



Phá bỏ những thành kiến của bạn

Tóm tắt bài viết

Vấn đề

Những thành kiến về nhận thức làm lu mờ việc ra quyết định của chúng ta. Chúng ta phụ thuộc quá nhiều vào các phán đoán trực quan, tự động, và ngay cả khi chúng ta cố gắng sử dụng lý trí, logic của chúng ta thường lười biếng hoặc thiếu sót.

Nguyên nhân

Thay vì khám phá những rủi ro và sự không chắc chắn, chúng ta tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi đóng, vì điều đó dễ dàng hơn nhiều. Điều này thu hẹp suy nghĩ của chúng ta về những gì có thể xảy ra trong tương lai, mục tiêu của chúng ta là gì và cách chúng ta có thể đạt được chúng.

Giải pháp

Bằng cách biết những thành kiến nào có xu hướng thúc đẩy chúng ta và sử dụng một số thủ thuật và công cụ nhất định để vượt qua chúng, chúng ta có thể mở rộng suy nghĩ và đưa ra những lựa chọn tốt hơn.

Giả sử bạn đang đánh giá một ứng viên ứng tuyển cho vị trí lãnh đạo của một văn phòng mới ở một quốc gia khác. Trên lý thuyết, đây là người có trình độ cao nhất mà bạn từng thấy. Câu trả lời của cô ấy đối với các câu hỏi phỏng vấn của bạn vô cùng hoàn hảo. Cô ấy có kỹ năng xã hội hoàn hảo. Tuy nhiên, có điều gì đó không ổn. Bạn không thể chỉ ra chính xác vấn đề ở đâu, bạn chỉ lờ mờ cảm nhận được. Làm thế nào để bạn quyết định có nên thuê cô ấy không?

Bạn có thể tin vào trực giác, thứ đã hướng dẫn bạn tốt trong quá khứ và là thứ đưa ứng viên đi đến ứng tuyển cho vị trí này. Đó là điều mà hầu hết các giám đốc điều hành nói rằng họ sẽ làm khi chúng tôi đặt ra tình huống này trong các lớp học của chúng tôi về việc ra quyết định của người quản lý. Vấn đề là, đôi khi bạn đi ngược lại với trực giác, và bạn thậm chí chưa từng thử trực giác của mình. Bạn không thể thực sự biết liệu trực giác của bản thân có đang giúp bạn đưa ra những lựa chọn tốt, nếu bạn chưa bao giờ thấy điều gì sẽ xảy ra khi bạn bỏ qua nó.

Các chuyên gia cho rằng chúng ta có thể gặp phải rất nhiều nguy hiểm nếu phụ thuộc quá nhiều vào cái mà các chuyên gia gọi là Hệ thống tư duy 1 (các phán đoán tự động bắt nguồn từ các liên kết được lưu

trữ trong bộ nhớ) thay vì hoạt động một cách logic thông qua thông tin có sẵn. Không nghi ngờ gì nữa, Hệ thống 1 rất quan trọng đối với chúng ta trong một số trường hợp. Nó là thứ giúp bạn chuyển tay lái kịp thời để tránh tai nạn xe hơi. Nhưng như nhà tâm lý học Daniel Kahneman đã chỉ ra, nó cũng là một nguồn gốc phổ biến của thành kiến, thứ có thể dẫn đến việc đưa ra quyết định kém, bởi vì trực giác của chúng ta thường dẫn chúng ta đi chệch hướng. Ngoài ra, những thiếu sót trong Hệ thống tư duy 2 cũng có thể dẫn đến sai lệch trong phán đoán. Về cơ bản, suy luận có chủ ý khiến cho việc ra quyết định trở nên càng kém hơn. Ví dụ, những hạn chế về nhận thức hoặc sự lười biếng có thể khiến mọi người tập trung vào những điều sai trái hoặc không tìm ra thông tin liên quan.

Tất cả chúng ta đều dễ bị ảnh hưởng bởi những thành kiến như vậy, đặc biệt là khi chúng ta mệt mỏi, căng thẳng hoặc đa nhiệm. Hãy nghĩ đến một giám đốc điều hành đang đàm phán về việc sáp nhập đồng thời chịu áp lực từ các luật sư cho quyết định đóng cửa nhà máy và chịu áp lực từ các đồng nghiệp cho các quyết định sa thải. Trong những tình huống như thế này, chúng ta còn lâu mới có thể đưa ra quyết định đúng. Chúng ta đang phung phí sức lực, tình cảm và vật chất. Chúng ta đối phó bằng cách đưa ra quyết định dựa vào các phán đoán trực quan và Hệ thống tư duy 1 nhiều hơn dựa vào suy luận cẩn thận. Việc ra quyết định trở nên nhanh hơn và đơn giản hơn, nhưng chất lượng thường bị ảnh hưởng.

Một giải pháp cho chúng ta là ủy quyền và chống lại các thành kiến ở cấp độ tổ chức, sử dụng kiến trúc lựa chọn để sửa đổi môi trường mà các quyết định được đưa ra. (Xem *Nhà lãnh đạo với tư cách là Kiến trúc sư ra quyết định* trong số báo này). Tuy nhiên, phần lớn thời gian, ủy quyền không phải là lựa chọn thích hợp nhất, và tất cả dựa vào bạn. Trong trường hợp đó, bạn có thể vượt qua những thành kiến của chính mình. Bạn bắt đầu bằng cách hiểu chúng đến từ đâu, chẳng hạn như việc bạn phụ thuộc quá nhiều vào trực giác, suy luận khiếm khuyết hoặc cả hai. Trong bài viết này, chúng tôi mô tả một số thành kiến “cứng đầu” nhất hiện nay: tầm nhìn hạn hẹp một chiều về các kịch bản trong tương lai, về mục tiêu và về các lựa chọn. Nhưng như Kahneman đã chỉ ra, chỉ nhận thức thôi là chưa đủ. Vì vậy, chúng tôi cũng cung cấp các chiến lược để khắc phục các thành kiến dựa trên các nghiên cứu mới nhất về tâm lý phán đoán và ra quyết định.

Tuy nhiên, trước tiên, hãy quay lại với ứng cử viên mà bạn đang xem xét. Có lẽ sự nghi ngờ của bạn không thực sự là về cô ấy mà là về những vấn đề lớn hơn mà bạn chưa nói rõ. Điều gì sẽ xảy ra nếu môi trường kinh doanh ở khu vực mới không hứa hẹn như dự báo? Điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên gặp vấn đề khi cộng tác xuyên biên giới hoặc khi phối hợp với văn phòng chính? Câu trả lời cho những câu hỏi như vậy sẽ định hình các quyết định thu hẹp quy mô hoặc quản lý sự tăng trưởng liên tục, tùy thuộc vào tương lai sẽ diễn ra như thế nào. Vì vậy, bạn nên suy nghĩ về các trường hợp dự phòng ngay bây giờ, khi quyết định thuê ai.

Nhưng việc hỏi những câu hỏi lớn hơn, khó hơn đó không tự nhiên mà có. Chúng ta là những kẻ lười nhác về mặt nhận thức. Chúng ta không muốn dành năng lượng tinh thần của mình để giải trí cho những điều không chắc chắn. Việc tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi đáng dễ dàng hơn, vì vậy chúng ta thường làm điều đó hơn. Điều này ảnh hưởng đến suy nghĩ của chúng ta, khiến chúng ta tập trung vào một tương lai có thể có (trong trường hợp này là một văn phòng hoạt động như dự kiến), một mục tiêu (thuê người có thể quản lý nó trong viễn cảnh tương lai đã định ra) và một lựa chọn riêng biệt (ứng viên trước mặt chúng ta). Khi suy nghĩ hạn hẹp này tạo nên một câu chuyện hấp dẫn, Hệ thống 1 khởi động: Trực giác sớm cho chúng ta biết rằng chúng ta đã sẵn sàng để quyết định và chúng ta dấn thân vào cuộc với sự tự tin tuyệt đối nhưng vô căn cứ. Để “debias – phá bỏ thành kiến” trong các quyết định của bản thân, điều cần thiết là phải mở rộng quan điểm của chính mình trên cả ba mặt trận.

Nghĩ về tương lai

Gần như tất cả mọi người đều nghĩ quá hạn hẹp về các kết quả có thể xảy ra. Một số người đưa ra dự đoán đúng nhất và dừng lại ở đó (“Nếu chúng tôi xây dựng nhà máy này, chúng tôi sẽ bán thêm 100.000 xe mỗi năm”). Những người khác ít nhất cố gắng đưa ra biện pháp phòng ngừa (“Có 80% khả năng chúng tôi sẽ bán được từ 90.000 đến 110.000 chiếc ô tô nữa”).

Thật không may, hầu hết các biện pháp phòng ngừa vẫn chưa đủ. Khi các nhà nghiên cứu yêu cầu hàng trăm giám đốc tài chính từ nhiều ngành khác nhau dự báo lợi nhuận hàng năm cho S&P 500 trong 9 năm, phạm vi 80% của họ chỉ đúng một phần ba thời gian. Đó là tỷ lệ chính xác thấp khủng khiếp đối với một nhóm giám đốc điều hành có kiến thức rộng rãi về nền kinh tế Hoa Kỳ. Các dự báo thậm chí còn kém hơn khi mọi người tự đánh giá kế hoạch của họ, một phần vì mong muốn thành công của họ đã làm sai lệch cách giải thích dữ liệu của họ. (Như cựu Giám đốc tài chính Goldman Sachs, David Viniar đã từng nói, “Bài học bạn luôn học được là định nghĩa của bạn về cực đoan là không đủ cực đoan.”)

Bởi vì hầu hết chúng ta có xu hướng tự tin quá mức vào các ước tính của mình, điều quan trọng là phải tự “thúc đẩy” bản thân để tránh rủi ro và không chắc chắn. Các phương pháp sau đây đặc biệt hữu ích.

Thực hiện ba ước tính. Giá dầu thô tháng 1/2017 sẽ như thế nào? Có bao nhiêu ngôi nhà mới sẽ được xây dựng ở Hoa Kỳ trong năm tới? Khách hàng của bạn sẽ đặt hàng bao nhiêu chip nhớ vào tháng tới? Những dự báo như vậy định hình các quyết định về việc có tham gia vào một thị trường mới hay không, thuê bao nhiêu người và sản xuất bao nhiêu đơn vị. Để cải thiện độ chính xác của bạn, hãy tính toán ít nhất ba ước tính — thấp, trung bình và cao — thay vì chỉ nêu một phạm vi. Mọi người đưa ra phạm vi rộng hơn khi họ suy nghĩ về các ước tính thấp và cao một cách riêng biệt, và khi làm ra ba ước tính, bạn sẽ biết phải làm gì trong phần lớn các tình huống.

Các phỏng đoán cao và thấp của bạn sẽ khó xảy ra nhưng vẫn nằm trong phạm vi khả năng. Ví dụ: ở cấp thấp, bạn có thể nói, “Có 10% khả năng chúng tôi sẽ bán ít hơn 10.000 chip bộ nhớ vào tháng tới.” Và ở cấp độ cao, bạn có thể thấy trước 10% khả năng doanh số bán hàng sẽ vượt quá 50.000. Với cách tiếp cận này, bạn ít có khả năng rơi vào thế bị động ở cả tình huống tốt nhất và xấu nhất, và bạn có thể lập kế hoạch cho chúng. (Bạn sẽ gia tăng sản xuất như thế nào nếu nhu cầu cao hơn nhiều so với dự đoán? Nếu nhu cầu thấp hơn, bạn sẽ giải quyết thế nào với lượng hàng tồn kho dư thừa và giữ cho dòng tiền luân chuyển?). Rất có thể, ước tính trung bình của bạn sẽ đưa bạn đến gần thực tế hơn so với hai phạm vi trên và dưới.

Cần nhắc. Một bài tập liên quan là thực hiện hai dự báo và lấy giá trị trung bình. Ví dụ, những người tham gia một nghiên cứu đã đưa ra những dự đoán tốt nhất của họ về các niên đại trong lịch sử, chẳng hạn như năm rượu gin bông được phát minh. Khi câu trả lời đầu tiên sai, họ đoán lại. Mặc dù phán đoán lần hai cũng không gần hơn với câu trả lời chính xác là bao, nhưng mọi người có thể khai thác “sự khôn ngoan của nhiều góc nhìn bên trong” (wisdom of the inner crowd) bằng cách tính trung bình các phỏng đoán của họ. Chiến lược này có thể đưa ra kết quả chính xác hơn so với việc dựa vào một trong hai ước tính. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khi mọi người suy nghĩ nhiều lần về một vấn đề, họ thường nhìn nhận vấn đề đó dưới nhiều góc nhìn khác nhau, bổ sung thêm thông tin có giá trị. Vì vậy, hãy khởi động sự khôn ngoan bên trong của chính bạn và dành thời gian để xem xét lại: Dự đoán một kết quả, nghỉ ngơi (ngủ thêm nếu bạn có thể), sau đó quay lại và dự đoán một kết quả khác. Đừng tham khảo ước tính trước đó của bạn, làm vậy sẽ chỉ khiến bạn trở nên cố chấp và hạn chế khả năng đạt được thông tin chi

tiết mới. Nếu bạn không thể tránh suy nghĩ về ước tính trước đó của mình, thì hãy cho rằng nó sai và xem xét các lập luận cho một phỏng đoán khác.

Sử dụng dự đoán *premortem*. Trong dự đoán *postmortem*, nhiệm vụ thường là tìm hiểu nguyên nhân của một thất bại trong quá khứ. Tuy nhiên trong dự đoán *premortem*, bạn tưởng tượng về một thất bại trong tương lai và sau đó giải thích nguyên nhân. Kỹ thuật này, còn được gọi là nhận thức về khả năng tiềm ẩn trong tương lai, giúp bạn xác định các vấn đề tiềm ẩn mà việc dự đoán thông thường không làm bạn nghĩ đến. Nếu bạn là quản lý của một nhà bán lẻ quốc tế, bạn có thể nói: “Giả sử đó là năm 2025 và các cửa hàng ở Trung Quốc của chúng tôi thua lỗ hàng năm kể từ năm 2015. Tại sao điều đó lại xảy ra?”

Suy nghĩ theo cách này có một số lợi ích. Đầu tiên, nó kích thích sự lạc quan, khuyến khích việc đánh giá rủi ro thực tế hơn. Thứ hai, nó giúp bạn chuẩn bị các kế hoạch dự phòng và các chiến lược rút lui. Thứ ba, nó có thể làm nổi bật các yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công hoặc thất bại, điều này có thể làm tăng khả năng kiểm soát kết quả của bạn.

Có lẽ Home Depot sẽ được hưởng lợi từ dự đoán *premortem* trước khi quyết định thâm nhập vào Trung Quốc. Theo một số báo cáo, công ty đã buộc phải đóng cửa cửa hàng ở đó vì nhận thức muộn màng rằng người tiêu dùng Trung Quốc không ưa chuộng việc tự sửa nhà hay lắp đặt các thiết bị. Do nhân công giá rẻ nên người tiêu dùng trung lưu Trung Quốc chuộng việc để công ty chuyên nghiệp đến hỗ trợ hơn. Việc tưởng tượng trước nhu cầu thấp có thể giúp Home Depot thực hiện nghiên cứu thị trường bổ sung (hỏi người tiêu dùng Trung Quốc cách họ giải quyết các vấn đề sửa chữa nhà của họ) và chuyển từ sản phẩm tự làm sang dịch vụ.

Đứng dưới góc độ của người ngoài. Bây giờ, giả sử bạn phụ trách nhóm phát triển sản phẩm mới. Bạn đã cẩn thận đề ra kế hoạch sáu tháng về thiết kế ban đầu, thử nghiệm người tiêu dùng và xây dựng mẫu, một kế hoạch mà bạn rất tin tưởng vào thành công của nó. Và bạn đã cẩn thận tìm ra những gì bạn cần để quản lý nhóm một cách tối ưu và lý do bạn mong đợi thành công. Đây là điều mà Dan Lovallo và Daniel Kahneman gọi là thực hiện “cái nhìn bên trong” của dự án, điều này thường dẫn đến sự lạc quan quá mức. Bạn cần bổ sung cho kế hoạch này bằng một cái nhìn bên ngoài, một cái nhìn xem xét những gì đã xảy ra với các dự án tương tự và bạn sẽ đưa ra lời khuyên gì cho người khác nếu bạn không tham gia vào dự án đó. Ví dụ, phân tích có thể chỉ ra rằng chỉ 30% sản phẩm mới trong ngành của bạn đã thu được lợi nhuận trong vòng 5 năm. Liệu bạn có khuyên một đồng nghiệp hoặc một người bạn chấp nhận 70% khả năng thất bại nếu ở trong tình huống của bạn? Nếu không, đừng tiếp tục trừ khi bạn có bằng chứng cho thấy cơ hội thành công của bạn về cơ bản là tốt hơn nhiều so với những người khác.

Cái nhìn từ bên ngoài cũng ngăn chặn “sự nguy hiểm khi lập kế hoạch”, đó là việc vẽ lên một viễn cảnh thành công hoàn mỹ và quản lý điều đó, mặc dù tỷ lệ thất bại của bạn thực sự khá cao. Nếu bạn xem xét kỹ chi phí và thời gian cần thiết để phát triển sản phẩm mới trên thị trường của mình, bạn có thể thấy rằng chúng vượt xa dự báo lạc quan trước đó của bạn, do đó có thể khiến bạn phải thay đổi hoặc hủy bỏ kế hoạch.

Nghĩ về các mục tiêu

Điều quan trọng là bạn cũng phải có một tư duy sâu rộng về các mục tiêu của mình. Điều này sẽ giúp bạn tập trung khi đến lúc chọn các tùy chọn phù hợp nhất. Hầu hết mọi người đều cố tình giới hạn bản thân bằng cách chỉ hướng đến một vài mục tiêu hấp dẫn nhất, đơn giản vì họ không nắm được hết toàn bộ các khả năng có thể xảy ra.

Đó là cái bẫy mà nhóm quản lý cấp cao tại Seagate Technology đã tìm cách tránh vào đầu những năm 1990, khi công ty là nhà sản xuất ổ đĩa lớn nhất thế giới. Sau khi mua lại một số công ty, Seagate đã tiếp cận nhà phân tích quyết định Ralph Keeney để được giúp tìm ra cách tích hợp các công ty con vào một tổ chức duy nhất. Keeney đã thực hiện các cuộc phỏng vấn riêng lẻ với 12 giám đốc điều hành hàng đầu của Seagate, bao gồm cả Tổng Giám đốc điều hành, để đưa ra các mục tiêu của công ty. Bằng cách tổng hợp các câu trả lời của họ, ông đã xác định được tám mục tiêu chung (chẳng hạn như tạo ra tổ chức phần mềm tốt nhất và cung cấp giá trị cho khách hàng) và 39 mục tiêu cụ thể (chẳng hạn như phát triển các tiêu chuẩn sản phẩm tốt hơn và giảm chi phí cho khách hàng). Nói cách khác, trung bình mỗi giám đốc điều hành chỉ nêu được khoảng một phần ba các mục tiêu cụ thể, và chỉ duy nhất một người nêu ra được hơn một nửa. Nhưng với tất cả các mục tiêu đã vạch ra, các nhà quản lý cấp cao đã có một cái nhìn toàn diện hơn và một khuôn khổ chung để quyết định theo đuổi cơ hội nào. Nếu họ không phản ánh mục tiêu của mình một cách có hệ thống, một số khách hàng tiềm năng trong số đó có thể đã bị bỏ lỡ.

Ở giai đoạn đầu của quá trình ra quyết định, bạn sẽ muốn tạo ra nhiều mục tiêu. Sau đó, bạn có thể phân loại cái nào quan trọng nhất. Ví dụ, Seagate đặt ưu tiên cao vào việc cải tiến sản phẩm vì điều đó sẽ dẫn đến nhiều khách hàng hài lòng hơn, bán được nhiều hơn và cuối cùng là lợi nhuận lớn hơn. Tất nhiên, có những con đường khác dẫn đến lợi nhuận lớn hơn, chẳng hạn như phát triển lực lượng lao động tinh gọn hơn, hiệu quả hơn. Lập kế hoạch, ghi chép và tổ chức các mục tiêu của mình giúp bạn thấy rõ những con đường đó để bạn có thể chọn con đường có ý nghĩa nhất dựa trên các kết quả có thể xảy ra.

Thực hiện các bước sau để đảm bảo rằng bạn đang vươn đủ xa để đạt được mục tiêu của mình.

Tìm kiếm lời khuyên. Mài giũa góc nhìn của bạn bằng cách tìm kiếm ý tưởng từ những người khác. Trong một nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu sinh viên MBA liệt kê tất cả các mục tiêu của họ cho một kỳ thực tập. Có bảy hoặc tám điều được đề cập nhiều nhất, chẳng hạn như “cải thiện sức hấp dẫn của tôi để có được các lời mời cho vị trí toàn thời gian” và “phát triển kỹ năng lãnh đạo của tôi”. Sau đó, họ được cho xem một danh sách tổng thể về các mục tiêu của mọi người và hỏi những mục tiêu nào mà họ cho là phù hợp về mặt cá nhân. Kết quả là danh sách các mục tiêu của chính họ tăng gấp đôi, và khi những người tham gia xếp hạng mục tiêu của họ sau khi đã bổ sung, những mục tiêu do những người khác tạo ra sẽ đạt điểm cao bằng những mục tiêu mà họ tự nghĩ ra.

Hãy tự vạch ra các mục tiêu trước khi tìm lời khuyên để bạn không bị “neo” bởi những gì người khác nói. Và cũng đừng cố định phạm vi lời khuyên bằng cách đề cập đến những gì bạn đã tin tưởng (“Tôi nghĩ giám đốc tài chính mới của chúng ta cần phải có kinh nghiệm về các thương vụ mua lại — bạn nghĩ sao?”). Nếu bạn đang đưa ra quyết định cùng với những người khác, hãy yêu cầu mọi người liệt kê các mục tiêu của họ một cách độc lập và sau đó kết hợp các danh sách, như Keeney đã làm ở Seagate.

Chuyển đổi qua lại giữa các mục tiêu của bạn. Dựa trên công việc tư vấn của mình và các thí nghiệm trong phòng thí nghiệm, Keeney nhận thấy rằng việc xem xét từng mục tiêu thay vì tất cả cùng một lúc sẽ giúp mọi người đưa ra nhiều lựa chọn thay thế hơn. Tuy nhiên, việc tìm kiếm một giải pháp để đánh giá từng lựa chọn là quá khó. Nó làm tê liệt người ra quyết định.

Vì vậy, khi xem xét các mục tiêu của bạn, chẳng hạn như tổ chức một buổi rút kinh nghiệm bên ngoài văn phòng, hãy giải quyết từng mục tiêu một. Nếu bạn muốn mọi người trao đổi bài học rút ra được từ năm qua, phát triển một số kỹ năng lãnh đạo nhất định và hiểu sâu hơn về các ưu tiên chiến lược, thì việc suy nghĩ về những mục tiêu này một cách riêng biệt có thể giúp bạn đạt được chúng hiệu quả hơn.

Bạn có thể hình dung về nhiều buổi chia sẻ hoặc thậm chí các sự kiện khác nhau, từ việc nhờ các quản lý chuyên nghiệp dẫn dắt các buổi học hỏi đến tham dự hội thảo về lãnh đạo tại một trường kinh doanh hàng đầu. Tiếp theo, chuyển sang kết hợp các mục tiêu. Để phát triển các kỹ năng lãnh đạo đồng thời tạo cơ hội giải trí cho các thành viên đi cùng gia đình, bạn có thể cân nhắc trải nghiệm kiểu Outward Bound. Ngay cả khi ban đầu bạn không thích một ý tưởng nào đó, hãy viết nó ra. Nó có thể tạo ra những ý tưởng bổ sung đáp ứng nhiều mục tiêu hơn nữa.

Nghĩ về các lựa chọn

Mặc dù bạn cần một số lượng lớn các lựa chọn để đưa ra quyết định đúng đắn, bạn cũng cần phải tìm những lựa chọn mạnh, ít nhất là hai nhưng lý tưởng nhất là từ ba đến năm lựa chọn tốt nhất. Tất nhiên, bạn có thể dễ dàng nhượng bộ Hệ thống tư duy 1 và tạo ra một quyết định sai lầm để hợp lý hóa lựa chọn yêu thích theo trực giác của bạn (giống như một phụ huynh hỏi một đứa trẻ năng động, "Con có muốn ngủ trưa hôm nay không?"). Nhưng thật ra bạn chỉ đang lừa dối chính mình. Quyết định nào cũng nên được dựa trên phương án tốt nhất sau khi đã cân nhắc kỹ lưỡng. Ngay cả Hệ thống tư duy 2 cũng thường quá hạn hẹp. Việc phân tích ưu và nhược điểm của một số lựa chọn sẽ không có lợi cho bạn nếu bạn không xác định được đâu là những lựa chọn tốt nhất.

Thật không may, mọi người hiếm khi xem xét nhiều lựa chọn cùng một lúc. Các nhà quản lý có xu hướng đóng khung các quyết định dưới dạng câu hỏi có hoặc không thay vì đưa ra các lựa chọn thay thế. Chẳng hạn, họ có thể hỏi "Chúng ta có nên mở rộng kinh doanh đồ nội thất bán lẻ sang Brazil không?" mà không đặt câu hỏi về việc mở rộng có phải là một ý tưởng hay và liệu Brazil có phải là nơi tốt nhất hay không.

Đóng khung bằng câu hỏi có-không chỉ là một cách chúng ta thu hẹp các lựa chọn của mình. Ngoài ra, chúng ta còn thường tập trung vào một loại giải pháp duy nhất cho một vấn đề (cái mà các nhà tâm lý học gọi là tính cố định về mặt chức năng) và bị hạn chế bởi những giả định của chúng ta về điều gì hiệu quả và điều gì không. Tất cả những điều này là dấu hiệu của sự cứng nhắc về mặt nhận thức, sẽ được khuếch đại khi chúng ta cảm thấy bị đe dọa bởi áp lực thời gian, cảm xúc tiêu cực, kiệt sức và các yếu tố gây căng thẳng khác. Chúng ta dành năng lượng tinh thần để tìm ra cách tránh thua lỗ hơn là phát triển những khả năng mới để khám phá.

Sử dụng đánh giá chung. Vấn đề với việc đánh giá các tùy chọn một cách riêng lẻ là bạn không thể đảm bảo được kết quả tốt nhất. Lấy tình huống này từ một nghiên cứu nổi tiếng. Một công ty đang tìm kiếm một kỹ sư phần mềm để viết các chương trình bằng một ngôn ngữ máy tính mới. Có hai người nộp đơn, vừa tốt nghiệp cùng một trường đại học danh giá. Một người đã viết 70 chương trình bằng ngôn ngữ mới và có điểm trung bình là 3.0 (trên thang điểm 5.0). Người kia đã viết 10 chương trình và có điểm trung bình 4,9. Ai nên nhận được vị trí này?

Câu trả lời có lẽ sẽ phụ thuộc vào việc bạn xem xét cả hai ứng viên cùng lúc hay riêng lẻ. Trong nghiên cứu, hầu hết những người xem xét hai lập trình viên cùng một lúc (trong chế độ đánh giá chung) muốn thuê người viết được nhiều chương trình hơn, mặc dù điểm trung bình của anh ta thấp hơn. Tuy nhiên, khi mọi người được yêu cầu đánh giá hai lập trình viên một cách riêng biệt, mức lương được đề xuất sẽ cao hơn cho người có điểm trung bình tốt hơn. Thật khó để biết 70 chương trình là nhiều hay ít khi bạn không có mốc cụ thể nào để so sánh. Trong khi đánh giá riêng biệt, mọi người chú ý đến những gì họ có thể dễ dàng đánh giá, trong trường hợp này điểm số, và bỏ qua những gì họ không thể. Họ đưa ra quyết định mà không cần xem xét tất cả các sự kiện có liên quan.

Một cách đã được chứng minh là hữu ích cho chế độ đánh giá chung là xem xét những gì bạn sẽ mất nếu bạn đưa ra một lựa chọn nhất định. Điều đó buộc bạn phải tìm kiếm những khả năng khác. Trong một nghiên cứu tại Yale, 75% người được hỏi trả lời có khi được hỏi, "Bạn có muốn mua một bản sao của một bộ phim giải trí với giá 14,99 đô la không?" Nhưng chỉ 55% trả lời có khi được thông báo rõ ràng rằng họ có thể mua phim với mức giá trên hoặc giữ tiền cho những lần mua khác. Sự chuyển đổi đơn giản đó sang đánh giá chung làm nổi bật cái mà các nhà kinh tế học gọi là chi phí cơ hội – thứ mà bạn từ bỏ khi theo đuổi một thứ khác.

Hãy thử kiểm tra "lựa chọn bị mất". Một khi mọi người đã ấn định một lựa chọn, họ thường muốn tiếp tục với lựa chọn đó, vì vậy họ không nhận ra có những lựa chọn thay thế có thể vượt trội hơn. Để giải quyết vấn đề này, các chuyên gia về đưa ra quyết định Chip Heath và Dan Heath đề xuất một mẹo tinh thần: Giả sử bạn đang cân nhắc các lựa chọn sẵn có và tự hỏi, "Tôi có thể làm gì khác?". Câu hỏi này sẽ kích hoạt việc khám phá các lựa chọn thay thế. Bạn có thể sử dụng nó để mở hướng suy nghĩ về việc mở rộng kinh doanh đồ nội thất của mình sang Brazil: "Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không thể đầu tư vào Nam Mỹ? Chúng ta có thể làm gì khác với tài nguyên của mình?" Điều đó có thể khiến bạn cân nhắc đầu tư vào một khu vực khác, cải thiện vị trí của các cửa hàng hiện tại của bạn hoặc nâng cấp cho cửa hàng trực tuyến. Nếu nhiều ý tưởng có vẻ hứa hẹn, bạn có thể chia nhỏ sự khác biệt. Ví dụ, thử nghiệm mở rộng kinh doanh tại khu vực ven biển ở Brazil bằng cách cho thuê các cửa hàng thay vì xây dựng mới, và sử dụng số tiền dư để cải thiện các cửa hàng hiện có.

Chống lại các thành kiến có động cơ

Tất cả những thành kiến về nhận thức này thu hẹp suy nghĩ của chúng ta về tương lai, về mục tiêu và về các lựa chọn, và chúng được cho là "có động cơ" khi bị thúc đẩy bởi một nhu cầu tâm lý mãnh liệt, chẳng hạn như sự gắn bó tình cảm mạnh mẽ hoặc mong muốn đầu tư. Những thành kiến có động cơ đặc biệt khó vượt qua. Bạn biết điều này nếu bạn đã từng dành rất nhiều thời gian và nỗ lực để phát triển một ý tưởng, chỉ để phát hiện ra rằng vài tháng sau đó ai đó đã đánh bại bạn. Bạn nên tiếp tục, nhưng mong muốn tránh thua lỗ quá lớn đến mức làm sai lệch nhận thức của bạn về lợi ích và rủi ro. Và vì vậy, bạn cảm thấy thôi thúc muốn vượt lên phía trước để chứng minh rằng ý tưởng của bạn bằng cách nào đó lớn hơn hoặc tốt hơn.

Niềm tin sai lầm của chúng ta vào phán đoán của chính mình khiến vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Chúng ta tự tin quá mức vì hai lý do: Chúng ta cung cấp thông tin mà bản thân có quá nhiều trọng lượng (xem "Cách ngăn chặn đánh giá sai"). Và bởi vì chúng ta không biết về những gì không nhìn thấy, chúng ta gặp khó khăn trong việc hình dung các cách khác để xác định vấn đề hoặc tìm cách giải quyết.

Nhưng chúng ta có thể ngăn chặn một số thành kiến có động cơ, chẳng hạn như khuynh hướng cố chấp theo đuổi một hành động mà chúng ta cực kỳ muốn thực hiện, bằng cách sử dụng "dây buộc hành trình" (trip wire) để chuyển hướng bản thân đến một con đường hợp lý hơn. Đó là điều mà nhiều hướng dẫn viên thám hiểm làm khi dẫn khách hàng lên đỉnh Everest. Họ thông báo trước thời hạn. Nếu sau đó cả nhóm không lên được đỉnh, họ phải quay trở lại nơi cắm trại, và tùy thuộc vào điều kiện thời tiết, họ có thể phải từ bỏ hoàn toàn cuộc thám hiểm. Từ một góc độ hợp lý, những tháng đào tạo và chuẩn bị có thể coi là chi phí chìm và nên được bỏ qua. Khi tình huống không cho phép leo lên đỉnh núi, hầu như tất cả mọi người đều đồng ý rằng bỏ qua thời gian tốt để quay lại nơi cắm trại sẽ khiến mạng sống bị đe dọa và quá rủi ro. Tuy nhiên, cảm xúc chán ghét việc bỏ cuộc là một sức mạnh tâm lý mạnh mẽ. Không có dây buộc hành trình, nhiều nhà leo núi vẫn cố chấp, không muốn từ bỏ ước mơ chinh phục đỉnh núi của

mình. Xu hướng hành động theo cảm xúc của họ thậm chí còn mạnh mẽ hơn bởi vì Hệ thống tư duy 2 bị mất chức năng bởi nồng độ oxy thấp khi ở độ cao lớn. Khi họ leo lên cao hơn, họ trở nên ít sẵn sàng ra quyết định hơn, và càng cần dây dẫn hơn.

Trong kinh doanh, dây dẫn hành trình có thể khiến mọi người ít bị ảnh hưởng bởi “thành kiến hiện tại” hơn (xu hướng tập trung vào những sở thích trước mắt và bỏ qua những mục tiêu và hậu quả lâu dài). Ví dụ, nếu bạn thẳng thắn nói với sếp về thời điểm bạn sẽ sử dụng lời khuyên khai vãn mà sếp yêu cầu (và rằng bạn đã không tìm kiếm khai vãn trong quá khứ mặc dù bạn biết điều đó tốt cho mình), thì bạn sẽ dễ dàng theo dõi tiến trình của mình hơn. Hãy đặt lịch trình cho “chuyến đi” của bạn một cách chính xác (đặt hẹn trước) và chia sẻ lịch trình với những người liên quan, như vậy bạn sẽ không bị tụt lại phía sau nữa.

Một cách sử dụng quan trọng khác của dây dẫn hành trình là trong các tình huống đấu thầu cạnh tranh, khi mà thời gian và công sức đầu tư vào một cuộc thương lượng có thể bị mất nếu không đạt được thỏa thuận. Các giám đốc điều hành thường cố gắng tránh tổn thất đó bằng cách đẩy cam kết của họ lên, trả thêm hàng triệu hoặc thậm chí hàng tỷ đô la. Vấn đề là, sở thích thường thay đổi trong quá trình thương lượng (ví dụ, thông tin mới được đưa ra có thể khiến cho đối phương cân nhắc lại về việc trả giá cao hơn). Vì vậy, trong loại tình huống này, hãy cân nhắc đặt một điểm quyết định (decision point), một loại dây dẫn hành trình ít ràng buộc hơn vì nó kích hoạt suy nghĩ của chúng ta thay vì đưa ra một hành động cụ thể. Nếu giá thỏa thuận leo thang vượt quá giá trị tại điểm quyết định của bạn, hãy nghỉ ngơi và đánh giá lại các mục tiêu và tùy chọn của bạn. Các điểm quyết định mang lại sự linh hoạt hơn so với các dây dẫn “cứng”, nhưng vì chúng cho phép thực hiện nhiều hành động, chúng cũng làm tăng nguy cơ bạn phải đưa ra các quyết định ngắn hạn dựa trên cảm xúc.

Mặc dù suy nghĩ hạn hẹp có thể khiến chúng ta mắc phải sai lầm bất cứ lúc nào, nhưng chúng ta đặc biệt dễ mắc phải nó khi phải đối mặt với những quyết định chỉ có một lần trong đời, vì chúng ta không có kinh nghiệm trước đó để tham khảo. Vì vậy, các chiến thuật mở rộng quan điểm của chúng ta về tương lai, mục tiêu và lựa chọn có thể coi là đặc biệt có giá trị trong những tình huống này. Một số công cụ, chẳng hạn như danh sách kiểm tra và thuật toán, có thể cải thiện khả năng sẵn sàng ra quyết định bằng cách giảm gánh nặng cho trí nhớ hoặc sự tập trung của chúng ta. Những thứ khác, chẳng hạn như dây dẫn hành trình, đảm bảo sự tập trung của chúng ta vào một sự kiện quan trọng khi nó xảy ra.

Theo nguyên tắc chung, bạn nên dự đoán ba tương lai có thể xảy ra, thiết lập ba mục tiêu chính và tạo ra ba lựa chọn khả thi cho mỗi tình huống nhất định. Tất nhiên, chúng ta luôn có thể làm được nhiều hơn, nhưng cách tiếp cận chung này sẽ giúp chúng ta không cảm thấy choáng ngợp trước những khả năng vô tận - điều này có thể khiến chúng ta suy nhược.

Ngay cả những người thông minh nhất cũng thể hiện thành kiến của bản thân trong các phán đoán và lựa chọn của họ. Thật ngu ngốc khi nghĩ rằng chúng ta có thể vượt qua chúng bằng ý chí tuyệt đối. Nhưng chúng ta có thể đoán trước và thông minh hơn họ bằng cách di chuyển bản thân đi đúng hướng khi đến lúc ra quyết định.

Làm thế nào để ngăn chặn việc đặt sai trọng số

Khi chúng ta gán quá nhiều hoặc quá ít tầm quan trọng cho thông tin chúng ta có, chúng ta nhất định sẽ đi chệch hướng trong quá trình ra quyết định của mình. Đó là một vấn đề liên quan đến các loại thành kiến khác nhau, nhưng dưới đây là một số chiến thuật có thể hữu ích.

- **Lọc (blinding):** cải thiện khả năng phán đoán bằng cách loại bỏ ảnh hưởng của các định kiến, liên tưởng đặc trưng và các yếu tố không liên quan.
Ví dụ, các dàn nhạc yêu cầu nhạc công diễn thử sau màn hình để ngăn chặn thành kiến về giới tính. Sau khi điều này trở thành thông lệ tiêu chuẩn, số nhạc công nữ trong các dàn nhạc đã tăng vọt từ 5% năm 1970 lên gần 40% ngày nay.
Nhiều giáo sư đảm bảo việc chấm điểm công bằng bằng cách che tên (hoặc nhờ trợ lý làm như vậy) trước khi đánh giá các bài báo và các bài tập khác.
- **Danh sách kiểm tra (checklist):** giảm việc mắc sai lầm do đăng trí và các biến dạng trí nhớ khác bằng cách hướng sự chú ý của chúng ta đến những gì phù hợp nhất.
Ví dụ, các nhà đầu tư mạo hiểm thường sử dụng một danh sách các tiêu chí để kiểm tra các đề xuất đầu tư.
Các nhà quản lý tuyển dụng thâm niên sẽ đánh giá các ứng viên bằng cách thực hiện các cuộc phỏng vấn có cấu trúc (có tác dụng dự đoán hiệu suất chính xác hơn nhiều so với các cuộc phỏng vấn mở). Bởi vì có một cách tiêu chuẩn để xếp hạng câu trả lời, mọi người có thể dễ dàng so sánh trên nhiều khía cạnh khác nhau.
- **Thuật toán:** đảm bảo tính nhất quán bằng cách xác định trước tầm quan trọng của mỗi phần thông tin
Ví dụ, các ngân hàng và các tổ chức cho vay khác sử dụng các thuật toán cho điểm để dự đoán mức độ tín dụng của người tiêu dùng.
Hay tại một trang về bóng chày chuyên nghiệp, các nhà tuyển dụng đang bắt đầu sử dụng các thuật toán trong việc tuyển dụng. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng một phương trình đơn giản để đánh giá các ứng viên tốt hơn đánh giá của con người ít nhất là 25%.

Tác giả:

Jack B. Soll là Phó giáo sư khoa Quản trị tại Trường Kinh doanh Fuqua của Đại học Duke.

Katherine L. Milkman là Trợ lý Giáo sư James G. Campbell Jr. về Hoạt động và Quản lý Thông tin tại Trường Wharton của Đại học Pennsylvania.

John W. Payne là Giáo sư Quản trị Kinh doanh Joseph J. Ruvane Jr. tại Fuqua.

Họ là tác giả của *Hướng dẫn người dùng để phá bỏ thành kiến*, một chương trong *Sổ tay phán đoán và ra quyết định* của Wiley Blackwell, sắp xuất bản vào năm 2015.

Q1: How does cognitive bias hinder our decision making process?

- A. It boosts up the transmission of carbon dioxide
- B. It narrows our thoughts of possibilities
- C. It weakens the neuro connection in our brain
- D. It increases illusions

Q2: What are cause of cognitive bias?

- A. The false information
- B. Poor nutritions

C. Fallacies

D. Misuse of closed questions

Q3: To fight back against cognitive bias, what should we take into consideration? (you can choose more than 1 correct answer)

A. Future

B. Present

C. Past

D. Objectives

Q4: What is the minimum number of estimations that you should make for a project, for instance?

Q5: What is “premortem” in this context?

A. The examination of a past event

B. The weather forecast

C. The analysis of prophecy

D. The analysis of possible failures

Q6: What role should we take in order to view the issue from a more objective aspect?

A. An insider

B. An outsider

C. A consultant

D. A customer

Q7: How to make our goals more visible?

A. Seek for advice

B. Mindmap

C. Schedule

D. Cycle

Q8: How to make decision when, say, you have more than one options? (you can choose more than 1 correct answer)

A. Roll the dice

B. Use joint evaluation

C. Follow the intuition

D. Test the disappeared options

Q9: What is opportunity cost?

A. The money for a gamble

B. The money for lottery

C. What you'll have if you make a certain choice

D. What you'll be missing if you make a certain choice

Q10: What is motivated bias?

A. Someone encourage you to think in specific way

B. Your thinking is driven by a need or want

C. The thoughts that are accepted

D. Dangerous things