

Harvard Business School

  
**TÔI ĐÃ LẤY**  
**MIẾNG**  
**PHO MẮT**   
**CỦA ANH!** 

Deepak Malhotra



THAIBOOKS  
Knowledge for the Future



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

*Dành cho những người không chấp nhận sống dưới thân phận một con chuột trong mê cung của kẻ khác.*

## Lời tựa



Những ai đã đọc cuốn sách *Ai lấy miếng pho mát của tôi?*<sup>(1)</sup> hẳn khi nhìn thấy cuốn sách này sẽ đặt câu hỏi, liệu nó là sự bác bỏ, hay là sự mở rộng của nội dung cuốn sách kia? Khi một cuốn sách đã bán được trên 20 triệu bản, với sự kính trọng dành cho độc giả của nó, tôi nghĩ mình có bốn phận phải giải thích lý do tại sao lại có người muốn thách thức thông điệp trọng tâm của cuốn sách đó. Nói ngắn gọn là tôi hy vọng mình sẽ làm được điều đó trong những trang mở đầu này. Tuy nhiên, câu trả lời thật sự lại nằm trong chính câu chuyện được viết trong cuốn sách.

*Tôi đã lấy miếng pho mát của anh!* được viết - tất nhiên là được viết ra để đọc - với tư cách là một thực thể độc lập. Tuy nhiên, tôi cũng không hề ngạc nhiên khi được hỏi rằng: Liệu tôi có đang khẳng định thông điệp của cuốn *Ai lấy miếng pho mát của tôi?* là không chính xác, hay đơn giản là chưa hoàn thiện không? Câu trả lời là cả hai.

*Ai lấy miếng pho mát của tôi?* là một cuốn sách bắt - buộc - phải - đọc với những người đang gặp khó khăn trong việc đối mặt với thay đổi, dù lớn hay nhỏ, trong cuộc đời. Cuốn sách là lời nhắc nhở hữu ích rằng mỗi người cần chấp nhận sự thay đổi dù nó có thể nằm ngoài tầm kiểm soát. Nhiệm vụ của chúng ta là phải tìm được sức mạnh để đi tiếp và thích ứng với nó. Thông điệp này không sai mà cũng không hề tầm thường. Nhưng nó chưa đầy đủ. Ngay cả khi thích ứng là lựa chọn duy nhất, chúng ta cũng không nên dừng lại ở việc chỉ chấp nhận mù quáng - và háo hức thích ứng để thay đổi. Chúng ta nên cố gắng để hiểu lý do chúng ta buộc phải thay đổi cách thức kiểm soát cuộc sống của bản thân trong tương lai như thế nào, tính đúng đắn của những mục tiêu mà chúng ta đang theo đuổi và

những việc cần làm để thoát ra khỏi các loại mê cung do người khác tạo ra. Nói cách khác, thích ứng hiệu quả là chưa đủ cho thành công hay hạnh phúc.

Xét trên một số phương diện khác, thông điệp của *Ai lấy miếng pho mát của tôi?* không chỉ đơn thuần là chưa hoàn thiện, mà còn rất nguy hiểm nữa. Có thể chúng ta nên suy nghĩ kỹ càng trước khi nói với người khác rằng họ đủ thông thái để chấp nhận ngay lập tức những giới hạn của mình. Có lẽ chúng ta không nên gợi ý với những nhà cải cách, những chuyên gia giải quyết vấn đề, các doanh nhân và lãnh đạo tương lai rằng thay vì tốn thời gian vào việc bản khoăn xem tại sao mọi việc lại như vậy, họ chỉ nên làm một việc đơn giản là chấp nhận thế giới như nó vốn có mà thôi. Có lẽ chúng ta nên dừng việc nói với mọi người rằng họ chỉ là những con chuột chỉ biết mãi mê tìm kiếm pho mát trong mê cung của người khác. Tôi biết đó không phải là những thông điệp mà cuốn sách *Ai lấy miếng pho mát của tôi?* muốn hướng tới, nhưng với rất nhiều độc giả, chúng đã thực sự truyền tải ý nghĩa đó.

*Tôi đã lấy miếng pho mát của anh!* muốn người đọc phải biết nghi ngờ những giới hạn mà họ thật sự phải đối mặt và khuyến khích họ hành động để thay đổi không chỉ cách cư xử mà còn cả hoàn cảnh của họ nữa. Với những chuẩn mực có từ lâu đời, quy tắc xã hội ngặt nghèo, sự khan hiếm tài nguyên và do kì vọng quá nhiều vào những người khác, các cá nhân có thể đánh giá thấp khả năng kiểm soát số phận, định hình lại môi trường và vượt qua thách thức của họ. Thành công trong những lĩnh vực như phát triển sự nghiệp, đổi mới, kinh doanh, sáng tạo, giải quyết vấn đề và cả phát triển con người nữa - thường phụ thuộc chính xác vào điều này: khả năng thách thức nghịch cảnh, định hình lại môi trường và thiết lập hệ thống các nguyên tắc... của chính bạn.

Cũng giống như cuốn *Ai lấy miếng pho mát của tôi?*, *Tôi đã lấy miếng pho mát của anh!* kể câu chuyện về những con chuột sống trong một mê cung. Trong trường hợp này, nhân vật chính là ba con chuột thích phiêu lưu kỳ cục: Max, Zed và Big. Khi quan sát cuộc sống của chúng mở ra và đan chéo vào nhau, chúng ta sẽ khám phá ra rằng thay vì chỉ phản ứng lại với sự thay đổi và tìm pho mát, mỗi người đều có khả năng thoát ra khỏi mê cung hay thậm chí định hình

lại mê cung theo ý thích của mình. Chúng ta có thể tạo ra hoàn cảnh và thực tế mà mình muốn, nhưng trước hết, cần loại bỏ ý niệm đã ăn sâu bám rễ rằng chúng ta chỉ là những con chuột đang sống trong mê cung của người khác. Như Zed giải thích: “Cậu thấy đấy, Max, vấn đề không phải là chúng ta là những con chuột sống trong mê cung, mà vấn đề nằm ở cái mê cung trong mỗi chúng ta ấy.”

Cuốn sách này dành cho những cá nhân và tổ chức cảm thấy mình đang bị mắc kẹt trong hoàn cảnh hiện tại, cho người đang làm việc vất vả và thậm chí cho người đã tìm thấy hạnh phúc và thành công trong cuộc sống nhưng vẫn đang nỗ lực tìm kiếm ý nghĩa hay sự trọn vẹn trong những việc mình làm, cho người đang chơi (có thể là chơi rất hay) một trò chơi mà họ không hề lựa chọn, cho người có quan điểm rằng thành công không chỉ là khả năng xác nhận sự thay đổi của những phương cách cũ mà còn là khả năng tưởng tượng lại về chúng và dành cho người đang tìm kiếm cảm hứng khi cân nhắc giữa những việc họ có thể và nên làm trong suốt phần đời còn lại của mình. (Và nếu bạn không chắc mình có nằm trong những tuýp người trên hay không, hãy đọc cuốn sách này - nó cũng gần thôi!)

Max, Zed và Big đã ở bên tôi một thời gian dài rồi nhưng mỗi khi nhìn lại những cuộc phiêu lưu của chúng, tôi lại thấy bản thân mình thêm hứng khởi. Và hơn bất cứ điều gì, tôi hy vọng bạn sẽ mỉm cười khi đọc cuốn sách này - và sau đó bạn sẽ tự thắc mắc không hiểu chính xác thì bạn mỉm cười vì điều gì.

# Cuốn Sách Hay



Chúng gọi đó là một cuộc cách mạng. Bài học - nội dung sâu sắc bên trong cuốn sách - được lan truyền khắp mê cung. Hiếm có con chuột nào trong mê cung lại chưa biết về những gì chứa đựng trong *Cuốn Sách Hay* đó.

Nội dung cuốn sách thật sâu sắc. Quan trọng hơn, việc hiểu được nó không phụ thuộc quá nhiều vào khả năng của bất cứ một ai. Con chuột nào cũng sẽ nói với bạn rằng cuốn sách đó chính là tiêu chuẩn của mọi sự thật vĩ đại nhất. Vậy nên nó được chấp nhận, có thể là sự thật vĩ đại nhất và chắc chắn là sự thật quan trọng nhất. Và tất cả những chuyện này rất đơn giản.

*Cuốn Sách Hay* khiến điều đó trở nên rõ ràng: Sự thay đổi luôn diễn ra. Bạn có thể ngồi đó mà phàn nàn, hoặc bạn có thể thay đổi cùng với thời gian. Đừng sợ thay đổi. Hãy chấp nhận nó. Những gì xảy ra trong mê cung nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Thứ mà bạn có thể kiểm soát chính là phản ứng của mình.

Giờ đây, mọi con chuột đều đã hiểu sự sáng suốt đằng sau nội dung cuốn sách nhưng không có nghĩa là con nào cũng có thể ứng dụng được điều đó trong thực tế. Một vài trong số chúng đã thật sự thành công. Chúng học được rằng sự thay đổi là bất biến và không thể kiểm soát. Chúng chấp nhận rằng chúng bất lực trong việc kiểm soát hoạt động của mê cung - chúng gọi đó là định mệnh, và nguyện sẽ thích ứng với nó. Rất nhiều con chuột khác lại thành công ở cấp độ thấp hơn. Chúng vẫn có những khoảnh khắc sợ hãi, bất động, buồn rầu và tuyệt vọng. Nhưng những khoảnh khắc đó ít xuất hiện hơn. Chúng rõ ràng đã cải thiện được số phận của mình.

Và chắc chắn là có những con chuột chẳng mấy khi nghĩ đến những bài học trong *Cuốn Sách Hay* đó. Về nguyên tắc, chúng đồng

ý với những gì được viết trong cuốn sách nhưng chúng không có thời gian hoặc năng lượng để thay đổi cung cách của mình. Cuối cùng thì thói quen rất khó thay đổi. Có thể chúng sẽ thực hiện những điều đó sau, có thể là vào tuần sau hoặc cũng có thể là năm sau.

Xét một cách toàn diện thì cuộc sống trong mê cung giờ đã thay đổi khá nhiều. Trong quá khứ, khi pho mát bị mất đi, tất cả các con chuột đều thất vọng. Chúng không thể hiểu nổi chuyện gì đã xảy ra. Chúng nguyền rủa vận may của mình. Chúng ngồi ở nơi chứa pho mát ngày trước và đợi nó quay trở lại. Chúng trở nên bối rối và mất bình tĩnh. Chúng nổi giận và khiến cuộc sống vốn dĩ đã khó khăn thêm phần tồi tệ hơn.

Còn giờ đây, sau khi đọc xong *Cuốn Sách Hay*, các chú chuột đã có phản ứng khác. Sự biến mất của pho mát vẫn là một chấn động và chúng vẫn không thể hiểu nổi vì sao chuyện đó lại xảy ra. Nhưng giờ đây chúng đã bắt đầu đi tìm kho pho mát mới. Những con chuột hiểu đầy đủ triết lý bên trong cuốn sách tuyệt vời này chính là những con đầu tiên lên đường đi tìm kho pho mát mới.

Những con chuột phải đấu tranh với triết lý đó và thấy khó khăn khi phải từ bỏ thói quen cũ chuyển động chậm hơn. Nhưng chúng cũng hiểu rằng chúng cần phải thay đổi. Cuối cùng chúng cũng lên đường đi tìm thêm pho mát.

Bằng cách tập thay đổi để thích ứng với hoàn cảnh mới, những con chuột đã nhanh chóng thành công trong việc tìm thêm pho mát. *Cuốn Sách Hay* đã đúng! Chúng đã có pho mát... nhiều và nhanh hơn bất cứ khi nào. Nếu bạn là một con chuột, chẳng gì có thể tốt hơn thế.

Và lũ chuột đã không còn thắc mắc vì sao pho mát lại di chuyển nữa. Tất cả đều đồng ý rằng những câu hỏi như vậy không có câu trả lời. Chúng cũng không cố vạch ra những kế hoạch ngăn chặn chuyện đó nữa. Chỉ có kẻ ngốc mới cho rằng có thể kiểm soát được số phận. Trên tất cả, chúng không bao giờ hỏi câu hỏi hết sức vô lý: “Ai đã lấy miếng pho mát của tôi?” nữa.

Cuộc sống giờ trở nên dễ dàng hơn. Tất cả đều trở về một phương trình đơn giản:

*Bạn muốn pho mát*  
+  
*Ở đây không còn pho mát nữa*  
=  
*Đi chỗ khác tìm pho mát*

Cuối cùng, đối với một con chuột trong mê cung, pho mát là tất cả những gì cần quan tâm.

Nhưng sau đó...

Chà, ... sau đó Max xuất hiện.

Và Max thì hoàn toàn khác.

# Max



Khi Max còn nhỏ, có lần cậu đã hỏi bố mẹ rằng vì sao lại có một cái mê cung. Bố mẹ cậu không biết phải trả lời câu hỏi đó như thế nào. Khi cậu nài nỉ họ, họ nói với cậu rằng có những câu hỏi không có câu trả lời và câu hỏi về mê cung cũng vậy. Khi cậu hỏi tại sao cái mê cung lại có kết cấu như vậy và tại sao nó có quá nhiều hành lang vô dụng, họ bảo cậu rằng đừng lãng phí thời gian với những câu hỏi tại sao. Họ nói rằng việc thắc mắc sẽ không dẫn cậu tới chỗ có pho mát đâu, cậu chỉ có thể tìm pho mát bằng cách chạy quanh mê cung nhanh nhất có thể. Họ giải thích rằng mê cung là một thứ đương nhiên. Cậu phải sống với những gì đương nhiên. Họ quở trách cậu rằng cậu đã quá kiêu ngạo khi nghĩ rằng mình có thể hành động khác mọi người.

Max không chấp nhận sự phục tùng mù quáng đó. Cậu tiếp tục làm cha mẹ, bạn bè, thầy cô và bất cứ ai thảo luận về chủ đề này với cậu phát cáu lên. Càng thắc mắc, cậu càng khám phá ra rằng những con chuột khác chẳng hiểu gì cả. Chúng *biết* toàn bộ câu chuyện, nhưng chúng *hiểu* rất ít.

Một ngày, Max đọc *Cuốn Sách Hay* đó. Nó làm cậu tức điên. Cậu không thể hiểu tại sao cuốn sách đó lại được phổ biến rộng rãi và được chấp nhận một cách mù quáng như vậy. Sau khi đọc xong cuốn sách, tất cả các con chuột khác đều quyết định là sẽ chấp nhận sự thay đổi mà không thắc mắc gì, vì cuốn sách đó nói rằng sự thay đổi là tất yếu và không thể kiểm soát nổi.

Nhưng Max thì khác. Sau khi đọc xong cuốn sách, Max đi đến một quyết định hoàn toàn đối lập.

Max quyết tâm tìm bằng được người đã lấy pho mát và lý do vì sao họ lại lấy pho mát đi. Cậu quyết tâm tìm hiểu tại sao mê cung lại



được cấu tạo như vậy. Cậu quyết tâm thay đổi những thứ cậu không thích trong mê cung. Và cậu bắt đầu làm.

Một thời gian dài trôi qua...

# Zed



Zed là một con chuột không mấy quan tâm đến pho mát. Với cậu, ăn chỉ là để duy trì sự sống. Và cậu quan tâm đến nó đơn giản vì nó cần thiết để duy trì trí óc cậu.

Zed nổi tiếng vì sự thông thái, dù rất ít người từng nói chuyện sâu với cậu về một chủ đề nào đó. Cậu là một chú chuột nổi tiếng, nhưng cậu chỉ nói về những vấn đề quan trọng khi có người khác bắt đầu trước. Zed rất yêu quý bạn bè nhưng cậu cũng đánh giá cao những khoảnh khắc được ở một mình.

Zed là người có sức hấp dẫn. Mắt ánh lên vẻ kiên định, cái miệng luôn mỉm cười. Có rất nhiều con chuột đến để bầu bạn với cậu, nghe cậu nói và bị quyến rũ nhưng không con nào có thể giải thích nổi vì sao cậu lại có ảnh hưởng tới chúng như vậy.

Điều mà chúng biết, và mọi con chuột khác đều biết, là Zed hoàn toàn không giống như những con chuột khác. Cậu không quan tâm đến pho mát, cậu cũng không quan tâm đến việc học cách đi trong mê cung, cậu càng không cảm thấy cần thiết phải tuân theo các thủ tục và truyền thống bình thường như những con chuột khác. Tuy nhiên, rõ ràng là Zed yêu cuộc sống của mình - cuộc sống của một con chuột - hơn bất cứ con chuột nào mà mọi người từng biết.

Kết quả là, tất cả những người biết Zed - hay từng nghe về cậu - đều vừa tôn sùng vừa sợ hãi cậu. Họ tôn sùng cậu vì sự có mặt và cách cư xử của cậu truyền đến cho họ những cảm xúc rất tuyệt vời. Mặt khác, họ lại sợ cậu vì cậu là bằng chứng sống thách thức niềm tin của tất cả mọi người về những gì được coi là chuẩn mực, cậu đi ngược lại với tất cả mọi người nhưng cậu vẫn hạnh phúc, thậm chí còn hạnh phúc hơn bất cứ con chuột nào trong mê cung.