dẫn.

Và việc đó mang lại hiệu quả. Hơn nữa, sau khi đã hoạt động trong lĩnh vực điện ảnh 35 năm, sau khi giành được một giải Oscar, mất 16 năm để đưa Get On Up lên màn ảnh – và tôi cần sự giúp đỡ của Mick Jagger để biến điều đó thành hiện thực.

Vì thế nếu bạn sống sót được ở Hollywood – và tôi nghĩ nếu bạn sẽ sống sót và sinh tồn ở bất cứ đâu trong lĩnh vực này – bạn phải học cách đặt vấn đề cho mọi thứ bạn muốn làm. Đặt vấn đề có nghĩa là trả lời các câu hỏi lớn: Tại sao lại là dự án này? Tại sao lại là bây giờ? Tại sao lại với nhóm tài năng này? Với khoản tiền đầu tư này? Ai là khán giả (hoặc khách hàng)? Làm sao chúng ta thu hút được khán giả hoặc khách hàng đó?

Và câu hỏi lớn nhất trong đó là – câu hỏi mà tôi luôn kéo ngược về trung tâm của cuộc nói chuyện: Câu chuyện đó là gì? Bộ phim này nói về điều gì?

Đặt vấn đề cũng có nghĩa là trả lời các câu hỏi chi tiết sau: Tại sao những bài hát này lại được xếp theo trật tự đó trong phần nhạc phim? Tại sao lại là nữ diễn viên phụ đó? Tại sao lại là cảnh đó?

Không câu hỏi nào trong những câu hỏi trên có câu trả lời dạng có hoặc không. Chúng là những câu hỏi mở – chúng là những câu hỏi mà bản thân câu trả lời có thể là một câu chuyện, có lúc ngắn thôi, nhưng có lúc lại dài hơn.

Tôi đặt ra những câu hỏi này và nghe các câu trả lời. Chắc chắn, có lúc tôi lắng nghe với biểu hiện hoài nghi trên khuôn mặt. Thi thoảng tôi lắng nghe với cái nhìn xao lãng trong đôi mắt.

Và thi thoảng bạn cần đặt câu hỏi thậm chí còn mở hơn.

Bạn tập trung vào cái gì?

Tại sao bạn lại tập trung vào cái đó?

Bạn lo lắng về cái gì?

Kế hoạch của bạn là gì?

Tôi nghĩ việc đặt câu hỏi tạo ra nhiều sự cam kết hơn ở những người mà bạn làm việc cùng. Việc đó rất tế nhị. Giả sử bạn có một bộ phim đang gặp vấn đề. Bạn hỏi giám đốc chịu trách nhiệm sản xuất rằng kế hoạch của cô ấy là gì. Bạn đang làm hai việc chỉ bằng cách đặt một câu hỏi. Bạn đang làm rõ rằng cô ấy nên có một kế hoạch và rằng cô ấy là người chịu trách nhiệm cho kế hoạch đó. Bản thân câu hỏi ám chỉ cả trách nhiệm cho vấn đề và quyền lợi được đưa ra giải pháp.

Nếu bạn làm việc với những người tài năng, những người muốn làm việc mà họ đang làm, sau đó họ sẽ muốn bước lên. Nhưng đó là một phẩm chất đơn giản thuộc về bản chất của con người rằng mọi người thích được chọn làm việc gì đó thay vì được ra lệnh làm chúng. Thực tế, ngay sau khi bạn bảo tôi phải làm gì đó – đưa ra bài phát biểu, tham dự một bữa tiệc, đến Cannes – tôi ngay lập tức tìm kiếm các cách để né tránh chúng. Nếu bạn mời tôi làm gì đó, tôi thích làm việc đó hơn nhiều.

Tôi làm việc hằng ngày với các diễn viên, những con người duyên dáng, quyến rũ và xinh đẹp, với công việc là thuyết phục bạn tin họ. Một diễn viên giỏi có nghĩa là thế – có nghĩa là có khả năng mê hoặc khán giả, thuyết phục họ rằng bạn là nhân vật mà bạn đang thủ vai. Một diễn viên giỏi tạo ra được sự tin tưởng.

Nhưng nếu bạn dừng lại trong giây lát và nghĩ về việc đó, bạn sẽ nhận ra rằng thuê được người như thế thực sự rất khó. Các diễn viên khó quản lý bởi họ thường quen với việc có được thứ họ muốn và bởi tài năng của họ là thuyết phục bạn nhìn thế giới theo cách họ muốn. Đó là lý do tại sao bạn thuê họ ngay từ đầu.

Tôi có phải là “chủ” bộ phim không? Đạo diễn là “chủ” bộ phim ư? Đương nhiên, nhà sản xuất và đạo diễn là “những ông chủ” của bộ phim theo những cách khác nhau.

Khi bộ phim được bấm máy, bạn có thể phải chi 300.000 đô-la mỗi ngày để làm một bộ phim. Tương đương với 12.500 đô-la mỗi giờ, thậm chí trong cả lúc mọi người đang ngủ.

Vì thế nếu một diễn viên tức giận, chê bai hoặc vùi thêm tiền, thì họ là người gây hấn. Họ phải chịu trách nhiệm.

Bạn không thể để mọi người hành xử không đẹp. Nhưng bạn cũng không thể phá hỏng tinh thần của một diễn viên. Nếu ai đó có thái độ không tốt, bạn sẽ không có được màn diễn ưng ý.

Khi vấn đề nảy sinh, hay vấn đề xảy ra với 300.000 đô-la mỗi ngày, bạn muốn tìm cách để có một cuộc nói chuyện nhằm thuyết phục (các) ngôi sao giúp

mình. Bạn muốn nhờ vả hay ra lệnh cho họ?

Vào năm 1991, chúng tôi ghi hình bộ phim *Far and Away*. Chúng tôi mời Tom Cruise làm diễn viên chính. Tom đang ở đỉnh cao sự nghiệp. Anh ấy mới chỉ 29 tuổi nhưng đã đóng *Top Gun* (1986), *The Color of Money* (1986), *Rain Man* (1988) và *Born on the Fourth of July* (1989).

Tom dễ dàng làm việc cùng. Nhưng *Far and Away* là một bộ phim khó thực hiện. Đó là một thiên anh hùng ca kiểu cũ, một câu chuyện về hai người di cư rời Ireland đến Mỹ trong giai đoạn chuyển giao của thế kỷ trước. Chúng tôi ghi hình ở Ireland và khu vực phía Tây nước Mỹ. Bộ phim có chi phí cao, nhưng không được quảng cáo nhiều. Khi chúng tôi biết được chi phí, hãng đã yêu cầu tôi phải cắt giảm.

Tôi gặp Tom ở phim trường. Chúng tôi nói chuyện. Tôi nói: “Tom này, anh không phải là nhà sản xuất bộ phim này. Nhưng tất cả chúng ta đều là người làm ra nó, chúng ta đều nhìn nhận bộ phim này qua lăng kính của các nghệ sĩ, một câu chuyện mà chúng ta quan tâm. Bộ phim cần chi phí lớn nhưng chúng ta không thể chi nhiều tiền đến thế. Chúng ta cần tiết kiệm.”

Tôi nói với Tom: “Anh có thể là đội trưởng của đoàn phim và các diễn viên ở đây không? Anh có thể là người làm gương không?”

Anh ấy nhìn tôi và nói: “Tôi chắc chắn mình là người đó đấy!”

Anh ấy nói: “Khi tôi phải vào nhà tắm, tôi sẽ chạy tới chỗ xe moóc và chạy lại chỗ dựng cảnh. Tôi sẽ đề ra tốc độ để đạt được sự hoàn hảo, sự tôn trọng và thắt chặt kỷ cương.”

Và đó chính xác là những gì anh ấy đã làm. Anh ấy dẫn dắt đoàn. Anh ấy có động lực. Và anh ấy khích lệ những người khác.

Tôi không gọi Tom đến và bảo anh ấy phải làm gì. Tôi không ra lệnh cho mọi người phải làm việc chăm chỉ hơn, làm nhiều hơn với ít tiền hơn. Tôi giải thích về vị trí của chúng tôi lúc đó. Và tôi đến gặp người giữ vai trò quan trọng, người mà những người khác sẽ tôn trọng và đặt ra câu hỏi: “Anh có thể là người lãnh đạo ở đây không?”

Để thuyết phục được, để thành công trong một tình huống như thế gần như rất khó đảm bảo. Một phần trong đó nằm ở cách bạn thể hiện bản thân. Tôi nghĩ Tom đánh giá cao việc tôi đến gặp anh ấy và trình bày vấn đề, có nghĩa là tôi đối xử với anh ấy như một người bằng vai phải lứa, như là một phần của giải pháp. Tôi để Tom tò mò về cả vấn đề và cách giải quyết nó.

Một trong đó là tính cách của Tom – anh ấy đang không nghĩ đến bản thân mình.

Nhưng bạn có cơ hội thành công hơn nhiều trong một giây phút quyết định như thế nếu như bạn đề nghị ai đó hùng dũng bước lên, thay vì ra lệnh họ. Tom đã làm như vậy.

Tôi nghĩ việc đề nghị người khác giúp đỡ – thay vì chỉ đạo họ – luôn gần như là một cách thông minh để làm mọi việc cho dù đó là việc khó khăn.

Ví dụ, tôi nghĩ sự cộng tác giữa tôi và Ron Howard chỉ hiệu quả bởi chúng tôi không bao giờ bảo nhau phải làm gì. Chúng tôi luôn đặt câu hỏi.

Nếu tôi cần Ron gọi cho Russell Crowe. Tôi không nói: “Ron, tôi cần anh gọi cho Russell Crowe.” Tôi sẽ nói đại loại như:

“Anh nghĩ sao về việc gọi cho Russell Crowe?”

Hoặc “Anh có nghĩ việc gọi cho Russell Crowe là một ý tưởng hay không?”

Hoặc “Anh nghĩ Russell Crowe sẽ nghĩ sao nếu anh gọi cho anh ấy?”

Trừ khi Ron đặt ra cho tôi một câu hỏi có hoặc không cụ thể, nếu không tôi không bao giờ bảo anh ấy phải làm gì.

Điều tương tự cũng xảy ra với mối quan hệ của tôi với Tom Hanks. Tom Cruise. Denzel Washington. Tôi không ra lệnh, tôi chỉ đặt câu hỏi.

Đương nhiên, tôi truyền tải những gì mình muốn. Nhưng tôi để họ lựa chọn. Họ biết tôi muốn gì, nhưng họ có quyền tự do. Họ có thể nói “Không”.

Đây không chỉ là vấn đề về phong cách cá nhân. Lợi ích thực sự của việc đặt câu hỏi thay vì ra lệnh đó là nó tạo ra không gian cho một cuộc trò chuyện, cho một ý tưởng khác biệt, một chiến lược khác biệt.

Tôi tin tưởng Ron Howard tuyệt đối – tôi tin bản năng nghệ sĩ của anh ấy, tôi tin phán đoán trong kinh doanh của anh ấy, tôi tin ảnh hưởng và sự kính trọng của anh ấy dành cho tôi và cho những gì chúng tôi tạo ra.

Vì thế tôi không muốn nói: “Ron, tôi cần anh gọi cho Russell Crowe.”

Tôi muốn nói: “Ron, chuyện gì xảy ra nếu anh gọi cho Russell Crowe?” Bởi sau đó Ron có thể nhíu mày và đưa ra một cách tiếp cận Russell khác so với bất cứ ý tưởng nào mà chúng tôi có.

Tôi phát hiện ra một đặc điểm bất ngờ khác của việc sử dụng các câu hỏi: Chúng truyền tải các giá trị. Thực tế, các câu hỏi có thể âm thầm truyền tải các giá trị mạnh mẽ hơn một lời ra lệnh trực tiếp yêu cầu hoặc hô hào mọi người phải làm những gì mà bạn muốn.

Tại sao tôi lại phải hỏi giám đốc sản xuất phim của mình rằng cô ấy có thích bộ phim đang bị hoãn lại nữa không? Bởi tôi muốn cô ấy yêu thích bộ phim

mà cô ấy làm cho chúng tôi. Chúng tôi đã ở một thời gian dài trong ngành này, và vào lúc này, lý do duy nhất để tiếp tục làm một dự án là vì chúng tôi thích nó. Nếu tôi nói với cô ấy hoặc bất cứ ai rằng: “Hãy chỉ làm những bộ phim mà chúng ta thực sự thích,” việc này rất dễ đem lại cảm giác đó là một mục tiêu, một lý thuyết hoặc tệ nhất là một lời nói vô vị.

Nếu tôi hỏi trực tiếp: “Cô có thích bộ phim đó không?” – câu hỏi làm rõ rằng những gì tôi nghĩ thực sự là các ưu tiên của chúng tôi.

Trường hợp tương tự cũng diễn ra với Tom Cruise và *Far and Away*. Nếu tôi từ Los Angeles bay tới Ireland và bắt đầu nói với mọi người rằng chúng tôi phải tiết kiệm tiền, chúng tôi cần ghi hình nhanh hơn, cắt giảm ảnh hưởng, tiết kiệm chi phí trên phim trường – thì tôi chỉ là một giám đốc điều hành ở Los Angeles, người mang tin xấu đến và ban phát những lời ra lệnh.

Nếu tôi nhẹ nhàng ngồi bên Tom và đặt ra câu hỏi: “Anh có thể trở thành người quản lý ở đây không?” – đó là khoảnh khắc được gói ghém bởi các giá trị. Chúng tôi quan tâm đến bộ phim này. Chúng tôi phải tìm cách bảo vệ sự toàn vẹn của câu chuyện đồng thời đảm bảo được ngân sách hợp lý. Tôi cần sự giúp đỡ. Tôi tôn trọng Tom đến mức đề nghị anh ấy giúp tôi giải quyết vấn đề này, giúp tôi quản lý cả bộ phim. Đây là một thông điệp mạnh mẽ, gói gọn chỉ trong vài từ với một dấu chấm hỏi đặt ở cuối câu thay vì một dấu chấm.

* * *

Trí tò mò ở nơi làm việc không phải là vấn đề về phong cách. Nó mang tính nhân quả hơn thế.

Nếu là sếp và đang quản lý bằng cách đặt các câu hỏi, bạn đang đặt nền móng cho văn hóa của công ty hoặc nhóm của mình.

Bạn đang để mọi người biết rằng sếp sẵn sàng lắng nghe. Đây không phải chỉ là thái độ “ấm áp” hay “thân thiện” mà là khả năng thấu hiểu thế giới kinh doanh hiện đại phức tạp đến nhường nào, sự đa dạng về quan điểm cần thiết ra sao và công việc sáng tạo khó khăn đến mức nào.

Đây là lý do tại sao nó lại khó khăn như thế: bởi thông thường không có câu trả lời chính xác.

Hãy xem xét một ví dụ có vẻ thực sự đơn giản như sau: Thiết kế trang tìm kiếm của Google.

Có bao nhiêu cách thiết kế một trang web? Có bao nhiêu cách thiết kế một trang tìm kiếm web? Vô tận, đương nhiên rồi.

Trang của Google đứng đầu về sự thừa thãi không gian, sự hiện diện gần như

trống trơn. Có một trang trắng, một hộp tìm kiếm, một logo Google, hai nút nhấp: “Tìm kiếm Google” và “Tôi cảm thấy may mắn”. Còn lại là cả một khoảng trắng lớn. Ngày nay, trang chủ của Google được coi như là một thành công lớn về thiết kế đồ họa, một ví dụ thông minh về khả năng biến một thứ gì đó phức tạp và lộn xộn như hệ thống mạng toàn cầu thành thứ đơn giản và dễ tiếp cận. (Cả Bing và Twitter có vẻ đều cố gắng đưa sự đơn giản và ấn tượng của Google vào các trang chủ của mình – nhưng không ai có thể làm được).

Có hai điều hấp dẫn đến từ câu chuyện về thiết kế trang tìm kiếm của Google. Đầu tiên, đó là sự ngẫu nhiên. Sergey Brin, một trong hai nhà đồng sáng lập của Google, không biết ngôn ngữ máy tính HTML khi ông và Larry Page lần đầu đưa ra công cụ tìm kiếm vào năm 1998, vì thế ông thiết kế trang web đơn giản nhất bởi đó là tất cả những gì ông có thể làm được nhờ vận dụng mọi kỹ năng.

Thứ hai, mọi người nhận thấy trang đơn giản quá khác biệt so với phần còn lại của các web, lộn xộn đến mức họ không biết phải làm gì. Mọi người thường ngồi trước một trang trắng trơn, chờ phần còn lại của nó chạy thay vì gõ vào ô tìm kiếm. Google giải quyết sự hỗn loạn ấy bằng cách đặt một dòng bản quyền nhỏ xíu ở cuối của trang tìm kiếm (giờ không còn nữa), vì thế người sử dụng biết trang đã tải xong chưa.[61](#)

Vì thế, câu chuyện về trang chủ thông minh của Google gây ngạc nhiên phần lớn bởi nó không được cố tình thiết kế như vậy và sự thông minh của nó cần một chút thời gian để lộ diện. Brin không biết cách viết bất cứ một chương trình máy tính đẹp mắt nào, vì thế ông không làm. Và những gì giờ trở thành một ví dụ có ảnh hưởng của việc sử dụng thiết kế trực tuyến quá gây trở ngại khi lần đầu tiên nó xuất hiện, đến mức mọi người không thể tìm ra cách sử dụng nó.

Nhưng trang chủ không thực sự là Google. Google là hàng loạt những mã máy và thuật toán cho phép công ty tìm kiếm trang web và hiển thị những kết quả này. Có hàng triệu dòng mã đăng sau một tìm kiếm trên Google – và hàng triệu dòng khác đăng sau Gmail, Google Chrome, Google Ads.

Nếu chúng ta có thể nghĩ ra hàng tá, hàng trăm cách thiết kế một trang tìm kiếm, hãy tưởng tượng ra trong giây lát các cách mà mã máy có thể được viết ra. Nó giống như việc tưởng tượng ra các cách một cuốn sách có thể được viết, hay các cách mà một câu chuyện có thể được kể trên màn hình. Đối với Google, đó là một câu chuyện, chỉ được viết bằng các số 0 và số 1.

Đó là lý do tại sao việc đặt câu hỏi ở nơi làm việc, thay vì ra lệnh, lại có giá

trị đến vậy. Bởi phần lớn các vấn đề hiện đại ngày nay – giảm tỉ lệ cholesterol của ai đó, đưa hành khách lên một chuyến bay hiệu quả, hoặc tìm kiếm mọi kiến thức của con người – không có câu trả lời chính xác. Chúng có mọi loại câu trả lời, nhiều trong số đó rất tuyệt vời.

Để tiếp cận mọi khả năng, bạn phải tìm ra các ý tưởng và phản ứng trong đầu những người khác là gì. Bạn phải đặt ra các câu hỏi cho họ.

Anh thấy vấn đề này thế nào?

Chúng ta đang bỏ lỡ cái gì?

Có cách nào khác giải quyết vấn đề này không?

Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này thế nào nếu chúng ta là khách hàng?

Điều đó đúng trong phim ảnh cũng như bất cứ ngành nào khác. Tôi thích những bộ phim mà chúng tôi làm ra. Nhưng chúng tôi không sản xuất ra phiên bản “chuẩn” của những bộ phim hình tượng như Apollo 13 hay A beautiful Mind. Chúng tôi có phiên bản câu chuyện mà chúng tôi tạo ra – phiên bản tốt nhất, với đội ngũ diễn viên, đoàn làm phim cũng như kịch bản và ngân sách mà chúng tôi có.

Tom Hanks là bộ mặt của Apollo 13, như nhà du hành vũ trụ Jim Lovell ngoài đời thực.

Russell Crowe nắm bắt được tinh thần, những khó khăn và đời sống trí tuệ nội tâm của nhà toán học John Nash trong A Beautiful Mind.

Họ đều thực thi các quy tắc này một cách thông minh.

Nhưng rõ ràng đó không phải là phiên bản duy nhất mà những bộ phim này có thể được tạo ra – chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi không thể ký hợp đồng với Hanks hay Crowe cho những vai chính này? Chúng tôi sẽ phải tuyển những diễn viên khác. Và toàn bộ bộ phim sẽ khác – thậm chí nếu mọi diễn viên khác, mọi nhân viên hậu kỳ và mọi từ trong kịch bản không đổi.

Anna Culp, phó giám đốc cấp cao phụ trách bộ phận sản xuất phim ở Imagine, đã làm việc ở công ty trong 16 năm, với vị trí khởi điểm là thư ký của tôi.

“Chúng ta tiếp cận mọi thứ như là ‘xây dựng tình huống’,” Anna nói về văn hóa ở Imagine. “Bị đặt câu hỏi có nghĩa là bạn luôn có cơ hội để làm bộ phim tốt hơn, để đặt vấn đề giúp tạo ra bộ phim hay hơn.”

“Đối với tôi, có các câu hỏi nghĩa là không ai từng sai. Thường thì, không có các kiểu quyết định đúng hay sai như thế.”

“Những bộ phim mà chúng tôi yêu thích, bạn không thể tưởng tượng ra chúng theo một hướng nào khác. Nhưng với thứ gì đó giống như phim về James Brown, Get On Up, hơn 16 năm, ở những thời điểm khác nhau, có những phiên bản rất khác của bộ phim đó.

Đối với tôi, các câu hỏi đã trở thành thói quen của riêng tôi. Tôi luôn tự hỏi: ‘Tại sao tôi lại làm bộ phim này?’

Và bạn biết đấy, nếu có thứ gì đó không hiệu quả về mặt tài chính – nếu nó không thành công, bạn có thể ngoảnh lại và nói: ‘Đây vẫn là điều tôi tự hào.’

Bất lợi của những câu hỏi đó, xét ở khía cạnh nào đó, cũng nhiều như lợi ích mà nó mang lại. Bạn băn khoăn rằng liệu mình đang truyền đi thứ đúng đắn. Bởi sếp không sai bảo bạn làm vậy. Không biết bao lần tôi trở lại văn phòng mình sau cuộc họp và nghĩ: ‘Chúng tôi có đang làm một bộ phim phù hợp không? Chúng tôi đang làm một bộ phim đúng cách chứ? Tôi đang truyền tải đúng hướng chứ?’

Đây không phải là lĩnh vực khoa học. Đó là lĩnh vực sáng tạo.”

Như Anna đã làm rõ, loại trí tò mò quản lý này len lỏi vào mọi góc ngách trong suy nghĩ của mọi người về công việc của họ, cách họ tiếp cận với công việc mỗi ngày.

Các câu hỏi tạo ra quyền lợi, đưa ra các ý tưởng và hành động, cũng như trách nhiệm thực thi mọi thứ ở mỗi người.

Các câu hỏi tạo ra không gian cho mọi ý tưởng và chiêm ngời để nhen nhóm lên các ý tưởng đó.

Quan trọng nhất là các câu hỏi gửi đi một thông điệp rõ ràng: Chúng ta sẵn sàng lắng nghe, thậm chí cả các ý tưởng, gợi ý hoặc vấn đề mà chúng ta không mong đợi.

Các câu hỏi giá trị ra sao khi chúng ta là sếp, thì theo tôi, chúng cũng quan trọng như vậy ở những hướng khác tại nơi làm việc. Mọi người nên đặt câu hỏi cho sếp của mình. Tôi đánh giá cao việc mọi người đặt cho tôi những câu hỏi tương tự như những câu hỏi mở mà tôi thường đặt ra cho họ.

Anh kỳ vọng điều gì?

Anh mong chờ điều gì?

Đối với anh, đâu là phần quan trọng nhất ở đây?

Những loại câu hỏi này cho phép người quản lý biết rõ về những việc mà anh/chị ta có thể nghĩ rằng đã rõ nhưng lại chưa rõ chút nào.

Thực sự, mọi người ở mọi cấp độ nên đặt các câu hỏi cho nhau. Việc đó giúp phá vỡ những rào cản giữa các vị trí trong công việc ở công ty, và ở bất cứ nơi làm việc nào, đồng thời cũng giúp loại bỏ ý tưởng rằng thứ bậc trong công việc quyết định ai là người có ý tưởng hay.

Vì nhiều lý do, tôi thích những lúc mọi người ở Imagine đặt cho tôi các câu hỏi, nhưng đây là lý do mạnh mẽ và đơn giản nhất: Nếu họ dám đưa ra câu hỏi, thì họ hầu như luôn biết lắng nghe câu trả lời.

Mọi người có khả năng cân nhắc đưa ra lời khuyên, hoặc hướng dẫn cụ thể nếu họ được đề nghị trước.

Imagine không phải là một nơi làm việc thực sự hoàn hảo. Chúng tôi cũng có các cuộc họp ngớ ngẩn và những phiên họp phải động não thiếu hiệu quả. Chúng tôi cũng truyền tải thông điệp sai, hiểu nhầm hoặc bỏ lỡ các cơ hội, ngoài ra chúng tôi cũng đã thực thi vài dự án đáng lẽ nên bỏ qua.

Nhưng không ai sợ đặt câu hỏi.

Không ai sợ trả lời câu hỏi.

Biến các câu hỏi trở thành trung tâm của quá trình quản lý con người và các dự án là việc làm rất khó. Tôi làm việc đó một cách bản năng, nhờ nhiều năm sử dụng câu hỏi để khai thác thông tin của mọi người và nhờ khuynh hướng tự nhiên thông qua việc theo dõi các dự án đang tiến triển như thế nào thay vì đưa ra mệnh lệnh.

Tôi nghĩ các câu hỏi là công cụ quản lý không thể coi nhẹ. Nhưng nếu đó không phải là cách bạn thường dùng để tương tác với mọi người, bạn sẽ cần nỗ lực để thay đổi. Và bạn phải chuẩn bị tinh thần bởi việc đặt câu hỏi có thể khiến mọi thứ chậm lại. Nếu bạn thực sự muốn biết mọi người nghĩ gì, nếu bạn thực sự muốn chịu trách nhiệm, nếu bạn thực sự muốn có một cuộc trò chuyện xoay quanh các vấn đề và cơ hội – thay vì để mọi người thực thi các mệnh lệnh – thì hãy dành thêm thời gian.

Việc đó giống như là một phóng viên trong tổ chức của bạn.

Nếu việc đặt câu hỏi không phải là phong cách của bạn, cách tiếp cận này có thể khiến mọi người khó chịu ban đầu. Vì thế, cách tốt nhất để bắt đầu có thể là chọn một dự án cụ thể, quản lý dự án đó bằng các câu hỏi. Nếu bạn có thể bắt đầu sử dụng trí tò mò ở văn phòng, bạn sẽ nhận thấy rằng sau một thời gian, lợi ích mà nó mang lại là vô cùng lớn. Sự sáng tạo của mọi người dần dần bùng nổ. Và cuối cùng bạn biết nhiều hơn – bạn biết thêm về những người đồng nghiệp mỗi ngày, biết thêm về việc họ nghĩ gì và biết thêm về những gì đang diễn ra trong công việc.

Nhân tố quan trọng nhất của loại văn hóa này đó là bạn không thể chỉ đơn giản đưa ra một loạt các câu hỏi hỗn độn – giống như cảnh sát hoặc luật sư đang thực hiện một cuộc hỏi cung tại tòa án. Chúng ta không đặt câu hỏi vì mình muốn thế.

Có hai nhân tố quan trọng đối với văn hóa đặt câu hỏi. Đầu tiên là không khí xung quanh câu hỏi. Bạn không thể đặt câu hỏi với giọng điệu hoặc nét mặt cho thấy rằng bạn đã biết câu trả lời. Bạn không thể đặt câu hỏi với sự thiếu kiên nhẫn cho thấy rằng bạn không thể chờ để đưa ra câu hỏi tiếp theo.

Trọng điểm của câu hỏi phải là câu trả lời.

Câu hỏi và câu trả lời phải kích thích việc xúc tiến một dự án hoặc một quyết định.

Và bạn phải lắng nghe câu trả lời. Bạn phải đón nhận câu trả lời một cách nghiêm túc – như là một vị sếp, một đồng nghiệp hoặc cấp dưới. Nếu bạn không đón nhận câu trả lời một cách nghiêm túc, sẽ không ai coi trọng câu hỏi của bạn. Bạn sẽ chỉ nhận được các câu trả lời được tính toán sao cho mau chóng kết thúc cuộc nói chuyện.

Nói cách khác, các câu hỏi phải đến từ trí tò mò bản năng. Nếu bạn không tò mò đủ để lắng nghe câu trả lời, tất cả những gì mà các câu hỏi có thể làm là gia tăng sự hoài nghi và giảm đi sự gắn kết lẫn tin tưởng.

* * *

Một trong những người hùng thời thơ ấu của tôi là Jonas Salk, nhà vật lý, nhà khoa học đã tạo ra loại vắc-xin đầu tiên ngăn chặn được bệnh bại liệt. Salk là một nhân vật xuất chúng.

Ngày nay, thật khó tưởng tượng ra việc bệnh bại liệt đã gieo rắc bao nhiêu nỗi khiếp sợ cho các bậc phụ huynh và con trẻ ở Mỹ. Bại liệt là bệnh truyền nhiễm cấp tính do virus gây ra ảnh hưởng đến các tế bào thần kinh tủy sống, nó khiến trẻ em chết, khiến chúng bị bại liệt suốt đời hoặc bị ảnh hưởng nặng nề đến mức phải sống chung thân với một chiếc máy thở bằng sắt được (gọi là phổi sắt). Bệnh bại liệt không thể chữa hoặc điều trị được. Trẻ em với chiếc cổ bị đau hoặc cứng đờ sẽ được đưa đến gặp bác sĩ hoặc nhập viện, và một số trường hợp có thể chết trong vòng vài giờ sau đó.

Và bệnh bại liệt có thể lây lan, mặc dù chưa rõ chính xác nó lây lan theo cách nào trong suốt giai đoạn đỉnh điểm của đại dịch. Vì thế, khi đại dịch tràn quét nước Mỹ, mọi người sẽ giữ trẻ trong nhà, tránh xa bất cứ nơi nào đám đông xuất hiện – bọn trẻ không được đi xem phim, tham gia trại hè, đến bãi biển hay bể bơi.

Vào năm 1952, sau năm tôi chào đời, có một đại dịch bại liệt lớn ở Mỹ – 58.000 người mắc bệnh, 3.145 người chết, 21.269 người phải sống chung với di chứng bại liệt suốt đời.[62](#)

Cũng như trong thế giới giải trí, số người sống sót sau đại dịch bại liệt đem đến một bức tranh sống động về sự lan rộng và nguy hiểm của nó. Alan Alda mắc chứng bại liệt khi còn bé, Mia Farrow, Mel Ferrer, Francis Ford Coppola, Donald Sutherland, Johnny Weissmuller cũng vậy. Arthur C. Clarke, tác giả tiểu thuyết khoa học, cũng mắc bệnh bại liệt, biên tập viên báo chí nổi tiếng Ben Bradlee và nhạc sĩ violin Itzhak Perlman vẫn là những người cần phải sử dụng nạng để hỗ trợ cho việc di chuyển.[63](#)

Jonas Salk là một nhà nghiên cứu virus có tư tưởng khá tự do và cương quyết, người đã phát triển một dạng thuốc “diệt virus” gọi là vắc-xin bại liệt khi còn làm việc tại Đại học Pittsburgh. Vắc-xin này sử dụng một ít virus bại liệt không còn hoạt động để kích thích hệ thống miễn dịch, vì thế những người được tiêm hai liều vắc xin này sẽ miễn dịch với virus bại liệt.[64](#)

Khi vắc xin Salk được công bố vào năm 1955, Salk trở nên nổi tiếng toàn nước Mỹ, đồng thời trở thành người hùng trên toàn thế giới. Các chương trình tiêm chủng được thực hiện ngay lập tức, và đến cuối thập niên 1950, chỉ còn vài trăm trường hợp mắc bệnh bại liệt được thông báo trên toàn nước Mỹ. 10.000 người được cứu sống. Mọi người có thể trở lại cuộc sống thường nhật mà không bị bóng mây bại liệt đe dọa đến mạng sống của họ.[65](#)

Tiến sĩ Salk sinh năm 1914, và ông chỉ mới 40 tuổi khi vắc-xin bại liệt được công bố. Khi tôi quyết định gặp ông, ông đã thành lập một trung tâm nghiên cứu khoa học mang tên Viện Salk, nơi chuyên Nghiên cứu Sinh học ở La Jolla, California.

Salk lúc đó gần 70 tuổi và gần như không thể gặp mặt.

Tôi đã cố gắng trong suốt một năm trời chỉ để thu hút được sự chú ý của người nào đó trong văn phòng của ông. Cuối cùng tôi phát hiện ra trợ lý của Salk là Joan Abrahamson, người phụ nữ đã giành được giải thưởng MacArthur.

Tôi nói chuyện với cô ấy thường xuyên. Cô ấy biết tôi rất ngưỡng mộ tiến sĩ Salk và mong muốn được gặp ông ấy đến nhường nào. Và cô ấy cũng biết rằng tiến sĩ Salk, trong lúc lánh mặt, không phải là một nhà khoa học đẳng trí. Tiến sĩ có rất nhiều sở thích và có thể thích thú với việc biết thêm về phim ảnh.

Đó là năm 1984, không lâu sau khi Splash được công chiếu, khi Joan nói với tôi rằng tiến sĩ Salk sẽ có một buổi nói chuyện tại một hội thảo khoa học ở

khách sạn Beverly Wilshire, Beverly Hills, và rằng nếu tôi muốn gặp họ ở đó vào buổi sáng, ông ấy có thể dành chút thời gian cho tôi vào lúc giải lao.

Đương nhiên, thời điểm không hề hoàn hảo. Những buổi hội thảo lớn có xu hướng đông đúc, gây xao lãng và đầy huyên náo. Nhưng chắc chắn tôi sẽ không từ chối. Buổi sáng diễn ra cuộc gặp mặt, tôi thức giấc và thấy mình có biểu hiện bị cúm. Tôi mệt, hơi đau đầu và cổ họng rất đặc.

Khi đến Beverly Wilshire vào sáng hôm đó, tôi cảm thấy mình có chút mệt mỏi. Nếu không phải là cuộc gặp mặt với Jonas Salk, tôi đã quay xe về nhà ngay.

Tôi gặp Joan và tiến sĩ Salk. Trời đã gần trưa. Tiến sĩ nhìn tôi với vẻ hơi lo lắng và hỏi: “Cậu sao thế?”

Tôi nói: “Thưa tiến sĩ, sáng nay tôi không được khỏe cho lắm. Tôi hơi đau đầu và hơi mệt.”

Ông ngay lập tức nói: “Để tôi lấy cho cậu một cốc nước cam.” Và trước khi tôi có thể nói bất cứ điều gì, ông đã đi thoăn thoắt tới khu nhà hàng và trở lại với một cốc nước cam khá to.

Việc này diễn ra trước thời điểm mà phần lớn mọi người được nghe về nghiên cứu nói rằng nước cam có thể giúp bạn khỏe hơn nếu bạn mệt. Ông nói: “Cậu uống cái này đi, nó sẽ giúp tăng lượng đường trong máu, cậu sẽ thấy khỏe hơn.”

Tôi uống cả cốc nước cam, và ông đã đúng, nó hiệu quả.

Đó là kiểu gặp gỡ đầu tiên đáng kinh ngạc. Tiến sĩ Salk quá thân thiện, nhiệt tình và cởi mở – ông không phải là một thiên tài chỉ sống trong thế giới của mình. Ông hành xử, thực sự, như là một bác sĩ. Ông chú ý ngay lập tức đến thứ gì đó không ổn, ông muốn chăm sóc tôi.

Sáng hôm đó, cuộc nói chuyện giữa chúng tôi diễn ra ngắn ngủi, không quá 30 phút. Tiến sĩ là một người khuôn phép, thân thiện, nhiệt tình và thông minh. Chúng tôi nói rất ít về nghiên cứu của ông ở Viện Salk, (ông dành nhiều thời gian để tìm ra vắc-xin trị bệnh HIV trong giai đoạn cuối của sự nghiệp), và chúng tôi nói về ảnh hưởng của việc cứu được nhiều mạng người. Ông hoàn toàn khiêm tốn về vấn đề đó.

Cuối cùng, tiến sĩ Salk mời tôi đến thăm Viện Salk, và tôi đã làm vậy, từ đó chúng tôi có một tình bạn thân thiết. Ông thấy hấp dẫn với ý tưởng về các cuộc trò chuyện tò mò của tôi và ông đề xuất một phiên bản mở rộng. Ông gợi ý rằng hai chúng tôi mỗi người sẽ mời một vài người thú vị đến một cuộc nói chuyện diễn ra trong ngày được tổ chức tại nhà ông ở Malibu. Vì thế có

khoảng sáu hoặc tám người, ở các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, sẽ dành cả ngày trong không gian thoải mái, trao đổi về các vấn đề và trải nghiệm, cũng như đặt ra các câu hỏi. Thật là một ý tưởng tuyệt vời. Và chúng tôi đã thực hiện nó.

Tiến sĩ Salk mời một chuyên gia robot đến từ Caltech và Betty Edwards, nhà lý luận kiêm giáo viên, người viết cuốn sách *Drawing on the right side of the brain*. Tôi mời đạo diễn kiêm nhà sản xuất Sydney Pollack (*Out of Africa*, *Tootsie*) và nhà sản xuất George Lucas, người sản xuất *Star Wars* và *Indiana Jones*, còn George mời Linda Ronstadt, ca sĩ, bạn gái của anh ấy lúc bấy giờ.

Toàn bộ đều là ý tưởng của Salk. Ông tò mò – cụ thể, ông tò mò về việc các “tư duy truyền thông” hoạt động ra sao, những người như Lucas và Pollack nghĩ gì về thế giới và những gì họ tạo ra, ông cũng tò mò về việc kể chuyện. Buổi gặp mặt diễn ra thật thoải mái và dễ chịu. Chúng tôi không giải quyết vấn đề của thế giới, nhưng chúng tôi chắc chắn đã kéo hàng tá người, những người không chỉ đơn thuần là gặp gỡ nhau, vào chung một căn phòng.

Dù vậy, thời gian tôi nhớ nhất khi được ở cùng với Jonas Salk, là khoảnh khắc chúng tôi gặp mặt lần đầu tiên – kết nối giữa người với người, đơn giản, thành thật ngay từ giây phút đầu. Mặc dù ông chỉ mới gặp tôi, nhưng tiến sĩ đã chú ý thấy tôi có vẻ mệt và nhạy cảm đủ để hỏi tại sao – rồi ngay lập tức đưa ra đề nghị giúp đỡ. Thời đó, khi một người đặt ra câu hỏi về bạn và sau đó dừng lại đủ lâu để đón chờ câu trả lời có vẻ vẫn là một cú sốc.

Trí tò mò là những gì tạo ra sự cảm thông. Để quan tâm đến ai đó, bạn phải băn khoăn về họ.

Trí tò mò tạo ra sự thú vị. Nó có thể tạo ra sự hứng khởi.

Một cuộc hẹn hò tuyệt vời đầu tiên sẽ đầy ắp những câu hỏi và câu trả lời, tiếng xì xèo của việc phát hiện ra người mới, của việc biết được họ kết nối với bạn bằng cách nào và của việc họ khác biệt ra sao. Bạn không thể biết liệu việc đặt câu hỏi về đối phương hay trả lời các câu hỏi mà đối phương dành cho bạn cái nào vui hơn.

Nhưng những gì xảy ra nhiều tháng hoặc nhiều năm sau đó là bạn trai/gái, chồng/vợ của bạn sẽ cảm thấy quen thuộc. Đó là vẻ đẹp và sự an toàn của một mối quan hệ thân mật: Bạn cảm thấy bạn biết rõ người đó, bạn có thể dựa vào người đó và những câu trả lời của họ, đến mức bạn có thể, thậm chí là đoán được chúng.

Bạn yêu người đó. Bạn yêu hình ảnh của người đó mà bạn giữ trong tâm trí và trái tim mình.

Nhưng sự quen thuộc là kẻ thù của trí tò mò.

Và khi trí tò mò của bạn về những người thân quen phai nhạt dần, đó là lúc mà những kết nối của chúng ta trở nên rệu rã. Nó rệu rã một cách âm thầm, gần như là không nhìn thấy được. Nhưng khi chúng ta thôi không đặt ra những câu hỏi tò mò về những người xung quanh – và quan trọng nhất là khi chúng ta ngừng lắng nghe thực sự các câu trả lời – đó là khi chúng ta bắt đầu đánh mất những kết nối.

Hôm nay ở văn phòng có gì không em?

Không nhiều lắm. Thế còn anh thì sao?

Nếu bạn tưởng tượng trong giây lát hình ảnh về một cặp vợ chồng khoảng giữa 30 tuổi, họ cần cho hai đứa con đi ngủ, lúc ấy là 9 giờ tối, họ rất mệt, họ đang lau dọn bếp núc, đang gấp quần áo, đang ngồi trong phòng khách hoặc chuẩn bị đi ngủ. Họ đang nghĩ về tất cả mọi việc đổ lên đầu vào cuối ngày: Liệu mình có nhớ ghi “Xin hãy hồi âm” về bữa tiệc sinh nhật đó không? Mình sẽ thương lượng với Sally ở buổi tổng kết dự án vào ngày mai bằng cách nào? Mình bán khoản tại sao gần đây Tom lại lạnh lùng thế? Mình lại quên đặt chỗ máy bay rồi! Cuộc trò chuyện giữa các cặp đôi thường rời rạc hoặc hoàn toàn vô đoán – anh làm việc này, em làm việc kia.

Có thể, đó chỉ là một khoảnh khắc mệt mỏi và im lặng trước giờ đi ngủ. Nhưng nếu bạn kéo dài những buổi tối như thế trong cả tháng, hay trong một năm với nhau, thì đó là cách mà con người dần xa nhau.

Sự quen thuộc vô cùng thoải mái, thậm chí làm vững lòng. Nhưng cặp đôi đã thôi không còn tò mò về nhau – tò mò một cách chân thành. Họ không đặt ra những câu hỏi thực sự. Họ không lắng nghe những câu trả lời.

Đương nhiên, cách giản dị thái quá nhưng lại nhanh nhất để lấy lại năng lượng và sự hào hứng cho các mối quan hệ của bạn đó là mang một chút ít tò mò quay trở lại. Đặt câu hỏi về ngày làm việc của vợ/chồng bạn và quan tâm đến câu trả lời. Đặt câu hỏi về bạn bè của con bạn, về lớp học, về những gì khiến chúng vui vẻ ở trường và chú ý đến câu trả lời.

Đặt câu hỏi như thế bạn đang ở trong cuộc hẹn hò đầu tiên – hỏi về cảm giác của họ, về phản ứng của họ.

Anh cảm thấy thế nào về...?

Em nghĩ gì về...?

Những câu hỏi căn bản mà tất cả chúng ta đặt ra quá thường xuyên lại không hiệu quả: Ở cơ quan có việc gì không? Ở trường con có chuyện gì không?

Những câu hỏi này không có tác dụng. “Không có gì!” Đó là câu trả lời chiếm đến 95%. Như thể vợ bạn dành 8 giờ ở công sở hoặc các con bạn dành 8 tiếng ở trường chỉ để nhìn chăm chăm vào một bức tường trống – và sau đó trở về nhà.

Bạn cần những câu hỏi không thể trả lời chỉ bằng một từ duy nhất.

Sally nghĩ gì về các ý tưởng mới của anh cho buổi giới thiệu sản phẩm?

Con có thích giờ Lịch sử của thầy Meyer không?

Em nghĩ gì về bài phát biểu của mình ở hội thảo tuần tới?

Ai sẽ dạy con môn Âm nhạc năm nay?

Có lẽ chúng ta nên đi cắm trại vào cuối tuần này. Anh muốn làm gì vào chiều thứ Bảy?

Có bao nhiêu cuộc hôn nhân đã rơi vào cảnh thiếu kết nối và chán nản có thể được giải quyết bởi một loạt trí tò mò chân thành từ cả hai phía? Chúng ta cần những lời nhắc nhở này hằng ngày rằng tôi sống với người này, tôi không thực sự biết cô ấy của ngày hôm nay thế nào trừ khi tôi hỏi cô ấy ngay trong hôm nay.

Chúng ta không chỉ coi các mối quan hệ của mình đối với những người thân thiết là điều đương nhiên. Chúng ta còn coi việc biết rõ họ, coi việc biết những gì xảy ra hôm nay là đương nhiên. Chúng ta biết họ nghĩ gì.

Nhưng không phải thế. Phần vui vẻ và giá trị của trí tò mò đó là: Nó tạo ra khoảnh khắc ngạc nhiên.

Và trước khoảnh khắc ngạc nhiên là khoảnh khắc của sự tôn trọng. Sự tò mò chân thành cần sự tôn trọng – tôi quan tâm đến anh, trải nghiệm của anh trong cuộc sống và muốn nghe về nó.

Điều này đưa tôi trở lại với Ron Howard. Tôi cảm thấy hiểu Ron cũng như hiểu bất cứ ai và tôi chắc chắn cần sự hỗ trợ của anh ấy trong công việc và đời sống cá nhân. Nhưng tôi chưa bao giờ cho rằng tôi biết những gì xảy ra với Ron và không bao giờ cho rằng tôi biết phản ứng của anh ấy với thứ gì đó sắp xảy ra. Tôi luôn đặt câu hỏi.

Sự tôn trọng, trí tò mò và sự ngạc nhiên như thế có ảnh hưởng rất lớn đến các mối quan hệ thân mật của chúng tôi cũng như trong công việc. Xét về khía cạnh đó, mọi cuộc đối thoại đều có thể là một cuộc nói chuyện tò mò. Đó là một ví dụ khác về việc sự tò mò được tôn trọng – bạn không chỉ hỏi về người mà bạn đang nói chuyện, bạn còn chân thành quan tâm đến những gì cô ấy phải nói, đến quan điểm và trải nghiệm của cô ấy.

Trong công việc, bạn có thể quản lý con người bằng cách yêu cầu họ phải làm gì – nhưng bạn không thể quản lý họ tốt bằng cách làm như vậy. Để là một nhà quản lý giỏi, bạn cần hiểu những người mà mình làm việc cùng và nếu lúc nào cũng ra lệnh, bạn sẽ không thể hiểu họ.

Và nếu không thể hiểu những người mình làm việc cùng, bạn chắc chắn không thể khích lệ họ.

Ở nhà, bạn có thể ở chung phòng với vợ/chồng hoặc các con mình, nhưng bạn không thể kết nối với họ trừ khi bạn có thể đặt các câu hỏi về họ và lắng nghe câu trả lời. Trí tò mò là cánh cửa mở ra các mối quan hệ và tiếp tục mở ra chúng. Nó có thể giúp bạn tránh khỏi việc đơn độc.

Và nhân tiện: Tôi thích những người tò mò về tôi. Tôi thích mọi người đặt cho tôi những câu hỏi thú vị, tôi thích một cuộc nói chuyện hay và tôi thích kể các câu chuyện. Trở thành đối tượng của sự tò mò cũng thú vị như việc tò mò.

Tò mò không nhất thiết là phải đạt được điều gì đó – mà là việc hướng đến một mục tiêu nào đó.

Đôi lúc nó chỉ đơn thuần là việc kết nối với mọi người. Có thể nói, tò mò là khả năng duy trì sự quen thuộc. Nó không hướng đến một mục tiêu, mà là truy tìm hạnh phúc.

* * *

Đương nhiên, tình cảm của bạn dành cho ai đó cũng có thể làm thui chột trí tò mò của bạn về họ.

Con trai cả của tôi, Riley, sinh năm 1986. Khi thằng bé được khoảng 3 tuổi rưỡi, chúng tôi nhận thấy có gì đó khác biệt ở hệ thần kinh, tâm lý và phản ứng của nó. Mẹ Riley, Corki – vợ tôi lúc đó – và tôi dành nhiều năm cố gắng thấu hiểu những gì đang xảy ra với sự phát triển của thằng bé, và khi Riley được 7 tuổi, thằng bé được chẩn đoán mắc hội chứng Asperger⁶⁶.

Khi đó là đầu những năm 1990 và phương pháp chữa trị bệnh Asperger lúc này còn chưa chắc chắn như ngày nay. Riley là một đứa trẻ hạnh phúc. Thằng bé có thiên hướng hướng ngoại. Chúng tôi muốn giúp con kết nối với thế giới theo một cách thoải mái nhất.

Chúng tôi đã thử nhiều phong cách giáo dục. Chúng tôi thử một số loại kính kỳ lạ, giúp thay đổi tầm nhìn của thằng bé. Chúng tôi thử thuốc Ritalin – dù chỉ trong thời gian ngắn. Để Riley có được sự giúp đỡ, thằng bé cần có một hành trình liên tục, đối với bản thân, mẹ thằng bé và tôi.

Khi Riley lớn lên, tôi bắt đầu nghĩ về bệnh tâm thần và các biểu hiện gắn liền

với nó. Tôi đã từng nếm trải các biểu hiện chứng khó đọc của mình. Riley là một cậu bé tốt bụng và thú vị nhưng nếu không hiểu thế giới trong mắt thằng bé thế nào, bạn có thể bị nó đánh đổ. Tôi muốn làm một bộ phim thực sự giải quyết được các vấn đề xung quanh bệnh tâm thần, giúp giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực của nó. Tôi luôn tìm kiếm một ý tưởng.

Vào mùa xuân năm 1998, Graydon Carter, biên tập viên của tờ Vanity Fair, đã gọi cho tôi và yêu cầu tôi phải đọc một mẫu tin trên chuyên đề tháng 6, một trích đoạn từ một cuốn sách của tác giả Sylvia Nasar có tên A Beautiful Mind, kể về cuộc đời của John Nash, một nhà toán học tốt nghiệp Đại học Princeton, người từng giành được giải Nobel, nhưng cũng là người mắc chứng tâm thần phân liệt nặng. Trích đoạn trên tạp chí đã thu hút được sự chú ý. Đây là câu chuyện về một người vừa là thiên tài vừa là người mắc chứng tâm thần phân liệt – chuyện kể về thành tựu, căn bệnh tâm thần và khả năng vượt qua nghịch cảnh – tất cả gói gọn trong cuộc sống thực của một người đàn ông. Tôi đã nghĩ về Riley ngay cả khi tôi đang đọc từng trang trên tờ Vanity Fair.

Ngay lập tức tôi biết được hai điều. Tôi muốn làm một bộ phim về A Beautiful Mind và cuộc sống của nhà toán học mắc bệnh tâm thần phân liệt. Và tôi muốn đó là kiểu phim có thể chạm đến khán giả, thay đổi thái độ của họ, thậm chí thay đổi hành vi của họ đối với những người khác biệt – khuyết tật hoặc mắc bệnh tâm thần.

Một phần ảnh hưởng mạnh mẽ của A Beautiful Mind đến từ tầm nhìn đặc biệt: Không chỉ khó cho người ngoài có thể hiểu được những người khác biệt mà những người mắc bệnh cũng khó có thể hiểu được mọi người. Người khác biệt ấy vừa phải cố tìm hiểu về thế giới xung quanh vừa phải cố hiểu phản ứng của những người xung quanh đối với mình.

Có một buổi đấu giá về bản quyền phim A Beautiful Mind, và trong quá trình tham dự buổi đấu giá, tôi ngồi nói chuyện với Sylvia Nasar, John Nash và cả vợ ông, Alicia. Họ thắc mắc tại sao tôi lại muốn làm bộ phim này và loại phim mà tôi muốn làm là gì.

Tôi chia sẻ với họ đôi lời về con trai tôi, nhưng chủ yếu tôi nói về câu chuyện của John Nash. Tôi cũng đã sản xuất hai bộ phim ở thời điểm đó liên quan đến việc mua bản quyền những câu chuyện về người thật – The Doors và Apollo 13. Bạn phải kể cho mọi người nghe sự thật về bộ phim mà bạn muốn làm dựa trên cuộc sống của họ – bạn phải nói cho họ nghe sự thật, và nếu được phép làm bộ phim, bạn phải giữ đúng lời hứa.

Tôi đã nói với John Nash rằng tôi sẽ không khắc họa ông là một người hoàn hảo. Ông thông minh nhưng cũng kỳ cục và khó tính. Điều đó rất quan trọng.

Ông có một câu chuyện tình đẹp với vợ mình. Tôi nói: “Tôi muốn làm một bộ phim tôn vinh vẻ đẹp trí tuệ và sự lãng mạn của ông.”

Và đó là bộ phim tôi đã làm – đó là bộ phim mà nhà biên kịch Akiva Goldsman có thể viết, Ron Howard làm đạo diễn, và Russell Crowe và Jennifer Connelly đã tái hiện cuộc sống của nguyên bản một cách đầy sống động.

Khi chúng tôi đang tiến hành các bước đầu bộ phim, tôi đã nghĩ về cách truyền tải tâm lý của một người mắc bệnh tâm thần phân liệt – và tái hiện nó trên màn ảnh. Cuốn sách của Sylvia Nasar không có thực tế thay thế này. Nhưng tôi không muốn bộ phim A Beautiful Mind chỉ đơn giản tái hiện John Nash từ quan điểm của những người quanh ông. Điều đó không mang lại sự khám phá hay kết nối mà chúng tôi đang tìm kiếm.

Giải pháp xuất hiện vào một ngày trước khi A Beautiful Mind được bấm máy. Riley và tôi đang xem The Shining của Stanley Kubrick cùng nhau. Có một cảnh thú vị trong The Shining khi Jack Nicholson ở trong một quán bar, nói chuyện với những người không tồn tại. Ngay lập tức, tôi nảy ra trong đầu một ý tưởng. Tôi nghĩ chúng tôi nên tìm cách trưng ra con người thật của Nash – cho thấy người bị tâm thần phân liệt tư duy như thế nào bằng cách chụp lại hình ảnh thế giới trong mắt họ. Và đó là những gì tôi làm: Nhân tính của John Nash được thể hiện trong phim không khác gì nhân tính của những người khác.

Akiva Goldsman đã nắm bắt được ý tưởng đó một cách hoàn hảo – và tôi nghĩ đó là nguồn sức mạnh của chính bộ phim, đương nhiên là ngoài những nhân vật được Russell và Jennifer thủ vai.

Bộ phim đã đạt được thành công vang dội. Nó mang về nguồn doanh thu lớn. Nó giành được 4 giải Oscar – cho Ron và tôi vì những thước phim đẹp nhất, cho Ron với vị trí đạo diễn hay nhất, cho Akiva vì kịch bản chuyển thể hay nhất, cho diễn viên phụ hay nhất Jennifer. John và Alicia Nash đã đến chung vui với chúng tôi tại lễ trao giải Oscar vào tối hôm đó, năm 2002.

Nhưng thành công thực sự đó là bộ phim đã ảnh hưởng đến cuộc sống của quá nhiều người. Mọi người đã gặp tôi trên đường – và vẫn gặp tôi – nói rằng: “Anh đã giúp tôi hiểu những gì mà con tôi, cháu tôi hoặc mẹ tôi đã trải qua.” Tôi đã từng ở một siêu thị của Ralph ở Malibu không lâu sau khi bộ phim được công chiếu, một phụ nữ đã tiến lại phía tôi và nói bà đã bật khóc khi xem bộ phim ấy.

Tôi đã sản xuất bộ phim A Beautiful Mind không chỉ bởi câu chuyện đã chạm đến chuyện của riêng cá nhân tôi. Cái cách mà chúng tôi làm nó xuất phát

trực tiếp từ các trải nghiệm của chính tôi. Và cái cách mà chúng tôi làm nó, đối với tôi, đã biến nó trở thành một bộ phim có giá trị và có sức ảnh hưởng lớn. Trí tò mò và sự quyết tâm của tôi đã giúp Riley dẫn tôi đến với A Beautiful Mind. Và trải nghiệm làm cha của thằng bé, đồng thời theo dõi con tiếp cận thế giới, đã dẫn chúng tôi đến một phương pháp điều trị bệnh tâm thần vô cùng độc đáo. A Beautiful Mind rõ ràng là bộ phim tôi hài lòng nhất trong những phim tôi từng sản xuất.

Chương VI

KHIẾU THẨM MỸ VÀ SỨC MẠNH CỦA VIỆC BÀI TRỪ SỰ TÒ MÒ

“Nếu chúng ta không thể đặt ra những câu hỏi hoài nghi, để dò hỏi những người nói rằng điều gì đó là sự thật và hoài nghi về những kẻ nắm quyền, thì chúng ta sẽ bị xỏ mũi bởi kẻ bịp bợm tiếp theo – về chính trị hoặc tôn giáo – kẻ đến rất nhẹ nhàng và thông thả.”

– CARL SAGAN⁶⁷

Những bộ phim chúng tôi làm ở Imagine đa dạng về bối cảnh, câu chuyện và giai điệu.

Chúng tôi làm một bộ phim về hành trình đạt được Giấc mơ Mỹ – và nhân vật chính là một người Mỹ gốc Phi, gần như không thể đọc và viết nhưng luôn cố gắng leo lên các cấp cao hơn trong hoạt động buôn bán heroin ở New York trong những năm 1970. Bộ phim, *American Gangster*, cũng nói về các giá trị của chủ nghĩa tư bản Mỹ.

Chúng tôi làm một bộ phim về ảnh hưởng và niềm đam mê bóng đá trường học ở miền nông thôn Texas. Đó là một bộ phim lột tả hành trình lớn lên của các bé trai, cách chúng khám phá ra mình thực sự là ai; là tinh thần đồng đội, cộng đồng và nhân tính. Nó cũng nói về sự thất vọng, bởi trong không khí của *Friday Night Lights*, đội *Permian High Panthers* đã thua trong trận đấu lớn của đời họ.

Chúng tôi làm một bộ phim có tựa *8 Mile*, kể về một nghệ sĩ hip-hop da trắng.

Chúng tôi làm một bộ phim về bộ phim *Deep Throat*, và một bộ phim khiêu dâm về tình dục bằng đường miệng đã định hình một khoảnh khắc quan trọng trong văn hóa của chúng ta như thế nào.

Chúng tôi làm một bộ phim về một nhà toán học đoạt giải Nobel – nhưng *A Beautiful Mind* thực sự đề cập đến bệnh tâm thần phân liệt, và cố gắng khẳng định bản thân bằng mọi giá trong một thế giới là như thế nào.

Tất cả các bộ phim có chung hai điều.

Đầu tiên, chúng đều đề cập đến việc phát triển nhân cách, về khả năng khám phá ra những điểm yếu, thể mạnh và vượt qua những vết thương lòng để trở thành một người trọn vẹn. Đối với tôi, Giấc mơ Mỹ là vượt qua những trở ngại – những gốc gác, một nền giáo dục hạn chế, cách mà những người khác nhìn nhận bạn, suy nghĩ của bạn về chính mình. Vượt qua những trở ngại của bản thân là một dạng nghệ thuật. Vì thế nếu những bộ phim mà tôi làm có một đề tài duy nhất, thì đó là làm sao có thể loại bỏ những trở ngại để vươn tới thành công.

Thứ hai, không ai ở Hollywood thực sự muốn làm bất cứ bộ phim nào trong số đó.

Tôi nói về việc sử dụng trí tò mò để có thể vượt qua câu trả lời “Không” vốn quá phổ biến ở Hollywood và các công sở nói chung. Phản ứng đầu tiên đối với phần lớn các ý tưởng nằm ngoài sự phổ biến chính là sự không thoải mái, và phản ứng đầu tiên với sự không thoải mái là nói “Không”.

Tại sao chúng ta lại ca ngợi một tên buôn ma túy?[68](#)

Đội bóng đá không phải nên thắng một trận đấu lớn sao?

Ai muốn xem cả một bộ phim về một nghệ sĩ hip-hop da trắng đang phải chật vật sống chứ?

Đối với tôi, trí tò mò giúp tìm kiếm các ý tưởng mới lạ, khác biệt và thú vị. Trí tò mò mang đến hàng loạt trải nghiệm và hiểu biết về văn hóa đại chúng, thứ trao cho tôi bản năng về thời điểm có điều gì đó mới mẻ xuất hiện. Và trí tò mò trao cho tôi sự dũng cảm để tự tin với những ý tưởng thú vị, thậm chí chúng không phải là những ý tưởng phổ biến.

Thi thoảng, bạn không chỉ muốn thu hút đám đông đến với thứ gì mang xu hướng chủ đạo, mà bạn còn muốn tạo ra đám đông cho thứ gì đó không phổ biến.

Tôi thích các dự án bằng cả tâm hồn – những câu chuyện và nhân vật bằng cả trái tim. Tôi thích tin vào thứ gì đó. Tôi thích ý tưởng về người đã phá những tín ngưỡng lâu đời phổ biến – làm những việc khác thường nhưng không quá khác người.

Đó là khi tôi gặp thứ gì đó rất quan trọng, và đi ngược với xu thế. Tôi chạm đến các giới hạn của trí tò mò.

Đôi lúc bạn cần bài trừ sự tò mò.

Khi có một ý tưởng tôi thích mà trái với lẽ thường, tôi phải nói: “Tôi sẽ thực

hiện nó.”

Đừng nói với tôi tại sao đó là một ý tưởng tồi – tôi sẽ thực hiện nó. Đó là bài trừ sự tò mò.

Bài trừ sự tò mò không chỉ là quyết tâm nắm giữ một ý tưởng thú vị và xúc tiến nó khi phải đối mặt với sự hoài nghi và chối từ. Bài trừ sự tò mò là thứ gì đó cụ thể và quan trọng hơn nhiều.

Đó là khoảnh khắc khi mà bạn khép trí tò mò lại, khi bạn cưỡng lại việc tìm hiểu thêm nữa, khi bạn có thể phải nói với mọi người rằng: “Không, như thế là được rồi, đừng đưa ra mọi lý do mà anh nói Không với tôi nữa.”

Đó là những gì tôi muốn nói. Khi đang kêu gọi đầu tư và tìm kiếm sự hỗ trợ cho bộ phim, bạn đã phải có trong đầu tình huống riêng cho bộ phim. Bạn đã cân nhắc nhiều lần lý do tại sao câu chuyện này thú vị, tại sao kịch bản này hay, tại sao mọi người muốn làm bộ phim khớp với câu chuyện và kịch bản.

Mọi người ở Hollywood biết cách “đặt vấn đề”. Đó là những gì chúng tôi làm cùng nhau trong suốt cả ngày. Và bất cứ nhà sản xuất, đạo diễn hoặc diễn viên thành công nào cũng đều giỏi “đặt vấn đề”.

Khi ai đó nói “Không” với tôi, bạn nghĩ tôi sẽ ngay lập tức tò mò tại sao họ nói “Không”. Có thể họ còn phân vân về thứ gì đó nhỏ nhặt thôi, thứ gì đó mà tôi có thể sửa chữa dễ dàng. Có thể bốn người trong một hàng sẽ đưa ra bình luận tương tự, sẽ đưa ra cho tôi lý do giống nhau về việc họ nói: “Không” – và sao tôi lại không muốn biết điều đó chứ? Có thể sau khi tôi nghe được lý do tại sao một ý tưởng không có được sự ủng hộ, giống như một nhà chính trị thông minh đọc các cuộc thăm dò dư luận, tôi sẽ thay đổi ý kiến.

Nhưng điều đó không hiệu quả. Cuối cùng bạn chỉ tái tạo một câu chuyện thiếu hấp dẫn, khác thường thành một câu chuyện khác phù hợp với quan điểm chung mà thôi.

Vì thế khi ai đó nói “Không” với tôi, luôn là như vậy, chỉ dừng lại ở đó. Tôi không muốn họ mở ra cuộc tranh luận dài dòng, thuyết phục về lý do tại sao họ nghĩ ý tưởng của tôi không hay, không phù hợp với họ, hoặc có thể hay hơn nếu tôi chỉnh sửa lại nói bằng cách nào đó.

Tôi từ chối mọi lời nhận xét bởi tôi lo lắng về việc bị thuyết phục từ bỏ thứ gì đó mà tôi thực sự tin tưởng. Tôi lo lắng về việc bị thuyết phục, tin thứ gì đó mà tôi không tin – chỉ bởi ai đó thông minh và có tài thuyết phục đang ngồi trước mặt tôi, đặt vấn đề của họ.

Nếu tôi đưa ra một quan điểm về thứ gì đó cơ bản giống như một bộ phim mà chúng tôi nên làm, nếu tôi dành nhiều thời gian, nhiều tiền, nhiều trí tò mò

cho nó, thì tôi không muốn bất cứ thông tin nào về nó nữa. Tôi không muốn bạn cố gắng “viết lại kịch bản” một quyết định đậm chất nghệ thuật mà tôi vừa đưa ra.

Cảm ơn, dù sao tôi không muốn thấy bài phê bình của bạn.

Bởi đây là một thứ khác mà tôi biết chắc chắn.

Bạn không biết đó là một ý tưởng hay.

Ít nhất, định nghĩa ý tưởng hay trong tâm trí bạn cũng chẳng hơn gì tôi. Không ai ở Hollywood thực sự biết một ý tưởng hay là gì trước khi bộ phim được công chiếu. Chúng ta chỉ biết đó là một ý tưởng hay sau khi nó được thực hiện.

Nhân đây, ý tưởng hay không đơn thuần là về thành công. Ở Imagine, chúng tôi đã làm vài bộ phim thành công nhưng không nhất thiết phải là những bộ phim lớn. Quan trọng hơn thế, chúng tôi đã làm vài bộ phim lớn nhưng lại không mấy thành công ở phòng vé – Rush, Get On Up, Frost/Nixon, The Doors.

Trước tiên, đam mê của tôi đối với thứ gì đó mà tôi nghĩ là một ý tưởng hay, một ý tưởng thú vị cũng chỉ hợp lý tương đương quyết định của một người rằng ý tưởng đó không hay. Nhưng sự chắc chắn rằng ý tưởng nào đó rất đáng giá là mong manh. Bạn cần năng lượng, sự quyết đoán và sự lạc quan để tiếp tục dẫn bước. Tôi không muốn sự tiêu cực của người khác len lỏi vào đầu tôi, đánh giá thấp sự tự tin của tôi. Tôi không cần nghe hàng loạt những lời phê bình – cho dù nó chân thành hay không. Khi bạn đang cố gắng thực hiện một bộ phim, khi bạn cố đặt vấn đề của mình, bạn dành nhiều tháng hoặc nhiều năm tập trung vào thứ gì đó, và bạn cần hình thành cho mình một kiểu khả năng không để bản thân bị tổn thương nếu bạn vừa muốn thực hiện nó vừa muốn bảo vệ nó.

Khi tôi trao đổi với những người mà tôi muốn họ gia nhập cùng chúng tôi, mọi việc diễn ra như sau.

Tôi sẽ gửi cho họ kịch bản, gửi mọi thông tin – tôi là nhà sản xuất, Ron Howard là đạo diễn, đây là ngân sách, đây là danh sách phân vai.

Sau một thời gian, tôi nhận được điện thoại. Họ sẽ nói: “Chúng tôi sẽ chấp thuận.”

Tôi nói: “Các anh chấp thuận? Thành thực chứ? Các anh chắc chắn chấp thuận chứ? Được rồi, cảm ơn các anh rất nhiều. Tôi thực sự đánh giá cao việc các anh đọc nó.”

Đó là thứ mà theo tôi là thực sự phù hợp với người mà tôi đang nói chuyện – nếu tôi nghĩ họ là những người mắc lỗi – tôi có thể nói: “Anh không thể từ chối! Anh phải đồng ý!”

Nhưng mọi việc chỉ có thế. Không tò mò. Bức rèm đã được kéo lên. Bài trừ sự tò mò.

Bởi tôi không cần ai đó nảy ra sự nghi ngờ, khi họ chỉ dành một giờ xem qua dự án, còn tôi mất 3 năm suy nghĩ về nó. Nếu họ nói “Không”, tôi cần vận mọi sự quyết tâm và tự tin của mình để cầm ý tưởng ấy và đưa nó cho người tiếp theo với mức độ đam mê và cảm thông tương tự. Bạn không thể thực hiện thứ gì đó nếu cố gắng tiếp nhận và trung hòa những lời phê bình của tất cả mọi người.

Có những lúc tôi lại nhanh nhẹn quá với việc bài trừ sự tò mò của chính mình. Ron Howard và tôi đã giới thiệu rộng rãi Imagine Entertainment vào năm 1986.⁶⁹ Chúng tôi nghĩ đó là một cách đổi mới trong việc điều hành một công ty sáng tạo. Nhưng các công ty đại chúng phức tạp trong điều hành hơn các công ty tư nhân – và việc đó hóa ra lại đúng trong kiểu kinh doanh được ăn cả, ngã về không như lĩnh vực sản xuất phim và chương trình truyền hình. Chúng tôi thiếu vốn. Chúng tôi không thoải mái với mọi loại quy tắc liên quan đến các công ty đại chúng – chúng tôi phải công khai cái gì, có thể và không thể nói về cái gì. Sau bảy năm, vào năm 1993, Ron và tôi mua lại công ty từ các cổ đông. Trước khi đại chúng hóa, chúng tôi chắc chắn đã gần như không đủ tò mò về những gì mà một công ty “đại chúng” cần ở chúng tôi.

Đối với phim ảnh, có một trường hợp đáng nhớ thực sự, mà tôi đáng ra không nên trì hoãn sự tò mò của mình – bộ phim hấp dẫn Cry-Baby từ năm 1990. Trí tò mò đã đưa tôi đến với bộ phim đó. Kịch bản của đạo diễn John Waters. Tôi đã đọc nó. Tôi bị nó hấp dẫn.

Tôi đã xem Hairspray, mà Waters đã viết và đạo diễn, tôi thích nó. Tôi nghĩ Cry-Baby cũng sẽ là một thất bại hoặc một thành công bất ngờ như Grease. Tôi đồng ý. Chúng tôi đã đưa ra một dàn diễn viên ấn tượng để cộng tác với John Waters – Johnny Depp là diễn viên chính, cùng với Willem Dafoe, Patty Hearst, Troy Donahue, Joey Heatherton, Iggy Pop, Traci Lords.

Tôi thích làm việc với John Waters. Tôi thích làm việc với Johnny Depp. Nhưng đây mới là những gì tôi không làm: Tôi không ngoái lại và xem các bộ phim khác của John Waters. Một vài người khuyên tôi nên làm thế – trước khi trả tiền cho một bộ phim của John Waters, họ nói, hãy đi xem một vài bộ phim của John Waters. Phim của anh ấy chính xác không phải xu hướng chủ đạo. Họ nói, ít nhất hãy xem Pink Flamingos, vốn gây khó chịu cho khán giả,

trước khi “bật đèn xanh” cho Cry-Baby.

Tôi đã không làm việc nào trong những việc trên. Tôi không muốn có bất cứ sự do dự nào. Tôi cho rằng mình đã tò mò đủ rồi – tò mò đủ để xem những gì xảy ra với bộ phim này của John Waters.

Cry-Baby thất bại ở phòng vé.

Bài học đã quá rõ. Tôi nên xem những bộ phim trước đó của John Waters. Tôi đã nên xem qua Pink Flamingos. Tôi không sống trọn với kịch bản đó. Tôi quá phấn khích và không muốn ai hồ nghi những phán đoán của mình.

Vậy làm sao bạn biết khi nào không nên tò mò?

Có vẻ khó tìm ra câu trả lời hơn thực tế.

Trong phần lớn thời gian, trí tò mò chứa nhiều năng lượng. Nó thúc đẩy bạn. Nó đưa bạn đến những nơi mà bạn chưa từng đến, nó giới thiệu bạn với những người bạn chưa từng gặp, nó cho bạn biết những điều mới mẻ về những người bạn đã biết.

Thi thoảng sự tò mò đưa bạn đến những nơi không hề thoải mái hoặc những nơi đau khổ nhưng lại rất quan trọng. Không dễ đọc được những thông tin về nạn bạo hành trẻ em, về chiến tranh, nghe được những trải nghiệm đau thương của những người mà bạn yêu quý. Nhưng trong mọi loại tình huống ấy, bạn có quyền được biết, được lắng nghe và thấu hiểu.

Thi thoảng bạn phải nghe mọi người đưa ra lời phê bình về chính bạn – một vị sếp thông minh có thể có lời khuyên tuyệt vời về cách làm việc hiệu quả, về cách viết lách tốt hơn, hoặc làm sao để thuyết phục người khác. Một đồng nghiệp có thể cho bạn biết cách hủy hoại bản thân, kém hiệu quả trong công việc hoặc phá hỏng mối quan hệ bạn cần nuôi dưỡng.

Trong những ví dụ này, có điều gì đó mang tinh thần xây dựng đến từ trí tò mò, từ việc lắng nghe, thậm chí là từ bản thân cuộc nói chuyện không mấy thoải mái.

Bạn biết dừng việc tò mò lại khi các kết quả thu được trái với những gì bạn cần – khi chúng kéo tụt động lực của bạn, rút cạn sự cảm thông của bạn, gặm mòn sự tự tin ở bạn. Khi bạn nhận được lời phê bình nhưng không nhiều theo hướng những ý tưởng hữu ích, đó là lúc phải bài trừ sự tò mò.

* * *

Tôi thừa nhận rằng tôi không hề biết cụ thể các ý tưởng thú vị đến từ đâu. Nhưng tôi biết đại loại rằng: chúng là kết quả của quá trình hòa trộn rất nhiều trải nghiệm, thông tin và tầm nhìn, sau đó chú ý đến thứ gì đó bất thường, hấp

dẫn hoặc mới mẻ. Nhưng không quá cần phải biết các ý tưởng hay đến từ đâu. Mà thay vào đó, cần nhận ra thứ mà bạn nghĩ là một ý tưởng thú vị khi bạn bắt gặp nó.

Đương nhiên, việc đó cũng làm dấy lên một vấn đề bởi tôi vừa nói rằng không ai ở Hollywood thực sự biết một ý tưởng hay là thế nào cho đến khi chúng ta thấy nó được thực thi ở hiện tại.

Nhưng tôi biết những gì tôi nghĩ là một ý tưởng hay, một ý tưởng thú vị khi tôi bắt gặp nó.

Một loạt chương trình truyền hình xung quanh việc bắt giữ một tên khủng bố, ở đó một anh chàng tốt bụng đang chạy đua với thời gian thực tế. Đó là một ý tưởng thú vị.

Một bộ phim về người đàn ông – vốn cực kỳ thông minh và kỳ lạ – đã tạo dựng FBI suốt 40 năm, và cũng thiết lập một cuộc chiến chống lại tội ác cũng như xây dựng nên chính nước Mỹ.

Jim Carrey với tư cách một luật sư không thể nói dối trong suốt 24 giờ. Đó là một ý tưởng thú vị.

Tom Hanks trong vai một giáo sư Harvard, cần tìm ra Chén Thánh để gột rửa con người như là một kẻ giết người và chuẩn bị hé lộ những bí mật thầm kín nhất về Nhà thờ Công giáo. Đó là một ý tưởng thú vị.

Tất cả những ý tưởng đó đều thành công – tôi nghĩ chúng là những ý tưởng hay, chúng tôi quy tụ một đội ngũ đằng sau mỗi ý tưởng và đội đó đã làm ra những bộ phim và chương trình truyền hình hấp dẫn.

Chúng tôi cũng có những ý tưởng thú vị nhưng lại không mang lại hiệu quả. Thế còn Russell Crowe trong vai một võ sĩ thất bại trong thập niên 1920, người đã trở lại một cách ngoạn mục và trở thành nhà vô địch thế giới thì sao? Đó là bộ phim Cinderella Man, không phải là một thành công lớn đối với những người đến rạp. Nhưng đó lại là một bộ phim hay.

Thế còn một bộ phim với bốn người xem của David Frost với vị tổng thống không được ưa thích Richard Nixon thì sao? Đó cũng không phải là một thành công ở phòng vé. Nhưng Frost/Nixon là một bộ phim hay – nó nhận được 5 đề cử giải Oscar và 5 đề cử giải Quả cầu vàng.

Bạn có thể hoặc không thích những chương trình truyền hình hay những bộ phim đó. Quan trọng, tôi nghĩ chúng là những ý tưởng đáng giá khi tôi nghĩ ra chúng, tôi nhận thấy chúng thú vị. Tôi nỗ lực để phát triển chúng. Tôi không chỉ nghĩ và tin mà còn hành động như thể chúng là những ý tưởng thú vị.

Vậy làm sao tôi biết chúng đáng giá?

Đó là một câu hỏi về khiếu thẩm mỹ.

Theo quan điểm của tôi – đó là những ý tưởng thú vị. Nhưng quan điểm của tôi về thứ gì đó như một bộ phim hoặc chương trình truyền hình không giống như quan điểm về một người mua một tấm vé hoặc một túi bỏng ngô để xem Liar Liar hoặc Cinderella Man.

“Quan điểm” của tôi về loại kể chuyện này dựa trên hàng chục năm kinh nghiệm – lắng nghe mọi người nói về những ý tưởng phim, đọc những bài giới thiệu của họ, đọc kịch bản, xem những gì xảy ra giữa ý tưởng, kịch bản và các thước phim. Quan điểm của tôi dựa trên sự thấu hiểu, hết lần này đến lần khác, công việc cần để tạo ra các bộ phim và chương trình truyền hình chất lượng – đồng thời cố gắng thấu hiểu tại sao chất lượng có lúc lại quan trọng với số đông và có lúc không.

Quan điểm của tôi dựa trên thứ gì đó mà những người ngoài ngành điện ảnh không bao giờ thấy – tất cả những thứ mà tôi nói “Không”. Bởi tôi nói “Không” cũng nhiều như ai. Những câu chuyện mà chúng tôi được giới thiệu và không làm cũng quan trọng như là một thước đo về khiếu thẩm mỹ tựa như những câu chuyện được chúng tôi thực hiện. Chúng tôi cố gắng làm những bộ phim mà chúng tôi thích, như tôi đã cố gắng làm rõ trong cuộc nói chuyện về bộ phim bị hoãn lại ở phần trên. Chúng tôi cố gắng làm những bộ phim với khiếu thẩm mỹ tốt về chúng.

Tôi nghĩ tôi có khiếu thẩm mỹ về phim. Nhưng đó rõ ràng là khiếu thẩm mỹ của riêng tôi về chúng. Steven Spielberg cũng có khiếu thẩm mỹ về các bộ phim, James Cameron cũng thế – nhưng những bộ phim của họ chẳng khác gì so với những bộ phim của chúng tôi.

Nếu bạn có khiếu thẩm mỹ, thì ba điều sau đúng. Đầu tiên, bạn có khả năng phán đoán chất lượng của thứ gì đó, dù đó là âm nhạc hay nghệ thuật, kiến trúc hay ẩm thực, sách hay phim. Thứ hai, linh cảm của bạn về việc liệu có thứ gì đó là đáng giá hoàn toàn mang tính cá nhân – bạn đưa quan điểm vào các phán đoán của mình. Và thứ ba, các phán đoán của bạn có chút gì đó phổ biến – khiếu thẩm mỹ của bạn có thể được hiểu hoặc đánh giá bởi những người không có kinh nghiệm như bạn, những người có khiếu thẩm mỹ không được tốt như bạn. Khiếu thẩm mỹ có thể học được, nó mang tính cá nhân, và nó cũng có độ hấp dẫn vô cùng lớn.

Thực thế, đó là định nghĩa về khiếu thẩm mỹ: một quan điểm dựa trên kinh nghiệm, có thể học được và với nó những người khác có thể đồng thuận hoặc phản đối.

Những gì tôi nghĩ là một ý tưởng hay đến từ việc áp dụng 40 năm kinh nghiệm của tôi – khiếu thẩm mỹ của tôi – đến những ý tưởng xuất hiện trong đầu. Đương nhiên, có phần phức tạp hơn thế – tôi có thể nghĩ thứ gì đó là một ý tưởng hay mà không nhất thiết phải được “thành hình” hoặc tôi có thể chọn một dự án bình thường, không chỉ vui vẻ mà còn không thực sự đạt đến mức thẩm mỹ cao nhất nhưng lại mang tính giải trí.

Vì thế để tìm được những ý tưởng hay, để có những ý tưởng thú vị, phần lớn chúng ta cần đến trí tò mò.

Để nhận ra những ý tưởng này với sự tự tin thực sự, bạn cần khiếu thẩm mỹ.

Và để có được khiếu thẩm mỹ ấy – về phong cách cá nhân và phán đoán mang tính trải nghiệm – bạn cũng cần trí tò mò.

Đó là xuất phát điểm cho khiếu thẩm mỹ của tôi, chiếm một phần rất lớn – trí tò mò – và kinh nghiệm.

Nếu bạn chỉ từng nghe một bài hát, giả dụ như “Gimme Shelter” của Rolling Stones, bạn không thể có khiếu thẩm mỹ cao về âm nhạc. Nếu trải nghiệm của bạn với nghệ thuật chỉ là gặp Andy Warhol hoặc Andrew Wyeth – thì bạn không thể có khiếu thẩm mỹ gia tăng về mỹ thuật.

Bạn có thể nói, này tôi thực sự thích bài hát đó. Hoặc này tôi thực sự không quan tâm đến những bức tranh của Andrew Wyeth. Nhưng đó không phải là khiếu thẩm mỹ, đó là quan điểm.

Hình thành khiếu thẩm mỹ có nghĩa là để bản thân tiếp xúc với một lượng lớn thứ gì đó – một lượng lớn âm nhạc, nghệ thuật – và không chỉ để bản thân tiếp xúc mà bạn còn phải đặt câu hỏi. Tại sao Andy Warhol lại được coi là một họa sĩ lớn? Anh ta đã nghĩ gì khi tạo ra các bức tranh? Mọi người nghĩ gì về các bức tranh của anh ta – những người khiếu thẩm mỹ tốt? Những bức vẽ khác được tạo ra cùng thời với các bức vẽ của Warhol? Những tác phẩm đẹp nhất của anh ta? Ai nghĩ anh ta là họa sĩ vĩ đại? Những họa sĩ khác mà Warhol ảnh hưởng đến là ai? Warhol đã ảnh hưởng đến những phần nào khác trong văn hóa nói chung?

Rõ ràng, nó giúp bạn dành tình cảm cho những gì bạn đang chú ý đến, bởi việc hình thành khiếu thẩm mỹ cần sự cam kết. Không thể hình thành khiếu thẩm mỹ về nhạc hip-hop nếu bạn thực sự không thích nghe thể loại nhạc đó, nhạc opera cũng vậy.

Mục đích của trí tò mò không phải là thuyết phục bạn có chung quan điểm như ai đó về Andy Warhol. Mà là trao cho bạn một khung nhất định để hiểu về tác phẩm của anh ấy. Bạn vẫn có phản ứng của riêng mình – bạn có thể

nói, tôi hiểu tầm quan trọng của Andy Warhol, nhưng tôi thực sự không thích tác phẩm của anh ta. Nó không phải gu của tôi.

Và mục đích của trí tò mò không phải là biến thứ gì đó hay ho – như âm nhạc – thành một việc vặt. Chúng ta đều biết những người hoàn toàn đắm chìm vào âm nhạc đương thời. Họ đều biết mỗi ban nhạc, mọi phong cách mới, họ biết ai tạo ra ai, họ biết ai ảnh hưởng đến ai. Những người hâm mộ âm nhạc cuồng nhiệt như thế tạo ra những danh sách nhạc lớn. Họ làm thế phần lớn là bởi họ yêu âm nhạc. Trí tò mò của họ chảy tự nhiên đến mức trở thành đam mê.

Khiếu thẩm mỹ là quan điểm, được đóng khung bởi nội dung của những gì bạn đang đánh giá. Và khiếu thẩm mỹ mang lại cho bạn sự tự tin trong những đánh giá của mình. Khiếu thẩm mỹ trao cho bạn sự tự tin để hiểu hơn những gì mà bạn chỉ đơn giản là thích – bạn hiểu những gì tốt những gì không tốt. Khiếu thẩm mỹ trao cho bạn đánh giá để tiếp cận thứ gì đó mới mẻ. Để có thể hỏi và trả lời câu hỏi: “Đó có phải là một ý tưởng hay không?”

Đối với tôi, hàng tá các cuộc nói chuyện tò mò mà tôi đã thực hiện là nền tảng để hình thành khiếu thẩm mỹ về âm nhạc, hội họa, kiến trúc và văn hóa đại chúng nói chung. Chúng trao cho tôi một bộ lọc nhiều thông tin để đánh giá những gì sẽ xuất hiện trong đầu – cho dù đó là các ý tưởng phim, một cuộc nói chuyện về những phát triển về vật lý hạt hoặc âm nhạc điện tử. Tôi không nghĩ nó mang lại cho tôi một bộ lọc “tốt hơn” – khiếu thẩm mỹ là chính tôi. Nhưng nó hoàn toàn mang đến cho tôi một bộ lọc nhiều thông tin hơn. Tôi luôn nói chuyện với những người có kinh nghiệm sâu rộng – và có khiếu thẩm mỹ được đào tạo bài bản – về những thứ tôi quan tâm. Trí tò mò ấy đã mang lại cho tôi sự tự tin trong những phán đoán của chính mình.

Có một mảnh khoe nhỏ về cách sử dụng trí tò mò để phát triển khiếu thẩm mỹ tốt. Không phải ai cũng có được khiếu thẩm mỹ về mỹ thuật, âm nhạc hoặc ẩm thực nhờ chính trí tò mò và năng lượng của họ. Nếu sinh ra trong một gia đình có bố mẹ thích opera, họ “trang hoàng” nhà cửa bằng nhạc cổ điển, tranh hiện đại, thơ ca hoặc các công thức nấu ăn ngon, bạn có thể lớn lên với một khiếu thẩm mỹ tốt về những thứ đó. Đặc biệt, khi là một đứa trẻ, bạn hoàn toàn có thể phát triển khiếu thẩm mỹ dựa trên sự đắm chìm vào một thứ gì đó. Đó có thể là cách tốt nhất để phát triển khiếu thẩm mỹ, nhưng thực tế đó không phải là cơ hội mà ai trong chúng ta cũng có. Và chắc chắn đó không phải là cơ hội mà chúng ta được phép chọn.

* * *

Trí tò mò trang bị cho chúng ta các kỹ năng để tham gia vào cuộc hành trình khám phá với sự cởi mở và tâm trí sẵn sàng tiếp thu cái mới. Đó là chất lượng

của các cuộc nói chuyện tò mò của tôi.

Trí tò mò cũng trang bị cho chúng ta các kỹ năng để tập trung vào câu trả lời cho một câu hỏi. Đó là phẩm chất của một cảnh sát nỗ lực giải quyết một vụ giết người. Đó là phẩm chất của một bác sĩ với quyết tâm tìm ra căn bệnh đã gây ra các triệu chứng và các kết quả mâu thuẫn một cách kỳ lạ ở bệnh nhân.

Và trí tò mò mang lại cho chúng ta các kỹ năng để hiểu mọi người, quản lý và làm việc tốt hơn với họ trong các môi trường chuyên nghiệp. Đó là chất lượng của việc đặt ra các câu hỏi của tôi ở văn phòng. Tôi không chỉ có một cuộc nói chuyện có kết thúc mở với Anna Culp hoặc các giám đốc điều hành khác về tình trạng của các bộ phim đang trong quá trình thực hiện, mà tôi còn không theo đuổi những câu trả lời cụ thể bằng sự sốt sắng của một cảnh sát điều tra. Những cuộc nói chuyện này là một loại trí tò mò trách nhiệm – cởi mở lắng nghe những gì đang diễn ra, nhưng đặt câu hỏi với một mục tiêu cụ thể trong đầu.

Tôi nghĩ việc phát triển khiếu thẩm mỹ về thứ gì đó – hoặc nói rộng hơn là khả năng phán đoán – rơi vào loại tò mò thứ ba. Nó vẫn là tò mò nhưng với mục đích hoặc mục tiêu trong đầu. Tôi đang không hỏi về tiến độ của các bộ phim bởi tôi quan tâm đến mọi việc đang diễn ra. Tôi làm phần việc của mình để thúc đẩy mọi thứ với mục tiêu là thực hiện được những bộ phim đó, thực hiện thành công, tiết kiệm ngân sách, đúng thời gian. Tôi làm thế trong khi chiều theo phán đoán và đánh giá của đồng nghiệp nhưng cả hai chúng tôi đều biết rằng dù tôi đang đặt câu hỏi nhưng tôi sử dụng chúng để giữ cô ấy và bản thân bộ phim trong tầm trách nhiệm.

Khiếu thẩm mỹ cũng tương tự như vậy. Bạn dùng kinh nghiệm, phán đoán và các ưu tiên của mình và áp dụng chúng với sự cởi mở nhưng cũng có chút hoài nghi với bất cứ thứ gì xuất hiện trước bạn – các ý tưởng, những bài hát, các bữa ăn hoặc một cảnh diễn. Bạn đang sử dụng khiếu thẩm mỹ và trí tò mò đầy hoài nghi để hỏi: Việc tôi đang được yêu cầu cân nhắc tốt đến mức nào? Nó thú vị ra sao? Nó phù hợp với những gì mà tôi đã biết?

Khiếu thẩm mỹ của bạn có thể khám phá ra những thứ hấp dẫn. Nó có thể cứu bạn khỏi sự tầm thường. Nhưng nó cũng đầy hoài nghi. Sử dụng sự phán đoán của bạn luôn liên quan đến việc bạn phải nhú mào, có nghĩa là bắt đầu với một dấu chấm hỏi: Thứ này tốt thế nào – thú vị ra sao, độc đáo thế nào, chất lượng tốt ra sao – dựa trên những gì mà tôi biết?

Có thêm một đặc điểm nữa về trí tò mò mà chúng ta vẫn chưa xét đến, và đó là đặc điểm mà nhà thiên văn học kiêm tác giả Carl Sagan ám chỉ trong câu trích đầu chương này: Giá trị của trí tò mò trong quản lý đời sống cộng đồng,

sự dân chủ của chúng ta.

Sự dân chủ cần trách nhiệm. Thực tế, trách nhiệm là trọng điểm của dân chủ – để thấu hiểu những gì cần thực hiện trong cộng đồng, để thảo luận nó, cân nhắc các quan điểm, để đưa ra quyết định và rồi đánh giá xem liệu những quyết định đó đúng hay sai và buộc những người đưa ra quyết định phải có trách nhiệm với chúng.

Đó là lý do tại sao chúng ta có tự do báo chí – để đặt câu hỏi. Đó là lý do chúng ta có các cuộc bầu cử – để hỏi liệu chúng ta vẫn muốn giữ lại những người cầm trịch ở các văn phòng công cộng không. Đó là lý do tại sao các báo cáo của Quốc hội và Nghị viện cũng như tòa án đều để mở với tất cả mọi người, các cuộc họp của mọi hội đồng thành phố, ủy ban hạt và hội đồng nhà trường tại Mỹ đều như vậy. Thực tế, đó là lý do tại sao nước Mỹ có tam quyền phân lập – để tạo ra một hệ thống trách nhiệm giữa Quốc hội, tổng thống và tòa án.

Trong một xã hội phức tạp như nước Mỹ, chúng ta thường “thuê ngoài” trách nhiệm đó. Chúng ta để báo chí đặt câu hỏi (và sau đó phê phán báo chí vì không đặt câu hỏi đúng). Chúng ta để Quốc hội đặt ra các câu hỏi (sau đó phê phán Quốc hội vì đã quá rụt rè hoặc quá tiêu cực). Chúng ta để các nhà hoạt động đặt câu hỏi (sau đó phê phán họ vì đã quá thiên lệch).

Cuối cùng, trách nhiệm phải đến từ công dân. Chúng ta cần tò mò về việc chính quyền của chúng ta hoạt động như thế nào – dù đó là trường phổ thông khu vực hay hệ thống chăm sóc sức khỏe toàn dân, trạm không gian quốc tế của NASA hay các vấn đề tài chính của hệ thống An ninh Xã hội. Chính quyền được cho là đang làm gì? Họ có làm điều đó không? Nếu không, tại sao không? Cụ thể, ai là người chịu trách nhiệm – và chúng ta có cách nào buộc họ phải làm những gì chúng ta muốn hoặc nếu không thì chúng ta sẽ sa thải họ chứ?

Cái cách mà chính quyền Mỹ được thiết kế đã nắm lấy trí tò mò của chúng ta. Nó không chứa đựng sự hoài nghi trong đó – vốn đến từ chúng ta – nhưng nó lại cho sự hoài nghi cơ hội được chứa đựng trong đó.

Trí tò mò cũng mạnh mẽ trong môi trường công cộng như nó vốn có, ví dụ, như ở công sở. Hành động xuất hiện và đặt câu hỏi ở một buổi lắng nghe ý kiến của chính quyền khu vực là một lời nhắc mạnh mẽ rằng chính quyền có trách nhiệm với chúng ta. Các câu hỏi kết nối cả chính quyền lẫn ý thức về giá trị của chúng ta – dù chúng ta đang đứng ở bục giảng tại cuộc họp ban giám hiệu nhà trường, giơ tay ở một diễn đàn ứng viên hoặc xem Hạ viện trên C-SPAN.

Kết nối giữa trí tò mò cá nhân mà chúng ta đang thảo luận và trí tò mò mang tính công chúng hơn rất đơn giản: Đó là thói quen đặt câu hỏi, thói quen thường xuyên nhắc nhở bản thân về giá trị của việc đặt câu hỏi và thói quen về quyền đặt câu hỏi của chúng ta.

Thực tế, không chỉ sự dân chủ tạo điều kiện cho trí tò mò. Nếu không có trí tò mò, thì không có dân chủ.

Và điều ngược lại cũng đúng. Sự dân chủ là khung xã hội, mang đến sự tự do, từ đó củng cố trí tò mò của chúng ta trong mọi lĩnh vực khác.

Chương VII

THỜI KỲ HOÀNG KIM CỦA TRÍ TÒ MÒ

“Rồi một ngày, con người sẽ thôi không còn hứng thú với những gì chưa biết, không còn bị trêu người bởi những điều huyền bí. Điều này hoàn toàn có thể xảy ra, nhưng khi con người đánh mất trí tò mò của mình, anh ta sẽ đánh mất gần hết những thứ khác vốn biến anh ta thành người.”

– ARTHUR C. CLARKE⁷⁰

Một chiều nọ, chúng tôi để mở cửa sổ xe ô tô và lái đi. Đó là năm 1959 – khi tôi 8 tuổi. Chúng tôi dừng ở một trạm đèn đỏ và đột nhiên có tiếng ong vo ve ở xung quanh, trong và ngoài cửa sổ. Điều đó khiến tôi lo lắng. Tôi không muốn bị ong đốt.

Tôi không thể đợi đến khi đèn chuyển sang màu xanh, để xe tiếp tục lăn bánh. Nhưng đột nhiên tôi đặt ra câu hỏi: Ai di chuyển nhanh hơn – chiếc xe hay con ong? Có lẽ con ong có thể đuổi kịp chúng tôi, thậm chí sau khi mẹ tôi lái xe ra khỏi giao lộ.

Chúng tôi đã tránh được con ong vào chiều hôm ấy nhưng câu hỏi vẫn còn bỏ ngỏ. Ai di chuyển nhanh hơn, một con ong hay một chiếc ô tô? Tôi cố gắng giải đáp thắc mắc nhưng vẫn chưa tìm ra được câu trả lời thỏa đáng. Một đứa bé 8 tuổi năm 1959, tôi không thể làm gì với thắc mắc đó ngoài việc đem nó đi hỏi một người lớn. Vì thế, tôi làm điều vẫn thường làm với các câu hỏi của bản thân: Tôi hỏi bà. Bà giống như Google riêng của tôi – không được thông suốt mọi sự như Internet nhưng dễ đồng cảm và mang tính khích lệ hơn nhiều.

Bà thích các câu hỏi của tôi dù có lúc bà không biết câu trả lời.⁷¹

Tôi tò mò từ tấm bé. Tôi nghĩ mình còn tò mò trước cả khi biết nhận thức. Đó là đặc điểm cá nhân đầu tiên của tôi. 50 năm sau đó, tôi nghĩ mình tò mò như là một số người nghĩ họ hài hước, thông minh hoặc thích giao du.

Đối với tôi, tò mò định hình không chỉ nhân cách, không chỉ theo cách tôi nghĩ về mình, mà nó còn là chìa khóa cho sự sống còn và thành công của tôi. Tôi đã khắc phục được các vấn đề về khả năng đọc của mình nhờ nó. Tôi đã

hoàn thành được sự nghiệp học hành chông gai của mình nhờ nó. Tôi đã bén duyên với lĩnh vực điện ảnh nhờ nó; và nhờ nó mà tôi tìm ra lĩnh vực điện ảnh. Và trí tò mò là phẩm chất đã giúp tôi khẳng định được vị trí của mình tại Hollywood.

Tôi đặt ra các câu hỏi.

Các câu hỏi làm bật ra các ý tưởng thú vị. Các câu hỏi tạo dựng nên các mối quan hệ cộng tác. Các câu hỏi tạo ra mọi loại kết nối – kết nối giữa những chủ đề không tương thích, giữa những người không liên quan, các ý tưởng thú vị, các mối quan hệ cộng tác và mạng lưới kết nối cùng nhau xây đắp niềm tin.

Trí tò mò không chỉ là phẩm chất của tôi – nó nằm ở giữa cách tôi tiếp cận cuộc sống. Tôi nghĩ nó là nhân tố khác biệt. Tôi nghĩ nó là một trong những lý do mà mọi người thích làm việc với tôi, một lĩnh vực với rất nhiều nhà sản xuất để chọn lựa.

Trí tò mò trao cho tôi giấc mơ. Khách quan mà nói, nó giúp tôi tạo ra cuộc sống mà tôi đã tưởng tượng ra khi 23 tuổi. Thực tế, nó đã giúp tôi tạo ra một cuộc sống nhiều phiêu lưu, thú vị và thành công hơn tôi có thể kỳ vọng ở tuổi 23.

Đối với tôi, viết cuốn sách này có nghĩa là nghĩ về trí tò mò theo những cách chưa từng có trước đó, nó đã làm lộ ra mọi loại đặc điểm về trí tò mò mà tôi chưa từng gặp trước đó. Thực tế, tôi đã cố gắng biến trí tò mò trở thành một đặc điểm trong cuốn sách này, bởi nó có sẵn ở bất cứ ai. Các câu chuyện của tôi có mục đích khuyến khích và giúp bạn giải trí – chúng là trải nghiệm của tôi với trí tò mò. Nhưng mọi người quen sử dụng trí tò mò để đuổi theo những thứ quan trọng nhất với họ.

Đó là cách tuyệt vời mà trí tò mò khác biệt so với trí thông minh, sự sáng tạo hoặc thậm chí là khả năng lãnh đạo. Một vài người thực sự rất thông minh. Một số người thực sự sáng tạo, một số người sở hữu khả năng lãnh đạo vượt trội. Nhưng không phải ai cũng thế.

Nhưng bạn có thể tò mò bao nhiêu tùy ý, dù bạn bắt đầu khi nào. Và trí tò mò có thể giúp bạn thông minh hơn, sáng tạo hơn, hiệu quả hơn và cũng giúp bạn trở thành người tốt hơn.

* * *

Một trong những điểm tôi thích ở trí tò mò đó là nó là một bản năng với nhiều tính đối ngẫu. Trí tò mò mang trong mình đặc điểm âm dương. Rất đáng chú ý đến những tính đối ngẫu này, bởi chúng giúp chúng ta thấy trí tò mò rõ hơn.

Ví dụ, bạn có thể giải phóng trí tò mò, hoặc nó có thể giải phóng bạn. Bạn có

thể quyết định mình cần tò mò về thứ gì đó. Nhưng một khi bạn tiếp tục, trí tò mò sẽ kéo bạn đi nhanh hơn.

Bạn càng kìm hãm sự tò mò của mình – bạn càng kích thích mọi người bằng những gì sắp xảy ra mà không nói cho họ biết – bạn càng làm tăng sự tò mò ở họ. Ai đã giết J.R? Ai thắng trong giải xổ số Mega Millions?

Tương tự như thế, bạn có thể rất tò mò về thứ gì đó khá nhỏ nhặt, và khoảnh khắc bạn biết câu trả lời, trí tò mò được thỏa mãn. Một khi bạn đã biết ai thắng giải xổ số, bản năng tò mò về điều đó bị xóa tan hoàn toàn.

Bạn có thể tò mò về thứ gì đó cụ thể – như một con ong hay một chiếc ô tô di chuyển nhanh hơn – tò mò về thứ gì đó mà bạn có thể có được câu trả lời cuối cùng. Điều đó có hoặc không thể khơi ra các câu hỏi mới cho bạn (những con ong làm sao bay được với tốc độ 20 m/phút?) Nhưng bạn cũng có thể tò mò về những thứ mà bạn không bao giờ có thể biết câu trả lời – bác sĩ, nhà tâm lý, vật lý, thiên văn học đều nghiên cứu về những lĩnh vực mà chúng ta cần học hỏi ngày càng nhiều hơn nữa, thế nhưng không bao giờ có được câu trả lời cuối cùng. Loại trí tò mò này có thể đưa bạn đi hết cuộc đời.

Trí tò mò cần một sự dừng cảm nhất định – dừng cảm để thừa nhận những gì bạn không biết, dừng cảm để đặt câu hỏi về ai đó. Nhưng trí tò mò cũng có thể mang lại cho bạn sự dừng cảm. Nó cần sự tự tin – chút ít thôi – nhưng nó hoàn trả cho bạn bằng cách tạo dựng nên sự tự tin ở bạn.

Không gì giải phóng trí tò mò ở một khán giả giống như khả năng kể chuyện hay. Đối lại, không gì khuyến khích việc kể chuyện như thành quả mà trí tò mò mang lại.

Trí tò mò có thể dễ dàng trở thành thói quen – bạn càng sử dụng nó, nó sẽ đến với bạn càng tự nhiên. Nhưng bạn cũng có thể sử dụng trí tò mò một cách chủ động – bạn luôn có thể kiểm soát tốc độ tự nhiên trong việc đặt câu hỏi của bạn và nói với chính mình rằng, đây là thứ ta cần tìm hiểu thêm. Đây là thứ, hoặc người, tôi cần biết thêm.

Trí tò mò giống như đó là một quá trình “phá hủy”. Điều đó có vẻ rõ ràng – bằng cách đặt câu hỏi về mọi thứ, bạn đang xé nhỏ nó ra, bạn đang cố gắng hiểu xem chúng hoạt động như thế nào, dù đó là động cơ trong chiếc Toyota Prius của bạn hay là con người của sếp bạn. Nhưng thực tế, trí tò mò không hề mang tính phá hủy. Nó mang tính tổng hợp. Khi trí tò mò thu hút được bạn, nó khớp các mảnh của thế giới lại với nhau. Bạn có thể phải tìm hiểu về các phần nhưng khi hoàn thành việc đó, bạn có được một bức tranh mà bạn chưa bao giờ hiểu được trước đó.

Trí tò mò là một công cụ gắn kết bạn với những người khác. Nhưng nó cũng

là con đường dẫn đến tự do – tự do về tư duy. Trí tò mò giúp tạo ra sự cộng tác, nhưng nó cũng giúp mang lại cho bạn quyền tự quyết.

Trí tò mò vô cùng tươi mới. Bạn không thể sử dụng hết nó. Thực tế, hôm nay bạn càng tò mò – về thứ gì đó cụ thể hoặc chung chung – thì bạn càng tò mò trong tương lai. Với một ngoại lệ: Trí tò mò không kích thích bạn tò mò hơn nữa về chính nó. Chúng ta tò mò về mọi thứ, ngoại trừ khái niệm tò mò.

Và cuối cùng, chúng ta sống trong đúng khoảnh khắc nên được gọi là “thời kỳ hoàng kim của trí tò mò”. Với tư cách là các cá nhân, chúng ta phải tiếp cận nhiều thông tin hơn, với tốc độ nhanh hơn bất cứ ai đã từng làm trước đây. Một số nơi đang tận dụng điều này một cách triệt để – các công ty ở thung lũng Silicon là những ví dụ sống động và điển hình. Năng lượng và sự sáng tạo của các doanh nhân đến từ việc đặt câu hỏi – các câu hỏi như: “Chuyện gì xảy ra tiếp theo?” và “Tại sao chúng ta không thể làm nó theo cách này?”

Thế nhưng, ngày nay, trí tò mò vẫn bị đánh giá thấp một cách bất ngờ. Trong những môi trường có cấu trúc nơi mà chúng ta có thể dạy mọi người cách tích lũy nguồn năng lượng của trí tò mò – ở trường học, đại học, công sở – trí tò mò thường không được khuyến khích. Tốt nhất, nó chỉ được thừa nhận ngoài miệng. Ở nhiều môi trường khác, trí tò mò thậm chí còn không phải là một chủ đề bàn luận.

Nhưng cũng như mỗi chúng ta có thể bắt đầu sử dụng trí tò mò của chính mình ngay khi quyết định làm thế, chúng ta có thể giúp tạo ra thời kỳ hoàng kim của trí tò mò trong nền văn hóa rộng hơn. Chúng ta có thể làm vậy theo một số cách đơn giản, bằng cách trả lời mọi câu hỏi mà con cái chúng ta đặt ra và bằng cách giúp chúng tìm ra câu trả lời khi chúng ta không biết. Chúng ta có thể làm thế, trong quyền hạn của mình, ở công sở theo những cách nhỏ nhưng giá trị. Bằng cách đặt các câu hỏi cho chính mình, bằng cách ứng xử với các câu hỏi từ đồng nghiệp với sự tôn trọng và nghiêm túc, bằng cách chào đón các câu hỏi từ khách hàng và đối tác; bằng cách coi các câu hỏi như những cơ hội, chứ không phải sự làm phiền. Vấn đề không phải là đặt ra hàng loạt các câu hỏi như hỏi cung. Vấn đề nằm ở việc thay đổi văn hóa dần dần – của gia đình hoặc ở nơi làm việc của mình – để biến việc tò mò trở thành hành động an toàn. Đó là cách chúng ta giải phóng một loạt trí tò mò và mọi lợi ích đi liền với nó.

* * *

Robert Hooke là một nhà khoa học lỗi lạc người Anh – sống ở thế kỷ XVII, người đã giúp mở ra kỷ nguyên tìm hiểu khoa học – đưa xã hội tránh xa những lý giải mang tính tôn giáo về cách thế giới vận hành hướng đến một

hiểu biết mang tính khoa học.

Hooke là địch thủ tạm thời và mạnh mẽ của Isaac Newton; một số người so sánh những sở thích và kỹ năng của Hooke với Leonardo da Vinci. Hooke đã đóng góp những khám phá, phát hiện và những hiểu biết lâu dài cho vật lý, kiến trúc, thiên văn học, sinh học và cổ sinh vật học. Ông sống từ năm 1635 đến năm 1703, và dù mất đã 300 năm, nhưng những đóng góp của ông vẫn hiện hữu trong kỹ thuật về đồng hồ hiện đại, kính hiển vi và ô tô. Hooke chính là người đã chăm chú quan sát một lát vỏ cây bần mỏng như dao cạo bằng một chiếc kính hiển vi, là người đầu tiên sử dụng từ “tế bào” để mô tả đơn vị cơ bản của sinh học mà ông nhìn thấy qua kính ngắm.[72](#)

Trình độ chuyên môn này rất đáng ngạc nhiên ngày nay, trong một kỷ nguyên khi mà quá nhiều người, thậm chí cả các nhà khoa học, cũng quá chuyên môn hóa. Những loại khám phá và nhận thức của người như Hooke quá ly kỳ. Nhưng những gì thực sự có sức hút đó là những nhà khoa học như Hooke không chỉ đổi mới cách chúng ta nghĩ về thế giới – từ những chuyển động của các hành tinh đến sinh học về cơ thể của chính chúng ta. Họ phải là những nhà cách mạng. Họ đấu tranh chống lại sự khinh miệt, sự nhạo báng và 2.000 năm cơ cấu quyền lực đặt ra những giới hạn hà khắc không chỉ về việc mỗi thành viên trong xã hội có thể hoạt động ra sao mà còn về việc có thể đặt các câu hỏi về cái gì.

Như là học giả về trí tò mò Barbara Benedict giải thích khi chúng tôi nói chuyện với cô ấy: “Một trong những điều khiến các nhà khoa học thế kỷ XVII và XVIII thực sự phi thường đó là họ đặt ra những câu hỏi chưa từng được hỏi trước đó.”

Hooke, cô chỉ ra: “Soi cả nước tiểu của mình qua kính hiển vi. Chuyện này đúng là quá đáng. Chẳng có ai từng nghĩ đến việc soi nước tiểu như là một chủ đề để kiểm chứng khoa học cả.”

Benedict là một nhà nghiên cứu văn học – bà là giáo sư Charles A. Dana về Văn học Anh tại trường Đại học Trinity ở Connecticut – và bà bị hấp dẫn bởi trí tò mò do liên tục bắt gặp từ này và ý tưởng đó khi nghiên cứu về văn học thế kỷ XVIII. “Tôi bắt gặp từ ‘tò mò’ quá thường xuyên trong mỗi dòng chữ, tôi có chút khó chịu,” Benedict nói. “Khi bạn gọi ai đó là ‘độc giả tò mò’, bạn có ý gì? Đó là lời khen hay chê?”

Benedict quá bị thu hút bởi các thái độ về trí tò mò mà cô ấy liên tiếp bắt gặp khi viết một lịch sử văn hóa về trí tò mò trong thế kỷ XVII và XVIII, có tựa đề đơn giản, Curiosity.

Thực tế, Benedict nói, trước thời kỳ Phục Hưng, quyền lực chính thức, loại

quyền lực mà các nhà vua và hoàng hậu sở hữu, cùng với tổ chức xã hội và những hạn chế về những điều bạn có thể đặt câu hỏi, tất cả đều là một thứ. Chúng đan xen lẫn nhau.

Những người quyền lực nắm thông tin cũng như kiểm soát quân đội. Những người nắm quyền kiểm soát câu chuyện.

Trong môi trường đó, trí tò mò là một tội lỗi. Nó là hành động vượt quá phận sự. Nó “phạm luật”, như Benedict mô tả trong cuốn sách của mình.⁷³ Trí tò mò, gồm cả trí tò mò khoa học, là một thử thách với cơ cấu quyền lực của xã hội – bắt đầu với bản thân quốc vương. Đó là một thử thách với hai thiên niên kỷ của “lẽ phải” – “Ta là Vua bởi Chúa nói ta nên là một vị vua. Người là người hầu bởi Chúa bảo người nên là người hầu” – đã đạt đến cực điểm trong cuộc Cách mạng Mỹ.

Trí tò mò – đặt câu hỏi – không chỉ là một cách để thấu hiểu thế giới. Đó là một cách làm thay đổi thế giới. Những người chịu trách nhiệm luôn biết điều đó, từ thời Kinh Cựu ước và các huyền thoại của Hy Lạp và La Mã.

Ở một số nơi ngày nay, trí tò mò được coi là nguy hiểm như năm 1649. Chính phủ Trung Hoa kiểm soát toàn bộ hệ thống Internet của quốc gia có 1,4 tỉ người này, với gần như một nửa trong số đó hoạt động trực tuyến.⁷⁴

Và ở khắp mọi nơi, trí tò mò vẫn có chút thách thức và không được chào đón.

Hãy cân nhắc những gì xảy ra khi bạn đặt cho ai đó một câu hỏi.

Họ có thể trả lời: “Đó là một câu hỏi hay.”

Hoặc họ có thể trả lời: “Đó là một câu hỏi tọc mạch.”

Thông thường, người nói: “Đó là một câu hỏi hay” đã có sẵn câu trả lời – đó là một câu hỏi hay, một phần, bởi người đó biết câu trả lời. Họ cũng có thể nghĩ rằng bạn đặt ra một câu hỏi hay – một câu hỏi khiến họ có một suy nghĩ tươi mới.

Mặt khác, người nói: “Đó là một câu hỏi tọc mạch” cảm thấy khó khăn. Họ có thể không biết câu trả lời hoặc cảm thấy bản thân câu hỏi bằng cách nào đó là một thách thức đối với quyền hạn của họ.

Vậy tại sao Internet không nỗ lực hơn nữa để mở ra một thời kỳ hoàng kim hơn về trí tò mò?

Tôi nghĩ các câu hỏi mà chúng ta đặt ra bằng cách gõ chúng vào công cụ tìm kiếm trên Internet là một loại trí tò mò. Bạn có thể tìm kiếm câu hỏi: “Con ong hay chiếc ô tô di chuyển nhanh hơn?” và có được một vài cuộc thảo luận hiệu quả.

Nhưng Internet cũng chứa đựng rủi ro, như Benedict chỉ ra, về việc biến thành một phiên bản dễ hiểu hơn của người ra vẻ không bao giờ có thể sai lầm. Đó là một phiên bản lớn hơn của “chiếc máy với mọi câu trả lời”.

Đúng vậy, thi thoảng đơn giản là bạn cần biết GDP của Ukraine, hoặc 1 panh bằng bao nhiêu ounce. Chúng ta luôn có những cuốn sách tham khảo lớn cho những thứ như thế –World Almanac được sử dụng như một nguồn tham khảo rõ ràng.

Đó là những sự thật.

Nhưng đây mới là câu hỏi thực sự quan trọng: Liệu việc có sẵn mọi kiến thức trong lòng bàn tay sẽ khiến chúng ta thêm hay bớt đi tò mò?

Khi bạn đọc được thông tin về tốc độ bay của con ong, liệu điều đó có khuyến khích bạn tìm hiểu thêm về khí động lực của loài ong – hoặc ngược lại, liệu bạn có hài lòng đủ để quay trở lại Instagram?

Karl Marx là người đã gọi tôn giáo là “thuốc gây nghiện của đám đông”.⁷⁵ Ông có ý ám chỉ rằng tôn giáo được tạo ra để cung cấp đủ các câu trả lời đến mức con người thôi không còn đặt ra các câu hỏi nữa.

Mỗi cá nhân chúng ta cần đề phòng rằng Internet không làm mất cảm giác thay vì khuyến khích chúng ta.

Có hai điều mà bạn không thể tìm được trên Internet – cũng giống như hai điều mà Robert Hooke không thể tìm thấy trong Kinh Thánh hoặc trong chiếu chỉ của vua Charles I:

Bạn không thể tìm thấy câu trả lời cho các câu hỏi chưa từng được hỏi.

Và bạn không thể Google ra một ý tưởng mới.

Internet chỉ có thể cho chúng ta biết những gì chúng ta đã biết.

* * *

Trong khuôn khổ một cuộc họp kinh doanh, những người trong lĩnh vực điện ảnh thường nói: “Thế là được rồi!”

Họ sẽ nói: “Kịch bản này được rồi.” “Diễn viên đó được rồi.” “Đạo diễn đó được rồi.”

Khi ai đó nói với tôi: “Thế là được rồi”, nó không bao giờ có nghĩa là vậy. Nó chính xác mang nghĩa ngược lại. Nó có nghĩa là người hoặc kịch bản đó không được.

Tôi chắc chắn điều tương tự cũng xảy ra trong mọi lĩnh vực.

Đó là một cách diễn đạt kỳ lạ, nó có nghĩa ngược lại so với nghĩa của những từ được nói ra. Đó là một cách nói khác của “Chúng ta sẽ dừng ở đây. Sự tầm thường sẽ làm tốt thôi.”

Tôi không hứng thú với “Được rồi”.

Tôi nghĩ một phần sự quyết tâm của tôi đến từ nhiều thập kỷ nói chuyện tò mò với những người mà bản thân họ không chịu dừng lại ở “được rồi”. Trải nghiệm của họ, thành tựu của họ là một lời nhắc rằng bạn không thể chỉ sống bằng trí tò mò. Để có một cuộc sống thoải mái (và tận dụng tốt trí tò mò), bạn cũng phải cần có kỷ luật và sự quyết tâm. Bạn phải áp dụng khả năng tưởng tượng của chính mình vào những gì bạn học được. Quan trọng nhất là, bạn phải đối xử với những người quanh mình bằng sự tôn trọng và lịch thiệp, và trí tò mò có thể giúp bạn làm điều đó.

Đối với tôi, loại trí tò mò giá trị nhất đó là loại không có câu hỏi cụ thể nào mà tôi đang cố gắng có được câu trả lời. Loại tò mò giá trị nhất thực sự là loại câu hỏi cởi mở – cho dù được đặt ra với một người đoạt được giải Nobel hay chỉ là người ngồi cạnh bạn trong một đám cưới.

Và qua thời gian, tôi nhận ra rằng bạn lưu trữ được trí tò mò – đồng nghĩa rằng bạn lưu trữ kết quả của trí tò mò của bạn, những hiểu biết và năng lượng mà nó mang lại cho bạn.

Có một vài cách để nghĩ về loại trí tò mò bỏ ngõ mà tôi quyết tâm theo đuổi kể từ những năm 20 tuổi. Những cuộc nói chuyện giống như một quỹ tương hỗ – một khoản đầu tư dài kỳ vào hàng tá những người, những nhân cách, chủ đề hoặc chuyên môn khác nhau. Một vài trong số chúng thú vị ngay lúc diễn ra nhưng sau đó thì không. Một vài trong số chúng thậm chí không hề thú vị ngay khi diễn ra. Và một vài trong số chúng mang lại kết quả lớn về lâu dài – bởi cuộc nói chuyện sẽ khơi nên sự hứng thú lớn và khám phá sâu hơn ở tôi; hoặc bởi cuộc nói chuyện sẽ được xếp lại, và cả thập kỷ sau đó, một ý tưởng, cơ hội hoặc một kịch bản sẽ ra đời và tôi sẽ hiểu nó hoàn toàn nhờ một cuộc trò chuyện mà tôi đã thực hiện nhiều năm trước.

Nhưng cũng giống như thị trường chứng khoán, bạn không biết trước cuộc trò chuyện nào sẽ hiệu quả và cuộc trò chuyện nào không. Vì thế bạn cứ tiếp tục thực hiện chúng – bạn đầu tư một chút nỗ lực tại rất nhiều thời điểm, không gian và con người với sự tự tin rằng đó là việc đúng đắn.

Tôi cũng luôn quan sát các cuộc nói chuyện dưới góc nhìn nghệ sĩ. Các nghệ sĩ luôn tìm kiếm các ý tưởng, quan điểm, tạo phẩm có thể mang lại hiệu quả. Một nghệ sĩ đi dọc bãi biển có thể tìm ra một mảnh gỗ trôi dạt, bị bào mòn một cách đầy thú vị. Mảnh gỗ không khớp với bất cứ dự án nào mà nghệ sĩ

đang làm lúc đó; nhưng nó có nét hấp dẫn riêng. Người nghệ sĩ thông minh mang mảnh gỗ về nhà, bày nó trên giá, và một tháng hoặc cả chục năm sau, người nghệ sĩ nhìn lại, chú ý đến mẫu gỗ – và chế tác nó thành một tác phẩm nghệ thuật.

Tôi không biết các ý tưởng hay ho đến từ đâu nhưng tôi biết:

Nếu tôi càng hiểu về thế giới – tôi càng biết nó hoạt động ra sao, tôi càng biết nhiều người, tôi càng có nhiều quan điểm – thì tôi càng có nhiều ý tưởng. Khả năng cao là tôi sẽ hiểu một ý tưởng hay khi nghe về nó. Khả năng thấp là tôi sẽ đồng ý rằng có gì đó “tạm ổn”.

Khi bạn biết nhiều hơn, bạn có thể làm nhiều hơn.

Trí tò mò là một trạng thái tinh thần. Cụ thể hơn, nó là trạng thái của việc có một tâm trí cởi mở. Trí tò mò là một loại đặc tính dễ lĩnh hội.

Và nhất là, không có mẹo nào cho trí tò mò.

Bạn chỉ phải đặt một câu hỏi hay mỗi ngày và lắng nghe câu trả lời.

Tò mò là một lối sống thú vị. Thực sự, đó là bí mật để có một cuộc sống lớn hơn.

NHỮNG CUỘC TRÒ CHUYỆN TÒ MÒ CỦA BRIAN GRAZER - MỘT MÔ HÌNH MẪU

Trong quá trình viết *Hãy tò mò như một đứa trẻ*, tôi đã làm một việc chưa từng làm trước đây: Tổng hợp một danh sách dễ hiểu nhất về những người mà tôi từng thực hiện các cuộc trò chuyện tò mò trong vòng hơn 30 năm qua. (Thực sự, một số nhân viên ở Imagine đã làm phần lớn công việc tạo ra danh sách này – tôi rất biết ơn họ vì điều đó).

Xem qua toàn bộ danh sách những người tôi có cơ hội nói chuyện cùng, như thể tôi đang lần giở từng trang trong cuốn album ảnh. Giống như mỗi bức ảnh, một cái tên lại gọi lên trong tôi nhiều ký ức: Nơi tôi đã ở khi tôi gặp người đó, chủ đề chúng tôi từng nói chuyện, trang phục họ mặc, thậm chí là cử chỉ, thái độ và nét mặt.

Đọc danh sách hết lần này đến lần khác trong quá trình viết cuốn sách, có hai điều đọng lại trong tôi. Đầu tiên đó là cảm giác biết ơn rằng quá nhiều người đã đồng ý ngồi và nói chuyện với tôi, mở mang cho tôi về thế giới khi không có gì hữu hình thu được về. Trong suốt những năm sau, tôi ước mình có thể gọi cho từng người trong danh sách này và nói cảm ơn một lần nữa, vì những gì họ đã mang lại cho cuộc đời tôi. Mỗi người là một cuộc hành trình khám phá – dù chúng tôi chỉ ngồi trên ghế sofa trong văn phòng của tôi đi chăng nữa – một hành trình đẹp vượt ra khỏi những giới hạn và thói quen trong cuộc sống của chính tôi. Trải nghiệm, nhân cách cũng như những thành tựu thu được từ họ thật đáng kinh ngạc.

Và thứ hai, mặc dù *Hãy tò mò như một đứa trẻ* được xuất bản với những câu chuyện đến từ các cuộc đối thoại, nhưng có quá nhiều cuộc nói chuyện mà chúng tôi không đưa vào dù chúng cũng rất thú vị. Những cuộc nói chuyện sau là một mô hình mẫu – ở Hollywood, chúng tôi gọi là tài liệu bổ sung – từ một số cuộc nói chuyện tò mò mà tôi vẫn còn giữ.

Bữa trưa với Fidel

Khách sạn Nacional ở Havana nằm trên đại lộ dọc bờ biển, Malecón, và có khoảng hơn 20 phòng được đặt tên theo những người nổi tiếng từng nghỉ ở đây – ví dụ như Fred Astaire (phòng 228), Stan Musial (phòng 245), Jean Paul Sartre (phòng 539) và Walt Disney (phòng 445).

Khi đến thăm Havana vào tháng 2 năm 2001, tôi được xếp vào phòng Lucky Luciano Suite (211), hai phòng được đặt theo tên của Mafioso nổi tiếng, và thực sự quá lớn để dành cho một người ở.

Tôi đến cùng một nhóm bạn – chúng tôi quyết định thực hiện một chuyến đi mà mỗi năm một người sẽ chịu phí luân phiên và bắt đầu từ đất nước Cuba. Chuyến đi tới Cuba do Tom Freston, lúc ấy là CEO của MTV, chịu trách nhiệm cầm trịch và nhóm gồm Brad Grey, nhà sản xuất; Jim Wiatt, giám đốc hãng tài năng William Morris; Bill Roedy, cựu giám đốc của MTV International, Graydon Carter, biên tập viên tờ Vanity Fair, và Leslie Moonves, CEO của CBS, bao gồm cả bộ phận Tin tức của CBS.

Đương nhiên, thời kỳ này còn lâu mới đến giai đoạn bình thường hóa quan hệ giữa Mỹ và Cuba, vì thế một chuyến thăm đến Cuba lúc này là một thách thức – bạn không bao giờ biết nơi bạn sẽ đến và bạn sẽ gặp ai.

Trước khi chúng tôi đến Cuba, tôi đã rất nỗ lực âm thầm sắp xếp một cuộc trò chuyện tò mò với Fidel Castro, nhưng không có tia hy vọng nào.

Chúng tôi bay đến một trụ sở quân sự của Cuba – và hóa ra một vài người trong chúng tôi cũng đã bí mật sắp xếp các cuộc gặp mặt với Fidel. Chúng tôi nói rõ với những người chăm sóc rằng chúng tôi sẽ rất vui nếu được gặp Fidel.

Trong suốt chuyến viếng thăm, chúng tôi biết được rằng người dân Cuba tránh nhắc đến Fidel bằng tên. Họ dùng một cử chỉ ở những nơi nhắc đến tên ngài ấy – lấy ngón trỏ và ngón cái để ngang cằm mình như là đang vuốt râu.

Chúng tôi nhận được vài cảnh báo giả. Khi chúng tôi rời một câu lạc bộ ở Havana vào lúc 2 giờ 30 phút sáng, một trợ lý đã đến và nói rằng Fidel sẽ gặp chúng tôi vào lúc 4 giờ sáng. Dù lúc ấy rất mệt, tất cả chúng tôi đều nhìn nhau và nói: “Được rồi, đi nào!”

Gần như ngay khi chúng tôi nói đồng ý, họ cho hay rằng cuộc gặp mặt sẽ không diễn ra.

Vào hôm trước khi rời đi, chúng tôi được thông báo rằng Fidel sẽ tổ chức đón chúng tôi đến ăn trưa vào ngày hôm sau. Chúng tôi đã lên lịch rời đi lúc đó, vì thế chúng tôi phải đổi lại lịch bay.

Sáng hôm sau, chúng tôi đã sẵn sàng lên đường. Ngay khi được cho biết địa điểm, chúng tôi lên xe và hướng đến đó nhanh nhất có thể. Sau đó, đột nhiên, những chiếc xe tấp vào lề đường, quành ngược lại và đến một địa điểm khác.

Đó là sự bí ẩn? Nó được tạo ra để mang đến cho Fidel một sự an toàn thực sự? Ai mà biết được.

Ngay khi đến địa điểm mới, chúng tôi được giới thiệu với Fidel, người đang mặc bộ quân phục cổ điển thường thấy của ông. Chúng tôi được mời rượu rum và đứng vòng quanh để trò chuyện.

Tôi đứng cùng với Les Moonves và nói chuyện với Fidel. Les là người quyền lực nhất trong nhóm chúng tôi và sau đó là William Paley (nhà sáng lập CBS), anh ấy rõ ràng là nhà truyền thông thành công nhất mọi thời đại. Fidel rõ ràng biết Les là ai, và đối xử với anh ấy như là “trưởng nhóm” của chúng tôi, thể hiện qua việc Fidel hướng rất nhiều sự chú ý đến Moonves. Fidel nói chuyện với nhiệt huyết thực sự tới mức cần đến hai phiên dịch thay phiên nhau.

Fidel cũng cầm một ly rượu nhưng trong một giờ đi vòng quanh nói chuyện, tôi chưa từng thấy ông nhấp môi một lần. Tôi cũng chưa từng thấy ông ấy tỏ vẻ mệt mỏi. Sau hơn một giờ, tôi thì thầm với Les: “Anh có nghĩ chúng ta sẽ vào trong để ăn trưa không?”

Les nói lớn, một phần để đánh tiếng với Fidel: “Có lẽ chúng ta phải vào trong để ăn trưa rồi!”

Như thế ông hoàn toàn quên đi bữa trưa đó, Fidel đồng ý ngay lập tức và hối thúc chúng tôi vào ăn trưa. Bữa ăn gồm hai phần: nhiều món ăn Cuba được phục vụ; và Fidel nói về những kỳ quan của Cuba. Ông không nói chuyện với chúng tôi – ông diễn thuyết trước chúng tôi.

Ông biết chi tiết mọi thứ. Thời tiết ở từng vùng của Cuba. Một chiếc bóng đèn trong mỗi gia đình người Cuba cần bao nhiêu kilowatt điện. Ông có thể nắm rõ mọi thứ về đất nước, con người và nền kinh tế Cuba.

Đôi lúc, Fidel quay sang Les và nói. “Khi anh quay trở về nước và gặp Tổng thống Bush, tôi mong anh có thể cho ông ấy biết những suy nghĩ của tôi” – và ông tiếp tục chia sẻ những bình luận dài mà ông muốn Moonves chuyển lời đến ngài Tổng thống của nước Mỹ. Như thế Les sẽ ngay lập tức và tự nhiên sẽ thông báo điều đó với Tổng thống Bush vậy.

Trong vài giờ, Fidel không hỏi một câu nào về chúng tôi hoặc khuyến khích chúng tôi tham gia vào cuộc nói chuyện. Ông nói còn chúng tôi ăn và lắng nghe.

Cuối cùng, ông ngừng lời. Ông nhìn chúng tôi, và sau đó thông qua phiên dịch viên: “Anh làm mái tóc dựng đứng như thế bằng cách nào vậy?” Mọi người cười ồ.

Tôi nghĩ Fidel quá tập trung vào chủ nghĩa biểu trưng và sự mô tả bằng hình tượng đến mức ông có thể tò mò về kiểu tuyên bố mà tôi muốn truyền tải qua

mái tóc của mình như thế. Cảm thấy có chút ngượng ngập, tôi quyết định cố hành động thông minh. Tôi nói với Castro: “Tôi làm phim” và liệt kê ra một loạt các phim mà chúng tôi đã làm – chỉ những vở kịch chứ không phải phim hài – và tôi kết luận bằng cách nói: “Và tôi đã làm một bộ phim về việc các chính quyền cực quyền bóc lột người dân của họ như thế nào, có tựa là Closet Land.”

Rõ ràng, tôi không nghĩ gì cả. Tôi nghĩ là ông ấy sẽ ấn tượng. Thay vào đó, có thể ông ấy nghĩ: “Có lẽ chúng ta sẽ giam giữ kẻ có mái tóc buồn cười này trong một năm.”

Graydon Carter nhìn tôi với biểu hiện như thể muốn nói rằng: “Anh điên à?”

Sau đó, Graydon nhìn Fidel, tươi cười và nói: “Anh ấy cũng làm bộ phim The Klumps!”

Đó là một hành động đánh lạc hướng hoàn hảo nhưng cũng đáng sợ. Nó cho tôi khoảnh khắc để nhận ra những gì mình vừa nói.

Fidel cho qua mọi chuyện mà không tỏ vẻ khó chịu. Cuối cùng bữa trưa kéo dài đến 5 tiếng rưỡi. Máy bay đã đợi sẵn để đưa chúng tôi về Mỹ. Một lần nữa, tôi gật đầu ra ám hiệu với Les rằng đã đến lúc chúng tôi phải đi. Và một lần nữa Les đã khéo léo kéo chúng tôi ra, bằng cách nói với Fidel rằng đã đến lúc chúng tôi thực sự phải rời đi.

Fidel tặng chúng tôi mỗi người một hộp xì gà làm quà chia tay. Tôi mặc một chiếc guayabera Cuba [76](#) rất đẹp đã được mua khi chúng tôi rời đi, Fidel chụp ảnh chiếc áo trong khi tôi đang mặc nó, ngay giữa lưng.

Vị anh hùng, lời dự đoán và đối thủ bóng rổ nguy hiểm

Vào một ngày tháng 6 năm 2005, trạm dừng chân thứ hai trong buổi chiều là một văn phòng lộng lẫy trên đồi Capitol, Hoa Kỳ. Nó được trang bị đầy hào phóng với những kệ tủ bằng gỗ đắt tiền và những đồ vật thanh lịch, chắc chắn. Không gian không chỉ mang lại cảm giác bề thế mà còn có phần bí ẩn hơn nhiều: cảm giác về quyền lực. Đó là văn phòng của nghị sĩ John McCain, và tôi có một cuộc trò chuyện tò mò với một trong những người ảnh hưởng và thú vị nhất trong Thượng viện Mỹ.

Cuộc gặp diễn ra vào chiều muộn, thứ Tư ngày 8 tháng 6. Tôi dành một giờ ở một trong những văn phòng thượng nghị sĩ ít vương giả nhất trước khi đến văn phòng của McCain, trò chuyện với một trong những thành viên ít ảnh hưởng nhất của Thượng viện Mỹ lúc bấy giờ: Barack Obama.

Và sau cuộc trò chuyện với thượng nghị sĩ McCain, tôi vội vàng đi qua vài tòa nhà đến Đại lộ Pennsylvania để đến Nhà Trắng cho kịp dùng bữa tối và

xem phim với người quyền lực nhất thế giới – Tổng thống George W. Bush.

Obama. McCain. Bush. Lần lượt từng người một, trong 4 giờ liên tiếp. Lịch trình đó thú vị như là một gã trai từ ngoài Washington có thể có trong một buổi chiều duy nhất ở Beltway.

Việc này diễn ra vì Tổng thống Bush mời chúng tôi đến chiếu bộ phim Cinderella Man ở Nhà Trắng khi nó vừa được đưa ra rạp. Cinderella Man, Ron Howard là đạo diễn, được lấy cảm hứng từ câu chuyện đời thực của Jame J. Braddock, võ sĩ thời Suy thoái, người được Russell Crowe thủ vai, với ngôi sao Renee Zellweger vào vai người vợ và Paul Giamatti là nhà quản lý.

Tôi nghĩ thật tuyệt nếu có vài ngày ở Washington, để tôi được gặp những người mà tôi tò mò muốn biết.

Đối với tôi, McCain là một lựa chọn rõ ràng. Sức hấp dẫn của ông ấy là một điểm: John McCain là một anh hùng Mỹ thực thụ. Ông là một phi công trong chiến tranh Việt Nam, ông bị bắn hạ, bị bắt và bị tra tấn; ông sống sót và tiếp tục trở thành một nhân vật chính trị quan trọng. Thậm chí trong những trại tù ở miền Nam Việt Nam, nơi ông bị giam giữ, những bạn tù người Mỹ của McCain cũng tôn ông là thủ lĩnh. Tại Thượng viện và trên khắp nước Mỹ vào năm 2005, McCain có tiếng là thông minh, tự do và quyết đoán.

Tâm lý và nhân cách của những người anh hùng luôn hấp dẫn tôi – hầu hết các bộ phim mà chúng tôi sản xuất đều mang ý nghĩa ám chỉ một anh hùng theo cách này hay cách khác.

Nhưng cuộc gặp của tôi với McCain hạ xuống cực điểm một cách kỳ lạ. Chúng tôi không nói về những vấn đề căn bản mà nói về những thứ chung chung – chúng tôi nói về bóng rổ, thứ mà tôi vốn biết rất ít. Chúng tôi nói về những người già cả.

Sự hiện diện của McCain cũng ấn tượng như văn phòng của ông ấy. Ông ấy rõ ràng là ở thế làm chủ. Ông lịch sự với tôi, nhưng tôi có cảm giác rằng ông không chắc tôi đang làm gì ở đó. Tôi chỉ là một người khá nổi tiếng chen vào một giờ trong lịch trình của ông. Một điều rất rõ là: John McCain không phải lo lắng về thời gian bởi mọi người quanh ông đang chú ý đến thời gian.

Khi cuộc nói chuyện của chúng tôi diễn ra, trưởng bộ phận thư ký của ông bước vào và nhắc: “Một phút nữa, thưa ngài!”

Và tôi không hề đùa, đúng 60 giây sau đó, cô nàng kia bước vào và hô: “Hết thời gian, thưa ngài!”

Thượng nghị sĩ McCain đứng dậy. Đương nhiên áo khoác của ông đã sẵn sàng. Ông vừa đứng vừa cài nút, ông bắt tay tôi và rời đi. Một lát sau đó, một

trong những trợ lý của ông chỉ tay vào ti vi trong văn phòng của McCain – và ông ở đó, đang sai bước ở Thượng viện.

* * *

Trái với cuộc nói chuyện trước đó của tôi, cuộc gặp với Barack Obama không thể trọn vẹn hơn. Thượng nghị sĩ McCain đã ở Thượng viện 18 năm và tháng 11 vừa rồi, ông đã tái đắc cử nhiệm kỳ thứ tư của mình, đại diện cho bang Arizona, với tỉ lệ 77% phiếu bầu. Ông đứng đầu nhóm ảnh hưởng và đang trên đà đi lên.

Barack Obama đã ở Thượng viện được năm tháng. Chỉ một năm trước đó, Obama vẫn là thượng nghị sĩ của bang Illinois.

Nhưng đó là ở Hội nghị Đảng Dân chủ Toàn quốc vào mùa hè năm trước – tại hội nghị đã đề cử thượng nghị sĩ John Kerry là nghị sĩ Đảng Dân chủ, đối đầu với George W. Bush – nơi mà Barack Obama lần đầu thu hút được sự chú ý của nước Mỹ và cả tôi. Đó là nơi Obama đã đưa ra bài phát biểu khuấy động với những câu nói lạc quan như: “Không có một nước Mỹ tự do hay bảo thủ. Chỉ có hợp chủng quốc Hoa Kỳ mà thôi.”

Hôm đó là lần đầu tiên tôi gặp ông ấy, ông là thượng nghị sĩ Mỹ da màu duy nhất. Ông cũng nằm ở cuối danh sách – giống như trong thập niên 90. Văn phòng của ông đứng số 99 – gần chót. Để đến được văn phòng của Obama, chúng tôi phải đi bộ một đoạn dài, bắt xe điện Capitol sau đó đi thêm một đoạn đường dài nữa.

Khi đến văn phòng của ông, tôi bị kẹt lại trước tiên bởi một số người ra vào. Nó nằm ở tầng hầm, đèn không được sáng lắm. Khung cảnh giống như lai tạp giữa một cuộc mua bán đồ cũ vào thứ Bảy và DMV. Văn phòng Obama mở toang cửa, mọi người cứ ra vào, tận dụng cơ hội được gặp ngài thượng nghị sĩ.

Tôi có cơ hội nhìn thấy rất nhiều người thú vị ở Thượng viện vào chiều hôm ấy, trong đó cũng có rất nhiều người quan trọng ở Washington. Tại sao tôi lại xin một cuộc hẹn gặp Obama, người thậm chí không phải là một thượng nghị sĩ nổi bật, một mình một chiến tuyến trên sàn đấu quốc gia?

Khi thấy Obama diễn thuyết trên truyền hình, giống như bất cứ ai xem ông, tôi thấy hấp dẫn và thú vị. Đối với tôi, các kỹ năng giao tiếp của ông nằm ở một hạng mục khác. Nó giống như các kỹ năng đấm bốc của Muhammad Ali. Ông diễn thuyết như thể ông đang biểu diễn phép thuật, phép thuật bằng ngôn từ.

Tôi đang làm việc trong ngành truyền thông. Công việc của tôi là biến ngôn

từ thành hình ảnh và để những hình ảnh này kích thích cảm xúc ở khán giả, thứ cảm xúc mạnh mẽ hơn cả những từ ngữ ban đầu.

Obama, khi tôi nhìn ông nói, giống như một người nhìn thấy những cú đấm của Ali, đang làm điều gì đó vượt ra khỏi những gì mà bất cứ diễn giả nào khác tôi từng thấy. Ông khơi gợi cảm xúc bằng lời – giống như một hình ảnh có thể làm được.

Văn phòng của Obama rất nhỏ, nhưng ông lại rất nhiệt tình, tươi tỉnh. Dường như ở ông không có sự xao lãng nào mà bạn thường thấy ở những người bận rộn và quan trọng, những người ngồi với bạn nhưng thường kiểm tra đồng hồ hoặc e-mail liên tục, tâm trí họ đặt ở bốn nơi cùng lúc. Ông cao và gầy, chúng tôi ngồi trên ghế được kê sát tường ở góc phòng – ông chào tôi, sau đó gieo mình xuống ghế nhanh gọn và dứt khoát như một vận động viên thể dục. Ông có vẻ hoàn toàn thoải mái và dễ chịu với chính mình.

Chúng tôi nói chuyện về gia đình, về công việc – chủ yếu là về vấn đề cá nhân thay vì vấn đề chính sách. Khi chúng tôi nói chuyện, những người trẻ nhiệt huyết – các nhân viên của ông – thường đi tới đi lui ở văn phòng nhưng ông không hề bị xao lãng.

Obama cho thấy sự tự tin thực sự. Ông đang ngồi ở văn phòng số 99, nhưng ông hoàn toàn tự tin. Obama chỉ mới rời khỏi chính quyền bang Illinois một năm và gia nhập Thượng viện được năm tháng, chưa đầy bốn năm sau đó, ông trở thành tổng thống của Hoa Kỳ.

Khi rời văn phòng Thượng viện số 99, tôi tình cờ gặp Jon Favreau, tác giả tài năng, người làm việc cho Obama ở cương vị nhà biên soạn diễn thuyết. Họ đã gặp nhau ở Hội nghị Đảng Dân chủ Toàn quốc, nơi mà Obama đưa ra bài phát biểu quan trọng.

“Nếu anh có ý định bước ra khỏi chính trường,” tôi nói với Favreau nửa đùa nửa thật, “và muốn làm việc ở Hollywood, hãy gọi cho tôi. Anh rất ấn tượng.”

“Cảm ơn anh nhiều,” Favreau nói và mỉm cười. “Nhưng tôi nghĩ ông ấy sẽ cần tôi.”

* * *

Tôi không nói thượng nghị sĩ McCain và thượng nghị sĩ Obama rằng tôi sẽ gặp người kia. Nhưng tôi nói với cả hai rằng tôi sẽ đến Nhà Trắng vào tối hôm đó để chiếu Cinderella Man cho Tổng thống George W. Bush xem.

Tôi đã gặp Tổng thống Bill Clinton vài lần, và rất ấn tượng với Tổng thống Bush, tò mò muốn thấy phong cách của ông ấy. Ngôn ngữ cơ thể của Tổng thống Bush tối hôm ấy thật khác biệt. Khi ông nói chuyện với bạn, không

phải mặt đối mặt, hoặc ít nhất là không phải thế khi ông nói chuyện với tôi.

Tổng thống Bush tiến lại phía tôi và chúng tôi được giới thiệu với nhau; ông là người ấm áp, khiêm tốn. Sau đó khi chúng tôi bắt đầu nói chuyện với nhau, ông nhích ra phía tôi và khoác vai tôi – đó là cách nói chuyện mà ông thích, như hai người bạn, vai kề vai. Tôi thích điều đó.

Ông đã làm một việc khác nữa thu hút sự chú ý của tôi. Khi đồ ăn trước buổi chiều được phục vụ, Tổng thống Bush lấy một khay cho mình, lấy thức ăn vào khay, sau đó ngồi xuống bàn một mình. Ông có vẻ không cần người của mình ở bên. Đương nhiên, bàn đó đầy người. Tôi nghĩ điều đó khá ấn tượng. Tổng thống Bush đã ở lại đến khi bộ phim kết thúc.

Phần duy nhất đáng thất vọng của buổi tối là món quà nhỏ mà tôi dành cho Tổng thống Bush. Tôi mang đến cho ông một chiếc mũ lưỡi trai từ chương trình truyền hình Friday Night Light. Đương nhiên, Tổng thống Bush lớn lên ở Odessa, Texas và tôi nghĩ ông sẽ thích nó.

Vì thế tôi đứng vào hàng để đi qua đội an ninh ở cổng Nhà Trắng, và tôi quá háo hức về chiếc mũ đến nỗi tôi giơ nó cho họ xem. “Tổng thống đến từ Odessa, Texas, vì thế tôi mang tặng ngài ấy chiếc mũ này từ chương trình Friday Night Lights như là một món quà,” tôi nói, “tôi sẽ tặng nó cho ông ấy.”

Tôi nghĩ việc đó sẽ khiến mọi người cười.

Nhưng tôi đã nhầm. Họ nhìn tôi. Họ nhìn chiếc mũ. Họ lấy chiếc mũ từ tôi. Họ đặt nó qua một vài chiếc máy khác nhau. Thêm một vài người kiểm tra nó, cả trong và ngoài.

Lát sau, một người nào đó đã gạt đầu và nói với tôi: “Anh không thể đưa chiếc mũ này cho Tổng thống. Chúng tôi sẽ đưa nó cho Tổng thống giúp anh.”

Giá mà tôi đã không nói gì và cứ đội chiếc mũ đó đến Nhà Trắng.

Tôi không bao giờ thấy lại chiếc mũ đó nữa. Tôi đã nói với tổng thống về nó – và tôi hy vọng vào lúc nào đó, có người sẽ đưa nó cho ông ấy.

Người đeo găng

Vào đầu những năm 1990, tôi thường cố gắng sắp xếp một cuộc hẹn với Michael Jackson. Chúng tôi gọi đến văn phòng của anh ấy vài lần mỗi năm và đề nghị một cuộc gặp mặt, mời anh ấy ghé qua văn phòng tôi. Nhưng anh ấy không mấy hứng thú.

Sau đó, đột nhiên, anh ấy đồng ý. Không rõ tại sao, mặc dù đây là thời điểm chúng tôi đang làm những bộ phim như Parenthood, Kindergarten và My Girl,

chủ yếu về đề tài gia đình và tôi hay tin rằng Jackson cũng thích tự mình làm những bộ phim như thế.

Đến ngày hẹn, người của anh ấy đến văn phòng trước. Mọi người rất hào hứng – như bạn có thể tưởng tượng ra – sau đó Jackson xuất hiện.

Vào thời điểm đó Jackson được biết đến vì những cử chỉ có phần bất thường, e dè của mình. Nhưng không có cử chỉ nào như thế lúc đó. Anh ấy có vẻ giống một người hoàn toàn bình thường – mặc dù anh đeo găng tay trắng.

Tôi là một người hâm mộ Michael Jackson, đương nhiên – bạn không thể thưởng thức âm nhạc ở Mỹ vào những năm 1970 và 1980 nếu không phải là một người hâm mộ Michael Jackson. Nhưng tôi không phải là một người hâm mộ cuồng nhiệt – vì thế tôi không quá hồi hộp. Tôi tôn trọng Jackson, tôi nghĩ anh ấy là một người có tài năng đặc biệt ẩn tượng.

Anh ấy cao khoảng 1m75 – gầy, nhưng có thể nói là khỏe mạnh. Anh ấy bước vào văn phòng của tôi và ngồi xuống.

“Rất vui khi được gặp anh,” tôi nói. “Thật tuyệt vời!”

Anh hành xử bình thường, vì thế tôi quyết định cư xử với anh ấy bình thường. Tôi nghĩ: Tôi sẽ đề nghị anh ấy cởi bỏ găng tay của mình. Bất cứ ai bình thường từ ngoài vào cũng cần phải cởi bỏ găng tay của mình, phải không?

Rất có thể lúc ấy, cuộc nói chuyện sẽ dừng lại ngay tắp lự.

Nhưng tôi không do dự. Tôi nói: “Anh có phiền nếu cởi găng tay ra không?”

Và anh ấy làm thật. Đơn giản như thế. Tôi nghĩ, anh ấy cởi găng tay – và chúng tôi vẫn sẽ ổn.

Michael Jackson rõ ràng không phải là một người nói chuyện phiếm. Và thành thực mà nói, tôi không biết chính xác phải nói gì với anh ấy. Tôi chắc chắn không muốn khiến anh ấy cảm thấy tệ nhạt.

Tôi hỏi: “Anh sáng tác nhạc như thế nào?”

Và anh ấy ngay lập tức nói về cách sáng tác của mình – cách anh ấy soạn nó, biểu diễn nó, tất cả theo một cách hoàn toàn khoa học.

Thực tế, toàn bộ con người anh ấy đã được bộc lộ. Khi lần đầu tiên chúng tôi bắt đầu nói chuyện, anh ấy có chất giọng hơi trẻ con, cao vút như mọi người vẫn biết. Nhưng ngay sau khi bắt đầu nói về việc soạn nhạc, thậm chí giọng của anh ấy cũng thay đổi, anh ấy trở thành một người khác – nó giống như là một lớp dạy nhạc cao cấp, giống như một giáo sư từ Julliard đang nói. Giai điệu, nhạc điệu, những gì mà người nghệ sĩ phối nhạc làm. Nó thổi tung tâm trí của tôi.

Chúng tôi nói chuyện đôi chút về phim ảnh – Jackson đã làm những video hấp dẫn, bao gồm video cho Thriller, được đạo diễn John Landis thực hiện.

Mặc dù tôi chưa bao giờ gặp lại anh ấy, nhưng không có gì kỳ lạ hoặc thiếu thoải mái về thời gian chúng tôi đã dành cho nhau. Tôi rời đi với một ấn tượng vô cùng khác biệt về Michael Jackson. Nó khiến tôi có cảm giác anh ấy không phải là một gã quá kỳ lạ, hoặc có một loạt những hành động kỳ lạ – anh ấy chỉ là một người phải đấu tranh với sự nổi tiếng. Hành vi của anh ấy có phần nào đó ảnh hưởng bởi môi trường. Tôi quá ấn tượng bởi thực tế rằng tôi có thể nói chuyện với anh ấy như một người lớn và anh ấy đáp lại tôi y như vậy.

Tôi có thể đề nghị anh ấy cởi bỏ găng tay và anh ấy cũng làm vậy.

Cơ hội bị bỏ lỡ

Xét ở vài khía cạnh thú vị, Andy Warhol có nhiều điểm chung với Michael Jackson. Họ đều có vẻ ngoài khác biệt, một vẻ ngoài mà mỗi người đều cố tình tạo dựng cho mình. Họ đều làm những công việc ấn tượng, có sức ảnh hưởng mà chỉ cần nhắc đến tên cũng đủ gọi lên cả một phong cách, một thời đại. Và họ đều được coi là bí ẩn, ấn tượng và gần như không thể thâm thủng.

Tôi tới gặp Andy Warhol vào đầu những năm 1980 khi đến thăm thành phố New York trong giai đoạn mà tôi có cơ hội được gặp rất nhiều họa sĩ như David Hockney, Ed Ruscha, Salvador Dalí và Roy Lichtenstein. Tính đến thời điểm đó, Andy Warhol đã trở thành một tổ chức – anh ấy đã sử dụng những hộp súp Campbell in lụa vào năm 1962. Chúng tôi gặp nhau ở hãng của anh ấy, The Factory. Anh ấy mặc chiếc áo cổ rùa cổ điển của mình.

Ở Warhol có hai điều mà tôi cảm thấy thú vị. Đầu tiên đó là anh ấy không phải là một nghệ sĩ kỹ thuật thông minh – có thể nói anh ấy không có các kỹ năng của Roy Lichtenstein và không cố gắng để có được nó. Đối với anh ấy, thông điệp của nghệ thuật, lời tuyên bố, là điều quan trọng nhất.

Và điều thứ hai quá ấn tượng khi tôi gặp anh ấy trực tiếp đó là việc anh ấy hoàn toàn từ chối trí thức hóa tác phẩm của mình. Anh ấy gần như không muốn nói về nó. Anh ấy chỉ đánh giá thấp nó. Mỗi câu hỏi đều mang đến câu trả lời đơn giản nhất.

“Tại sao anh lại vẽ chân dung Marilyn Monroe?” tôi hỏi.

“Tôi thích cô ấy,” Warhol trả lời.

Chúng tôi đi quanh The Factory, nơi có những tấm in lụa ở khắp nơi, cả hoàn thành lẫn dang dở.

“Tại sao anh lại vẽ trên vải lụa?” tôi hỏi.

“Để chúng tôi có thể làm nhiều bức,” anh trả lời. Cứ như thế – không bao giờ có một lời giải thích cụ thể.

Warhol nổi tiếng là vô tư. Suốt chuyến thăm của tôi ở xưởng vẽ, anh ấy dành toàn bộ thời gian cho tôi. Anh ấy có chút năng động theo cách của thập niên 60. “Này anh, lại đằng kia đi,” anh ấy sẽ nói.

Và anh ấy có chút khó gần. Nhưng lại dễ chơi.

Tôi trở lại thành phố New York vài tuần sau đó và ghé thăm xưởng của anh lần hai.

Anh nói với tôi: “Tôi sẽ đến Los Angeles và làm một tập phim The Love Boat.” Tôi nhủ thầm, anh ấy đang nói về cái quái gì thế không biết? Andy Warhol trong The Love Boat – với Captain Stubling và Julie McCoy? Tôi không thể tưởng tượng ra nổi. Tôi nghĩ là anh ấy đùa.

“Tôi sẽ đóng một vai trong một tập của The Love Boat,” Warhol nói. Tôi không nhận ra anh ấy còn có kiểu xuất hiện văn hóa đại chúng như thế này trước đó. Anh ấy thích làm mọi người ngạc nhiên. Và anh ấy đã làm vậy: Anh ấy đóng một vai trong một tập của The Love Boat được phát sóng vào ngày 12 tháng 12 năm 1985 cùng với Milton Berle và Andy Griffith.

Trong cuộc gặp mặt thứ hai đó, Warhol nói với tôi: “Tôi không biết đối tác của anh là Ron Howard. Anh ấy là Richie Cunningham!”

Warhol có một ý tưởng.

“Tôi thích chụp ảnh Ron Howard, và làm hai bức vẽ – một trước và một sau. Tôi muốn chụp ảnh Ron Howard bây giờ với bộ râu ghi đông của anh ấy, sau đó tôi muốn anh ấy cạo râu và tôi sẽ chụp một bức ảnh khác.

“Hai bức ảnh như thế. Một với bộ râu. Một không. Trước và sau.”

Ngay lập tức tôi nghĩ đến bức chân dung hai mặt của Warhol về Elvis.

Nhưng tôi không đề cập đến điều đó. Tôi nói Warhol rằng tôi sẽ nói với Ron về điều đó.

Tôi trở lại Los Angeles và nói với Ron: “Andy Warhol muốn làm việc này với anh. Anh ấy muốn thực hiện các bức ảnh chân dung Ron Howard, trước và sau. Anh ấy muốn anh cạo râu.” Tôi tỏ ra khá hào hứng.

Ron thì không, anh ấy cứng rắn hơn bất cứ thứ gì. “Anh biết đấy, Brian, tôi không thực sự muốn cạo râu đâu,” anh ấy nói. “Đó là một phần hình ảnh của tôi. Tôi đang cố gắng thoát khỏi hình ảnh ‘cậu bé người Mỹ’.”

Được rồi, tôi có thể hiểu điều đó. Kiểu như thế. Đương nhiên, không phải ai cũng được Andy Warhol đề nghị vẽ chân dung họ. Nhưng tôi cũng biết tầm quan trọng của hình ảnh trường thành Ron Howard đối với anh ấy – thực tế là, tầm quan trọng của nó đối với tất cả chúng tôi.

Vì thế đó là cái kết của Ron Howard, trước và sau. Hoặc tôi nghĩ thế.

Nhiều năm sau đó, bộ phim của chúng tôi Cry-Baby được công chiếu. Như thói quen của chúng tôi, Ron Howard và tôi tới rạp chiếu phim Westwood Avco ở Los Angeles vào buổi tối mở màn để đánh giá lượng người đến xem đợt đầu. Avco là rạp chiếu, nơi có những hàng người xếp quanh tòa nhà chờ xem Splash. Vào tối thứ Sáu đó, có bảy người xem được Cry-Baby trong một rạp chứa 500 người.

Ron và tôi về nhà, lôi hai chai vang đỏ ra và xem Drugstore Cowboy để xoa dịu nỗi thất vọng. Ron phải bắt chuyến bay từ LAX trở lại phía Đông, vì thế khoảng 10 giờ, anh ấy phải ra sân bay.

Trước khi bay về, anh ấy gọi cho tôi. Anh ấy có chút phân vân. Anh ấy nói: “Brian, tôi muốn anh biết, tôi vừa vào phòng vệ sinh nam ở sân bay và cạo râu rồi.”

Và chẳng kịp nghĩ gì, tôi nói: “Ôi Chúa ơi, anh hẳn đã làm điều đó vì Andy Warhol! Sau đó chúng ta có thể có hai bức chân dung Ron Howard với trị giá 50 triệu đô-la cho mỗi bức.”

Đương nhiên, ngày này, râu của Ron – thực tế toàn bộ râu ghi đông của anh ấy – đã mọc lại. Ron là một biểu tượng mà không cần một bức tranh lụa của Warhol khắc họa.

Trí tò mò – một nghệ thuật

Bạn có thể biết các tác phẩm của Jeff Koons. Nó hài hước, ngoại cỡ. Anh ấy đã làm các bức điêu khắc lớn bằng thép không gỉ trong hình dạng con chó bằng bóng bay mà các anh hề hay làm. Anh ấy cũng tạo ra một con khi đồ chơi có thể bơm phồng bằng thép không gỉ và nó trở nên nổi tiếng đến mức được tái sử dụng như là một chiếc thuyền trong cuộc diễu hành Lễ Tạ ơn của Macy.

Đối với tôi, tác phẩm của Koons vừa phong phú vừa khôi hài. Nó cũng có vẻ đơn giản nữa. Nhưng ẩn sau đó là sự thấu hiểu ngọn ngành về lịch sử, về lý thuyết nghệ thuật.

Tôi gặp Jeff Koons lần đầu tiên vào đầu những năm 1990 cách đây 20 năm. Như với Warhol, tôi tới xưởng của Koons ở New York. Khi vào xưởng của anh ấy, biết về con chó và con chó bóng, bạn sẽ nghĩ mình cũng làm được.

Khi rời khỏi đó sau vài giờ ở cùng với Koons, bạn nghĩ chẳng ai có thể bắt chước được những gì anh ấy đang làm.

Mặc dù anh ấy làm việc ở phố Wall như là một nhà buôn hàng hóa khi còn trẻ, nhưng Koons luôn muốn trở thành một nghệ sĩ. Nhưng anh ấy không phải là kiểu nghệ sĩ làm rầm rầm trong xưởng trong chiếc quần jeans xanh. Anh ấy thích mặc như một giám đốc thời những năm 1940-1950 – như George Cukor hoặc Cecil B. DeMille. Trong trang phục quần âu áo sơ mi lịch lãm và phong cách.

Anh ấy là một nhà nghiên cứu khá tương phản với Blake Mycoskie. Về giọng nói, anh ấy nói nhỏ. Nhưng các tác phẩm và hành động của anh thì lớn. Ví dụ vào năm 1991, anh kết hôn lần đầu – với La Cicciolina, một diễn viên người Ý nổi tiếng. Sau đó họ vẽ cùng nhau – gồm cả các bức ảnh trong đó họ đều khỏa thân, hoặc bán khỏa thân.

Koons là một người khiêm tốn, nhưng anh sẵn sàng làm những việc rủi ro cao, thậm chí gây sốc xét ở khía cạnh nghệ thuật. Và không giống như Warhol, Koons vui vẻ nói chuyện với bạn về những nguồn cảm hứng cho các tác phẩm nghệ thuật cũng như các nguyên tắc trí tuệ và quan điểm lịch sử được truyền tải thành dạng trực quan.

Xưởng của anh, nơi mà anh đã tạo ra hầu hết các bức ảnh nghệ thuật ấn tượng của mình, như một phòng thí nghiệm khoa học tỉ mỉ và đắt đỏ. Nó gần như vô trùng. Anh ấy giống như một thiên tài tính toán, nhà khoa học, biết tư duy và sáng tạo.

Gần đây, tôi lại đến xưởng của anh ấy – nó được đặt ở một nơi khác, và nó giống như xưởng đầu tiên, một phòng thí nghiệm khoa học, đã được sửa sang và nâng cấp.

Sau đó, khi chúng tôi bắt đầu nói về bức ảnh bìa cho *Hãy tò mò* như một đứa trẻ, tôi đột nhiên nghĩ đến Jeff Koons. Anh ấy sẽ tiếp cận trí tò mò bằng cách nào? Anh ấy sẽ có gợi ý gì cho một bìa sách?

Tôi không hỏi anh ấy trực tiếp – tôi chuyển lời qua một người bạn chung rằng tôi thích anh ấy vẽ bìa sách cho tôi. Anh ấy gửi lời lại rằng chắc chắn anh ấy sẽ làm thế.

Một tháng sau đó, vào mùa hè năm 2014, chúng tôi gặp nhau ở Lễ hội Ý tưởng Aspen và tôi nói với anh ấy rằng: “Tôi rất vui khi biết anh đang vẽ bìa cho cuốn sách.”

Anh ấy nói: “Hãy kể tôi nghe về cuốn sách.”

Tôi mô tả những năm tháng thực hiện các cuộc trò chuyện tò mò, những

người từng gặp, cảm giác rằng tôi sẽ chẳng có bất cứ thứ gì như bây giờ nếu thiếu đi sự tò mò. Tôi nói với anh ấy rằng điểm chính của cuốn sách đó là khuyến khích những người khác nhìn thấy sức mạnh giản đơn của trí tò mò, từ đó khiến cuộc sống của họ tốt hơn.

Khuôn mặt của Koons sáng lên. “Tôi hiểu,” anh ấy nói. “Tôi thích nó đấy.”

Và bản vẽ mà anh ấy làm cho bìa sách đã toát lên được những gì chúng tôi đang nói về – một khuôn mặt truyền tải chính xác niềm vui, sự cởi mở, và hứng khởi mà sự tò mò mang lại với những nét vẽ đơn giản.

Nhà văn hạ nhà sản xuất bằng một miếng võ khóa đầu

Có lẽ nhà văn quyền anh vĩ đại nhất tại Mỹ thời hiện đại là Norman Mailer. Ông là nhà văn lớn về nhiều thứ – Mailer giành được giải thưởng Sách Quốc gia và 2 giải Pulitzer – và cũng là một lực lượng hùng mạnh trong không gian văn hóa Mỹ bắt đầu từ những năm 1950 khi ông đồng sáng lập The Village Voice.

Khi chúng tôi bắt đầu làm Cinderella Man, bộ phim quyền anh mà sau đó chúng tôi sẽ trình chiếu trước Tổng thống Bush ở Nhà Trắng, tôi cho rằng sẽ rất thú vị và giá trị khi nói với Mailer về võ sĩ Jim Braddock và vai trò của quyền anh tại Mỹ thời kỳ Suy thoái.

Tôi gặp Mailer ở thành phố New York vào năm 2004. Tôi để ông ấy chọn địa điểm gặp mặt – ông chọn khách sạn Royalton, một trong những khách sạn Midtown cổ nổi tiếng vốn từng rất lộng lẫy nhưng đó đã là chuyện của quá khứ (Royalton đã được cải tổ từ đó).

Đó là kiểu hành lang có những chiếc ghế bọc nhung lổn nhổn cũ mèm. Khá không thoải mái. Chúng tôi ngồi chéo nhau. Mailer ngồi rất gần tôi.

Khi chúng tôi gặp nhau, ông đã 81 tuổi, nhưng không có vẻ gì già nua cả. Chúng tôi ngồi trên ghế và nói chuyện với nhau về các mối quan hệ của cả hai.

Dù đã 81 tuổi nhưng Mailer vẫn là một người khó tính. Ông thấp, lùn và vẫn rất khỏe mạnh. Ông có một khuôn mặt lớn, khó đâm đâm. Và có một giọng nói rất thú vị. Ông phát âm từng từ. Mỗi từ có sắc thái riêng. Bạn sẽ bị mê hoặc bởi giọng nói ấy.

Lúc đó khoảng 3 giờ chiều, nhưng Mailer gọi một ly rượu. Tôi nhớ đã nghĩ còn hơi sớm để bắt đầu dùng rượu – nhưng có thể không phải ở trong thế giới mà Norman Mailer đã sống và viết. Ông là một cầu nối dẫn đến thời kỳ của Hemingway. Ông có thứ gì đó mà bạn kỳ vọng ở một người như Mailer – thứ gì đó cổ kính giống như một chiếc thùng cạnh xe mô tô. Một ly whiskey.

Mailer thích ý tưởng cho bộ phim về Jim Braddock. Ông gặt gồng – gặt gồng về gần như mọi thứ vào chiều hôm đó. Nhưng ông thích ý tưởng về bộ phim.

Ông là kiểu người hài hước. Chúng tôi chụp ảnh – ông sẵn sàng chụp ảnh với tôi nhưng không thể hiện sự ấm áp và thân thiện. “Được thôi, chụp đi. Anh có một giây để làm việc đó,” ông nói.

Khi nói về quyền anh, ông sử dụng năm đấm của mình để mô phỏng những cú đấm. Ông nói về những trận đánh nhau cá nhân – ông có thể nhớ hậu quả của những cú đấm ở những vòng cụ thể trong những trận đánh cụ thể – và ông cho tôi thấy những cú đấm, ông giương tay thể hiện những cú đấm thực sự. Ông nói về thuật xem tướng các võ sĩ, cách họ biết được cơ thể và vẻ mặt của nhau, tìm kiếm những nơi mà các cú đấm có thể gây sát thương mạnh nhất.

Ông mô tả một đợt đánh trả trong một trận đấu cụ thể và nói: “Rồi sau đó hấn ném anh ta ra khỏi sàn đấu.”

Tôi ngạc nhiên. Tôi hỏi: “Bằng cách nào? Làm sao hấn có thể ném anh ta ra khỏi sàn đấu?”

Ông chỉ tiến lại, nói rằng: “Chuyện là thế,” rồi đột nhiên Norman Mailer hạ tôi bằng một miếng võ khóa đầu. Ngay trong hành lang của khách sạn Royalton. Nhà văn nổi tiếng hạ nhà sản xuất Hollywood bằng một miếng võ khóa đầu.

Tôi không biết phải làm gì.

Cánh tay khóa chặt đầu tôi cũng đủ chứng tỏ ông khỏe đến mức nào. Điều đó có chút xấu hổ. Tôi không muốn cưỡng lại. Nhưng tôi cũng không chắc chuyện gì xảy ra tiếp theo đó. Liệu Mailer sẽ khóa đầu tôi trong bao lâu?

Nó kéo dài đủ để lưu lại một ấn tượng sâu đậm.

Bữa sáng với Oprah

Tôi gặp Oprah Winfrey vừa đúng lúc tôi cần gặp cô ấy. Tôi cảm thấy có chút e dè và Oprah chính xác là kiểu người trung thực, ấm áp mà tôi cần nói chuyện.

Đó là vào đầu năm 2007. Tôi chưa bao giờ tình cờ gặp Oprah, mặc cho những ảnh hưởng của cô ấy đến truyền hình và phim ảnh.

Tôi nói chuyện với Spike Lee, và tôi biết họ là bạn. “Tôi chẳng muốn gì hơn việc gặp được Oprah,” tôi nói với Spike. “Anh giúp tôi chứ?”

Spike cười. “Cứ gọi cho cô ấy đi,” anh ấy nói.

“Tôi đâu có biết cô ấy,” tôi nói. “Tôi không nghĩ là cô ấy sẽ gọi lại cho tôi

đâu.”

Spike lại cười. “Cô ấy biết anh mà,” anh ấy nói. “Cứ gọi cho cô ấy đi!”

Spike đã cho tôi động lực. Tôi quyết định gọi cho Oprah.

Ngày hôm sau, khi tôi đang ngồi trong văn phòng với Jennifer Lopez. Thực tế, JLo đang ở văn phòng của tôi và hát một bản nhạc tiếng Tây Ban Nha rất hay cho tôi nghe.

Trợ lý của tôi gõ cửa, hơi hé cánh cửa sau đó và nói với vào bằng giọng thì thầm: “Cô Oprah đang đợi điện thoại. Chính là cô Oprah ấy.”

Tôi ngạc nhiên. Tôi nhìn Jennifer. Tôi nói: “JLo, đích thân Oprah gọi. Tôi phải nói chuyện với cô ấy. Để tôi nhận điện thoại đã.”

Jennifer nhả nhận ngừng hát. Nhưng cô ấy không cười.

Tôi cầm điện thoại lên. “Oprah!” tôi nói. “Tôi không thể cưỡng lại được việc nói với cô rằng tôi thích gặp cô đến nhường nào. Tôi sẽ đến bất cứ đâu mà cô bảo.” Tôi giải thích về các cuộc gặp tò mò của mình chỉ trong một câu.

Và với giọng nói ấm áp tuyệt vời, Oprah nói: “Rất vui được gặp anh, Brian. Đương nhiên, tôi biết anh là ai.” Và sau đó cô ấy khen một trong những bộ phim của tôi.

“Tôi sẽ ở khách sạn Bel-Air ở Los Angeles trong vài ngày,” cô ấy nói thêm.

Và vì vậy tôi đã đến và ngồi ở ngoài sau đó 10 ngày, vào sáng ngày 29 tháng 1 năm 2007, tại khuôn viên của khách sạn Bel-Air ở Los Angeles, đợi ăn sáng với Oprah Winfrey.

Tôi có cảm giác thiếu tự tin bởi tôi vừa mới trải qua một cuộc khủng hoảng mối quan hệ. Tôi đã phải đưa ra lựa chọn lớn trong đời.

Oprah xuống để ăn sáng với bạn và đồng nghiệp của cô ấy, Gayle King. Chúng tôi dùng huevos rancheros⁷⁷. Chúng tôi nói chuyện về cuộc sống, các mối quan hệ, về những gì thực sự quan trọng và cách nắm giữ chúng – không chỉ ở hiện tại mà còn về lâu dài.

Tốt hơn là bạn nên có kiểu nói chuyện đó với bất kỳ những ai mà bạn cảm thấy không chắc chắn và hoài nghi?

Oprah sở hữu rất nhiều sự khôn khéo. Cô ấy cũng biết cách lắng nghe. Cô ấy nhắc tôi rằng cuộc sống là cả một quá trình, không phải những khoảnh khắc riêng rẽ – rằng có sai lầm, và đương nhiên có cả niềm vui lẫn nỗi buồn.

“Tôi luôn cố gắng tự xoay xở cuộc sống,” cô ấy nói.

Chúng tôi nói chuyện trong gần hai giờ. Rõ ràng, Oprah có rất nhiều việc phải làm. Gayle đã sẵn sàng – cô ấy mặc chỉnh tề. Trái lại, Oprah phải về phòng để chuẩn bị cho ngày làm việc của mình. Cô ấy đến dùng bữa sáng cạnh bể bơi trong bộ quần áo ngủ. Và đó chính xác là mức độ thoải mái của cuộc nói chuyện giữa chúng tôi – như thể chúng tôi đều đang mặc quần áo ngủ vậy.

Ăn chung cốc kem với một công nương

Xét về sự hào hứng đơn thuần, thì không gì sánh được với một công chúa và hoàng tử thực sự. Vào tháng 9 năm 1995, chúng tôi được mời thực hiện buổi chiếu ra mắt bộ phim Apollo 13 cho Thái tử Charles và Công nương Diana cùng gia đình hoàng gia ở London.

Buổi chiếu ra mắt phim Hoàng gia có phần hơi khác so với buổi chiếu ra mắt phim ở Nhà Trắng mà chúng tôi thực hiện. Bạn gặp Hoàng tộc ở một rạp chiếu phim ở London và sau đó, trong trường hợp của Apollo 13, mọi người sẽ được mời ăn tối ở một địa điểm khác.

Thái tử Charles và Công nương Diana đã chính thức chia tay, vì thế chúng tôi không chắc ai sẽ đến sự kiện. Nhưng ngay khi chúng tôi biết buổi chiếu phim sẽ diễn ra, tôi đã vi phạm nghi thức ngoại giao bằng cách ghé qua văn phòng của Công nương Diana. Tôi giải thích rằng tôi trông chờ buổi chiếu ra mắt phim, rằng tôi đã thực hiện những cuộc gặp tò mò và rất vui khi có cơ hội ngồi riêng nói chuyện với Công nương trước hoặc sau các sự kiện của buổi tối hôm đó.

Có lẽ không ngạc nhiên gì khi tôi không hề nhận được tin phản hồi.

Buổi chiếu ra mắt được thực hiện vào ngày 7 tháng 9 ở một rạp chiếu phim ở phía Tây London, và chúng tôi đều phải xếp hàng để chính thức chào đón Công nương Diana (Thái tử Charles không tham dự). Sau buổi chiếu phim, một vài người trong chúng tôi được mời đến ăn tối ở một nhà hàng lớn với những chiếc bàn hình chữ nhật dài. Chúng tôi nhận chỗ đã được sắp trước.

Bây giờ khi bạn thực hiện một buổi chiếu ra mắt phim Hoàng gia, thậm chí trước khi bạn lên máy bay vượt Đại Tây Dương, những gã từ Hãng Universal đến và nói qua với bạn về nghi thức ngoại giao khi có sự hiện diện của các thành viên Hoàng gia: Cách chào đón họ, rằng bạn đừng đụng vào họ, lúc nào bạn nên ngồi, lúc nào bạn nên đứng và lúc nào nên cúi chào. Bạn được tập huấn lại lần hai sau khi bạn đến London.

Vì thế chúng tôi nhận chỗ ngồi cho bữa tối và người cuối cùng bước vào là Công nương Diana. Khi cô ấy bước vào, mọi người đứng dậy. Cô ấy ngồi, chúng tôi cũng ngồi xuống – và ngồi đối diện tôi là Công nương Diana.

Nếu không được nhắc trước, có vẻ như tôi sẽ thực hiện ngay cuộc nói chuyện tò mò của mình sau đó.

Công nương rất đẹp – tối hôm ấy, cô mặc một chiếc váy ngắn màu đen hiệu Versace thu hút rất nhiều sự chú ý của truyền thông London bởi có lẽ đó là chiếc váy ngắn nhất mà cô từng mặc khi xuất hiện trước công chúng.

Ngay khi cô ngồi xuống, tôi nghĩ rằng: Tôi sẽ không để cuộc nói chuyện giữa chúng tôi tuân theo lối gò bó mà nghi thức ngoại giao cho phép.

Tôi cho rằng nó phải vui vẻ và hài hước. Cô ấy kết nối ngay lập tức – cô ấy cũng đùa lại. Bạn có thể thấy những người xung quanh cô có chút ngạc nhiên trước cách hành xử của tôi và trước sự tham gia đầy hào hứng của cô ấy.

Cô ấy rất thích bộ phim Apollo 13. Cô không sôi nổi như tôi. Với chất giọng Anh du dương tuyệt vời của mình, cô nói: “Đó là một bộ phim lớn. Thực sự rất vui vẻ. Một bộ phim rất quan trọng.”

Trong suốt bữa tối, chúng tôi nói chuyện về các bộ phim. Chúng tôi nói về văn hóa đại chúng ở Mỹ. Tom Hanks ngồi bên cạnh Công nương và anh ấy cũng thể hiện sự hài hước vốn có của mình vào tối hôm đó. Ron Howard ngồi ở bên còn lại của Công nương. Tom và tôi đều cố gắng khiến Công nương cười, vì thế tôi không chắc Ron có cơ hội nói nhiều.

Diana gợi tôi nhớ đến Audrey Hepburn trong bộ phim Roman Holiday – mặc dù trong trường hợp của Diana, cô ấy là một người bình thường trở thành công nương thay vì cách chính thống khác. Sự quyến rũ của Diana đến từ vẻ đẹp, cử chỉ và sự cuốn hút của cô ấy.

Tôi ngạc nhiên nhất trước khiếu hài hước của cô ấy. Tôi không mong cô ấy cười khi chúng tôi pha trò. Tôi nghĩ cô ấy sẽ cười mỉm – nhưng cô ấy cười to thành tiếng. Thật thoải mái. Cô ấy là người nổi tiếng nhất thế giới nhưng cũng bị mắc kẹt chút ít. Tiếng cười thể hiện sự tự do.

Trong bữa tối, không có phần gọi món – thực đơn đã được sắp đặt trước. Khi chúng tôi ăn xong món chính, tôi nói với Công nương: “Cô biết đấy, tôi rất thích ăn kem. Cô có nghĩ tôi có thể gọi kem không?”

Công nương Diana mỉm cười. “Nếu anh muốn ăn kem,” cô nói, “sao không gọi bồi bàn?”

Tôi gọi một người bồi bàn lại và nói: “Liệu tôi và Công nương có thể ăn chung một cốc kem không?”

Công nương nhìn tôi với biểu cảm muốn nói rằng: “Thật đáng yêu. Thật táo tợn. Và tôi hơi kinh ngạc.”

Những người bồi bàn tranh nhau đi lấy kem. Tôi có thể nói rằng tôi chưa từng thấy các bồi bàn tranh nhau đi tìm kem như lúc này.

Ngay sau đó, một bát kem được đem ra – một viên sô-cô-la và một viên vani. Theo lẽ tự nhiên, tôi đưa bát kem mời Công nương Diana dùng trước, và cô ấy dùng một hai thìa. Sau đó tôi ăn vài thìa.

Khi cốc kem gần hết, tôi đưa bát kem về phía Công nương. Và mặc dù tôi đã ăn dở, nhưng cô ấy vẫn xúc thêm vài thìa. Cô ăn sau khi tôi đã ăn. Việc đó khiến tôi ngạc nhiên. Cô mỉm cười.

Sau đó, Công nương phải rời đi.

Tôi nói: “Sao cô phải đi? Chúng ta đang vui vẻ mà!”

Cô nói: “Đó là nghi thức ngoại giao. Tôi phải rời đi trước nửa đêm.” Giống như trong một câu chuyện cổ tích vậy.

Sau đó, Công nương đứng lên và tất cả chúng tôi cùng đứng dậy theo, cô ấy rời đi sau đó.

NHỮNG CUỘC TRÒ CHUYỆN TÒ MÒ CỦA BRIAN GRAZER - MỘT DANH SÁCH

Kể từ cuối những năm 1970, Brian Grazer đã gặp gỡ những người có nền tảng học vấn đa dạng để thực hiện những cuộc trò chuyện có kết thúc mở về cuộc sống và công việc của họ. Dưới đây, theo thứ tự bảng chữ cái, là một danh sách những người Brian đã có các cuộc trò chuyện tò mò. Làm ơn hãy tha thứ cho bất cứ sai sót nào. Brian đã nói chuyện với quá nhiều người trong suốt 35 năm qua và khám phá ra quá nhiều chủ đề đến mức không thể đưa hết vào đây. Nhưng mỗi cuộc nói chuyện đều mang đến nguồn cảm hứng cho các cuộc thảo luận về sự sáng tạo và kể chuyện trong cuốn sách này, cũng như công việc của Brian.

50 cent [78](#): Nhạc sĩ, diễn viên, doanh nhân

Joan Abrahamson: Tổng giám đốc Viện Jefferson, tổ chức phi lợi nhuận về giáo dục và nghiên cứu, người nhận được học bổng nghiên cứu sinh MacArthur.

Paul Neal “Red” Adair: Nhân viên cứu hỏa giếng dầu, người tiên phong trong việc dập tắt sự phun trào ở các giếng dầu tại Kuwait

Roger Ailes: Tổng giám đốc của kênh Fox News

Doug Aitken: Nghệ sĩ truyền thông đa phương tiện

Muhammad Ali: Võ sĩ quyền anh hạng nặng chuyên nghiệp, ba lần vô địch thế giới giải hạng nặng

John Allman: Nhà khoa học thần kinh, chuyên gia về nhận thức con người

Gloria Allred: Luật sư dân sự

Brad Anderson: Cựu CEO của Best Buy

Chris Anderson: Người phụ trách các hội thảo TED

Philip Anschutz: Doanh nhân, nhà đồng sáng lập của Major League Soccer, nhà đầu tư vào các đội thể thao chuyên nghiệp

David Ansen: Cựu biên tập viên cấp cao mục giải trí ở Newsweek

Rose Apodaca: Nhà báo chuyên mục phong cách, thời trang và văn hóa đại chúng

Bernard Arnault: Chủ tịch kiêm CEO của LVMH

Rebecca Ascher-Walsh: Nhà báo, tác giả

Isaac Asimov: Tác giả tiểu thuyết khoa học

Reza Aslan: Học giả về những nghiên cứu tôn giáo, tác giả

Tony Attwood: Nhà tâm lý học, tác giả của những cuốn sách về hội chứng Asperger

Lesley Bahner: Người chịu trách nhiệm quảng cáo và nghiên cứu thúc đẩy cho chiến dịch tranh cử giữa Reagan-Bush vào năm 1984

F. Lee Bailey: Luật sư biện hộ nổi tiếng, người từng đại diện cho Patricia Hearst và Sam Sheppard.

Evan Bailyn: Chuyên gia về tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, tác giả của Outsmarting Google

Letitia Baldridge: Chuyên gia về nghi thức xã giao, thư ký xã hội của Jacqueline Kennedy

Bob Ballard: Nhà hải dương học, nhà thám hiểm, nhà khảo cổ dưới nước, người đã phát hiện ra con tàu Titanic

David Baltimore: Nhà sinh học, người đoạt giải Nobel

Richard Bangs: Nhà thám hiểm, tác giả, nhân vật truyền hình

Tyra Banks: Người mẫu, chủ chương trình truyền hình

Barry Barish: Nhà vật lý thực nghiệm, chuyên gia về các sóng hấp dẫn

Collette Baron-Reid: Chuyên gia về trực giác

John C. Beck: Chuyên gia kinh doanh về viễn thông, tác giả

Yves Béhar: Nhà thiết kế công nghiệp, doanh nhân, người ủng hộ chủ trương phát triển bền vững

Harold Benjamin: Giám đốc của các trung tâm Sức khỏe Cộng đồng dành cho bệnh nhân ung thư

Steve Berra: Người trượt ván chuyên nghiệp, đồng sáng lập trang web trượt ván nổi tiếng The Berrics

Jeff Bewkes: CEO kiêm chủ tịch của Time Warner

Jeff Bezos: Nhà sáng lập kiêm CEO của Amazon.com, chủ sở hữu của Washington Post

Jason Binn: Nhà sáng lập tạp chí DuJour, cố vấn trưởng cho Gilt Groupe, biên tập viên của Getty WireImage

Ian Birch: Giám đốc phát triển biên tập và các dự án đặc biệt của Hearst Magazines, cựu biên tập viên của tạp chí US

Peter Biskind: Nhà phê bình văn hóa, sử gia điện ảnh, tác giả, cựu tổng biên tập của tạp chí Premiere

Edwin Black: Nhà lịch sử, nhà báo chuyên về nhân quyền và lạm dụng tổ chức

Keith Black: Trưởng khoa giải phẫu thần kinh chuyên điều trị u não của trung tâm y tế Cedars-Sinai, Los Angeles

David Blaine: Nhà ảo thuật, nhà minh họa, nghệ sĩ về sức bền [79](#)

Keith Blanchard: Biên tập viên sáng lập tờ Maxim

Alex Ben Block: Nhà báo, cựu tổng biên tập của tờ Hollywood Reporter

Sherman Block: Hạt trưởng của hạt Los Angeles, 1982-1988

Michael Bloomberg: Thị trưởng của Thành phố New York, 2002-2013, nhà sáng lập dịch vụ thông tin tài chính Bloomberg

Tim Blum: Đồng sáng lập triển lãm nghệ thuật thương mại đương thời Blum & Poe

Adam Bly: Nhà sáng lập tạp chí Seed, tập trung vào sự giao thoa giữa khoa học và xã hội

Alex Bogusky: Nhà thiết kế, giám đốc quảng cáo, nhân viên tiếp thị kiêm tác giả

David Boies: Luật sư đại diện cho Văn phòng Công tố Mỹ trong US vs Microsoft và Al Gore trong Bush vs Gore

Mark Borovitz: Giáo sĩ Do Thái, người từng bị kết án tù, điều hành một trung tâm điều trị ngoại trú cho những người từng bị kết án tù và nghiện thuốc

Anthony Bozza: Nhà báo chuyên mục âm nhạc, tác giả, cây bút của tờ Rolling Stone

William Bratton: Cảnh sát trưởng của thành phố New York

Eli Broad: Nhà hảo tâm, doanh nhân, nhà sưu tầm nghệ thuật

John Brockman: Đại diện văn học, tác giả, nhà sáng lập của quỹ Edge

Bradford Brown: Dịch giả cuốn The Book of Five Rings, một cuốn sách về

nghệ thuật đương đầu và chiến thắng được viết bởi một samurai Nhật

Roy Brown: Nhạc sĩ, nhà soạn nhạc

Tim Brown: CEO kiêm tổng giám đốc của hãng thiết kế IDEO

Willie Brown: Cựu thị trưởng của thành phố San Francisco, phát ngôn viên với 15 năm kinh nghiệm của Hội đồng lập pháp bang California

Tiffany Bryan: Người tham gia chương trình truyền hình thực tế Fear Factor

Jane Buckingham: Chuyên gia về các xu hướng dự báo

Ted Buffington: Chuyên gia về hoạt động dưới áp lực và ra quyết định trong các tình huống khủng hoảng

Vicent Bugliosi: Trợ lý luật sư hạt Los Angeles, người khởi tố Charles Manson, đồng tác giả của Helter Skelter

Ed Bunker: Tội phạm chuyên nghiệp, tác giả tiểu thuyết tội phạm

Tory Burch: Nhà thiết kế thời trang

James Burke: CEO của Johnson & Johnson trong suốt cuộc khủng hoảng Tylenon năm 1982

Cara-Beth Burnside: Người tiên phong về trượt tuyết và lướt ván của nữ

Chandler Burr: Nhà báo, tác giả, người quản lý về nghệ thuật khứu giác tại bảo tàng Nghệ thuật và Thiết kế ở thành phố New York

Eugenia Butler, Sr: Người mua bán và sưu tập tranh

James T. Butts, Jr: Thị trưởng của Inglewood, cựu cảnh sát trưởng của Santa Monica

David Byrne: Nhạc sĩ, thành viên sáng lập của ban nhạc Talking Heads

Naomi Campbell: Diễn viên, siêu mẫu

Adam Carolla: từng là người tổ chức chương trình radio theo yêu cầu Loveline

John Carroll: Nhà báo, cựu biên tập viên của tờ Los Angeles Times và Baltimore Sun

Sean B. Carroll: Nhà sinh học phát triển tiến hóa, nhà gen học

Mr. Cartoon: Nghệ nhân xăm hình và nghệ sĩ vẽ tranh graffiti

Carlos Castaneda: Nhà nhân chủng học, tác giả của những cuốn sách mô tả hoạt động đào tạo saman giáo

Celerino Castillo III: Đại diện DEA, người đã phanh phui hoạt động buôn bán vũ khí và thuốc ở Nicaragua được hỗ trợ bởi CIA

Brian Chesky: Đồng sáng lập kiêm CEO của Airbnb

Deepak Chopra: Tác giả, bác sĩ, nhà dược học thay thế

Michael Chow: Chủ nhà hàng

Chuck D: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, cựu quản lý của Public Enemy

Steve Clayton: Chuyên gia nghiên cứu và dự báo xu hướng tương lai cho Microsoft

Eldridge Cleaver: Người đứng đầu Đảng Black Panther, tác giả Soul on Ice

Johnnie Cochran: Luật sư bào chữa, người đại diện cho O. J. Simpson

Jared Cohen: Giám đốc của Google Ideas

Joel Cohen: Chuyên gia dân số, nhà toán sinh học

Kat Cohen: Nhà tư vấn tuyển sinh đại học, tác giả của The truth about getting in

William Colby: Giám đốc CIA giai đoạn 1973-1976

Elizabeth Baron Cole: Nhà dinh dưỡng

Jim Collins: Tư vấn viên về quản lý, chuyên gia về kinh doanh và quản lý, tác giả của Good to Great

Robert Collins: Nhà Thần kinh học, cựu trưởng khoa Thần kinh ở trường Y trực thuộc UCLA

Sean Combs: Nhạc sĩ, nhà sáng tác nhạc, nhà thiết kế thời trang, doanh nhân

Richard Conniff: Tác giả nghiên cứu về hành vi của con người và động vật

Tim Cook: CEO của Apple, Inc.

Tatiana Cooley-Marquardt: Người liên tiếp giành giải vô địch USA Memory

Anderson Cooper: Nhà báo, tác giả, nhân vật nổi tiếng trên truyền hình, người giữ vai trò quan trọng nhất trong Anderson Cooper 360 của CNN

Norman Cousins: Bác thầy Y tế, tác giả của Anatomy of an Illness: As Perceived by the patient

Jacques Cousteau: Nhà Đại dương học, người tiên phong về bảo tồn biển

Chris W. Cox: Trưởng nhóm vận động hành lang cho Hiệp hội Súng trường Quốc gia

Steve Coz: Cựu biên tập viên của tờ National Enquirer

Donald Cram: Giáo sư hóa học ở UCLA, người đoạt giải Nobel về hóa học

Jim Cramer: Nhà đầu tư, tác giả, người nổi tiếng trên truyền hình, Giám đốc chương trình Mad Money của CNBC

Clyde Cronkhite: Chuyên gia về tư pháp hình sự, cựu cảnh sát trưởng của Santa Ana, cựu phó sở trưởng sở cảnh sát Los Angeles

Mark Cuban: Nhà đầu tư, chủ sở hữu NBA's Dallas Mavericks

Heidi Siegmund Cuda: Nhà báo, cựu phê bình âm nhạc cho tờ Los Angeles Times

Thomas Cummings: Chuyên gia hàng đầu về thiết kế các tổ chức hoạt động hiệu quả và thay đổi chiến lược ở trường Kinh doanh Marshall thuộc USC

Fred Cuny: Chuyên gia giải phóng thảm họa

Mario Cuomo: Thống đốc của New York, giai đoạn 1983-1994

Alan Dershowitz: Luật sư, học giả hiến pháp, giáo sư tại trường luật Harvard

Donny Deutsch: Giám đốc quảng cáo, nhân vật nổi tiếng trên truyền hình

Jared Diamond: Nhà sinh học đổi mới, tác giả, giáo sư ở UCLA, người giành được giải Pulitzer

Alfred "Fred" DiSipio: Được biết đến như là người khởi xướng cuộc điều tra vụ hồi lộ

DMX: Nhạc sĩ, diễn viên

Thomas R. Donovan: Cựu CEO của Chicago Board of Trade

Jack Dorsey: Đồng sáng lập của Twitter, nhà sáng lập kiêm CEO của Square Inc.

Steve Drezner: Chuyên gia về phân tích hệ thống và các dự án quân sự cho Tập đoàn RAND

Ann Druyan: Tác giả kiêm nhà sản xuất chuyên về vũ trụ học và khoa học thường thức

Marian Wright Edelman: Nhà sáng lập kiêm tổng giám đốc của quỹ Children's Defense

Betty Edwards: Tác giả của Drawing on the right side of the brain

Peter Eisenhardt: Nhà vật lý tại Phòng Thí nghiệm Sức đẩy phản lực của NASA

Paul Ekman: Nhà tâm lý học, người tiên phong trong nghiên cứu về cảm xúc và các mối quan hệ của chúng với các biểu cảm trên khuôn mặt

Anita Elberse: Giáo sư về quản lý kinh doanh tại trường Kinh doanh Harvard

Eminem: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, diễn viên

Selwyn Enzer: Chuyên gia nghiên cứu và dự báo xu hướng tương lai, cựu giám đốc của USC Center for Future Research

Susan Estrich: Luật sư, tác giả, nữ quản lý chiến lược đầu tiên cho một chiến dịch tranh cử lớn (cho Michael Dukakis)

Harold Evans: Nhà báo, tác giả, cựu biên tập viên của tờ Sunday Times, sáng lập ra Conde Nast Traveler

Ron W. Fagan: Nhà xã hội học, cựu giáo sư tại Đại học Pepperdine

Barbara Fairchild: Biên tập viên của tờ Bon Appetí, giai đoạn 2000-2010

Shepard Fairey: Họa sĩ, nhà thiết kế đồ họa, minh họa

Linda Fairstein: Tác giả, cựu trưởng công tố viên của đơn vị tội phạm về tình dục tại văn phòng công tố quận Manhattan

John Fiedler: Giám đốc về nghiên cứu truyền thông cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1984 giữa Reagan-Bush

Louis C. Finch: Cựu phó thứ trưởng quốc phòng đảm trách vấn đề nhân sự và sự sẵn sàng cho Bộ Quốc phòng Mỹ

Henry Finder: Tổng biên tập của tờ New Yorker

Ted Fishman: Nhà báo, tác giả của China, Inc.: How the rise of the next superpower challenges America and the world

John Flicker: Cựu tổng giám đốc kiêm CEO của hiệp hội Audubon quốc gia

William Ford, Jr.: Chủ tịch kiêm cựu CEO của công ty Ford Motor và cháu đích tôn của Henry Ford

Matthew Freud: Giám đốc của Freud Communications và cháu đích tôn của Sigmund Freud

Glen Friedman: Nhiếp ảnh gia, người hợp tác rất nhiều với những người trượt ván và các nhạc sĩ, nghệ sĩ, tác giả của Fuck You Heroes

Bonnies Fuller: Nhà báo, giám đốc truyền thông, biên tập viên của trang HollywoodLife.com

Bob Garcia: Chuyên gia, người sưu tập thẻ bóng chày

Howard Gardner: Nhà tâm lý học phát triển, người phát triển lý thuyết về đa trí tuệ

Daryl F. Gates: Cảnh sát trưởng của sở cảnh sát Los Angeles, nhiệm kỳ 1978-1992

Vince Gerardis: Doanh nhân

David Gilson: Nhà tâm lý, học giả về triết học Hy Lạp Plato cổ đại

Francoise Gilot: Họa sĩ, tác giả của Life with Picasso

Malcolm Gladwell: Tác giả, nhà báo, cây viết của tờ New Yorker

Rebecca Glashow: Giám đốc truyền thông kỹ thuật số tham gia vào việc cho ra đời hệ thống video theo yêu cầu đầu tiên

Sheldon Glashow: Nhà vật lý lý thuyết, giáo sư danh dự tại Harvard, người đoạt giải Nobel về vật lý

Bernard Glassman: Huấn luyện viên thiền và là người đồng sáng lập Zen Peacemaker Order

Barry Glassner: Hiệu trưởng trường Lewis & Clark, cựu phó hiệu trưởng tại Đại học Nam California

John Goddard: Nhà thám hiểm, tác giả, người đầu tiên lái thuyền kayak đi hết toàn bộ sông Nile

Russell Goldsmith: CEO của ngân hàng City National

Adam Gopnik: Cây viết của tờ New Yorker và tác giả của Paris to the Moon

Andrew Gowers: Cựu biên tập viên của tờ Financial Times

Robert Graham: Nhà điêu khắc

Brian Greene: Nhà vật lý lý thuyết, giáo sư tại Đại học Columbia, chuyên gia về lý thuyết dây

Robert Greene: Tác giả và là diễn giả được biết đến với những cuốn sách về chiến lược, sức mạnh và sức cám dỗ

Linda Greenhouse: Nhà báo, cựu phóng viên của Tòa án tối cao Mỹ cho tờ New York Times, người giành được giải thưởng Pulitzer

Lisa Gula: Nhà khoa học, nghiên cứu về các hệ thống tên lửa phòng hộ ở XonTech

Sanjay Gupta: Nhà giải phẫu thần kinh, trưởng nhóm phóng viên y tế cho CNN

Ramon A. Gutierrez: Giáo sư lịch sử tại Đại học Chicago về các mối quan hệ bộ lạc và dân tộc thiểu số Mỹ

Josepj T. Hallinan: Nhà báo, tác giả, người giành được giải Pulitzer cho mảng phóng sự điều tra

Dean Hamer: Nhà di truyền học, giáo sư danh dự, nhà khoa học tại Viện Ung thư Quốc gia, chuyên về mảng ảnh hưởng của gen đến hành vi con người

Dian Hanson: Biên tập viên của tạp chí khiêu dâm, biên tập viên cho các cuốn sách nghệ thuật Taschen

Tom Hargrove: Nhà Khoa học nông nghiệp, người bị bắt cóc ở Colombia bởi phiến quân du kích FARC, người truyền cảm hứng cho bộ phim Proof of life

Mark Harris: Nhà báo, cựu tổng biên tập của tờ Eintertainment Weekly

Sam Harris: Nhà khoa học thần kinh, tác giả của The end of faith

Bill Harrison: Chuyên gia thị lực, chuyên đào tạo vận động viên thể thao về tối đa hóa tương tác mắt-tâm trí-thân thể

Reed Hastings: Đồng sáng lập kiêm CEO của Netflix

Laura Hathaway: Nhà điều phối quốc gia cho American Mensa International, các chương trình nguồn lực cho trẻ tài năng

Zahi Hawass: Nhà khảo cổ, nhà Ai Cập học, cựu bộ trưởng quốc gia đối với các vấn đề về khảo cổ tại Ai Cập

John Hay: Thành viên Hội Tam điểm

Lutfallah Hay: Cựu thành viên quốc hội ở Iran trước giải phóng, thành viên Hội Tam điểm

Susan Headden: Cựu phóng viên và biên tập viên của tờ US New & World Report, người giành được giải Pulitzer về mảng phóng sự điều tra

Jack Healey: Nhà hoạt động nhân quyền, cựu giám đốc điều hành của Amnesty Internationala USA

Thomas Heaton: Nhà nghiên cứu địa chấn, giáo sư tại Viện Công nghệ California, người có đóng góp cho sự phát triển của các hệ thống cảnh báo động đất sớm

Peter Herbst: Nhà báo, cựu biên tập viên của tờ Premiere và New York

Danette Herman: Giám đốc tài năng của Academy Awards

Seymour Hersh: Phóng viên điều tra, tác giả, người giành được giải Pulitzer

cho việc phát hiện ra cuộc tàn sát Mỹ Lai và việc che giấu nó trong suốt chiến tranh Việt Nam

Dave Hickey: Nhà phê bình văn hóa và nghệ thuật, cây bút của tạp chí Harper's, Rolling Stone và Vanity Fair

Jim Hightower: Nhà hoạt động chính trị tiến bộ, chủ chương trình talk-show trên radio

Tom Hilfiger: Nhà thiết kế thời trang, người sáng lập thương hiệu phong cách sống

Christopher Hitchens: Nhà báo kiêm tác giả, một nhà phê bình chính trị và tôn giáo

David Hockney: Họa sĩ, người có đóng góp lớn cho phong trào nghệ thuật đại chúng vào những năm 1960

Nancy Irwin: Người chữa bệnh bằng phương pháp thôi miên

Chris Isaak: Nhạc sĩ, diễn viên

Michael Jackson: Ca sĩ, nhạc sĩ, Thriller (1982) là album hay nhất mọi thời đại

LeBron James: Vận động viên bóng rổ nhà nghề giải NBA

Mort Janklow: Đại diện văn học, nhà sáng lập kiêm chủ tịch của Janklow & Nesbit Associates

Jay Z: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, nhà thiết kế thời trang, doanh nhân

Wyclef Jean: Nhạc sĩ, diễn viên

James Jebbia: CEO của thương hiệu quần áo Supreme

Harry J. Jerison: Nhà Thần kinh học, giáo sư danh dự ở UCLA

Steve Jobs: Đồng sáng lập kiêm cựu CEO của Apple Inc., đồng sáng lập kiêm cựu CEO của Pixar

Betsey Johnson: Nhà thiết kế thời trang

Jamie Johnson: Nhà làm phim tài liệu, đạo diễn phim Born Rich, người thừa kế của Johnson & Johnson

Larry C. Johnson: Cựu nhà phân tích cho CIA, tư vấn về an ninh và khủng bố

Robert L. Johnson: Doanh nhân, trùm tư bản truyền thông, nhà đồng sáng lập kiêm cựu chủ tịch của BET

Sheila Johnson: Đồng sáng lập BET, phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên trở thành

chủ/đối tác của 3 đội thể thao chuyên nghiệp

Steve Johnson: Nhà lý thuyết truyền thông, tác giả khoa học thường thức, đồng sáng lập tạp chí trực tuyến FEED

Jackie Joyner-Kersey: Người đoạt huy chương vàng Olympia, ngôi sao điền kinh

Paul Kagame: Tổng giám đốc của Rwanda

Michiko Kalutani: Nhà phê bình sách cho tờ New York Times, người giành được giải Pulitzer về phê bình

Sam Hall Kaplan: Cựu phê bình kiến trúc cho tờ Los Angeles Times

Mosoud Karkehabadi: Thần đồng tốt nghiệp đại học năm 13 tuổi

Patrick Keefe: Tác giả, cây bút của tờ New Yorker

Gershon Kekst: Nhà sáng lập công ty truyền thông Kekst & Co.

Jill Kelleher: Bà mỗi chuyên nghiệp, người sáng lập kiêm CEO của Kelleher & Associates

Robin D. G. Kelley: Nhà lịch sử, giáo sư ở UCLA, chuyên về các nghiên cứu Mỹ – Phi

Sheila Kelley: Diễn viên, vũ công, nhà sáng lập của S Factor

Phillip Kellman: Nhà tâm lý học nhận thức kiêm giáo sư tại UCLA, nghiên cứu về học chủ động và thụ động

Joseph Kennedy II: Doanh nhân, nhà chính trị Đảng Dân chủ, nhà sáng lập Citizens Energy Corp., con trai của Sen. Robert F. Kennedy và Ethel Kennedy

Gayle King: Biên tập viên cho tạp chí O, The Oprah Magazine, đồng sáng lập CBS This Morning

Alex Kipman: Nhân viên kỹ thuật ở Microsoft, đồng sáng lập Kinect for Xbox

Robert Kirby: Chuyên gia về thể chất và vận động, nghiên cứu trong lĩnh vực thuốc tăng cơ

Henry Kissinger: Cựu ngoại trưởng Mỹ, nhà ngoại giao, người đoạt giải Nobel Hòa bình

Calvin Klein: Nhà thiết kế thời trang

Elsa Klensch: Nhà báo, nhà phê bình thời trang, từng là chủ chương trình Style with Elsa Klensch của CNN

Phil Knight: Đồng sáng lập, chủ tịch kiêm cựu CEO của Nike Inc.

Beyonce Knowles: Nhạc sĩ, diễn viên

Christof Koch: Nhà khoa học thần kinh kiêm giáo sư ở Viện Công nghệ California, chuyên về ý thức con người

Clea Koff: Nhà nhân loại học pháp lý, người cùng với Liên Hợp Quốc phát hiện ra nạn diệt chủng ở Rwanda

Stephen Koolhaas: Kiến trúc sư, nhà lý thuyết về kiến trúc, giáo sư ở trường Thiết Kế thuộc Harvard

Jeff Koons: Họa sĩ

Jesse Kornbluth: nhà báo, biên tập viên của một dịch vụ truyền thông văn hóa

Richard Koshalek: cựu giám đốc của bảo tàng Nghệ thuật đương đại, Los Angeles

Mark Kostabi: Nghệ sĩ, nhà soạn nhạc

Anna Kournikova: Nhà vật lý lý thuyết, nhà vũ trụ học, giáo sư tại Đại học bang Arizona

Steve Kroft: Nhà báo, phóng viên cho tờ 60 Minutes của CBS

William LaFleur: Tác giả, giáo sư tại Đại học Pennsylvania, nghiên cứu về văn hóa Nhật Bản

Steven Lamy: Giáo sư về quan hệ quốc tế tại Đại học Nam California

Lawrence Lawler: Cựu đặc vụ đặc biệt, chịu trách nhiệm về văn phòng thực địa Los Angeles của FBI

Nigella Lawson: Nhà báo, tác giả, cây bút về thực phẩm, chủ chương trình truyền hình

Sugar Ray Leonard: Võ sĩ chuyên nghiệp, người giành được các danh hiệu thế giới ở năm hạng cân

Maria Lepowsky: Nhà nhân loại học, giáo sư tại Đại học Wisconsin-Madison, sống với những người bản xứ ở một hòn đảo của Papua New Guinea

Lawrence Lessig: Nhà hoạt động xã hội về quyền tự do và quyền bình đẳng trên Internet, giáo sư tại trường Luật Harvard

Cliff Lett: Tay đua chuyên nghiệp, nhà thiết kế xe ô tô điều khiển từ xa

Robert A. Levine: Cựu nhà kinh tế ở Tập đoàn RAND

Ariel Levy: Nhà báo, cây bút của tạp chí New York

Dany Levy: Người tạo ra bản tin e-mail DailyCandy

Roy Lichtenstein: Nghệ sĩ nhạc pop

John Liebeskind: Cựu giáo sư tại UCLA, nhà nghiên cứu hàng đầu trong nghiên cứu về cơn đau và mối quan hệ của nó với sức khỏe

Alan Lipkin: Cựu đặc vụ đặc biệt của phòng điều tra tội phạm trực thuộc IRS

Margaret Livingstone: Nhà Sinh học Thần kinh chuyên nghiên cứu thị lực, giáo sư tại trường Y thuộc Harvard

Tone Loc: Nhạc sĩ, diễn viên

Elizabeth Loftus: Nhà tâm lý học nhận thức, chuyên gia về trí nhớ con người, giáo sư tại Đại học California, Irvine

Lisa Love: Giám đốc của Vogue và Teen Vogue khu vực Bờ Tây

Jim Lovell: Nhà du hành vũ trụ thời Apollo, người chỉ huy sứ mệnh Apollo 13

Thomas Lovejoy: Nhà sinh thái học, giáo sư tại Đại học George Mason, cựu phụ tá bộ trưởng chịu trách nhiệm về các vấn đề môi trường và phát triển bền vững tại Viện Smithsonian, chuyên gia về xói mòn rừng nhiệt đới

Malcolm Lucas: Chánh án Tòa án tối cao California, giai đoạn 1987-1996

Oliver Lockett: Nhà sáng lập kiêm CEO của công ty nội dung truyền thông xã hội theAudience

Frank Luntz: Tư vấn viên về chính trị và người chuyên trưng cầu dân ý

Peter Maass: Tác giả, nhà báo đảm nhận các vấn đề quốc tế, chiến tranh và xung đột

Norman Mailer: Tác giả, nhà biên kịch, nhà làm phim, nhà báo, đồng sáng lập Village Voice

Sir John Major: Thủ tướng Anh, nhiệm kỳ 1990-1997

Michael Malin: Nhà du hành vũ trụ, nhà thiết kế, người phát triển camera được sử dụng để khám phá sao Hỏa

P. J. Mara: Cựu thượng nghị sĩ của Ireland, nhà tư vấn chính trị cho Charles Haughey, Thủ tướng Ireland

Lou Marinoff: Triết gia nghiên cứu về lý thuyết ra quyết định, triết lý chính trị, giáo sư tại trường Đại học City của New York

Thom Mayne: Kiến trúc sư, nhà đồng sáng lập hãng kiến trúc Morphosis

John McCain: Nghị sĩ Mỹ đến từ bang Arizona, ứng cử viên Đảng Cộng hòa cho vị trí tổng thống năm 2008

Terry McAuliffe: Thống đốc bang Virginia, cựu chủ tịch Ủy Ban Quốc gia của Đảng Dân chủ

Kevin McCabe: Nhà lý thuyết Kinh tế, nhà Kinh tế thần kinh và giáo sư tại Đại học George Mason

Susan McCarthy: Cựu thị trưởng thành phố Santa Monica

Susan McClary: Nhà âm nhạc học, người kết hợp âm nhạc học với phê bình âm nhạc, giáo sư tại Đại học Case Western Reserve

Terry McDonell: Biên tập viên, giám đốc truyền thông, cựu tổng biên tập của tờ Esquire

Paul McGuinness: Cựu quản lý của ban nhạc U2

Robert McKee: Giảng viên môn Viết văn, cựu giáo sư tại Đại học Nam California

Daniel McLean: Học giả trường phái cổ điển, giảng viên tại UCLA

Bruce McNall: Nhà điều hành thể thao, cựu chủ tịch của Los Angeles Kings thuộc giải Vô địch Quốc gia môn Hockey

Leonard Mehlmauer: Người áp dụng thiên nhiên liệu pháp, nhà nghiên cứu tạo ra thuật ngữ eyology

Sonny Mehta: Chủ tịch kiêm tổng biên tập của công ty xuất bản Alfred A. Knopf

Steven Meisel: Nhiếp ảnh gia thời trang

Susan Meiselas: Nhiếp ảnh gia tư liệu

Suzy Menkes: Nhà báo, tác giả, cựu phóng viên thời trang người Anh và là biên tập viên cho tờ International Herald Tribune

Millard “Mickey” Drexler: CEO kiêm chủ tịch của J. Crew, cựu tổng giám đốc kiêm CEO của the Gap

Jack Miles: Biên tập viên, tác giả, người đoạt giải Pulitzer, người nhận được học bổng nghiên cứu sinh MacArthur

Marvin Mitchelson: Luật sư chuyên giải quyết các vụ ly hôn của những người nổi tiếng, người đề xướng khái niệm tiền cấp dưỡng

Isaac Miizrahi: Nhà thiết kế thời trang

Tim Montgomery: Vận động viên điền kinh Olympic, người đã phá kỷ lục thế giới của chính mình sau khi bị phát hiện sử dụng thuốc nâng cao thể lực

Robert Morgethau: Luật sư, luật sư quận phục vụ lâu năm ở hạt Manhattan

Patrick B. Moscaritolo: CEO của Greater Boston Convention & Visitors Bureau

Kate Moss: Siêu mẫu, nhà thiết kế thời trang

Lawrence Moulter: Cựu chủ tịch kiêm CEO của the New Boston Garden Corporation

Bill Moyers: Nhà báo, nhà bình luận chính trị, cựu thư ký báo chí của Nhà Trắng

Robert Mrazek: Tác giả, cựu đại biểu Quốc hội

Patrick J. Myllany: Cựu đặc vụ đặc biệt cho FBI, người tiên phong cho phong trào lưu hồ sơ tội phạm của FBI

Kary Mullis: Nhà hóa sinh, người đoạt giải Nobel về hóa học với tác phẩm về DNA

Takashi Murakami: Nghệ sĩ, họa sĩ, nhà điêu khắc

Blake Mycoskie: Doanh nhân, nhà từ thiện, nhà sáng lập, người đứng đầu bộ phận tặng giày của hãng giày TOMS

Nathan Myhrvold: Cựu trưởng phòng kỹ thuật ở Microsoft

Ed Needham: Cựu tổng biên tập của Rolling Stone và Maxim

Sara Nelson: Đồng sáng lập của công ty luật vì lợi ích cộng đồng Christic Institute

Benjamin Netanyahu: Thủ tướng của Israel

Jack Newfield: Nhà báo, tác giả, cựu nhà báo cho Village Voice

Nobuyuki "Nobu" Matsuhisa: Bếp trưởng và người kinh doanh nhà hàng

Peggy Noonan: Người viết bài diễn thuyết và trợ lý đặc biệt cho Tổng thống Ronald Reagan, tác giả, nhà báo cho tờ Wall Street Journal

Anthony Norvell: Chuyên gia về siêu hình học, tác giả

Barack Obama: Tổng thống Mỹ, cựu thượng nghị sĩ bang Illinois

ODB: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, thành viên sáng lập Wu-Tang Clan

Richard Oldenburg: Cựu giám đốc bảo tàng Nghệ thuật đương đại thành phố New York

Mary-Kate và Ashley Olsen: Diễn viên, nhà thiết kế thời trang

Olu Dara & Jim Dickinson: Nhạc sĩ, nhà sản xuất đĩa

Estevan Oriol: Nhiếp ảnh gia, người thường tập trung lột tả khu vực nông thôn Los Angeles và văn hóa băng nhóm

Lawrence Osborne: Nhà báo, tác giả của American Normal: the Hidden World of Asperger syndrome

Manny Pacquiao: Võ sĩ chuyên nghiệp, người đoạt giải vô địch 8 hạng mục đầu tiên

David Pagel: Nhà phê bình nghệ thuật, tác giả, người phụ trách, giáo sư lịch sử nghệ thuật tại Đại học Claremont chuyên về nghệ thuật đương đại

Anthony Pellicano: Nhà đầu tư tư nhân ở Los Angeles

Robert Pelton: Nhà báo khu vực xung đột, tác giả của cuốn sách The world's most dangerous places

Andy Pemberton: Cựu tổng biên tập của tạp chí Blender

David Petraeus: giám đốc CIA nhiệm kỳ 2011-2012, tướng quân đội Mỹ 4 sao đã nghỉ hưu

Mariana Pfaelzer: Chánh án tòa án lưu động liên bang Mỹ, người phản đối đề xuất 187 của California

Jay Phelan: Nhà sinh học đổi mới, giáo sư tại UCLA

Ann Philbin: Giám đốc của bảo tàng Nghệ thuật Hammer, Los Angeles

Mark Plotkin: Nhà thực vật dân tộc học, tác giả, chuyên gia về sinh thái rừng nhiệt đới

Christopher “moot” Poole: Doanh nhân Internet, người tạo ra các trang web 4chan và Canvas

Peggy Post: Giám đốc của viện Emily Post, tác giả, tư vấn viên về nghi thức xã giao

Virginia Postrel: Nhà báo văn hóa, chính trị, tác giả

Colin Powell: Ngoại trưởng Mỹ, nhiệm kỳ 2001-2005, cựu chủ tịch của Joint Chiefs of Staff, cựu tư vấn viên An ninh Quốc gia, tướng quân đội 4 sao đã về hưu của Mỹ

Ned Preble: Cựu giám đốc điều hành, phương pháp thảo luận và giải quyết vấn đề sáng tạo

Ilya Prigogine: Nhà hóa học, giáo sư tại Đại học Texas ở Áo, người đoạt giải Nobel về Hóa học, tác giả của The end of Certainty: Time, Chaos, and the new Laws of Nature

Prince: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, diễn viên

Wolfgang Puck: Bếp trưởng, chủ nhà hàng, doanh nhân

Pussy Riot: Maria Alyokhina và Nadezhda Tolokonnikova, hai thành viên của nhóm nhạc punk rock đi theo thuyết bình quyền nam nữ của Nga, người từng vào tù vài lần

Steven Quartz: Triết gia, giáo sư tại Viện Công nghệ California, chuyên về các hệ thống giá trị của não bộ và cách chúng tương tác với văn hóa

James Quinlivan: Phân tích viên tại Tập đoàn RAND, chuyên giới thiệu thay đổi và công nghệ cho các tập đoàn lớn

William C. Rader: Nhà tâm thần học, cung cấp các loại thuốc tiêm tế bào gốc cho rất nhiều loại bệnh

Jason Randal: Nhà ảo thuật, nhà tâm thần

Ronald Reagan: Tổng thống Mỹ nhiệm kỳ 1981-1989

Sumner Redstone: Ông trùm truyền thông, doanh nhân, chủ tịch của CBS, chủ tịch của Viacom

Judith Regan: Biên tập viên, nhà xuất bản sách

Eddie Rehfeldt: Giám đốc sáng tạo của hãng truyền thông Waggener Edstrom

David Remnick: Nhà báo, tác giả, biên tập viên của tờ New Yorker, người đoạt giải Pulitzer

David Rhodes: Chủ tịch của CBS News, cựu phó tổng giám đốc về tin tức cho Fox News

Matthieu Ricard: Người theo đạo Phật, nhiếp ảnh gia, tác giả của Happiness: A guide to developing life's most important skill

Condoleezza Rice: Ngoại trưởng Mỹ, nhiệm kỳ 2005-2009, cựu cố vấn An ninh Quốc gia của Mỹ, cựu giáo sư tại Đại học Stanford, giáo sư về Kinh tế chính trị tại trường Kinh Doanh Stanford.

Frank Rich: Nhà báo, tác giả, cựu phóng viên chuyên mục của tờ New York Times, biên tập viên của tạp chí New York

Michael Rinder: Nhà hoạt động, cựu giám đốc cao cấp của Church of Scientology International

Richard Riordan: Thị trưởng Los Angeles nhiệm kỳ 1993-2001, doanh nhân

Tony Robbins: Tác giả, diễn giả động lực và phong cách sống

Robert Wilson & Richard Hutton: Luật sư biện hộ hình sự

Brian L. Roberts: Chủ tịch kiêm CEO của Comcast Corporation

Burton B. Roberts: Thẩm phán của Tòa án Tối cao New York ở Bronx, mẫu hình cho nhân vật trong tiểu thuyết của Tom Wolfe, *The Bonfire of the Vanities*

Michael Robert: Nhà báo thời trang, giám đốc phong cách và thời trang ở Vanity Fair, cựu giám đốc thời trang tại New Yorker

Joe Robinson: Người phát ngôn, nhà đào tạo về cân bằng và hiệu suất cuộc sống

Gerry Roche: Tổng giám đốc của Heidrick & Struggles, một hãng tuyển dụng các giám đốc cấp cao

Aaron Rose: Giám đốc hãng phim, người quản lý các chương trình nghệ thuật, nhà biên kịch

Charlie Rose: Nhà báo, người phỏng vấn truyền hình, chủ chương trình Charlie Rose của PBS

Maer Roshan: Biên kịch, biên tập viên, doanh nhân, người sáng lập tạp chí Radar và trang radaronline.com

Pasquale Rotella: Nhà sáng lập Insomnia Events, người sản xuất chương trình âm nhạc Electric Daisy Carnival

Karl Rove: Tư vấn viên về chính trị của Đảng Cộng hòa, nhà chiến lược chính trong chiến lược tranh cử của George W. Bush, cố vấn chính kiêm phó giám đốc nhân sự trong suốt thời của Tổng thống George W. Bush

Rick Rubin: Nhà sản xuất đĩa, người sáng lập ra Def Jam Records

Ed Ruscha: Nghệ sĩ pop

Salman Rushdie: Tiểu thuyết gia, tác giả của *Midnight's children* và *The satanic Verses*, người giành được giải thưởng Booker Prize

RZA: Người đứng đầu Wu-Tang Clan, nhạc sĩ, diễn viên, nhà sản xuất âm nhạc

Charles Saatchi: Đồng sáng lập hãng quảng cáo Saatchi & Saatchi, đồng sáng lập hãng quảng cáo M&C Saatchi

Jeffrey Sachs: Nhà Kinh tế, giáo sư tại Đại học Columbia, giám đốc viện Earth tại Đại học Columbia

Oliver Sacks: Nhà Thần kinh học, tác giả, giáo sư tại trường Y thuộc Đại học New York

Carl Sagan: Nhà thiên văn học, nhà vật lý học thiên thể, nhà vũ trụ học, tác giả, giáo sư tại Đại học Cornell, khởi động và đồng tác giả của chuỗi chương trình truyền hình PBS, Cosmos

Jonas Salk: Nhà khoa học, người phát triển vắc-xin bại liệt đầu tiên, người thành lập viện Salk phục vụ các nghiên cứu sinh học

Jerry Saltz: Nhà phê bình nghệ thuật của tạp chí New York

James Sanders: Học giả về Kinh Thánh và là một trong những biên tập viên của Dead Sea Scrolls

Shawn Sanford: Giám đốc marketing phong cách sống ở Microsoft

Robert Sapolsky: Nhà thần kinh nội tiết, giáo sư tại trường Y Stanford

John Sarno: Giáo sư về thuốc phục hồi tại trường Y New York

Michael Scheuer: Cựu nhân viên tình báo của CIA, cựu trưởng đơn vị theo dấu Osama bin Laden tại Trung tâm chống khủng bố của CIA, tác giả

Paul Schimmel: cựu quản lý trưởng tại Bảo tàng Nghệ thuật Đương đại, Los Angeles

Julian Schnabel: Nghệ sĩ, nhà làm phim

Howard Schultz: Chủ tịch kiêm CEO của Starbucks

John H. Schwarz: Nhà vật lý lý thuyết, giáo sư tại Viện Công nghệ California, một trong những cha đẻ của thuyết dây

David Scott: Nhà du hành vũ trụ thời kỳ Apollo, người đầu tiên đặt chân lên Mặt Trăng

Mary Lynn Scovazzo: Bác sĩ phẫu thuật chỉnh hình, chuyên gia về thuốc thể thao

Terrence Sejnowski: Giáo sư, quản lý Phòng thí nghiệm Thần kinh sinh học dùng máy điện toán tại Salk for Biological studies

Marshall Sella: Nhà báo của GQ, New York và New York Times Magazine

Al Sharpton: Mục sư dòng Baptist, nhà hoạt động nhân quyền, chủ chương trình talk-show

Daniel Sheelhan: Luật sư công, đồng sáng lập Christic Institute và sáng lập viện Romero

Mike Sheelhan: Cảnh sát của thành phố New York, người sau đó trở thành một phóng viên tin tức

Yoshio Shimomura: Tư vấn viên về văn hóa Nhật Bản

Ronald K. Siegel: Tác giả, nhà dược lý thần kinh

Michael Sigman: Cựu Giám đốc kiêm Chủ báo LA WEEK

Sanford Sigoloff: Doanh nhân, Chuyên gia chuyển đổi doanh nghiệp

Ben Silbermann: Doanh nhân, nhà đồng sáng lập kiêm CEO của Pinterest

Simon Sinek: Cựu giám đốc quảng cáo, diễn giả động lực, tác giả của Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action

Mike Skinner: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, trưởng nhóm dự án hip-hop tại Anh của The Streets

Slick Rick: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc

Anthony Slide: Nhà báo, tác giả, chuyên gia về lịch sử giải trí đại chúng

Carlos Slim: Doanh nhân người Mexico, nhà đầu tư, nhà từ thiện

Gary Small: Giáo sư về tâm lý tại trường Y UCLA, giám đốc trung tâm về người cao tuổi của UCLA

Fred Smith: Nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của FedEx Corp

Rick Smolan: Đồng sáng tạo ra loạt sách The Day in the Life, cựu nhiếp ảnh gia cho National Geographic, Time và tạp chí Life

Frank Snepp: Nhà báo, cựu đặc vụ và nhà phân tích CIA trong suốt chiến tranh Việt Nam

Scott Snyder: Tác giả sách truyện ngắn và sách truyện tranh

Scott Andrew Snyder & Tracy Forman-Snyder: Thiết kế và chỉ đạo nghệ thuật, Arkitip

Johnny Spain: Một trong những “san Quentin Six”, người đã cố gắng trốn thoát khỏi trại tù San Quentin State vào năm 1971

Gerry Spence: Luật sư biện hộ nổi tiếng, không bao giờ thua trong một vụ xét xử tội phạm nào với cương vị là một công tố viên hoặc luật sư bào chữa

Art Spiegelman: Người làm phim hoạt họa, người minh họa, tác giả của Maus, người giành được giải Pulitzer

Eliot Spitzer: Thống đốc New York, nhiệm kỳ 2007-2008, cựu chánh án của New York

Peter Stan: Nhà phân tích, nhà lý thuyết Kinh tế tại RAND

Gwen Stefani: Nhạc sĩ, nhà thiết kế thời trang

Howard Stern: Người nổi tiếng trên truyền hình và radio

Cyndi Stivers: Nhà báo, cựu tổng biên tập của Time out New York

Biz Stone: Đồng sáng lập Twitter

Neil Strauss: Tác giả của The Game: Penetrating the secret society of Pickup artists

Yancey Strickler: Đồng sáng lập kiêm CEO của Kickstarter

James Surowiecki: Nhà báo, chuyên mảng Kinh doanh và tài chính cho New Yorker

Eric Sussman: Giảng viên cao cấp tại trường quản lý UCLA, chủ tịch quỹ Amber

t.A.T.u: Nhà sản xuất âm nhạc người Nga

André Leon Talley: Người đóng góp, cựu biên tập viên của Vogue

Amy Tan: Tác giả của The joy Luck Club

Gerald Tarlow: Nhà tâm lý lâm sàng và nhà trị liệu

Ron Teeguarden: Nhà nghiên cứu thuốc nam, người khám phá ra các kỹ thuật chữa bệnh của châu Á

Edward Teller: Nhà vật lý lý thuyết, cha đẻ của bom hydro

Ed Templeton: Người trượt ván chuyên nghiệp, nhà sáng lập công ty ván trượt Toy Machine

Margaret Thatcher: Thủ tướng của Anh nhiệm kỳ 1979-1990

Lynn Tilton: Nhà đầu tư, nữ doanh nhân, nhà sáng lập kiêm CEO của Patriarch Partners

Justin Timberlake: Nhạc sĩ, diễn viên

Jeffrey Toobin: Nhà báo, tác giả, luật sư, cây bút cho của New York, nhà phân tích pháp lý cao cấp cho CNN

Abdullah Toukan: CEO về phân tích chiến lược và đánh giá rủi ro toàn cầu (SAGRA), Jordan

Robert Trivers: Nhà sinh học cấp tiến, giáo sư tại Đại học Rutgers

Richard Turco: Nhà khoa học khí quyển, giáo sư danh dự tại UCLA, người nhận được học bổng nghiên cứu sinh MacArthur

Ted Turner: Ông trùm truyền thông, người thành lập CNN

Richard Tyler: Nhà thiết kế thời trang

Tim Uyeki: Nhà dịch tễ học tại Trung tâm kiểm soát và dự phòng bệnh của Mỹ

Craig Venter: Nhà hóa sinh, nhà di truyền học, doanh nhân, một trong những người đầu tiên phát hiện ra gen của loài người

Rene-Thierry Magon de la Villehuchet: Quý tộc người Pháp, người quản lý tiền, một trong những nhà sáng lập của Access International Advisors, có dính líu đến scandal đầu tư Madoff

Bill Viola: Nhà sản xuất video làm việc trong lĩnh vực khám phá các giai đoạn nhận thức

Jefferson Wagner: Cựu nhân viên chính quyền Malibu, người sở hữu Zuma Jay Surfboards

Rufus Wainwright: Nhạc sĩ

John Walsh: Nhà lịch sử nghệ thuật, nhà quản lý, cựu giám đốc của bảo tàng J. Paul Getty

Andy Warhol: Họa sĩ hiện đại

Robert Watkins: Doanh nhân, chủ tịch của quỹ U.S Rugby

Kenneth Watman: Nhà phân tích tại Tập đoàn RAND, chuyên về phòng vệ chiến lược và ngăn chặn vũ khí hạt nhân

James Watson: Nhà sinh học, nhà di truyền học, người đồng khám phá ra cấu trúc DNA, người đoạt giải Nobel Y học

Andrew Weil: Bác sĩ, nhà tự nhiên, giáo viên, tác giả về y tế toàn diện

Jann Wenner: Đồng sáng lập kiêm chủ báo Rolling Stone, chủ sở hữu Men's Journal và US Weekly

Kanye West: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, nhà thiết kế thời trang

Michael West: Nhà di truyền học, doanh nhân, nhà nghiên cứu tế bào, nghiên

cứu thuốc tái sinh

Floyd Red Crow Westerman: Nhạc sĩ, nhà hoạt động chính trị cho các tổ chức từ thiện Native American

Vivienne Westwood: Nhà thiết kế thời trang, người phát triển phong cách làn sóng mới và phong cách bụi bặm hiện đại

Peter Whybrow: Nhà Tâm thần học, nhà điều trị rối loạn nội tiết, nghiên cứu về suy giảm kích thích hoóc-môn

Hugh Wilhere: Người phát ngôn của The Church of Scientology

Pharrell Williams: Nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc, nhà thiết kế thời trang

Serena Williams: Vận động viên tennis chuyên nghiệp

Willie L. Williams: Cựu cảnh sát trưởng của Los Angeles

Marianne Williamson: Bậc thầy tâm linh, giảng sư của phong trào New Age

Ian Wilmut: Nhà nghiên cứu về phôi thai, dẫn đầu đội nghiên cứu, lần đầu tiên nhân bản thành công cừu Dolly

E. O. Wilson: Nhà Sinh học, tác giả, giáo sư danh dự tại Đại học Harvard, hai lần giành được giải Pulitzer

Oprah Winfrey: Nhà sáng lập, nữ chủ tịch của Oprah Winfrey Network, diễn viên, tác giả

George C. Wolfe: Nhà biên kịch, giám đốc nhà hát, người hai lần giành được giải thưởng Tony

Steve Wozniak: Đồng sáng lập Apple Inc., người thiết kế Apple I và Apple II, nhà đầu tư

John D. Wren: Chủ tịch kiêm CEO của công ty truyền thông và marketing Omnicom

Will Wright: Nhà thiết kế game, người tạo ra Sim City và The Sims

Steve Wynn: Doanh nhân, người quản lý sòng bạc ở Las Vegas

Gideon Yago: Biên kịch, cựu phóng viên cho MTV News

Eitan Yardeni: Giáo viên, nhà tư vấn tâm linh tại trung tâm Kabbalah

Daniel Yergin: Nhà Kinh tế, tác giả của The Prize: the epic quest for oil, money and Power, người đoạt giải Pulitzer

Dan York: Trưởng nhóm nội dung tại DirectTV, cựu giám đốc kinh doanh quảng cáo và nội dung, AT&T

Michael W. Young: Nhà di truyền học, giáo sư tại Đại học The Rockefeller, nghiên cứu về đồng hồ sinh học và các nhịp tuần hoàn

Shinzen Young: Huấn luyện viên thiền

Eran Zaidel: Nhà tâm lý học thần kinh, giáo sư tại UCLA, chuyên gia về tương tác bán cầu trong não người

Howard Zinn: Nhà lịch sử, nhà khoa học chính trị, giáo sư tại Đại học Boston, tác giả của A people's history of the US

Phụ lục

CÁCH THỨC ĐỂ CÓ MỘT CUỘC TRÒ CHUYỆN TÒ MÒ

Trong suốt cuốn sách *Hãy tò mò như một đứa trẻ*, chúng tôi đã nói về cách sử dụng các câu hỏi, cách sử dụng trí tò mò, để khiến cuộc sống hằng ngày của bạn trở nên tốt đẹp hơn. Nhưng có thể bạn cũng muốn thử những gì tôi đã làm: Có thể bạn muốn có vài cuộc trò chuyện tò mò, ngồi với vài người thú vị, những người cố gắng hiểu cách họ nhìn nhận thế giới khác biệt hơn so với bạn.

Các cuộc trò chuyện tò mò có thể giúp bạn có được một cuộc sống tốt đẹp hơn. Chúng có thể mang lại cho bạn những giá trị như chúng đã mang lại cho tôi – chúng có thể giúp bạn bước ra khỏi thế giới của mình, chúng có thể mở rộng tầm nhìn của bạn, chúng có thể giúp bạn có được những trải nghiệm mà bạn chưa từng có.

Các cuộc nói chuyện dành cho người mới bắt đầu

Mỗi người đều có phong cách riêng, nhưng tôi khuyên bạn nên bắt đầu với những gì gần gũi. Thực sự đó là những gì tôi đã làm. Hãy nghĩ về vòng tròn hiện tại của bạn gồm người thân, bạn bè, người quen, các đồng nghiệp có liên quan trực tiếp trong công việc. Có thể có vài người với những công việc hấp dẫn hoặc trải nghiệm khác biệt – về giáo dục, về nền tảng gia đình, văn hóa, hoặc những người làm việc trong lĩnh vực của bạn nhưng có những sở trường khác.

Đó là một điểm khởi đầu tuyệt vời, một nơi tuyệt vời để biết một cuộc trò chuyện tò mò diễn ra như thế nào. Hãy chọn ai đó, hỏi xem liệu họ có thể sắp xếp một cuộc hẹn để nói chuyện với bạn trong 20 phút hoặc hơn không – và nói rõ những gì bạn muốn nói.

“Tôi luôn tò mò về công việc của anh, tôi đang cố hiểu thêm về lĩnh vực đó, tôi băn khoăn liệu anh có sẵn lòng dành 20 phút để nói chuyện với tôi về những gì anh làm, những thử thách và sự hài lòng của anh về nó không.”

Hoặc...

“Tôi luôn tò mò về công việc của anh như là... và tôi băn khoăn liệu anh có thể dành 20 phút để nói chuyện với tôi về mối duyên của anh với nghề – những bước ngoặt chính trong sự nghiệp mà anh đã trải qua không.”

Dưới đây là vài mẹo cần dùng khi ai đó đồng ý nói chuyện với bạn – cho dù họ là thành viên gia đình, một người quen hay một người bạn của bạn mình:

- Nói rõ rằng bạn muốn nghe câu chuyện của họ. Bạn không tìm kiếm một công việc, không tìm kiếm lời khuyên cho hoàn cảnh của mình hoặc bất cứ thử thách nào bạn đang phải đối mặt. Bạn tò mò về họ.

- Thậm chí nếu bạn biết rõ người nói chuyện với mình, hãy tỏ ra tôn trọng họ – hãy coi đây là một dịp trang trọng, bởi bạn muốn nói về những thứ mà bạn không thường biết; mặc đẹp; đến đúng giờ; tôn trọng thời gian của họ thậm chí ngay khi bạn ngồi xuống để bắt đầu.

Suy nghĩ trước về những gì bạn hy vọng có được từ cuộc trò chuyện, và nghĩ về hàng loạt các câu hỏi mở dành cho người đó liên quan đến những gì bạn hứng thú nhất: “Thành công đầu tiên trong công việc của anh là gì?” “Tại sao anh quyết định làm... (dù công việc của họ là gì)?” “Hãy kể tôi nghe vài thử thách lớn mà anh phải vượt qua.” “Ngạc nhiên lớn nhất anh từng gặp phải là gì?” “Bằng cách nào mà anh lại sống... (trong thành phố đó?)” “Phần nào trong công việc của anh mà những người ngoài không coi trọng?”

- Đừng trở thành nô lệ của những câu hỏi mà bạn đã chuẩn bị. Hãy đứng ở hướng ngược lại: Lắng nghe chăm chú và trở thành người biết nói chuyện. Coi trọng người bạn đang nói chuyện bằng cách nói và hỏi những câu hỏi mở rộng câu chuyện họ kể hoặc những điểm mà họ đưa ra.

- Đừng chia sẻ câu chuyện hoặc những quan sát của bản thân bạn. Lắng nghe. Đặt câu hỏi. Mục đích là để bạn biết được nhiều nhất có thể về người mà bạn đang nói chuyện trong khoảng thời gian bạn có. Nếu bạn nói liên tục, bạn sẽ không biết được gì về người còn lại.

- Hãy tôn trọng thời gian của người đó, mà không phải cắt bớt thời gian của cuộc nói chuyện. Nếu họ đồng ý cho bạn 20 phút, hãy theo dõi thời gian. Thậm chí nếu mọi việc diễn ra thuận lợi, khi thời gian cho phép hết, hãy nói một câu đại loại như: “Tôi không muốn làm mất quá nhiều thời gian của anh chị, và đã hết 20 phút” hoặc “Đã hết 20 phút rồi, có lẽ tôi nên để anh chị đi”. Mọi người thường sẽ nói: “Tôi thích nói chuyện với anh, anh có thể nói thêm vài phút nữa.”

- Hãy tỏ ra lịch thiệp. Đừng chỉ nói cảm ơn, hãy dành lời khen ngợi cho cuộc nói chuyện chẳng hạn như: “Nói chuyện với anh chị thật tuyệt!” Và gửi một e-mail ngắn gọn để cảm ơn, có lẽ bạn nên nhắc lại một câu chuyện hoặc một điểm họ đưa ra rằng bạn rất thích đoạn đó hoặc điều đó đã giúp bạn được khai sáng thế nào. Trong e-mail đó của bạn đừng hỏi xin thêm bất cứ điều gì nữa – nó nên được viết sao cho người nhận thậm chí không cần phải phản hồi.

Các cuộc trò chuyện tò mò ngoài lĩnh vực

Các cuộc nói chuyện với những người ngoài vòng tròn thân thiết của bạn hoặc những người lạ sẽ khó hơn nhưng lại có thể hấp dẫn, thậm chí hồi hộp hơn.

Bạn nên tiếp cận ai? Hãy nghĩ về các sở thích của chính bạn – cho dù đó là chơi bóng đá ở trường đại học, vật lý học thiên thể hay nấu ăn thì cộng đồng xung quanh bạn gần như chắc chắn có các chuyên gia ở lĩnh vực đó. Khi bạn đọc báo hoặc xem tin tức, hãy chú ý đến những người gây ấn tượng với bạn. Tìm kiếm các chuyên gia ở trường đại học gần nhà bạn.

Sắp xếp các cuộc trò chuyện tò mò với những người ngoài vòng an toàn của bạn cần sự chuẩn bị và sự thận trọng:

- Đầu tiên, khi đã xác định được người mà bạn muốn nói chuyện trong khoảng 20 phút, hãy cân nhắc xem liệu bạn có thể biết ai đó biết người kia không. Liên hệ với người mà bạn biết, giải thích về người mà bạn muốn nói chuyện cùng và hỏi xem bạn có thể sử dụng tên của người bạn quen không. Một bức thư bắt đầu bằng: “Tôi viết lá thư này với sự gợi ý của... (tên của người bạn quen),” sẽ tạo dựng được sự tín nhiệm ngay lập tức.
- Nếu bạn đang cố gắng gặp ai đó hoàn toàn xa lạ, hãy sử dụng danh tiếng và ấn tượng mạnh mẽ của chính bạn trước. “Tôi là phó giám đốc ở bệnh viện khu vực và tôi rất quan tâm đến vũ trụ học. Tôi băn khoăn liệu anh có sẵn lòng dành 20 phút để nói chuyện với tôi về công việc của chính anh và tình hình của lĩnh vực này không. Tôi biết anh không biết tôi, nhưng tôi viết thư này với sự tò mò rất lớn – tôi không muốn điều gì ngoài cuộc trò chuyện với anh trong vòng 20 phút, tùy theo sự sắp xếp của anh.”
- Bạn có thể nhận được tin phản hồi từ một trợ lý nhằm hỏi thêm thông tin – và một số người có thể thấy yêu cầu của bạn có chút bất thường. Giải thích những gì bạn muốn có được. Làm rõ rằng bạn không đang tìm một công việc, một lời khuyên hay thay đổi sự nghiệp – bạn chỉ đơn giản là cố gắng hiểu thêm chút ít về người đó với những thành tựu thực sự trong một lĩnh vực mà bạn quan tâm mà thôi.
- Nếu bạn nhận được lịch hẹn, hãy chắc chắn rằng bạn đọc những thông tin về người bạn sẽ gặp cũng như lĩnh vực họ đang làm càng nhiều càng tốt. Việc đó giúp bạn có được những câu hỏi hay về sự nghiệp cũng như những đóng góp của họ. Nhưng hãy nhớ rằng cần luôn tỏ ra tôn trọng sự riêng tư của đối phương.
- Hãy chú ý đến những gì người đó nói và cả cách họ nói. Thông thường, có nhiều thông tin có thể nhận được từ giọng điệu, cách kể một câu chuyện hoặc trả lời một câu hỏi, cũng như từ bản thân câu trả lời của họ.

- Những mẹo cho các cuộc nói chuyện dành cho người mới bắt đầu được áp dụng – cùng với chính kinh nghiệm của bạn trong việc thực hiện những cuộc trò chuyện khởi đầu này. Chuẩn bị các câu hỏi trước những đề cuộc trò chuyện diễn ra dựa trên những gì bạn biết, tận dụng các câu hỏi trong cuộc trò chuyện – chứ không phải suy nghĩ của chính bạn; tôn trọng thời gian; cảm ơn trực tiếp và bằng e-mail theo sau đó. Nếu một trợ lý giúp bạn sắp xếp một cuộc hẹn, hãy chắc chắn rằng bạn đã gửi lời cảm ơn cả người đó nữa.

Sự tò mò mang đi

Bạn sẽ khám phá ra rằng mọi người thích nói về chính mình – về công việc, thử thách và câu chuyện về cách họ đến được nơi đang ở.

Khó khăn nhất là phần bắt đầu.

Trong một cuộc trò chuyện tò mò chính thức, tôi sẽ khuyên bạn không nên ghi chép – mục đích là để có một cuộc trò chuyện vui vẻ. Việc ghi chép có thể khiến ai đó không thoải mái.

Nhưng khi bạn rời khỏi văn phòng của ai đó, hãy dành vài phút nhớ lại những gì khiến bạn ngạc nhiên nhất; giọng điệu của người đó và tính cách của người đó như thế nào, so với những gì mà bạn đã tưởng tượng; những lựa chọn họ đưa ra khác gì so với các quyết định của bạn trong những tình huống tương tự.

Và các cuộc trò chuyện tò mò không nhất thiết phải diễn ra trong những môi trường nghiêm túc. Bạn gặp mọi người mọi lúc. Người ngồi bên cạnh bạn trên chuyến bay hoặc trong một đám cưới có thể có một câu chuyện hấp dẫn và đến từ một thế giới khác thế giới của bạn – và tất cả những gì bạn làm trong hoàn cảnh đó là quay lại, mỉm cười và giới thiệu bản thân để bắt đầu một câu chuyện. “Xin chào, tôi là Brian, tôi làm việc trong lĩnh vực điện ảnh – anh làm gì thế?”

Hãy nhớ rằng nếu bạn đang cố gắng tìm hiểu thứ gì đó, bạn nên đặt câu hỏi, lắng nghe các câu trả lời thay vì nói về chính mình.

Các cuộc trò chuyện tò mò 2.0: Các bữa tiệc tò mò

Bạn có thể sử dụng các nguyên tắc trên và mở rộng chúng thành một môi trường hội nhóm bằng cách tổ chức một cuộc gặp mặt. Hãy nghĩ đến hai hoặc ba người bạn hoặc người quen thú vị có công việc hoặc nền tảng học vấn khác nhau.

Mời những người này và đề nghị mỗi người họ mời đến hai đến ba người bạn hoặc người quen thú vị khác. Kết quả là bạn sẽ có một nhóm những người chọn lọc, có liên quan đến nhau (mong là vậy) nhưng lại rất khác nhau.

Bữa tiệc tối có thể diễn ra một cách trang trọng hoặc không như bạn muốn nhưng nó nên diễn ra ở một nơi gần gũi. Sử dụng những gợi ý ở trên để khuyến khích cuộc trò chuyện trong bữa tối và khích lệ mỗi người đi theo sự tò mò của chính mình, đặt câu hỏi, lắng nghe và tìm hiểu về nhau.

LỜI CẢM ƠN

Nhà báo Charlie Rose là người đầu tiên gợi ý nghiêm túc về một cuốn sách về trí tò mò. Anh ấy đã mời tôi tham gia một chương trình phỏng vấn của PBS để nói chuyện về trí tò mò, và sau đó anh ấy nói, “Anh nên viết một cuốn sách về trí tò mò.”

Thế mà đã 10 năm. Charlie Rose là người ươm mầm. Ron Howard – người biết về các cuộc trò chuyện tò mò đầy hấp dẫn – cũng thường xuyên gợi ý tôi viết một cuốn sách. Anh ấy cảm nhận được nhiều sự vui vẻ và thấu hiểu được gói ghém trong hàng chục năm nói chuyện với mọi người.

Nhưng tôi luôn có chút không thoải mái với ý tưởng này – một cuốn sách về trí tò mò của tôi có vẻ có chút phiền diện và không mấy thú vị với mọi người.

Vào một buổi chiều năm 2012, tôi đang nói chuyện về các cuộc trò chuyện tò mò với Bryan Lourd, một trong những đối tác của tôi và anh ấy nói: “Sao anh không viết một cuốn sách về nó? Về trí tò mò ấy?” Richard Lovett, đồng nghiệp của Bryan ở CAA, cũng đưa ra gợi ý tương tự. Tôi nói, đó có vẻ không phải là một cuốn sách hay. Bryan nói: “Không, không phải một cuốn sách về trí tò mò của anh, một cuốn sách dẫn anh tới hành trình của trí tò mò. Một cuốn sách về trí tò mò – không phải như một thành quả đạt được mà như một công cụ để anh khám phá thế giới.”

Khung ý tưởng đó – một cuốn sách không phải về trí tò mò của tôi mà về những gì trí tò mò đã khuyến khích tôi làm, về những gì mà trí tò mò có thể khuyến khích ai đó làm – đã biến ý tưởng thành sự tập trung đối với tôi.

Tôi không muốn viết một cuốn sách về tất cả những người mà tôi từng trò chuyện – tôi muốn viết về động lực khiến tôi thực hiện những cuộc trò chuyện ấy. Tôi muốn sử dụng những cuộc trò chuyện để kể một câu chuyện: Câu chuyện về sự khám phá không ngừng của tôi về sức mạnh của trí tò mò trong cuộc sống của mình.

Trong cuốn sách này tôi kể câu chuyện về bà tôi, Sonia Schwartz, người khuyến khích và nuôi dưỡng trí tò mò trong tôi từ tấm bé. Có một số người cũng giữ vai trò quan trọng tương tự như thế trong việc kích thích trí tò mò ở tôi khi tôi đã trưởng thành.

Người đầu tiên, thực sự là Ron Howard, đồng nghiệp thân nhất của tôi suốt 30 năm, đối tác kinh doanh tại Imagine Entertainment và là bạn thân nhất của tôi. Ron là bạn đồng hành, người ủng hộ và anh ấy không bao giờ ngừng khuyến khích trí tò mò trong tôi.

Michael Rosenberg đã giúp tôi và Ron làm phim thương mại trong 26 năm. Chúng tôi có 15 hoặc 20 dự án diễn ra cùng lúc và tôi chắc Michael không nghĩ tôi cần thêm một cuốn sách – cần nhiều giờ mỗi tuần – thêm vào tất cả những nhu cầu khác của chúng tôi. Nhưng anh ấy là một người ủng hộ nhiệt tình cho cuốn sách ngay từ đầu và anh ấy đã tìm ra cách để đưa Hầy tò mò như một đứa trẻ vào mọi việc chúng tôi đang làm. Chúng tôi sẽ lạc lối nếu thiếu đi sự trung thành, quyết đoán và tinh thần lãnh đạo thầm lặng của Michael.

Karen Kehela Sherwood là người đầu tiên giúp tôi sắp xếp một cuộc “trò chuyện tò mò”, đảm nhận một nhiệm vụ mà tôi đã làm trong nhiều năm. Cô ấy đã có sự cương quyết tương tự để khiến mọi người đến và nói chuyện như tôi đã làm, nhưng cô ấy đã mở rộng sang nhiều lĩnh vực. Cô ấy mang sự chuyên nghiệp đến các cuộc trò chuyện tò mò và cô ấy biến ưu tiên của tôi thành các ưu tiên của cô ấy – cả hai việc mà tôi vô cùng biết ơn.

Sau Karen, nhiều giám đốc điều hành và trợ lý đã giúp tôi tiếp tục các cuộc trò chuyện trong nhiều năm.

Vào năm 2006, Brad Grossman đã chính thức hóa quy trình cuộc trò chuyện tò mò. Anh ấy mang đến cho các cuộc trò chuyện này độ sâu đồng thời cũng mang đến niềm thích thú chân thành cho những người mới và những chủ đề mới mà với sự giúp đỡ của anh ấy tôi đã gặp những người mà tôi chưa từng gặp trong đời.

Ở Imagine, sự giúp đỡ và hướng dẫn của nhiều người là điều cần thiết, bao gồm Erica Huggins, Kim Roth, Robin Ruse Rinehart Barris, Anna Culp và Sage Shah. Hillary Messenger và Lee Dreyfuss đã hỗ trợ tôi mỗi ngày.

Tôi muốn cảm ơn các anh chị em của tôi, Nora và Gavin. Họ đã kiên nhẫn lắng nghe các câu hỏi của tôi hơn bất cứ ai. Họ giúp tôi kết nối đầy hào hứng với thế giới thực, và thế giới trong đó mà chúng tôi đã lớn lên.

Các con là niềm vui của cuộc đời tôi. Riley, Sage, Thomas và Patrick là những sự hướng dẫn tò mò tốt nhất mà tôi đã từng có – mỗi đứa đều đã kéo tôi vào thế giới mà tôi chưa từng ghé thăm trước đó.

Người bạn đời của tôi, Veronica Smiley, đã ở bên tôi trong suốt quá trình viết cuốn sách Hầy tò mò như một đứa trẻ, và đã giúp tôi rất nhiều. Veronica rất biết nhìn người và cô ấy biết cách để khai thác hết những điểm tốt ở tôi. Sự hào phóng của cô ấy, sự vui vẻ của cô ấy, sự nhạy cảm và sự phiêu lưu của cô ấy có tính lây lan.

Xét về việc đưa trí tò mò từ ý tưởng đến một cuốn sách rồi đến các trang sách, tôi nợ Simon Green ở CAA một lời cảm ơn vì công lao của anh ấy đối với

việc xuất bản cuốn sách này.

Jonathan Karp, tổng giám đốc kiêm nhà xuất bản của Simon & Schuster, đã hiểu được loại sách tôi muốn viết từ đầu – và từ những ý tưởng trong quá trình viết, anh ấy hỗ trợ chúng tôi trong việc biên tập, và vạch rõ khung cuốn sách cũng như các khả năng để giúp tôi luôn tập trung.

Ngoài ra, ở Simon & Schuster, Sydney Tanigawa đã dành thời gian biên tập cho *Hãy tò mò* như một đứa trẻ một cách chuẩn xác và cẩn thận; cuốn sách hoàn thiện hơn nhiều nhờ sự quan tâm của cô ấy. Chúng tôi đã nhận được sự hỗ trợ lớn bởi Simon & Schuster: Megan Hogan, ở văn phòng Jonathan Karp; Cary Goldstein và Kellyn Patterson về hoạt động quảng cáo; Richard Rhorer và Dana Trocker về marketing; Irene Kheradi, Gina DiMascia và Ffej Caplan về quản lý biên tập; Jackie Seow, Christopher Lin và Joy O'Meara về chế bản và thiết kế; Lisa Erwin và Carla Benton về sản xuất và bản quyền cũng như Judith Hancock trong việc làm mục lục cho cuốn sách.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn đồng tác giả và cộng tác viên Charles Fishman, một nhà báo nổi tiếng khắp nước Mỹ. Anh ấy chuyên đặt câu hỏi để kiếm sống, đặt câu hỏi về trí tò mò chưa từng xảy ra với tôi. Tôi biết một bộ phim hoặc chương trình truyền hình thành công cần phải làm những gì nhưng lại không hề biết cần bao nhiêu công đoạn để có được một cuốn sách. Charles đã làm một việc ấn tượng, giúp đưa các cuộc trò chuyện tò mò của chính tôi thành một câu chuyện kể hoàn toàn sáng tạo.

Charles Fishman

Lần đầu tiên tôi được nghe về dự án sách của Brian Grazer khi đại diện của tôi, Raphael Sagalyn, thông báo: “Tôi sẽ nói một từ duy nhất với anh. Hãy xem liệu từ duy nhất này có là ý tưởng cho một cuốn sách mà anh có thể hứng thú không. Đó là ‘trí tò mò’.”

Anh ấy đã khiến tôi cảm thấy hứng thú ngay lập tức. Không có nhiều chủ đề hấp dẫn và quan trọng như “trí tò mò”, và sau đó Rafe nói với tôi tác giả cuốn sách là đạo diễn từng đoạt giải Oscar, Brian Grazer.

Tôi muốn cảm ơn Brian đã cho tôi cơ hội được bước vào thế giới của anh ấy và suy nghĩ về trí tò mò theo những cách mà tôi chưa từng biết đến. Brian là người kể chuyện xuất sắc, và thật tuyệt vời khi được làm việc với anh ấy mỗi ngày để mang trí tò mò đến với cuộc sống. Niềm tin cốt lõi của anh ấy về sức mạnh của trí tò mò để khiến cuộc sống của mọi người tốt đẹp hơn là một nguồn cảm hứng.

Tôi cũng muốn cảm ơn Jonathan Karp về việc nghĩ đây có thể là một dự án mà tôi hứng thú. Sự hỗ trợ của anh ấy từ những cuộc trò chuyện đầu tiên về

cách hình thành một cuốn sách đến khi việc biên tập hoàn thành là rất cần thiết. Sydney Tanigawa, biên tập viên của chúng tôi ở Simon & Schuster, là một người rất kiên nhẫn và có tầm nhìn.

Cuốn sách sẽ không được ra đời nếu thiếu đi đội ngũ ở Imagine Entertainment, không ai ở đó từng do dự giúp đỡ hoặc từ chối yêu cầu nào. Cảm ơn Ron Howard, Michael Rosenberg, Erica Huggins, Kim Roth, Robin Ruse-Rinehart Barris, Anna Culp và Sage Shah. Hillary Messenger và Lee Dreyfuss đã giúp tôi luôn kết nối được với Brian. Sự hài hước của họ không bao giờ cạn.

Không có cuốn sách nào được hoàn thành nếu thiếu đi lời khuyên của Rafe, sự hướng dẫn của Geoff, hoặc sự kiên nhẫn và hỗ trợ của Trish, Nicolas và Maya. Các cuộc trò chuyện tò mò tốt nhất của tôi bắt đầu và kết thúc với họ.