Tư duy đặt cược

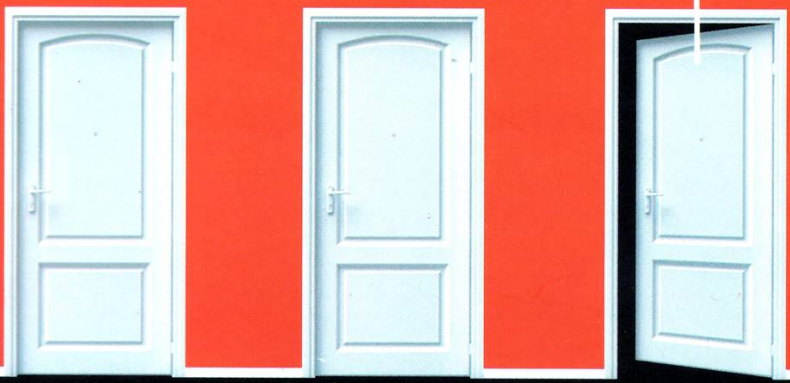
Thinking in Bets

Quyết định sáng suốt hơn

khi không có *đủ thông tin*

Annie Duke

Mai Chí Trung *dịch*



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Xuất thân là một nhà vô địch poker, chiến lược gia về ra quyết định và diễn giả, Annie Duke tiết lộ cách giúp bạn trở nên thoải mái với sự không chắc chắn và đưa ra những quyết định thông minh hơn trong bất kỳ tình huống nào.

Với 26 giây cuối cùng trong trận chung kết Super Bowl XLIX, huấn luyện viên đội Seahawks Peter Carroll đã đưa ra một trong những quyết định bị nhiều người chỉ trích nhất trong lịch sử bóng bầu dục. Đang bị dẫn trước bốn điểm tại vạch một yard của đội Patriots, ông đã ra lệnh ném bóng thay vì chuyền bóng cho trung vệ ngôi sao của đội mình. Cú ném bóng đó đã bị chặn lại và đội Seahawks thua trận. Người hâm mộ và giới chuyên môn la ó, nhưng quyết định đó có thực sự tệ đến như vậy không? Hay thực ra Carroll đã đưa ra một quyết định tuyệt vời nhưng thần may mắn đã không mỉm cười với ông?

Trong hầu hết các quyết định, từ thể thao đến kinh doanh đến những mối quan hệ cá nhân, có những nhân tố chúng ta có thể kiểm soát và dự đoán được – nhưng cũng có những nhân tố nằm ngoài sự kiểm soát và dự đoán của chúng ta. Cho dù có nhận thức được nó hay không thì chúng ta cũng đang thực hành việc mà Annie Duke gọi là "tư duy đặt cược". *Mình dám chắc rằng kế hoạch này sẽ thành công đến mức nào? Phạm vi của những kết quả mà quyết định này có thể tạo ra là gì? Phần thưởng khả dĩ có xứng đáng với rủi ro mà mình phải chấp nhận hay không?* Tỷ lệ thành công 5/6 có thể là một tỷ lệ tuyệt vời cho một phi vụ đầu tư, nhưng lại là một tỷ lệ chết người cho trò Russian roulette (Cò quay Nga).

Xuất thân là một nhà vô địch poker, Duke đã tinh thông nghệ thuật của việc phân biệt quyết định với kết quả và việc không bị xao động khi các quyết định tốt không có kết quả như ý muốn. Hiện nay cô đang giảng dạy cho các khách hàng và khán giả tại các buổi diễn thuyết của mình về cách từ bỏ việc tìm kiếm sự chắc chắn bất khả thi và cải thiện năng lực đánh giá các thông tin, lựa chọn và khả năng.

Tư duy đặt cược sử dụng rất nhiều ví dụ hấp dẫn để minh họa cho những công cụ hùng mạnh (và gần như không liên quan gì đến

Tư duy đặt cược

Quyết định sáng suốt hơn khi không có đủ thông tin

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
Bản tiếng Việt © NXB Trẻ, 2020.

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Duke, Annie, 1965-
Tư duy đặt cược : quyết định sáng suốt hơn khi không có đủ thông tin / Annie Duke ; Mai Chí Trung dịch. - In lần thứ 1. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2020.
320 tr. ; 23 cm.
Nguyên bản : Thinking in bets : making smarter decisions when you don't have all the facts.

1. Trò chơi quản lý. 2. Ra quyết định. I. Mai Chí Trung. II. Ts. III. Ts: Thinking in bets : making smarter decisions when you don't have all the facts.

658.40353 -- ddc 23
D877

Tư duy đặt cược
8 934974 168966

Annie Duke

Mai Chí Trung *dịch*

Tư duy đặt cược

Quyết định sáng suốt hơn khi không có đủ thông tin

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Dành tặng Lila và Henry Gleitman,
hai người thầy nhân đức và thông thái của tôi

MỤC LỤC

DẪN NHẬP | Vì sao đây không phải là một cuốn sách viết về poker 1

CHƯƠNG 1 | Cuộc đời là một ván poker, không phải một ván cờ vua 7

Pete Carroll và những gã thầy bói nói dựa 7
Sự nguy hiểm của resulting 10
Nhanh hay chết: não chúng ta không được lập trình để có khả năng lý trí 14
Cảnh báo hai phút 20
Tiến sĩ Strangelove 22
Poker so với cờ vua 25
Một trận chiến sinh tử của trí thông minh 28
"Tôi không chắc": sử dụng sự không chắc chắn theo hướng có lợi cho chúng ta 32
Tái định nghĩa thế nào là sai 37

CHƯƠNG 2 | Muốn cược không? 45

Ba mươi ngày ở Des Moines 45
Tất cả chúng ta đều đã từng đến Des Moines 49
Quyết định nào cũng là một sự đặt cược 53
Hầu hết những vụ cá cược đều là chúng ta đang cược với chính mình 55
Sự đặt cược của chúng ta cũng chỉ chính xác như niềm tin của chúng ta mà thôi 57
Mới nghe đã tin 59
"Họ đã thấy một trận đấu" 68
Sự ngoan cố của niềm tin 71
Thông minh làm cho mọi chuyện tệ hơn 75
Muốn cược không? 78
Tái định nghĩa thế nào là tự tin 81

CHƯƠNG 3 | Đặt cược để học hỏi: Phân loại tương lai đã diễn ra 89

Nick Hy Lạp, và những bài học khác từ Crystal Lounge 89
Kết quả là phản hồi 93
May rủi so với kỹ năng: phân loại kết quả 98
Truy ngược rất khó: Hiện tượng SnackWell's 101
"Nếu không phải do xui xẻo, tôi sẽ thắng mọi giải đấu" 105
Lối tư duy "được ăn cả ngã về không" lại xuất hiện nữa rồi 111
Mọi người đang xem 114
Kết quả của người khác sẽ ảnh hưởng đến hình ảnh của chúng ta 122
Định hình lại thói quen 125
Quay trở lại "Muốn cược không?" 133
Không hề dễ dàng 137

CHƯƠNG 4 | Hệ thống bạn cùng tiến 141

"Có lẽ bạn mới chính là vấn đề, bạn có nghĩ vậy không?" 141
Viên thuốc màu đỏ hay viên thuốc màu xanh? 144
Không phải tất cả các nhóm đều được tạo ra như nhau 151
Nhóm tưởng thưởng cho sự tập trung vào sự chính xác 156
"Một trăm cái bánh hamburger White Castle... và một ly sữa lắc sô cô la lớn ": cách trách nhiệm giải trình cải thiện việc ra quyết định 160
Nhóm sẽ cho chúng ta tiếp xúc với đa dạng nhiều quan điểm khác nhau 163
Thẩm phán liên bang: sự trôi dạt xảy ra 167
Các nhà tâm lý học xã hội: sự trôi dạt xác nhận và Heterodox Academy (Học viện Không chính thống) 173
Muốn đặt cược (vào khoa học) không? 177

CHƯƠNG 5 | Bất đồng ý kiến để chiến thắng 181

CUDOS (lời khen tặng) dành cho một nhà ảo thuật 181
Chủ nghĩa cộng sản Merton: càng nhiều càng tốt 183
Chủ nghĩa phổ quát: đừng giận dữ với thông điệp 189
Sự vô tư: chúng ta ai cũng có xung đột lợi ích, và nó rất dễ lây lan 194

Chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức: những người hoài nghi thực sự gây ra các cuộc tranh luận và kết bạn 200
Giao tiếp với thế giới bên ngoài nhóm chúng ta 203

CHƯƠNG 6 | Những cuộc phiêu lưu du hành thời gian trong tâm trí 209

Hãy để Marty McFly tình cờ gặp Marty McFly 209
Jerry Ban đêm 213
Chuyển sự hối tiếc lên trước quyết định của mình 220
Lốp xe xì hơi, giá cổ phiếu, và ống kính zoom 224
"Ừ, nhưng gần đây anh đã làm được gì cho tôi?" 229
Nghiêng 231
Khế ước Ulysses: du hành thời gian để cam kết từ trước 235
Lọ chửi thề quyết định 239
Do thám: lập bản đồ tương lai 244
Hoạch định viễn cảnh trong thực tiễn 250
Backcasting - Dự báo ngược: truy ngược từ một tương lai tích cực 256
Premortem - Khám nghiệm tiền tử: truy ngược từ một tương lai tiêu cực 260
Thụ mộc học và thiên lệch nhận thức muộn (hoặc, Hãy ngưng sử dụng cưa máy đi) 267

LỜI CẢM ƠN 273

CHÚ THÍCH 281

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO VÀ TÀI LIỆU ĐỌC THÊM 295

DẪN NHẬP

Vì sao đây không phải là một cuốn sách viết về poker*

Năm 26 sáu tuổi, tôi nghĩ rằng tương lai của mình đã được hoạch định rất rõ ràng. Tôi lớn lên trong khuôn viên một ngôi trường trung học tư thục danh tiếng ở New Hampshire, nơi bố tôi giữ chức trưởng khoa Ngôn ngữ. Tôi tốt nghiệp Đại học Columbia với tấm bằng cử nhân Ngôn ngữ và Tâm lý học. Tôi theo học thạc sĩ tại Đại học Pennsylvania, nơi tôi giành được một suất học bổng nghiên cứu từ Quỹ Khoa học Quốc gia (National Science Foundation – NSF), lấy được bằng thạc sĩ và hoàn thành khóa học tiến sĩ về Tâm lý học nhận thức.

Nhưng tôi đã ngã bệnh ngay trước khi hoàn thành luận án tiến sĩ. Tôi xin nghỉ bệnh, rời Pennsylvania, kết hôn, và chuyển tới một

* Xì tố (poker) là một trò chơi bài trong đó một phần (ví dụ Texas Hold'em) hoặc tất cả các con bài (ví dụ Draw) không được mở và người chơi có thể tố (raise) vào gà (pot). Ai có liên kết bài tốt nhất sẽ được ăn gà, trường hợp khác là người tố được ăn nếu mọi người chơi khác không theo (call) (Theo https://vi.wikipedia.org/wiki/Xì_tố).

thị trấn nhỏ ở Montana. Tất nhiên suất học bổng NSF sẽ không chi trả cho cuộc thí nghiệm về cuộc sống trưởng thành xuyên nước Mỹ của tôi, vì vậy tôi cần phải kiếm tiền. Anh trai tôi Howard, một đấu thủ poker chuyên nghiệp lúc đó vừa vào được đến trận chung kết Giải Poker Thế giới, đã đề nghị tôi thử tham gia thi đấu poker ở Billings. Đề nghị này không ngẫu nhiên như bạn nghĩ đâu. Tôi lớn lên trong một gia đình thích chơi bài và có "máu" cạnh tranh, và Howard đã vài lần dẫn tôi đến Las Vegas chơi, mà với thu nhập ít ỏi của mình tôi sẽ không bao giờ có đủ khả năng để tự đi. Tôi đã xem anh ấy chơi, và tự mình chơi một vài trận có tiền cược thấp.

Tôi đã yêu poker ngay từ cái nhìn đầu tiên. Ánh sáng hào nhoáng của Vegas không phải là thứ đã quyến rũ tôi, mà chính là cảm giác hồi hộp xen lẫn hưng phấn của việc chơi bài và kiểm tra kỹ năng của mình dưới tầng hầm của một quán bar ở Billings có tên là Crystal Lounge. Có rất nhiều thứ tôi cần phải học, và tôi rất háo hức muốn học. Kế hoạch của tôi là kiếm một ít tiền trong thời gian nghỉ học, sau đó đi tiếp con đường học thuật của mình, và tiếp tục chơi poker như một sở thích.

Kỳ nghỉ tạm thời của tôi đã biến thành một sự nghiệp kéo dài 20 năm với tư cách là một đấu thủ poker chuyên nghiệp. Khi giã từ sự nghiệp vào năm 2012, tôi đã thắng được một chiếc vòng tay vàng của Giải Poker Thế giới, giải WSOP Tournament of Champions, và giải NBC National Heads-Up Championship, và kiếm được hơn 4 triệu đô la từ các giải đấu poker. Trong khi đó, Howard đã tiếp tục vô địch thêm hai Giải Poker Thế giới, hai danh hiệu ở Hall of Fame Poker Classic, hai chức vô địch World Poker Tour, và kiếm được hơn 6,4 triệu đô la tiền thưởng từ các giải đấu.

Không ngoa khi nói rằng tôi đã bỏ dở con đường học thuật của mình. Nhưng tôi sớm nhận ra rằng mình đã không thực sự bỏ dở chuyện học mà chỉ chuyển sang một loại phòng thí nghiệm mới để

nghiên cứu cách con người ta học tập và đưa ra quyết định. Một ván bài poker kéo dài khoảng hai phút. Trong suốt hai phút đó, tôi có thể phải đưa ra đến 20 quyết định. Và mỗi ván kết thúc với một kết quả rất rõ ràng: tôi ăn tiền hay tôi thua tiền. Kết quả của mỗi ván cung cấp cho bạn phản hồi ngay lập tức về độ thành công của các quyết định mà bạn đã đưa ra. Nhưng đó là một loại phản hồi rất phức tạp vì thắng thua chỉ là những dấu hiệu rất mơ hồ về chất lượng của quyết định. Bạn có thể thắng do may mắn và thua do xui xẻo. Do đó, rất khó tận dụng tất cả những phản hồi đó cho việc học tập.

Viễn cảnh bị mấy lão chủ trang trại ở Montana ăn tiền một cách có hệ thống trên bàn chơi poker buộc tôi phải tìm được cách thiết thực để giải câu đố học tập này nếu không muốn bị phá sản. Tôi đã rất may mắn khi ngay từ lúc mới bắt đầu sự nghiệp, tôi đã được gặp một số đấu thủ poker xuất chúng và học được từ họ cách xử lý không chỉ sự may rủi và sự không chắc chắn mà cả mối quan hệ giữa việc học tập và ra quyết định nữa.

Theo thời gian, những đấu thủ poker đẳng cấp thế giới này đã dạy cho tôi hiểu được một sự đặt cược thực sự là gì: một quyết định về một tương lai không chắc chắn. Hệ quả của việc xem các quyết định như một sự đặt cược giúp tôi có thể tìm được cơ hội học tập trong những môi trường không chắc chắn. Tôi phát hiện ra rằng việc xem các quyết định như một sự đặt cược đã giúp tôi tránh được những cái bẫy quyết định thường gặp, học hỏi từ kết quả một cách hợp lý hơn, và đặt cảm xúc bên ngoài quy trình ra quyết định càng nhiều càng tốt.

Vào năm 2002, nhân dịp bạn tôi và cũng là đấu thủ poker siêu thành công, Erik Seidel từ chối tham gia một buổi nói chuyện, một nhà quản lý quỹ phòng hộ đã mời tôi đến nói chuyện với một nhóm nhà giao dịch và chia sẻ một số mẹo nhỏ có thể áp dụng cho

giao dịch chứng khoán. Kể từ đó, tôi đã nói chuyện với các nhóm chuyên nghiệp trong nhiều ngành khác nhau, nhìn sâu vào bên trong phương pháp mà tôi học được từ poker, liên tục tinh chỉnh nó và giúp người khác áp dụng nó vào các quyết định trong thị trường tài chính, hoạch định chiến lược, nguồn nhân lực, luật, và khởi nghiệp.

Tin vui là chúng ta có thể tìm được các giải pháp và chiến lược thiết thực để giữ cho mình không bị sa vào những cái bẫy nằm giữa các quyết định mà mình muốn đưa ra và việc thực thi các quyết định đó. Lời hứa của cuốn sách này là tư duy đặt cược sẽ cải thiện việc ra quyết định trong suốt cuộc đời của chúng ta. Chúng ta có thể dễ dàng phân biệt được chất lượng của kết quả với chất lượng của quyết định, khám phá sức mạnh của câu nói, "Tôi không chắc", tìm hiểu các chiến lược để hoạch định tương lai, trở thành những người ra quyết định ít mang tính phản ứng hơn, xây dựng và duy trì các nhóm tìm kiếm sự thật để cải thiện quy trình ra quyết định của chúng ta, và chiêu mộ sự giúp sức của phiên bản quá khứ và tương lai của chính mình để đưa ra ít quyết định mang tính cảm xúc hơn.

Tôi không phải là người ra quyết định lúc nào cũng lý trí và không cảm xúc do có tư duy đặt cược. Tôi vẫn đang phạm phải rất nhiều sai lầm. Sai lầm, cảm xúc, thua cuộc - tất cả đều là những thứ không thể tránh khỏi vì chúng ta là người trần mắt thịt. Phương pháp tư duy đặt cược đã hướng tôi tới sự khách quan, chính xác, và cởi mở. Hướng đi đó tích lũy theo thời gian giúp tạo ra những thay đổi đáng kể trong cuộc sống của chúng ta.

Đây không phải là một cuốn sách viết về chiến lược poker hay cờ bạc. Cuốn sách này viết về những điều poker đã dạy cho tôi về học tập và ra quyết định. Các giải pháp thiết thực mà tôi đã học được trong các phòng chơi poker đầy khói thuốc hóa ra lại

là những chiến lược khá tốt cho bất kỳ ai đang cố gắng trở thành những người ra quyết định tốt hơn.

Tư duy đặt cược bắt đầu với việc nhận ra rằng có chính xác hai thứ giúp xác định cuộc sống chúng ta sẽ ra sao: chất lượng của các quyết định mà chúng ta đưa ra và sự may rủi. Làm thế nào để nhận ra được sự khác biệt giữa hai thứ này chính là trọng tâm của tư duy đặt cược.

CHƯƠNG 1

Cuộc đời là một ván poker, không phải một ván cờ vua

Pete Carroll và những gã thầy bói nói dựa

Một trong những quyết định gây tranh cãi nhất trong lịch sử Super Bowl (Siêu cúp bóng bầu dục Mỹ) đã diễn ra trong những giây cuối cùng của trận chung kết Super Bowl XLIX vào năm 2015. Đội Seattle Seahawks, với 26 giây còn lại và bị dẫn trước bốn điểm, đang có bóng trong lần xuống bóng thứ hai tại vạch một yard của đội New England Patriots. Mọi người đều mong đợi huấn luyện viên của đội Seahawks Pete Carroll sẽ ra lệnh đưa bóng* cho trung vệ Marshawn Lynch. Ai lại chẳng mong đợi một quyết định như thế chứ? Đó là một tình huống sát gôn và Lynch là một trong những trung vệ xuất sắc nhất ở NFL.

Thay vào đó, Carroll lại ra lệnh cho chủ công Russell Wilson chuyền bóng. Đội New England đã chặn được bóng và chiến thắng

---

* Handoff: trao bóng từ hai cầu thủ đứng cạnh nhau. Khác với chuyền bóng (pass) là ném bóng giữa hai cầu thủ đứng cách xa nhau (BTV).

trận Super Bowl chỉ vài giây sau đó. Các tít báo của ngày hôm sau rất gay gắt:

- *USA Today*: "Đội Seattle Seahawks đã suy nghĩ cái quái gì với quyết định chơi bóng tồi tệ nhất trong lịch sử NFL vậy?"
- *Washington Post*: "'Quyết định chơi bóng tồi tệ nhất trong lịch sử Super Bowl' sẽ vĩnh viễn thay đổi nhận định về Seahawks, Patriots"
- FoxSports.com: "Quyết định ngu ngốc nhất trong lịch sử Super Bowl có thể là khởi đầu cho sự chấm hết của đội Seattle Seahawks"
- *Seattle Times*: "Đội Seahawks thua vì quyết định tồi tệ nhất trong lịch sử Super Bowl"
- *New Yorker*: "Sai lầm khủng khiếp trong trận Super Bowl của một huấn luyện viên"

Mặc dù gần như mọi chuyên gia đều đồng ý rằng đó là một quyết định sai lầm, nhưng một vài tiếng nói yếu ớt lại cho rằng đó là một sự lựa chọn an toàn, nếu không nói là xuất sắc. Bài phân tích của Benjamin Morris trên FiveThirtyEight.com và Brian Burke trên Slate.com đã lập luận một cách đầy thuyết phục rằng quyết định ném bóng đó là một quyết định hoàn toàn có thể hiểu được, khi xét đến yếu tố thời gian và những sự cân nhắc cuối trận. Họ cũng chỉ ra rằng một cú chặn bóng thành công là một kết quả rất khó xảy ra. (Trong số 66 cú chuyền bóng được thực hiện từ vạch một yard của đối phương trong suốt mùa giải, không có cú chuyền bóng nào bị chặn lại cả. Trong 15 mùa giải trước, tỷ lệ chặn bóng thành công trong tình huống như vậy là khoảng 2%).

Những tiếng nói bất đồng ý kiến đó chẳng làm suy suyển được làn sóng chỉ trích nhắm vào Pete Carroll. Cho dù bạn có tin

những phân tích đi ngược dư luận đó hay không, thì hầu hết mọi người đều không muốn tin rằng Carroll đã suy nghĩ thấu đáo, hoặc có bất kỳ lý do nào cho quyết định của mình. Điều đó đặt ra câu hỏi: Tại sao rất nhiều người lại tin chắc rằng Pete Carroll đã quá sai lầm?

Chúng ta có thể kết luận bằng năm từ: pha bóng không thành công.

Hãy dành một chút thời gian để tưởng tượng Wilson đã hoàn thành xuất sắc cú chuyền bóng đó để ghi một điểm touchdown chiến thắng trận đấu. Các tít báo chắc chắn sẽ đổi thành "Quyết định xuất sắc" hay "Đội Seahawks vô địch Super Bowl với pha bóng bất ngờ" hay "Carroll qua mặt Belichick". Hoặc hãy tưởng tượng rằng cú chuyền bóng đó rơi xuống đất và đội Seahawks ghi bàn (hoặc không) trong một pha bóng ở lần xuống bóng thứ ba hoặc thứ tư. Các tít báo sẽ viết về những pha bóng khác. Người ta sẽ không chú ý đến quyết định mà Pete Carroll đã đưa ra vào lần xuống bóng thứ hai đó.

Carroll đã không may mắn. Ông kiểm soát được chất lượng của quyết định thực hiện pha bóng, nhưng không kiểm soát được kết quả của nó. Ông bị chỉ trích vì đã không có được một kết quả tốt. Ông ra lệnh thực hiện một pha bóng có tỷ lệ phần trăm kết thúc bằng một điểm touchdown chiến thắng trận đấu hoặc một cú chuyền bóng rơi xuống đất (vốn sẽ cho phép đội Seahawks có thêm hai cơ hội nữa để đưa bóng cho Marshawn Lynch) cao. Ông đã đưa ra một quyết định có chất lượng tốt nhưng lại có kết quả xấu.

Pete Carroll là một nạn nhân của xu hướng đánh đồng chất lượng của một quyết định với chất lượng của kết quả mà nó tạo ra. Giới poker có một thuật ngữ để gọi xu hướng này: "resulting" (suy đoán theo kết quả). Khi tôi bắt đầu chơi poker, nhiều đấu thủ

dày dặn kinh nghiệm hơn đã cảnh báo tôi về sự nguy hiểm của resulting, khuyến cáo tôi nên cưỡng lại sự cám dỗ của việc thay đổi chiến lược chỉ vì một vài ván không có kết quả tốt.

Pete Carroll hiểu rằng tất cả những người chỉ trích ông đều đã phạm lỗi resulting. Bốn ngày sau trận Super Bowl, ông xuất hiện trên chương trình Today và thừa nhận, "Đó là kết quả tồi tệ nhất của một quyết định mà tôi từng đưa ra", ông nói thêm, "Quyết định đó sẽ là một quyết định tuyệt vời nếu chúng tôi bắt được cú chuyền bóng đó. Mọi chuyện sẽ hoàn toàn ổn, và sẽ chẳng ai thèm nghĩ nhiều đến nó".

Tại sao chúng ta lại quá kém trong việc phân biệt giữa sự may rủi và kỹ năng? Tại sao chúng ta lại cảm thấy không thoải mái khi biết rằng kết quả có thể nằm ngoài tầm kiểm soát của mình? Tại sao chúng ta lại tạo ra một sự kết nối mạnh mẽ đến như vậy giữa kết quả và chất lượng của các quyết định tạo ra chúng? Làm thế nào chúng ta có thể tránh rơi vào cái bẫy của những gã thầy bói nói dựa, cho dù là trong việc phân tích quyết định của người khác hay trong việc đưa ra và xem xét các quyết định trong cuộc sống của chính mình?

Sự nguy hiểm của resulting

Hãy dành một chút thời gian để nghĩ đến quyết định tốt nhất mà bạn đã đưa ra trong năm qua. Bây giờ hãy dành một chút thời gian để nghĩ đến quyết định tồi nhất của bạn.

Tôi dám cược rằng quyết định tốt nhất của bạn đã tạo một kết quả tốt và quyết định tồi nhất đã tạo ra một kết quả xấu.

Đó là một sự đặt cược an toàn đối với tôi vì resulting không chỉ là một việc gì đó mà chúng ta làm từ xa. Những gã thầy bói nói

dựa là một mục tiêu dễ dàng, cũng như cánh nhà báo và blogger chuyên cung cấp phân tích tức thời cho một lượng khán giả đông đảo. Nhưng, như tôi đã phát hiện ra từ kinh nghiệm của chính mình trong poker, resulting là một mô hình tư duy thông thường làm điêu đứng tất cả chúng ta. Việc tạo ra một mối quan hệ quá chặt chẽ giữa kết quả và chất lượng của quyết định sẽ ảnh hưởng đến quyết định hằng ngày của chúng ta, có khả năng gây ra hậu quả nặng nề, thảm khốc.

Khi tư vấn cho các nhà điều hành, đôi khi tôi bắt đầu với bài tập như sau. Tôi yêu cầu các thành viên trong nhóm đến cuộc họp đầu tiên của chúng tôi với một mô tả ngắn gọn về những quyết định tốt nhất và tồi nhất mà họ đã đưa ra trong năm trước. Tôi chưa từng gặp một ai không xác định kết quả tốt nhất và xấu nhất thay vì quyết định tốt nhất và tồi nhất của họ.

Trong một cuộc họp tư vấn với một nhóm CEO và chủ doanh nghiệp, một thành viên của nhóm đã xác định rằng việc sa thải chủ tịch của công ty ông là quyết định tồi nhất mà ông từng đưa ra. Ông giải thích, "Sau khi chúng tôi sa thải ông ấy, việc tìm người thay thế thật khủng khiếp. Chúng tôi đã cho hai người khác nhau đảm nhận vị trí đó. Doanh số bán hàng ngày càng giảm. Công ty không hoạt động tốt. Chúng tôi vẫn chưa tìm được người nào giỏi bằng ông ấy".

Điều này nghe có vẻ như một kết quả thảm hại, nhưng tôi tò mò muốn tìm hiểu lý do tại sao vị CEO này lại nghĩ rằng quyết định sa thải chủ tịch của mình là một quyết định tồi đến như vậy (ngoài lý do nó không có hiệu quả ra).

Ông giải thích quy trình quyết định và cơ sở cho kết luận sa thải chủ tịch. "Chúng tôi đã xem xét các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và các công ty tương đương với mình, và kết luận rằng chúng tôi không đạt được đến cấp độ của họ. Chúng tôi nghĩ rằng mình có

thể hoạt động và phát triển đến cấp độ đó và đó có thể là một vấn đề về lãnh đạo".

Tôi hỏi liệu quy trình đó có bao gồm việc làm việc với chủ tịch để hiểu được các lỗ hổng kỹ năng của ông ấy và những gì ông ấy có thể làm tốt hơn không. Trên thực tế, công ty đã làm việc với ông ấy để xác định các lỗ hổng kỹ năng của ông. Vị CEO này đã thuê hẳn một huấn luyện viên điều hành đến làm việc với ông ấy về việc cải thiện kỹ năng lãnh đạo của ông, nhược điểm chính mà họ đã xác định được.

Ngoài ra, sau khi huấn luyện viên điều hành không thể cải thiện được khả năng hoàn thành công việc của vị chủ tịch, công ty đã cân nhắc việc chia nhỏ trách nhiệm của ông, để ông tập trung vào thế mạnh của mình và chuyển những trách nhiệm khác cho một nhà điều hành khác. Họ bác bỏ ý tưởng đó, kết luận rằng tinh thần của vị chủ tịch sẽ bị tổn hại, nhân viên có thể sẽ xem nó như một cuộc bỏ phiếu bất tín nhiệm, và nó sẽ tạo thêm áp lực tài chính cho công ty khi phải chia nhỏ trách nhiệm của một vị trí mà họ tin rằng một người có thể làm tốt được.

Cuối cùng, vị CEO này đã cung cấp một số thông tin cơ bản về kinh nghiệm của công ty trong việc thuê nhân sự cấp cao bên ngoài và sự hiểu biết của họ về nguồn nhân tài sẵn có. Có vẻ như vì CEO này đã có cơ sở hợp lý để tin rằng họ sẽ tìm được một ai đó tốt hơn.

Tôi hỏi cả nhóm, "Ai nghĩ rằng đây là một quyết định tồi?" Không có gì ngạc nhiên khi mọi người đều đồng ý rằng công ty đã tiến hành một quy trình rất thấu đáo và đưa ra một quyết định hợp lý căn cứ vào những gì họ biết được lúc đó.

Có vẻ như đây là một kết quả xấu, chứ không phải là một quyết định tồi. Mối quan hệ không hoàn hảo giữa kết quả và chất lượng của quyết định đã hủy hoại vị CEO và ảnh hưởng tiêu cực đến

những quyết định liên quan đến công ty sau đó. Vị CEO đã xác định quyết định này là một sai lầm chỉ vì nó không có hiệu quả. Rõ ràng ông đã cảm thấy rất đau khổ và hối hận vì quyết định này. Ông nói rất rõ rằng ông nghĩ mình đáng lẽ nên biết quyết định sa thải chủ tịch sẽ chẳng mang lại kết quả gì tốt đẹp cả. Hành vi ra quyết định tiếp sau đó của ông đã phản ánh niềm tin rằng ông đã phạm sai lầm. Ông không chỉ resulting mà còn khuất phục trước người bạn đồng hành của nó, thiên lệch nhận thức muộn. Thiên lệch nhận thức muộn là xu hướng sau khi biết được một kết quả, chúng ta xem kết quả đó là một điều không thể tránh khỏi ngay từ đầu. Khi chúng ta nói, "Tôi đáng lẽ nên biết điều đó sẽ xảy ra", hay, "Tôi đáng lẽ phải lường trước được chuyện đó", chúng ta đang khuất phục trước thiên lệch nhận thức muộn.

Những niềm tin đó phát triển từ một sự kết nối quá chặt chẽ giữa kết quả và quyết định. Đó là cách mà chúng ta vẫn thường sử dụng để đánh giá các quyết định trong quá khứ của mình. Giống như đội quân những người chỉ trích quyết định chuyền bóng của Pete Carroll trong pha bóng cuối cùng của trận Super Bowl, vị CEO này đã phạm lỗi resulting, phớt lờ sự phân tích cẩn thận của mình (và của công ty) mà chỉ tập trung vào kết quả xấu. Quyết định này không có hiệu quả, và ông đã xem kết quả đó như thể nó là một kết quả không thể tránh khỏi chứ không phải là một kết quả mang tính xác suất.

Trong bài tập xác định những quyết định tốt nhất và tồi nhất mà tôi đưa ra, tôi dường như chưa từng gặp bất kỳ ai xác định được một quyết định tồi khi họ gặp may mắn với kết quả, hoặc một quyết định đúng đắn không có hiệu quả. Chúng ta liên kết kết quả với quyết định ngay cả khi không khó để chỉ ra những ví dụ không thể chối cãi mà ở đó mối quan hệ giữa quyết định và kết quả không hề có sự tương quan hoàn toàn như vậy. Không có người tỉnh táo

nào lại nghĩ rằng việc về đến nhà an toàn sau khi đã lái xe trong tình trạng say xỉn sẽ phản ánh một quyết định tốt hoặc khả năng lái xe tốt. Việc thay đổi các quyết định trong tương lai dựa trên kết quả may mắn đó là rất nguy hiểm và chưa có tiền lệ, (trừ khi bạn đang lý luận điều này trong khi say xỉn và rõ ràng là đang tự lừa dối bản thân).

Tuy nhiên, đây chính xác là những gì đã xảy ra với vị CEO này. Ông đã thay đổi hành vi của mình dựa trên chất lượng của kết quả thay vì chất lượng của quy trình ra quyết định. Ông đã quyết định rằng mình lái xe giỏi hơn khi say rượu.

Nhanh hay chết: não chúng ta không được lập trình để có khả năng lý trí

Sự phi lý mà những người chỉ trích Pete Carroll và vị CEO thể hiện sẽ không gây ngạc nhiên cho những ai quen thuộc với kinh tế học hành vi. Nhờ có công trình nghiên cứu của nhiều nhà tâm lý học, nhà kinh tế học, nhà nghiên cứu nhận thức, và nhà thần kinh học xuất sắc, mà chúng ta có một số cuốn sách tuyệt vời giải thích tại sao con người lại bị một số loại sự phi lý cản trở trong việc ra quyết định. (Nếu bạn không biết về những cuốn sách này, hãy xem phần Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm). Nhưng dưới đây là một bản tóm tắt.

Để bắt đầu, bộ não của chúng ta tiến hóa để tạo ra sự chắc chắn và trật tự. Chúng ta cảm thấy không thoải mái với ý tưởng rằng sự may rủi đóng một vai trò rất quan trọng trong cuộc sống của mình. Chúng ta công nhận sự tồn tại của may rủi, nhưng chúng ta kháng cự lại ý tưởng rằng, mặc dù đã cố gắng hết sức, mọi thứ vẫn có thể sẽ không có kết quả như chúng ta mong muốn. Chúng ta cảm thấy

tốt hơn khi tưởng tượng về thế giới như một nơi có trật tự, nơi sự ngẫu nhiên không gây ra những tổn hại nặng nề và mọi thứ hoàn toàn có thể dự đoán được. Chúng ta đã tiến hóa để nhìn nhận thế giới theo cách đó. Chúng ta không thể tồn tại nếu không tạo ra được trật tự từ sự hỗn loạn.

Khi tổ tiên chúng ta nghe thấy tiếng xào xạc trên thảo nguyên và một con sư tử nhảy ra, việc tạo ra một sự liên hệ giữa "tiếng xào xạc" và "sư tử" có thể cứu mạng họ trong những dịp sau này. Việc tìm kiếm những sự liên hệ có thể dự đoán được chính là cách giúp giống loài của chúng ta tồn tại. Nhà văn khoa học, sử gia, và người hoài nghi Michael Shermer, trong cuốn *The Believing Brain* (Bộ não cả tin), đã giải thích lý do tại sao chúng ta có lịch sử (và tiền sử) tìm kiếm những sự liên hệ ngay cả khi chúng rất không chắc chắn hoặc không chính xác. Việc giải thích không chính xác tiếng xào xạc do gió gây ra như một con sư tử đang đến được gọi là một lỗi loại I, một lỗi dương tính giả. Hậu quả của một lỗi như vậy ít nghiêm trọng hơn so với hậu quả của một lỗi loại II, một lỗi âm tính giả. Một lỗi âm tính giả có thể gây chết người: việc nghe tiếng xào xạc và luôn cho rằng là gió sẽ khiến tổ tiên chúng ta bị ăn thịt, và chúng ta sẽ không có mặt ở đây.

Việc tìm kiếm sự chắc chắn đã giúp chúng ta sống sót từ xưa đến nay, nhưng nó có thể gây tổn hại nặng nề cho các quyết định của chúng ta trong một thế giới không chắc chắn. Khi truy ngược từ kết quả để tìm ra lý do tại sao những chuyện đó lại xảy ra, chúng ta dễ bị sa vào một loạt những cái bẫy nhận thức, như cho rằng có mối quan hệ nhân quả khi chỉ có duy nhất một mối tương quan, hoặc lấp liếm bằng chứng khi xem xét dữ liệu để xác nhận câu chuyện mà mình thích hơn. Chúng ta sẽ đóng rất nhiều chốt vuông vào lỗ tròn để duy trì ảo tưởng về một mối quan hệ chặt chẽ giữa kết quả và quyết định.

Các chức năng não khác nhau cạnh tranh với nhau để kiểm soát các quyết định của chúng ta. Người đoạt giải Nobel và giáo sư tâm lý học Daniel Kahneman, trong cuốn sách bán chạy nhất xuất bản năm 2011 của mình *Thinking, Fast and Slow* (Tư duy, nhanh và chậm), đã phổ biến hóa hai danh xưng "Hệ thống 1" và "Hệ thống 2". Ông mô tả Hệ thống 1 là "tư duy nhanh". Hệ thống 1 là thứ khiến bạn đạp phanh ngay khi có ai đó nhảy ra ngay trước đầu xe bạn. Nó bao gồm phản xạ, bản năng, trực giác, xung động, và xử lý tự động. Hệ thống 2, "tư duy chậm" là cách chúng ta lựa chọn, tập trung, và sử dụng năng lượng tinh thần. Kahneman giải thích việc hệ thống 1 và hệ thống 2 có khả năng phân chia và chế ngự việc ra quyết định của chúng ta nhưng lại gây ra những tổn hại nặng nề khi chúng xung đột với nhau như thế nào.

Tôi đặc biệt thích hai danh xưng mang tính mô tả là "óc phản xạ" và "óc thận trọng" vốn được nhà tâm lý học Gary Marcus rất ưa chuộng. Trong cuốn sách xuất bản năm 2008 của mình, *Kluge: The Haphazard Evolution of the Human Mind* (Kluge: Sự tiến hóa bừa bãi của trí tuệ con người), ông viết: "Suy nghĩ của chúng ta có thể chia thành hai luồng, một luồng nhanh, tự động, và phần lớn là vô ý thức, và một luồng chậm, thận trọng, và khôn ngoan. Hệ thống thứ nhất, "hệ thống phản xạ, dường như làm việc rất nhanh và tự động, có hoặc không có nhận thức có ý thức của chúng ta". Hệ thống thứ hai, "hệ thống thận trọng... suy nghĩ thận trọng, nó cân nhắc, nó nghiền ngẫm các sự kiện".

Sự khác biệt giữa hai hệ thống này không chỉ ở danh xưng. Xử lý tự động bắt nguồn từ các bộ phận cổ hơn về mặt tiến hóa của não, bao gồm tiểu não, hạch nền, và hạch hạnh nhân. Óc thận trọng của chúng ta hoạt động ở vỏ não trước trán.

Colin Camerer, một giáo sư chuyên ngành kinh tế học hành vi tại Caltech và cũng là diễn giả và nhà nghiên cứu hàng đầu về giao

điểm của lý thuyết trò chơi và khoa học thần kinh, đã giải thích cho tôi nghe về sự điên rồ thiết thực của việc tưởng tượng rằng chúng ta có thể bắt bộ óc của mình thực hiện việc ra quyết định nhiều hơn. "Chúng ta có lớp vỏ não trước trán mỏng vốn được tạo riêng cho chúng ta, nằm bên trên bộ não động vật to lớn này. Việc bắt lớp vỏ nhỏ mỏng này phải xử lý nhiều hơn là không thực tế". Vỏ não trán trước không kiểm soát hầu hết các quyết định mà chúng ta đưa ra mỗi ngày. Chúng ta về cơ bản không thể tận dụng hơn nữa lớp vỏ não trước trán mỏng manh, độc đáo đó. "Nó đã bị quá tải rồi", ông bảo tôi.

Đây là bộ não mà chúng ta có và còn rất lâu nữa chúng mới chịu thay đổi.* Việc đưa ra nhiều quyết định hợp lý hơn không chỉ là vấn đề về ý chí, hay xử lý có ý thức nhiều quyết định hơn. Chúng ta đã sử dụng hết năng lực của mình rồi. Một khi đã nhận ra vấn đề, chúng ta không có lựa chọn trong việc chuyển công việc sang cho một bộ phận khác của não, như thể bạn bị chấn thương lưng khi nhấc những chiếc thùng lên và chuyển sang dựa vào cơ chân mình.

Cả óc phản xạ lẫn óc thận trọng đều rất cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của chúng ta. Các quyết định lớn về những gì chúng ta muốn đạt được cần đến hệ thống thận trọng. Tuy nhiên, hầu hết các quyết định mà chúng ta thực hiện trên con đường đạt được những mục tiêu đó lại xảy ra trong óc phản xạ. Những đường tắt được cài đặt trong hệ thống xử lý tự động giúp chúng ta không đứng quanh quẩn trên thảo nguyên, tranh luận về nguồn gốc của một âm thanh tiềm tàng mối đe dọa, trong khi thứ tạo ra âm thanh đó đã nuốt chửng chúng ta. Những đường tắt đó giúp chúng ta

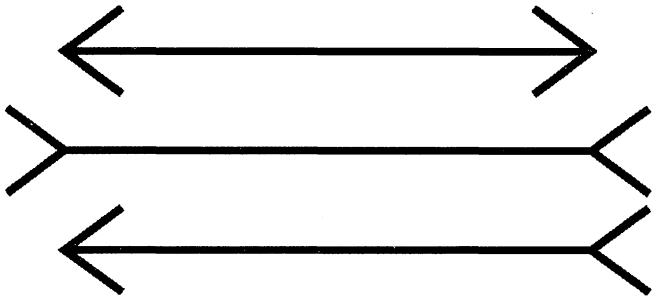
* Chính xác mà nói, chúng vẫn đang tiếp tục tiến hóa, nhưng không đủ nhanh để có thể giúp ích gì cho chúng ta trong quãng đời của mình.

sống sót, thường xuyên thực hiện hàng nghìn quyết định giúp chúng ta có thể sống cuộc sống hằng ngày của mình.

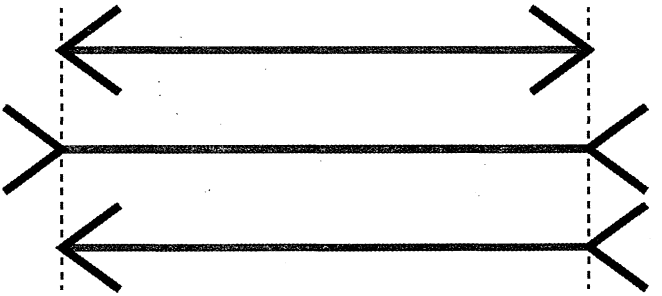
Chúng ta cần đường tắt, nhưng chúng cũng có cái giá của chúng. Nhiều quyết định sai lầm bắt nguồn từ áp lực đè nặng lên hệ thống phản xạ buộc nó phải thực hiện công việc nhanh chóng và tự động. Chẳng ai thức dậy vào buổi sáng và nói, "Tôi muốn bảo thủ và phớt lờ những người khác". Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta đang tập trung làm việc và một gã đồng nghiệp ngờ nghệch bước tới? Não chúng ta đã sử dụng ngôn ngữ cơ thể và những câu trả lời cộc lốc để tống khứ gã đi mà không cần phải vi phạm các quy ước về phép lịch sự. Chúng ta không suy nghĩ thận trọng về điều này; chúng tôi chỉ làm mà thôi. Nếu gã có một thông tin hữu ích muốn chia sẻ thì sao? Chúng ta đã phớt lờ gã, ngắt lời gã, và dễ có xu hướng gạt bỏ bất cứ thứ gì chúng ta nghe được vốn không giống với những gì chúng ta đã biết.

Hầu hết những việc chúng ta làm hằng ngày đều tồn tại trong xử lý tự động. Chúng ta có những thói quen và mặc định mà chúng ta rất hiếm khi kiểm tra, từ cầm bút chì cho đến bẻ tay lái sang một bên để tránh một vụ tai nạn ô tô. Thách thức ở đây không phải là thay đổi cách thức hoạt động của bộ não mà là tìm ra cách để làm việc trong những hạn chế của bộ não mà chúng ta có. Việc nhận thức được hành vi phi lý và muốn thay đổi là vẫn chưa đủ, cũng giống như việc biết rằng bạn đang nhìn vào một ảo giác là vẫn chưa đủ để làm cho ảo giác đó biến mất. Daniel Kahneman đã sử dụng ảo giác Müller-Lyer nổi tiếng để minh họa cho điều này.

ẢO GIÁC MÜLLER-LYER



Trong ba đường thẳng này đường nào là dài nhất? Bộ não gửi cho chúng ta tín hiệu rằng đường thứ hai dài nhất, như sau khi thêm vào hai đường dóng bạn có thể thấy rằng chúng d bằng nhau.



Chúng ta có thể đo các đường thẳng để chắc chắn rằng chúng dài bằng nhau, nhưng chúng ta không thể khiến mình không nhận ra ảo giác.

Những gì chúng ta có thể làm là tìm kiếm những giải pháp thay thế, như mang theo một cây thước và biết khi nào nên sử dụng nó để kiểm tra đối chiếu với cách não bạn xử lý những gì bạn thấy. Hóa ra poker lại là một nơi tuyệt vời để tìm kiếm các chiến lược thiết thực giúp cho việc thực thi các quyết định phù hợp hơn với

mục tiêu của chúng ta. Việc hiểu được cách tư duy của các đấu thủ poker có thể giúp chúng ta đối phó với những thách thức quyết định gây rất nhiều khó khăn cho chúng ta ở nơi làm việc, cuộc sống tài chính, các mối quan hệ — ngay cả trong việc quyết định xem chuyền bóng có phải là một pha bóng xuất sắc hay không.

Cảnh báo hai phút

Mục tiêu của chúng ta là bắt óc phản xạ thực thi những ý định tốt nhất của óc thận trọng. Người chơi poker không cần phải biết khoa học cơ bản mới có thể hiểu được khó khăn của việc hòa hợp hai hệ thống này. Người chơi poker phải đưa ra nhiều quyết định với những hậu quả tài chính đáng kể trong một khung thời gian hạn hẹp, và làm điều đó theo cách bắt óc phản xạ phải phù hợp với mục tiêu dài hạn của họ. Điều này biến bàn chơi poker thành một phòng thí nghiệm độc đáo để nghiên cứu việc ra quyết định.

Mỗi tay bài poker đòi hỏi người chơi phải đưa ra ít nhất một quyết định (bỏ bài tẩy hoặc chơi), và một số tay bài có thể đòi hỏi lên đến 20 quyết định. Trong suốt một trận đấu poker trong phòng chơi bài ở sòng bạc, người chơi nhận được khoảng 30 tay bài mỗi giờ. Một ván bài poker trung bình kéo dài khoảng hai phút, bao gồm cả thời gian để người chia bài gom bài, xào bài, và chia bài giữa các ván. Các phiên poker thường kéo dài vài giờ, với nhiều quyết định được đưa ra trong mỗi ván. Điều này có nghĩa là một người chơi poker phải đưa ra hàng trăm quyết định mỗi phiên, tất cả đều diễn ra với tốc độ chóng mặt.

Các quy ước và quy tắc của poker không cho phép người chơi chậm lại để suy nghĩ, ngay cả khi quyết định đó có thể gây ra những hậu quả tài chính khổng lồ. Nếu người chơi suy nghĩ quá lâu, một

người chơi khác có thể "khiếu nại về thời gian". Điều này khiến cho người chơi đang suy nghĩ này chỉ có vỏn vẻn 70 giây để quyết định. Đó là cả một thiên thu trong thời gian của poker.

Mỗi ván bài (và do đó mỗi quyết định) đều có hậu quả tài chính ngay lập tức. Trong một giải đấu hay một trận đấu có tiền cược cao, mỗi quyết định có thể có giá trị cao hơn một căn nhà ba phòng ngủ trung bình, và người chơi phải đưa ra quyết định nhanh hơn thời gian chúng ta quyết định sẽ gọi món gì ở nhà hàng. Ngay cả ở những trận đấu có tiền cược thấp hơn, hầu hết hoặc tất cả số tiền mà người chơi có trên bàn đều có khả năng bị mất trong mỗi quyết định. Kết quả là, người chơi poker phải trở nên thật chuyên nghiệp trong việc ra quyết định ngay tức khắc hoặc họ sẽ không thể tồn tại với nghề này. Điều đó có nghĩa là họ phải tìm được cách để thực thi những ý định tốt nhất của mình (được cân nhắc kỹ càng từ trước) trong các hạn chế về tốc độ được mong đợi ở bàn chơi. Việc kiếm sống bằng poker đòi hỏi phải nội suy giữa hai hệ thống thận trọng và phản xạ. Các đấu thủ xuất sắc nhất phải tìm được cách để hòa giải những xung đột lẽ ra là không thể giải quyết được.

Ngoài ra, khi trận đấu kết thúc, người chơi poker phải học hỏi từ mớ hỗn độn các quyết định mà mình đã đưa ra và kết quả của chúng, phân biệt may rủi với kỹ năng, tín hiệu với tiếng ồn, và tránh không resulting. Đó là cách duy nhất để cải thiện, nhất là khi những tình huống đầy áp lực đó sẽ tái diễn dưới nhiều hình thức khác nhau.

Việc giải quyết vấn đề làm thế nào để thực thi quyết định thậm chí còn quan trọng hơn tài năng thiên bẩm để thành công trong poker. Tất cả tài năng trên thế giới này sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu người chơi không thể thực thi quyết định; tránh những cái bẫy quyết định thường gặp, học hỏi từ kết quả một cách hợp lý, và

đặt cảm xúc bên ngoài quy trình ra quyết định càng nhiều càng tốt. Những người chơi có tài năng xuất chúng sẽ thắng lớn trong những đêm đẹp nhất của mình nhưng sẽ cháy túi trong nhiều đêm khác nếu họ vẫn chưa giải quyết được thách thức này. Những người chơi vượt qua được sự thử thách của thời gian có nhiều tài năng khác nhau, nhưng điểm chung của họ chính là khả năng thực thi quyết định khi phải đối mặt với những hạn chế này.

Tất cả chúng ta đều gặp khó khăn trong việc thực thi những ý định tốt nhất của mình. Người chơi poker cũng gặp phải khó khăn này, cộng thêm những thách thức về áp lực thời gian, sự không chắc chắn rõ ràng, và hậu quả tài chính ngay lập tức. Điều đó làm cho poker trở thành một nơi tuyệt vời để tìm kiếm những phương pháp sáng tạo cho việc vượt qua khó khăn này. Và giới học thuật đã công nhận giá trị của poker trong công cuộc thấu hiểu việc ra quyết định từ rất lâu rồi.

Tiến sĩ Strangelove

Thật khó để một nhà khoa học có thể trở thành một cái tên quen thuộc với mọi nhà. Vì vậy, chẳng có gì ngạc nhiên khi hầu hết mọi người đều không biết John von Neumann là ai.

Điều đó thật đáng buồn vì von Neumann là một người hùng của lòng tôi, và nên là người hùng của tất cả những ai đang cố gắng trở thành những người ra quyết định tốt hơn. Ông có những đóng góp rất lớn cho khoa học ra quyết định, vậy mà chúng chỉ là một dòng chú thích cuối trang trong cuộc đời ngắn ngủi của một trong những trí tuệ vĩ đại nhất trong lịch sử tư duy khoa học. (Và, chẳng phải tình cờ, ông cũng là một người chơi poker).

Sau 20 năm đóng góp cho gần như mọi ngành toán học, đây

là những gì ông đã làm trong 10 năm cuối đời: đóng vai trò then chốt trong Dự án Manhattan, đi tiên phong trong vật lý đằng sau bom hydro, phát triển những chiếc máy tính đầu tiên, tìm ra cách tối ưu để định tuyến máy bay ném bom và chọn mục tiêu vào cuối Thế chiến thứ 2, và tạo ra khái niệm song phương cùng hủy diệt (mutually assured destruction – MAD), nguyên tắc sinh tồn địa chính trị chủ đạo trong suốt thời kỳ Chiến tranh Lạnh. Ngay cả sau khi được chẩn đoán mắc bệnh ung thư vào năm 1955 ở tuổi 55, ông vẫn phục vụ trong cơ quan dân sự đầu tiên chịu trách nhiệm giám sát nghiên cứu và phát triển nguyên tử, chẳng màng đau đớn đến tham dự các cuộc họp trên xe lăn miễn là sức khỏe cho phép.

Tuy đạt được nhiều thành tựu trong khoa học là vậy, nhưng vì một lý do nào đó di sản của von Neumann trong văn hóa đại chúng lại chỉ là một trong những hình mẫu cho nhân vật chính trong bộ phim hài đen tối của Stanley Kubrick, Tiến sĩ Strangelove: một thiên tài ngồi xe lăn nhếch nhác với giọng nói trọ trẹ. Chiến lược dựa vào quan niệm song phương cùng hủy diệt của Strangelove bị phá hỏng khi một vị tướng điên rồ gửi một chiếc máy bay ném bom đi thực hiện một nhiệm vụ trái phép vốn có thể kích hoạt sự khai hỏa tự động của tất cả vũ khí hạt nhân của Mỹ và Liên Xô.

Bên cạnh những thành tựu khác mà ông đã đạt được, John von Neumann còn là cha đẻ của lý thuyết trò chơi. Sau khi hoàn thành công việc chính của mình với Dự án Manhattan, ông đã hợp tác với Oskar Morgenstern để cho ra đời cuốn sách *Theory of Games and Economic Behavior* (Lý thuyết trò chơi và hành vi kinh tế) vào năm 1944. Lý thuyết trò chơi có mặt trong danh sách "100 cuốn sách có sức ảnh hưởng nhất thế kỷ" của Thư viện Công cộng Boston. William Poundstone, tác giả của một cuốn sách nổi tiếng về lý thuyết trò chơi, *Prisoner's Dilemma* (Song đề tù nhân), gọi nó là "một trong những cuốn sách có sức ảnh hưởng nhất và ít được

đọc nhất của thế kỷ 20". Những đánh giá ban đầu trong các tạp chí khoa học uy tín nhất đã không hết lời ca ngợi nó, như "một trong những thành tựu khoa học quan trọng nhất trong nửa cuối thế kỷ 20" và "có mười cuốn sách như vậy nữa thì tiến bộ của kinh tế học sẽ được đảm bảo".

Lý thuyết trò chơi đã cách mạng hóa kinh tế học, được minh chứng bởi ít nhất 11 người đoạt giải Nobel kinh tế có liên quan đến lý thuyết trò chơi và ảnh hưởng của nó đến việc ra quyết định, bao gồm John Nash (một sinh viên của von Neumann), người mà sau này câu chuyện đời ông đã được chuyển thể thành bộ phim đoạt giải Oscar *A Beautiful Mind* (*Một trí tuệ đẹp*). Lý thuyết trò chơi có nhiều ứng dụng rộng rãi bên ngoài kinh tế học, cung cấp thông tin cho khoa học hành vi (bao gồm tâm lý học và xã hội học) cũng như khoa học chính trị, nghiên cứu y sinh, kinh doanh, và nhiều lĩnh vực khác nữa.

Nhà kinh tế học Roger Myerson (một trong những người đoạt giải Nobel với lý thuyết trò chơi) định nghĩa lý thuyết trò chơi một cách ngắn gọn như sau "nghiên cứu các mô hình toán học về xung đột và hợp tác giữa những người ra quyết định thông minh và hợp lý". Lý thuyết trò chơi là cơ sở hiện đại cho việc nghiên cứu về khối lượng quyết định khổng lồ mà chúng ta phải đưa ra, giải quyết những thách thức của việc thay đổi điều kiện, thông tin ẩn, khả năng, và nhiều người tham gia vào các quyết định. Bạn nghe có quen không?

May mắn thay, bạn không cần phải biết nhiều hơn về lý thuyết trò chơi mới có thể hiểu được sự hữu ích của nó. Và điều quan trọng đối với cuốn sách này là John von Neumann đã mô phỏng lý thuyết trò chơi trong một phiên bản rút gọn của poker.

Poker so với cờ vua

Trong *The Ascent of Man* (Đỉnh cao của loài người), nhà khoa học Jacob Bronowski đã kể lại cách von Neumann mô tả lý thuyết trò chơi trong một chuyến đi taxi ở London. Bronowski là một người đam mê cờ vua và nhờ ông giải thích rõ. "Ý ông là, lý thuyết của trò chơi cũng giống như cờ vua?".

Bronowski trích dẫn câu trả lời của von Neumann: "'Không, không', ông nói. 'Cờ vua không phải là một trò chơi. Cờ vua là một hình thức tính toán được xác định rất rõ. Anh có thể không có khả năng tìm ra câu trả lời, nhưng về lý thuyết phải có một giải pháp, một biện pháp hợp lý ở bất kỳ thế cờ nào. Trong khi đó, trò chơi thực sự', ông nói, 'lại không giống như vậy chút nào. Cuộc sống thực không giống như vậy. Cuộc sống thực bao gồm việc đánh lừa, một ít chiến thuật lừa gạt, tự hỏi bản thân người kia sẽ nghĩ rằng mình muốn làm gì. Và đó chính là trọng tâm của trò chơi trong lý thuyết của tôi'".

Các quyết định mà chúng ta đưa ra trong cuộc sống – trong kinh doanh, tiết kiệm và chi tiêu, sức khỏe và lựa chọn lối sống, nuôi dạy con cái, và các mối quan hệ – rất phù hợp với định nghĩa về "trò chơi thực sự" của Neumann. Chúng bao gồm sự không chắc chắn, rủi ro, và sự lừa gạt thi thoảng, ba yếu tố nổi bật trong poker. Rắc rối sẽ xảy ra khi chúng ta xem những quyết định trong cuộc sống như thể chúng là những quyết định trong cờ vua.

Cờ vua không chứa thông tin ẩn và rất ít sự may rủi. Cả hai người chơi đều nhìn thấy được tất cả các quân cờ. Các quân cờ không thể ngẫu nhiên xuất hiện hoặc biến mất khỏi bàn cờ hay được di chuyển từ vị trí này sang vị trí khác một cách ngẫu nhiên. Chẳng ai gieo súc sắc để rồi, nếu kết quả không có lợi cho bạn, con tượng của bạn sẽ bị lấy khỏi bàn cờ. Nếu bạn thua một ván cờ vua,

nguyên nhân chắc chắn là do có những nước cờ tốt hơn mà bạn đã không đi hoặc không thấy. Về mặt lý thuyết, bạn có thể quay trở lại và tìm ra chính xác nơi mình đã phạm sai lầm. Nếu một người chơi cờ vua chỉ cần giỏi hơn một người chơi khác một chút thôi, thì gần như chắc chắn người chơi giỏi hơn sẽ thắng (nếu họ cầm quân trắng) hoặc ít nhất, là hòa (nếu họ cầm quân đen). Trong những dịp hiếm hoi khi một cao thủ có thứ hạng thấp hơn đánh bại Garry Kasparov, Bobby Fischer, hay Magnus Carlsen, đó là do đấu thủ có thứ hạng cao hơn đã phạm những sai lầm khách quan, có thể nhận diện được, tạo cơ hội cho người kia tận dụng.

Vì có sự phức tạp về chiến lược nên cờ vua không phải là một mô hình tuyệt vời cho việc ra quyết định trong cuộc sống, nơi mà hầu hết các quyết định của chúng ta đều có liên quan đến thông tin ẩn và chịu ảnh hưởng rất lớn từ sự may rủi. Điều này tạo ra một thách thức không hề có trong cờ vua: xác định những đóng góp tương đối của các quyết định mà chúng ta đưa ra so với sự may rủi trong cách mọi chuyện diễn ra.

Ngược lại, poker là một trò chơi của *thông tin không đầy đủ*. Nó là một trò chơi ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn theo thời gian. (Chẳng phải tình cờ, điều đó rất giống với định nghĩa của lý thuyết trò chơi). Thông tin có giá trị vẫn chưa lộ diện. Ngoài ra còn có một yếu tố may rủi trong bất kỳ kết quả nào. Bạn có thể đưa ra quyết định tốt nhất có thể ở mọi thời điểm mà vẫn thua vì bạn không biết lá bài mới nào sẽ được chia và lộ diện. Một khi trận đấu kết thúc và bạn cố gắng học hỏi từ các kết quả, rất khó để phân biệt được chất lượng của các quyết định mà bạn đã đưa ra với ảnh hưởng của sự may rủi.

Trong cờ vua, kết quả có quan hệ chặt chẽ hơn với chất lượng của quyết định. Trong poker, người ta dễ gặp may và thắng, hoặc gặp xui và thua hơn nhiều. Nếu cuộc sống cũng giống như cờ vua,

thì gần như mỗi khi vượt đèn đỏ, bạn sẽ gặp tai nạn (hoặc ít nhất là nhận một vé phạt). Nếu cuộc sống cũng giống như cờ vua, đội Seahawks sẽ giành chiến thắng trong trận Super Bowl mỗi khi Pete Carroll ra lệnh chuyền bóng đó.

Nhưng cuộc sống lại giống với poker hơn. Bạn có thể đưa ra quyết định thông minh nhất, cẩn thận nhất trong việc sa thải một chủ tịch công ty và vẫn có thể nhận phải "quả đắng". Bạn có thể vượt đèn đỏ mà vẫn đi qua giao lộ an toàn — hoặc tuân thủ tất cả các quy tắc và tín hiệu giao thông mà vẫn gặp tai nạn. Bạn có thể dạy cho ai đó luật chơi poker trong vòng năm phút, đặt họ vào bàn đấu với một nhà vô địch thế giới, chia một (hoặc vài) ván và người mới biết chơi này vẫn có thể đánh bại nhà vô địch. Điều đó không bao giờ có thể xảy ra trong cờ vua.

Thông tin không đầy đủ đặt ra một thách thức không chỉ cho việc ra quyết định ngay tức khắc, mà còn cho việc học hỏi từ các quyết định trong quá khứ. Hãy tưởng tượng khó khăn mà tôi đã gặp phải với tư cách là một người chơi poker khi cố gắng tìm ra liệu mình có chơi tốt một ván bài hay không khi bài của đối thủ không bao giờ được tiết lộ. Nếu ván bài kết thúc sau khi tôi đặt cược và đối thủ của tôi bỏ bài, tất cả những gì tôi biết là mình đã thắng được chip. Tôi đã chơi kém và gặp may? Hay tôi đã chơi tốt?

Nếu muốn cải thiện trong bất kỳ trò chơi nào — cũng như trong bất kỳ khía cạnh nào của cuộc sống — chúng ta phải học hỏi từ kết quả của các quyết định mà mình đã đưa ra. Chất lượng cuộc sống của chúng ta là tổng chất lượng của các quyết định cộng với sự may rủi. Trong cờ vua, sự may rủi có ảnh hưởng rất hạn chế, vì vậy người ta dễ xem kết quả như một tín hiệu về chất lượng của quyết định hơn. Điều đó gắn kết người chơi cờ vua chặt hơn với khả năng lý trí. Nếu bạn phạm một sai lầm, đối thủ của bạn sẽ phát hiện được nó, hoặc có khả năng phân tích được nó sau đó. Luôn

luôn có một câu trả lời đúng về mặt lý thuyết ở đó. Nếu thua, bạn sẽ không thể đổ lỗi cho bất kỳ lý do nào ngoài việc bạn đã đưa ra quyết định kém hơn đối thủ của mình. Bạn sẽ gần như không bao giờ nghe thấy một người chơi cờ vua nói rằng, "Tôi đã bị xử thua bất công trong ván đó!" Hoặc "Tôi đã chơi rất hoàn hảo nhưng lại gặp phải vận đen". (Hãy đi dọc hành lang vào thời gian nghỉ giải lao trong một giải đấu poker và bạn sẽ nghe đầy tai những câu nói như vậy).

Đó là cờ vua, nhưng cuộc sống lại không giống như vậy. Nó giống với poker hơn, nơi mà sự không chắc chắn luôn tạo cơ hội cho chúng ta đánh lừa bản thân và hiểu sai dữ liệu. Poker cho phép chúng ta tự do phạm những sai lầm mà chúng ta sẽ không bao giờ nhận ra vì dù sao đi nữa thì chúng ta cũng đã thắng ván bài đó rồi và vì vậy đừng mất công tìm hiểu làm gì, hoặc tự do làm đúng tất cả mọi thứ, nhưng vẫn thua, và xem kết quả thua đó là bằng chứng rằng chúng ta đã phạm một sai lầm. Resulting, việc cho rằng quyết định của chúng ta là tốt hay tồi dựa trên một tập hợp nhỏ các kết quả, là một chiến lược khá hợp lý cho việc học tập trong cờ vua. Nhưng không phải trong poker - hay cuộc sống.

Von Neumann và Morgenstern hiểu rằng thế giới sẽ không dễ dàng tiết lộ sự thật khách quan. Đó là lý do vì sao họ lấy poker làm nền tảng cho lý thuyết trò chơi. Việc đưa ra quyết định tốt hơn bắt đầu với việc hiểu được điều này: sự không chắc chắn có thể gây ra rất nhiều tổn hại.

Một trận chiến sinh tử của trí thông minh

Trong một trong những phân cảnh nổi tiếng của bộ phim *The Princess Bride* (*Cô dâu công chúa*), tên hải tặc Roberts đáng sợ

"Dread Pirate Roberts" (*chàng Westley si tình*) đã bắt kịp Vizzini, kẻ chủ mưu bắt cóc công chúa Buttercup. Sau khi đánh bại gã khổng lồ Fezzik trong trận chiến sức mạnh và hạ gục kiếm sĩ độc ác Inigo Montoya, Dread Pirate Roberts đề nghị anh và Vizzini đấu tay đôi trong một trận chiến sinh tử của trí thông minh, cung cấp cho chúng ta một minh chứng tuyệt vời về sự nguy hiểm của việc đưa ra quyết định với thông tin không đầy đủ. Chàng hải tặc lấy ra một gói bột iocane chết người, và giấu hai ly rượu khỏi tầm nhìn của mọi người, anh trút hết gói bột, và đặt một chiếc ly trước mặt mình và chiếc còn lại trước mặt Vizzini. Sau khi Vizzini chọn một chiếc ly, cả hai sẽ cùng uống 'và tìm ra ai đúng và ai chết'.

"Quá đơn giản", Vizzini cười khẩy. "Tất cả những gì tao phải làm là suy luận, từ những gì tao biết về mày, cách đầu óc mày hoạt động. Mày là loại người sẽ đổ chất độc vào ly của chính mình, hay vào ly của kẻ thù?" Hắn đưa ra một loạt các lý do vì sao chất độc không thể (hoặc chắc chắn) ở trong một chiếc ly, và sau đó là trong chiếc ly còn lại. Những lời nói huênh hoang của hắn lý giải cho sự thông minh, cách dự đoán sự thông minh, nguồn gốc của iocane (vùng đất tội phạm của Úc), sự không đáng tin cậy, cách dự đoán sự không đáng tin cậy, và các giả định liên quan đến việc Westley đánh bại gã khổng lồ và kiếm sĩ.

Trong khi giải thích tất cả những điều này, Vizzini đã đánh lạc hướng sự chú ý của Westley, tráo hai chiếc ly với nhau, và tuyên bố rằng họ nên uống từ những chiếc ly trước mặt mình. Vizzini dừng lại một lúc và, khi thấy Westley uống từ chiếc ly của anh, hắn mới tự tin uống từ chiếc ly còn lại.

Vizzini cười rú lên. "Mày đã trở thành nạn nhân của một trong những sai lầm kinh điển. Sai lầm nổi tiếng nhất là "Đừng bao giờ tham gia vào một cuộc chiến tranh đất đai ở châu Á", nhưng sai

lầm ít được biết đến hơn một chút là: "Đừng bao giờ đấu với một người Sicilia khi mà hậu quả của việc thua cuộc chính là cái chết".

Trong lúc cười, Vizzini bỗng ngã xuống đất và lăn ra chết. Buttercup nói, "Không thể tin được, thì ra từ đầu chiếc ly của anh mới là chiếc ly có độc".

Westley nói với cô, "Cả hai ly đều có độc. Tôi đã dành hai năm qua để phát triển khả năng miễn dịch với bột iocane".

Giống như tất cả chúng ta, Vizzini đã không có đầy đủ thông tin chính xác. Hắn coi mình là một thiên tài không ai sánh bằng: "Để tôi nói nôm na thế này. Bạn đã từng nghe về Plato, Aristotle, Socrates chưa? Những thằng khờ". Nhưng, cũng giống như tất cả chúng ta, hắn đã đánh giá thấp số lượng và hậu quả của những gì hắn không biết.

Giả sử ai đó nói rằng, "Tôi tung một đồng xu và nó ra mặt ngửa bốn lần liên tiếp. Khả năng xảy ra điều đó là bao nhiêu?"

Đó dường như là một câu hỏi không khó để trả lời. Khi thực hiện phép tính xác suất về khả năng ra mặt ngửa trong bốn lần tung 50-50 liên tiếp, chúng ta có thể xác định xác suất xảy ra điều là 6,25% (0,5 × 0,5 × 0,5 × 0,5).

Nếu trả lời như vậy, chúng ta đã phạm cùng một sai lầm như Vizzini. Vấn đề ở đây là chúng ta đã đưa ra câu trả lời này mà không biết gì về đồng xu hay người tung nó cả. Nó là một đồng xu có hai mặt hay ba mặt hay bốn mặt? Nếu có hai mặt, nó có phải là một đồng xu có hai mặt đều ngửa không? Ngay cả khi có hai mặt khác nhau (sấp và ngửa), đồng xu có được chế tạo để ra ngửa thường xuyên hơn ra sấp (nhưng có lẽ không phải luôn luôn) không? Người tung có phải là một nhà ảo thuật có khả năng tác động đến cách đồng xu ra không? Thông tin này hoàn toàn không đầy đủ, nhưng chúng ta đã trả lời câu hỏi như thể chúng ta đã

kiểm tra đồng xu và biết rõ mọi thứ về nó. Chúng ta không bao giờ nghĩ rằng cả hai ly đều có thể có độc. (Vizzini chắc hẳn sẽ thốt lên "Không thể tưởng tượng được" nếu hắn có thể bình luận về cái chết của chính mình).

Bây giờ, nếu người đó tung đồng xu 10.000 lần, cung cấp cho chúng ta một cỡ mẫu đủ lớn, chúng ta có thể kết luận, với một mức độ chắc chắn nào đó, liệu đồng xu có công bằng hay không. Bốn lần tung đơn giản là không đủ để chúng ta có thể biết nhiều về đồng xu.

Chúng ta cũng phạm phải sai lầm này khi tìm kiếm bài học trong các kết quả của cuộc sống. Cuộc sống của chúng ta quá ngắn để có thể thu thập được đủ dữ liệu từ trải nghiệm của chính mình để giúp cho việc đào sâu tìm hiểu chất lượng của quyết định từ tập hợp kết quả khiêm tốn mà chúng ta trải nghiệm trở nên dễ dàng. Nếu chúng ta mua một căn nhà, sửa chữa nó một chút, và ba năm sau bán nó với giá cao hơn giá mình đã mua 50%, điều đó có nghĩa là chúng ta rất giỏi trong việc mua bán bất động sản, hoặc sửa chữa nhà không? Có thể, nhưng nó cũng có thể có nghĩa là đã có một xu hướng tăng lên đáng kể trong thị trường nhà đất và việc mua bất kỳ mảnh bất động sản nào cũng tạo ra được ngần ấy tiền. Hoặc có thể việc mua cùng một căn nhà đó và không sửa chữa gì cả cũng có thể tạo ra khoản lợi nhuận tương đương (hoặc thậm chí lớn hơn). Rất nhiều house flipper (người chuyên mua nhà nát để sửa hoặc xây mới rồi bán lại kiếm lời) vốn đã từng rất thành công trước đó đã phải đối mặt với khả năng thực sự đó từ năm 2007 đến 2009.

Khi ai đó hỏi bạn về một đồng xu mà họ đã tung bốn lần, câu trả lời mà bạn nên đưa ra là: "Tôi không chắc".

"Tôi không chắc": sử dụng sự không chắc chắn theo hướng có lợi cho chúng ta

Cũng giống như việc chúng ta có vấn đề với resulting và thiên lệch nhận thức muộn, khi đánh giá các quyết định mà chỉ dựa vào kết quả của chúng, chúng ta sẽ có một vấn đề hình phản chiếu trong việc đưa ra các quyết định sau này. Chúng ta chỉ có một lần thử với mọi quyết định – một lần tung đồng xu – và điều đó tạo áp lực rất lớn khiến chúng ta cảm thấy mình phải có được sự chắc chắn trước khi hành động, một sự chắc chắn tất yếu sẽ bỏ qua ảnh hưởng của thông tin ẩn và sự may rủi.

Nhà văn và nhà biên kịch nổi tiếng William Goldman (người viết *The Princess Bride*, cũng như *Misery* (Nữ anh hùng Misery) và *Butch Cassidy and Sundance Kid* (Cao bồi phiêu lưu)) đã nhớ lại những trải nghiệm của ông khi làm việc với những diễn viên như Robert Redford, Steve McQueen, Dustin Hoffman, và Paul Newman tại thời điểm đỉnh cao sự nghiệp của họ. Thế nào là một "ngôi sao điện ảnh?" Ông trích dẫn lời giải thích của một diễn viên về loại nhân vật mà anh muốn diễn: "Tôi không muốn là người học. Tôi muốn là người *biết*".

Chúng ta không được khuyến khích nói "Tôi không biết" hoặc "Tôi không chắc". Chúng ta xem chúng như những từ ngữ rất mơ hồ, vô ích, và thậm chí là mang tính chất lảng tránh. Nhưng việc cảm thấy thoải mái với "Tôi không chắc" là một bước quan trọng để trở thành một người ra quyết định tốt hơn. Chúng ta phải chấp nhận việc mình không biết.

Chấp nhận "Tôi không chắc" là một việc không hề dễ dàng. Chúng ta được dạy ở trường rằng việc nói "Tôi không biết" là một điều xấu. Việc không biết ở trường được xem là một thất bại trong

việc học. Trả lời "Tôi không biết" trong một bài kiểm tra và câu trả lời của bạn sẽ bị đánh sai.

Việc thừa nhận rằng chúng ta không biết mang trên mình một tiếng xấu không đáng có. Tất nhiên, chúng ta muốn khuyến khích việc thu nạp kiến thức, nhưng bước đầu tiên là phải hiểu được những gì mình không biết. Cuốn sách của nhà khoa học thần kinh Stuart Firestein *Ignorance: How It Drives Science* (Sự thiếu hiểu biết: Cách nó thúc đẩy khoa học) cổ súy cho lợi ích của việc nhận ra những giới hạn trong sự hiểu biết của chúng ta. (Bạn có thể ít nhiều có được một cái nhìn tổng quan về cuốn sách này khi xem bài nói chuyện TED Talk của Firestein, *The Pursuit of Ignorance* (*Theo đuổi sự thiếu hiểu biết*)). Trong cuốn sách và bài nói chuyện của mình, Firestein chỉ ra rằng trong khoa học, "Tôi không biết" không phải là một thất bại mà là một bước cần thiết đưa chúng ta đến với sự sáng tỏ. Ông viện dẫn một câu nói tuyệt vời từ nhà vật lý James Clerk Maxwell: "Sự thiếu hiểu biết hoàn toàn có ý thức là mở đầu cho mọi tiến bộ thực sự trong khoa học". Tôi sẽ nói thêm rằng nó cũng là mở đầu cho mọi quyết định tuyệt vời đã từng được đưa ra.

Một kết quả tuyệt vời không phải là yếu tố quyết định xem một quyết định có tuyệt vời hay không. Một quyết định tuyệt vời là kết quả của một quy trình tốt, và quy trình đó phải bao gồm một nỗ lực thể hiện chính xác tình trạng hiểu biết của chúng ta. Tình trạng hiểu biết đó chính là một biến thể của "Tôi không chắc".

"Tôi không chắc" không có nghĩa là không có sự thật khách quan. Thực ra, ý Firestein muốn nói rằng việc thừa nhận sự không chắc chắn là bước đầu tiên trong việc thực hiện mục tiêu của chúng ta để đến được gần hơn với thứ gọi là sự thật khách quan. Để làm được điều này, chúng ta cần phải ngừng xem "Tôi không biết" và "Tôi không chắc" như những chuỗi từ không hay.

Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta chuyển định nghĩa "Tôi không biết" từ một hình thức tiêu cực ("Tôi không biết gì cả" hoặc "Tôi không biết gì về điều đó cả", vốn tạo cảm giác như thể chúng ta bị thiếu năng lực hoặc tự tin) sang một hình thức trung lập hơn? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta nghĩ về nó với sự thừa nhận rằng, tuy có thể biết ít nhiều về khả năng xảy ra của một số sự kiện, chúng ta vẫn không chắc mọi thứ sẽ diễn ra như thế nào trong một trường hợp nhất định? Đó chỉ là sự thật. Nếu chúng ta chấp nhận điều đó, "Tôi không chắc" có thể không xấu như chúng ta vẫn nghĩ.

Điểm chung của người chơi poker giỏi và người ra quyết định tốt là sự thoải mái với thực tế rằng thế giới này là một nơi không chắc chắn và khôn lường. Họ hiểu rằng mình hầu như không bao giờ có thể biết được chính xác một chuyện gì đó sẽ diễn ra như thế nào. Họ chấp nhận sự không chắc chắn đó và, thay vì tập trung vào việc có được sự chắc chắn, họ cố gắng xác định xem mình đang không chắc chắn đến mức độ nào, đưa ra dự đoán tốt nhất về khả năng xảy ra của những kết quả khác nhau. Độ chính xác của những dự đoán đó sẽ phụ thuộc vào lượng thông tin mà họ có và mức độ kinh nghiệm của họ trong việc đưa ra những dự đoán như vậy. Đây là một phần của cơ sở cho mọi sự đặt cược.

Đúng là như thế, một đấu thủ poker dày dặn kinh nghiệm sẽ có nhiều khả năng đưa ra một dự đoán tốt hơn một người mới chơi trong việc xác định khả năng thắng hoặc thua một ván bài của mình. Đấu thủ giàu kinh nghiệm giỏi tính toán hơn và có khả năng thu hẹp những lá bài mà đối thủ của mình có thể có dựa trên cách người chơi hành xử với một số loại tay bài nhất định. Họ cũng sẽ giỏi hơn trong việc tìm ra những lựa chọn mà đối thủ có khả năng sẽ đưa ra khi có những lá bài đó. Vì vậy, vâng, nhiều kinh nghiệm hơn sẽ cho phép người chơi thu hẹp các khả năng. Tuy

nhiên, không có kinh nghiệm nào trong số đó có thể giúp người chơi poker biết được kết quả của bất kỳ ván bài nào.

Điều này đúng trong mọi lĩnh vực. Một luật sư tố tụng chuyên nghiệp sẽ giỏi hơn một luật sư mới vào nghề trong việc dự đoán khả năng thành công của các chiến lược khác nhau và chọn ra một chiến lược dựa trên cơ sở này. Việc đàm phán với một đối thủ mà mình đã từng gặp trước đây sẽ cho chúng ta một dự đoán tốt hơn về chiến lược của mình. Một chuyên gia trong bất kỳ lĩnh vực nào đều sẽ có lợi thế hơn một tân binh. Nhưng cả chuyên gia lẫn tân binh đều không thể biết chắc lần tung đồng xu tiếp theo sẽ ra kết quả như thế nào. Các chuyên gia sẽ chỉ có một dự đoán tốt hơn mà thôi.

Không hiếm trường hợp lựa chọn tốt nhất của chúng ta thậm chí còn không có một khả năng thành công đặc biệt cao nào. Một luật sư tố tụng với một ca khó có thể đang lựa chọn trong số các chiến lược vốn có nhiều khả năng thất bại hơn là thành công. Mục tiêu của một luật sư trong trường hợp đó là xác định các chiến lược khả dĩ khác nhau, tìm ra dự đoán tốt nhất về cơ hội thành công của từng phương án không có nhiều triển vọng, và chọn ra chiến lược ít tệ nhất để tối đa hóa chất lượng kết quả cho khách hàng. Điều đó đúng trong mọi ngành kinh doanh. Các công ty khởi nghiệp có cơ hội thành công rất thấp nhưng họ vẫn thử, nỗ lực tìm ra chiến lược tốt nhất để đạt được thắng lợi lớn, ngay cả khi không có chiến lược nào trong số đó có khả năng giúp công ty thành công. Việc này vẫn rất đáng làm vì nó có thể mang lại những lợi ích rất lớn.

Có nhiều lý do vì sao việc chấp nhận và trân trọng sự không chắc chắn sẽ giúp chúng ta trở thành những người ra quyết định tốt hơn. Dưới đây là hai trong số những lý do đó. Thứ nhất, "Tôi không chắc" chỉ đơn giản là một cách nhìn nhận chính xác hơn về thế giới này. Thứ hai, và rất có liên quan, khi chấp nhận rằng mình

không thể chắc chắn, chúng ta sẽ ít có khả năng bị rơi vào cái bẫy của tư duy đen trắng.

Hãy tưởng tượng bạn đang bước lên một chiếc cân sức khỏe truyền thống. Nó có hai thanh trọng lượng*, một thanh được chia thành từng khoảng 50 pound và thanh còn lại được chia thành từng khoảng một pound**. Điều này cho phép người dùng có thể cân trọng lượng của mình chính xác đến từng pound. Điều gì sẽ xảy ra nếu bác sĩ của bạn sử dụng một chiếc cân chỉ có một thanh trọng lượng với vỏn vẹn hai nấc, một ở mức 50 pound và một ở mức 500 pound, không có cách nào để cân bất cứ thứ gì ở giữa? Chúc bạn may mắn với việc nhận được lời khuyên y tế sau khi người cân cho bạn viết một trong hai kết quả vào biểu đồ sức khỏe của bạn. Bạn chỉ có thể bị bệnh béo phì hoặc bị thiếu cân nghiêm trọng. Bạn sẽ không thể đưa ra được những quyết định tốt về trọng lượng của mình với một mô hình nghèo nàn như vậy.

Điều này cũng đúng cho tất cả các quyết định của chúng ta. Nếu chúng ta thể hiện không chính xác thế giới ở hai thái cực đúng và sai, không có màu xám ở giữa, khả năng đưa ra lựa chọn tốt — lựa chọn về cách chúng ta nên phân bổ các nguồn lực của mình, những loại quyết định chúng ta nên đưa ra và những loại hành động mà chúng ta nên thực hiện — sẽ bị tổn hại.

Bí mật ở đây là hãy chấp nhận việc sống trong một thế giới mà ở đó chúng ta nhận ra rằng mình không chắc chắn và điều đó hoàn toàn ổn. Khi tìm hiểu thêm về cách hoạt động của bộ não, chúng ta sẽ nhận ra rằng mình đang không nhìn nhận thế giới một cách khách quan. Nhưng mục tiêu của chúng ta nên là *cố gắng* làm được điều đó.

---

* Loại cân có thanh trọng lượng nằm ngang, quả cân trượt trên đó (BTV).

** 1 pound = 0,45359237 kg.

Tái định nghĩa thế nào là sai

Khi tham dự các giải đấu poker từ thiện, tôi thường đảm nhận vai trò người chia bài và bình luận trực tiếp cho bàn đấu chung kết. Bầu không khí ở những bàn đấu chung kết này rất vui nhưng cũng không kém phần căng thẳng. Những người tổ chức sự kiện này đã có một đêm dài và đang thở phào nhẹ nhõm. Xung quanh bàn đấu thường có một đám đông lớn bao gồm bạn bè và người thân của các đấu thủ, cổ vũ cho họ (hoặc cho đối thủ của họ). Nếu mọi người đã uống rồi... thì bạn đủ hiểu rồi đấy. Mọi người đang có một khoảng thời gian rất vui vẻ.

Khi người chơi đã đặt toàn bộ chip của mình vào pot (tổng tiền cược), ván bài này sẽ không nhận đặt cược nữa. Sau một tình huống tất tay (người chơi đã đặt cược toàn bộ số chip hiện có trên bàn vào pot), các đấu thủ sẽ lật bài của mình lên để mọi người có thể nhìn thấy chúng trước khi tôi chia các lá bài còn lại. Điều này khiến khán giả cảm thấy rất thú vị, vì họ có thể nhìn thấy vị trí của mỗi người chơi trong ván bài và độ kịch tính sẽ tăng lên. Với các lá bài đã được lật lên, tôi có thể xác định khả năng giành chiến thắng của mỗi người chơi trong ván này, và thông báo tỷ lệ phần trăm giành chiến thắng cuối cùng của từng người chơi.

Tại một giải đấu như vậy, tôi đã nói với khán giả rằng xác suất giành chiến thắng của một người chơi là 76% và của người kia là 24%. Tôi chia các lá bài còn lại, lá cuối cùng trong số đó đã biến người chơi có tỷ lệ 24% thành người chiến thắng. Giữa những tiếng reo hò và rên rỉ, ai đó trong khán giả đã la lên, "Annie, cô sai rồi!"

Tôi đã dùng chính thái độ của anh ta để giải thích rằng tôi không sai. "Tôi đã nói xác suất điều đó xảy ra là 24%. Không phải 0%. Anh đã được thấy một phần của 24% đó!"

Một vài ván sau đó, lịch sử gần như đã lặp lại. Hai đấu thủ đặt toàn bộ chip của mình vào pot rồi lật bài lên. Một người có tỷ lệ giành chiến thắng là 18% và người còn lại là 82%. Một lần nữa, người chơi có tay bài tệ hơn khi đặt chip đã nhận được một lá bài may mắn tiếp theo để giành chiến thắng.

Lần này cũng chính anh chàng khi nãy lại la lên, "Nhìn kìa, nó là 18% đấy!" Trong khoảnh khắc "à há" đó, anh ta đã thay đổi định nghĩa của mình về việc thế nào là sai. Khi chúng ta suy nghĩ trước về khả năng xảy ra của các kết quả khác nhau và đưa ra quyết định dựa trên những khả năng đó, nó không tự động làm cho chúng ta sai khi mọi thứ không diễn ra như mong đợi. Nó chỉ có nghĩa là một sự kiện trong một tập hợp tương lai khả dĩ đã xảy ra.

Hãy xem bạn có thể bắt đầu tái định nghĩa thế nào là sai nhanh đến thế nào kìa. Một khi đã bắt đầu suy nghĩ theo cách này, chúng ta sẽ dễ cưỡng lại được sự cám dỗ của việc đưa ra những phán xét hấp tấp sau khi có kết quả hoặc nói những câu như "Tôi đã biết là sẽ như vậy mà" hoặc "Đáng lẽ tôi nên biết từ trước mới phải" hơn. Từ đó bạn sẽ đưa ra quyết định tốt hơn và từ bi với bản thân mình hơn.

Công chúng thường phạm lỗi đưa ra những phán xét đen trắng về "thành công" hay "thất bại" của tư duy xác suất. Khi phe ủng hộ Anh rời Liên minh châu Âu ("Brexit") thắng trong cuộc trưng cầu vào tháng 7/2016, đó là một kết quả không thể tin được. Các cửa hàng cá cược đã đưa ra tỷ lệ cược nghiêng về kết quả Ở lại rất lớn. Điều đó không có nghĩa là các cửa hàng cá cược có ý rằng Ở lại sẽ giành chiến thắng. Mục tiêu của nhà cái là đảm bảo số tiền đặt cược cho hai bên bằng nhau, để những người thua về cơ bản sẽ trả tiền cho những người thắng trong khi nhà cái chỉ thu phí dịch vụ. Họ không muốn có bất kỳ tác động nào đến kết quả và điều chỉnh tỷ lệ cược theo tình hình thực tế. Tỷ lệ cược của nhà cái phản ánh

quan điểm của thị trường, vốn về cơ bản là dự đoán chung chính xác nhất của chúng ta về những gì được cho là công bằng.

Điều đó đã không thể ngăn chặn ngay cả những người thông thái nhất phạm lỗi resulting, tuyên bố sau khi cuộc bỏ phiếu cho kết quả Rời đi rằng các nhà cái đã phạm sai lầm. Giám đốc chiến lược của một ngân hàng Thụy Sĩ nói với tờ *Wall Street Journal* rằng, "Tôi không thể nhớ lần cuối cùng các nhà cái dự đoán sai đến như vậy là khi nào". Một trong những luật sư và giáo sư nổi tiếng nhất của Hoa Kỳ, Alan Dershowitz, cũng phạm phải lỗi này. Khi khẳng định vào tháng 9/2016 rằng cuộc bầu cử Clinton-Trump quá khó để có thể đưa ra bất kỳ dự đoán nào, ông nói, "Hãy nghĩ về cuộc bỏ phiếu Brexit. Hầu như tất cả các cuộc thăm dò - bao gồm các cuộc thăm dò ý kiến cử tri ngay khi họ vừa rời phòng bỏ phiếu – đều đã sai. Thị trường tài chính đã sai. Các nhà cái đã sai".

Cũng giống như vị khán giả của tôi, Dershowitz đã không hiểu được điểm mấu chốt. Bất kỳ dự đoán nào không phải là 0% hoặc 100% đều không thể sai chỉ vì tương lai khả dĩ nhất đã không xảy ra. Khi kết quả 24% xảy ra ở bàn đấu chung kết của giải đấu từ thiện, điều đó không phản ánh sự không chính xác về những xác suất đã được xác định trước khi kết quả duy nhất đó xảy ra. Đôi khi những dự đoán bất khả dĩ nhất cũng có thể xảy ra. Việc đổ lỗi cho những người đặt ra tỷ lệ cược hoặc bản thân tỷ lệ cược chẳng khác nào cho rằng khi một chuyện gì đó xảy ra, nó đã được định sẵn từ trước là sẽ xảy ra và bất cứ ai không thấy được điều đó đều sai.

Chuyện tương tự cũng đã xảy ra sau khi Donald Trump thắng cử tổng thống. Rất nhiều người đã lên tiếng chỉ trích sự sai lầm của các cuộc thăm dò. Nate Silver, người sáng lập ra FiveThirtyEight.com, đã phải hứng chịu rất nhiều những lời chỉ trích đó. Nhưng ông chưa bao giờ nói Clinton chắc chắn sẽ thắng. Sau khi tổng hợp và phân tích dữ liệu từ các cuộc thăm dò, ông cho rằng Trump có

xác suất thắng từ 30% đến 40% (khoảng giữa 1/3 và 2/5) trong tuần trước khi cuộc bầu cử diễn ra. Một sự kiện được dự đoán có xác suất xảy ra từ 30% đến 40% sẽ xảy ra rất nhiều.

Là một người chơi poker, tôi không thể đếm được hết số lần mình đã giành chiến thắng với xác suất thắng 1/3 trong suốt sự nghiệp đấu giải của mình. Rất nhiều trong số đó là những tình huống nghìn cân treo sợi tóc. Nếu thua, tôi sẽ bị loại khỏi giải đấu. Nếu thắng, tôi sẽ kiếm được một khoản tiền cược khổng lồ, thậm chí có thể vô địch toàn bộ giải đấu. Tôi biết rất rõ việc những người có xác suất thắng 60% và 70% vẫn có thể thua (và dĩ nhiên, ngược lại) như thế nào. Khi mọi người phàn nàn rằng Nate Silver làm việc rất kém vì ông đã ủng hộ Clinton, tôi nghĩ, "Những người đó vẫn chưa đặt toàn bộ chip vào pot và thua trong tình thế một đôi đấu với một tay bài chờ sảnh". Hoặc, nhiều khả năng hơn, những chuyện đó đã xảy ra trong suốt cuộc đời họ và họ không nhận ra rằng đó là cảm giác của việc có xác suất giành chiến thắng 30% hoặc 40%.

Quyết định là những sự đặt cược vào tương lai và chúng không "đúng" hoặc "sai" dựa trên việc liệu chúng có mang lại kết quả tốt đẹp trong bất kỳ trình tự lặp đi lặp lại cụ thể nào hay không. Kết quả không mong muốn không làm cho quyết định của chúng ta sai nếu chúng ta suy nghĩ về các lựa chọn khác nhau và xác suất từ trước và phân bổ nguồn lực cho phù hợp, như vị CEO khách hàng của tôi và Pete Carroll đều đã làm. Sẽ thật vô lý nếu tôi, sau khi đặt cược lớn vào tay bài tẩy tốt nhất có thể (một đôi át) và thua, cứ mãi day dứt rằng mình đã sai ngay từ đầu khi quyết định chơi tay bài này. Đó sẽ là resulting.

Khi suy nghĩ theo xác suất, chúng ta sẽ ít có khả năng chỉ sử dụng mỗi kết quả bất lợi làm bằng chứng cho thấy mình đã đưa

ra quyết định sai lầm, vì chúng ta công nhận khả năng rằng quyết định có thể tốt nhưng sự may rủi và/hoặc thông tin không đầy đủ (và một cỡ mẫu = 1) đã can thiệp vào.

Có lẽ chúng ta đã đưa ra quyết định tốt nhất từ một tập hợp những lựa chọn không có triển vọng, không lựa chọn nào trong số đó có khả năng mang lại kết quả tốt đẹp.

Có lẽ chúng ta đã dồn hết nguồn lực của mình cho một dự đoán bất khả dĩ vì những lợi ích mà nó có thể mang lại lớn hơn rủi ro mà chúng ta phải gánh chịu rất nhiều, nhưng lần này dự đoán bất khả dĩ đó đã không trở thành hiện thực.

Có lẽ chúng ta đã đưa ra lựa chọn tốt nhất dựa trên thông tin mình có, nhưng thông tin mang tính quyết định lại bị ẩn và chúng ta không thể biết về nó.

Có lẽ chúng ta đã chọn một con đường có khả năng thành công rất cao và không gặp may.

Có lẽ có những lựa chọn khác tốt hơn *và* lựa chọn mà chúng ta đưa ra không sai hay đúng mà lại nằm đâu đó ở giữa. Lựa chọn tốt thứ hai không sai. Theo định nghĩa, nó đúng hơn (hoặc ít sai hơn) lựa chọn tốt thứ ba hoặc thứ tư. Nó giống như chiếc cân ở phòng khám bác sĩ: có rất nhiều lựa chọn khác ngoài hai thái cực bệnh béo phì hoặc bệnh biếng ăn. Đối với hầu hết các quyết định của chúng ta, sẽ có rất nhiều không gian ở giữa "đúng" và "sai" không rõ rệt.

Khi rời khỏi một thế giới nơi chúng ta chỉ có thể đặt các quyết định vào hai chiếc hộp riêng biệt và đối lập nhau — đúng hay sai — chúng ta sẽ bắt đầu sống trong miền liên tục giữa hai thái cực. Việc đưa ra quyết định tốt hơn sẽ không còn xoay quanh sai hay đúng nữa mà sẽ xoay quanh việc kiểm định tất cả các sắc thái của màu xám.

Việc tái định nghĩa thế nào là sai dễ thực hiện nhất trong các tình huống mà chúng ta biết trước được những thông tin chính xác. Trong ví dụ về bàn đấu chung kết của giải đấu từ thiện với bài của các đấu thủ đã được lật lên, hoặc khi tôi đặt toàn bộ chip của mình vào pot với tay bài tẩy tốt nhất có thể, thông tin ẩn sẽ bị loại bỏ. Chúng ta có thể thực hiện một sự tính toán rất rõ ràng. Nếu tính toán hoàn toàn đúng và phân bổ nguồn lực (một sự đặt cược) cho sự tính toán đó, chúng ta có thể đến được với "Tôi không sai chỉ vì nó có kết quả không tốt và tôi không nên thay đổi hành vi của mình một cách tự nhiên hơn". Khi biết được các khả năng, chúng ta sẽ gắn kết chặt chẽ hơn với một sự diễn giải hợp lý về ảnh hưởng của sự may rủi. Theo cách đó, nó có cảm giác giống với cờ vua hơn một chút.

Chúng ta chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc tái định nghĩa thế nào là sai khi thêm thông tin ẩn vào bên cạnh ảnh hưởng của sự may rủi. Khi không nhìn thấy được đồng xu thực sự trông như thế nào, chúng ta có nhiều khả năng sẽ luôn xem kết quả của mọi chuyện như là tín hiệu duy nhất cho việc mình đã đúng hay sai. Chúng ta có nhiều khả năng sẽ tuyên bố, "Tôi đã nói mà bạn không nghe!" hoặc "Đáng lẽ tôi nên lường trước được chuyện đó!" Khi chúng ta bắt đầu làm vậy, sự từ bi sẽ hoàn toàn biến mất. Hãy hỏi Pete Carroll mà xem.

Việc tái định nghĩa thế nào là sai cho phép chúng ta buông bỏ tất cả nỗi đau đến từ việc có một kết quả xấu. Nhưng điều đó cũng đồng nghĩa với việc chúng ta phải tái định nghĩa thế nào là "đúng". Nếu chúng ta không sai chỉ vì mọi chuyện không có kết quả tốt đẹp, thì chúng ta sẽ không đúng chỉ vì mọi chuyện đã diễn ra tốt đẹp. Chúng ta có thể chiến thắng tâm lý để thực hiện được sự đánh đổi về tư duy đó không?

Chúng ta cảm thấy rất tuyệt khi đúng. "Tôi đã đúng", "Tôi đã biết là sẽ như vậy mà", "Tôi đã nói rồi mà bạn không nghe" - đó là tất cả những gì chúng ta nói, và chúng khiến chúng ta cảm thấy thật tuyệt. Chúng ta có nên sẵn sàng từ bỏ cảm giác tuyệt vời của "đúng" để thoát khỏi nỗi đau của "sai" không? Nên chứ.

Thứ nhất, thế giới là một nơi khá ngẫu nhiên. Ảnh hưởng của sự may rủi khiến cho chúng ta không thể dự đoán chính xác được mọi chuyện sẽ diễn ra như thế nào, và thông tin ẩn làm cho mọi thứ thậm chí còn trở nên tồi tệ hơn nữa. Nếu không thay đổi tư duy của mình, chúng ta sẽ phải đối mặt với việc mình sai rất nhiều. Nó đã được cài sẵn trong phương trình.

Poker dạy cho chúng ta bài học đó. Một người chơi poker xuất sắc vốn có một lợi thế khá lớn so với những người chơi khác trong bàn, có khả năng đưa ra những quyết định chiến lược tốt hơn rất nhiều, vẫn sẽ có xác suất thua cao hơn 40% vào cuối tám giờ chơi. Đó là rất nhiều sai lầm. Và nó không chỉ giới hạn trong poker.

Kết quả mà các nhà đầu tư thành công nhất trong các công ty khởi nghiệp có được phần lớn là những kết quả xấu. Nếu bạn ứng tuyển vào chương trình phi hành gia của NASA hoặc chương trình học việc của NBC, vốn là hai chương trình đã thu hút hàng nghìn ứng viên cho một số vị trí, xác suất mọi chuyện diễn ra đúng như mong đợi là rất thấp, nhưng lỗi không nhất thiết là ở bạn. Đừng yêu hoặc thậm chí hẹn hò với bất kỳ ai nếu bạn chỉ muốn có được những kết quả tích cực. Thế giới này được cấu trúc để cung cấp cho chúng ta rất nhiều cơ hội để cảm thấy tệ về việc mình sai nếu chúng ta muốn đo lường bản thân bằng kết quả. Đừng mắc bẫy của nó!

Thứ hai, việc sai làm tổn thương chúng ta nhiều hơn cảm giác tuyệt vời mà việc đúng mang lại cho chúng ta. Chúng ta biết được

từ công trình nghiên cứu của Daniel Kahneman và Amos Tversky về tâm lý sợ thua lỗ, một phần của thuyết triển vọng (đã giúp Kahneman giành giải Nobel Kinh tế năm 2002), rằng sự thua lỗ nói chung gây ra cảm giác tồi tệ gấp hai lần cảm giác tuyệt vời của chiến thắng. Vì vậy, việc thắng được 100 đô la khi chơi bài xì dzách sẽ khiến chúng ta cảm thấy tuyệt vời như khi chúng ta cảm thấy tồi tệ khi bị thua 50 đô la. Vì việc đúng có cảm giác như chiến thắng và việc sai có cảm giác như thua, nên chúng ta cần có hai kết quả tốt để bù đắp cho mỗi kết quả xấu để có thể "hòa vốn" về mặt cảm xúc. Vì sao không sống một cuộc sống êm ả hơn, không biến động, nhất là khi sự thua lỗ ảnh hưởng đến chúng ta nhiều hơn sự chiến thắng?

Bạn đã sẵn sàng để thực sự chấp nhận và trân trọng sự không chắc chắn, như những người ra quyết định xuất sắc vẫn làm, chưa? Bạn đã sẵn sàng để chấp nhận tái định nghĩa thế nào là sai, và công nhận rằng bạn luôn dự đoán và những dự đoán đó sẽ thúc đẩy cách bạn phân bổ các nguồn lực của mình chưa? Muốn có được sự thoải mái với sự tái sắp xếp này, và tất cả những điều tốt đẹp theo sau đó, bạn phải bắt đầu với việc công nhận rằng tất cả những gì bạn đã và đang làm đều là những sự đặt cược.

CHƯƠNG 2
Muốn cược không?

Ba mươi ngày ở Des Moines

Trong những năm 1990, John Hennigan, một con bạc lập dị kiếm sống bằng trí thông minh và kỹ năng chơi poker và bi a pool trong nhiều năm, đã từ Philadelphia chuyển đến Las Vegas sinh sống. Danh tiếng và biệt danh, "Johnny World", đã đi trước cả anh, nhờ vào những kỹ năng xuất sắc vượt bậc và sự sẵn sàng đặt cược vào bất cứ thứ gì của anh. Tài năng của anh đã vượt qua được sự thử thách của thời gian: anh là một đấu thủ thành công trong các trò chơi có tiền cược cao, và trong các giải đấu poker lớn anh đã giành được bốn chiếc vòng tay World Series of Poker, một chức vô địch World Poker Tour, và hơn 6,5 triệu đô la tiền thưởng.

John thực sự rất hợp với Las Vegas. Anh bắt nhịp được ngay với nhịp sống của thành phố này: ngủ cả ngày và dành cả đêm cho các trận đấu poker, phòng chơi bi a pool, quán bar và nhà hàng với những người bạn có cùng đam mê mạo hiểm và tư tưởng như anh. Anh nhanh chóng tìm được một nhóm những con bạc chuyên nghiệp có cùng sở thích, nhiều người trong số đó đến từ Bờ Đông.

Mặc dù John và Vegas dường như được sinh ra để dành cho nhau, anh lại có một mối quan hệ vừa yêu vừa ghét với lối sống của nó. Điểm hấp dẫn của việc chơi poker để kiếm sống là nó cho phép bạn tự do xây dựng lịch trình cho mình nhưng, một khi quy lại lợi ích ròng tính theo giờ, bạn bắt buộc phải có giờ giấc đàng hoàng. Bạn được "tự do" chơi hoặc không chơi bất cứ khi nào mình muốn, nhưng bạn có thể cảm thấy mình bắt buộc phải làm việc một cách có giờ giấc. Tệ hơn nữa, các trận đấu hay nhất thường diễn ra vào ban đêm, vì vậy bạn đang làm ca đêm. Bạn bị trật nhịp với phần còn lại của thế giới, không bao giờ nhìn thấy mặt trời, và nơi làm việc của bạn là một căn phòng đầy khói thuốc nơi bạn thậm chí không thể nhìn thấy được bên ngoài. John cảm nhận được điều này một cách rất sâu sắc.

Một đêm nọ, John đang chơi một trận poker có tiền cược cao và bằng một cách nào đó chủ đề của cuộc nói chuyện diễn ra giữa các ván lại liên quan đến thủ phủ của bang Iowa, Des Moines. John chưa bao giờ đến đó hoặc biết nhiều về vùng Trung Tây, nên anh rất tò mò về cuộc sống ở Des Moines – một cuộc sống "bình thường" vốn ngày càng xa lạ với anh, thức dậy vào buổi sáng và sống giữa ánh sáng ban ngày. Điều này gây ra vài lời chòng ghẹo không có ác ý từ những người chơi khác trong bàn khi họ tưởng tượng về viễn cảnh một kẻ nghiện cuộc sống về đêm như John sống ở một nơi mà dường như, ít nhất là với họ, trái ngược hoàn toàn với Las Vegas: "Ở đó chẳng có hoạt động cờ bạc gì cả". "Các quán bar đóng cửa rất sớm". "Anh sẽ ghét sống ở đó lắm". Trong suốt cả buổi tối, chủ đề của cuộc thảo luận chuyển sang việc liệu Hennigan có thể sống ở một nơi xa lạ đến như vậy hay không.

Với những tay chơi poker, việc một cuộc trò chuyện về một giả thuyết biến thành một cơ hội để cá cược là chuyện xảy ra như cơm bữa. Điều gì sẽ khiến cho Hennigan đứng dậy khỏi bàn, bắt một

chuyến bay, và chuyển đến sống ở Des Moines? Nếu chấp nhận một vụ cá cược như vậy, anh sẽ phải sống ở đó bao lâu?

John và những người khác đã thống nhất thời hạn là một tháng ở Des Moines - một sự cam kết thực sự nhưng không phải là một người lưu vong vĩnh viễn. Khi anh dường như đã sẵn sàng, theo đúng nghĩa đen, bước ra khỏi một trận poker và bay 1.500 dặm đến một nơi mình chưa bao giờ đặt chân tới, những người chơi khác liền bổ sung thêm một điều kiện hiểm độc nữa để thương lượng: anh sẽ phải tự giam mình trên một con phố ở Des Moines, một con phố chỉ có một khách sạn, nhà hàng, và quán bar, nơi mọi thứ đều đóng cửa lúc 10 giờ tối. Sự nhàn rỗi bắt buộc đó sẽ là một thách thức đối với bất kỳ ai, bất kể là ở đâu đi nữa. Nhưng đối với một người như John, một con bạc trẻ tuổi, độc thân, chuyên cá cược lớn, đây thực sự có thể gọi là tra tấn. John nói anh sẽ chấp nhận thách thức này nếu họ chịu nhượng bộ cho anh một chuyện: anh có thể luyện tập và chơi tại một sân golf gần đó.

Sau khi thống nhất về điều kiện, họ còn phải thương lượng về quy mô của vụ cá cược nữa. Những người chơi khác cần một con số đủ lớn để dụ John chấp nhận cược, nhưng không lớn đến mức có thể lôi kéo John ở lại ngay cả khi anh thực sự ghét sống ở Iowa. Là một trong những đấu thủ chuyên chơi tiền mặt thành công nhất ở Las Vegas, một tháng ở Des Moines có thể lấy đi của John một khoản thu nhập lên tới sáu con số. Mặt khác, nếu họ đưa ra cho anh một số tiền quá lớn để sống ở Des Moines, anh chắc chắn sẽ chịu đựng được sự khó chịu và buồn tẻ.

Cuối cùng họ đã thống nhất số tiền cược là 30.000 đô la.

John cân nhắc giữa hai lựa chọn riêng biệt và loại trừ lẫn nhau: chấp nhận hoặc không chấp nhận cược. Mỗi lựa chọn đều đi kèm với những rủi ro mới và tiềm năng về tiền thưởng mới. Anh ta có thể thắng hoặc thua 30.000 đô la nếu chấp nhận cược (hoặc

thắng hoặc thua số tiền lớn hơn tại bàn poker nếu từ chối). Anh cũng có thể được lợi với quyết định chuyển đến Des Moines rất lâu sau khi vụ cá cược kết thúc, nếu anh sử dụng thời gian luyện tập golf để cải thiện cơ hội giành chiến thắng của mình khi tham gia những trận đấu golf có tiền cược. Anh có thể nâng cao danh tiếng sẵn sàng đặt cược vào bất cứ thứ gì và có khả năng làm mọi thứ của mình, một tài sản có khả năng sinh lời đối với các con bạc chuyên nghiệp. Anh cũng phải suy nghĩ về những thứ khác khó định lượng hơn mà mình coi trọng. Anh có thể thích nhịp sống ở đó nhiều đến mức nào? Anh đánh giá như thế nào về việc tạm rời xa cuộc sống cờ bạc? Liệu anh có trở nên thư thái hơn với một lịch trình truyền thống hơn không? Chuyến đi này có xứng đáng để anh mất một khoản thu nhập không nhỏ từ việc không thể chơi poker trong một tháng không? Và còn rất nhiều thứ mà anh không biết nữa. Có lẽ anh sẽ gặp được tình yêu của đời mình trên một con phố ở Iowa. Anh phải cân nhắc tất cả những điều này trên chi phí cơ hội của việc rời Vegas – số tiền từ những cơ hội kiếm tiền bị mất, những đêm không được làm việc mình thích, và thậm chí có thể bỏ lỡ cơ hội gặp được tình yêu của đời mình ở Mirage trong tháng đó.

Johnny World đã chuyển đến Des Moines.

Một tháng rời xa cuộc sống về đêm của một con bạc Vegas chuyên nghiệp sẽ là một phước lành hay một lời nguyền đây?

Chỉ mất hai ngày để anh nhận ra rằng đó là một lời nguyền. Từ phòng khách sạn ở Des Moines, John đã gọi cho một trong những người bạn của mình thuộc bên kia của vụ cá cược và cố gắng thương lượng một sự dàn xếp. Cũng giống như việc các bên trong những vụ kiện thương mại thường dàn xếp trước khi đưa nhau ra tòa, trong thế giới cờ bạc những sự dàn xếp được các bên thương lượng với nhau cũng không phải là hiếm. Điều đặc biệt hài

hước về cuộc gọi của John là anh đã đề xuất rằng những người kia chỉ cần trả cho anh 15.000 đô la để giúp họ tiết kiệm chi phí và tránh được sự bẽ mặt của việc bị mất toàn bộ số tiền. Anh lập luận rằng kể từ khi đặt chân đến Des Moines, anh tự tin rằng mình có thể chờ qua tháng đó để thắng được toàn bộ số tiền đó.

Những người đặt cược khác không hề tin những gì anh nói một chút nào. Xét cho cùng, John đã đưa ra đề nghị này chỉ sau vỏn vẹn có hai ngày. Đó là một tín hiệu khá rõ cho thấy họ không chỉ có thể thắng được vụ cá cược này, mà họ còn có thể kiếm được một khoản lợi nhuận (tính bằng niềm vui) khi dày vò John trong thời gian anh "thụ án" ở Des Moines.

Trong vòng một vài ngày, John đã đồng ý trả 15.000 đô la để thoát khỏi vụ cá cược và trở về Vegas. John đã chứng minh, một cách thật ngoạn mục, rằng "cỏ ở bên kia hàng rào lúc nào cũng xanh hơn*".

Tất cả chúng ta đều đã từng đến Des Moines

Điểm mấu chốt của câu chuyện John Hennigan-Des Moines — "sau hai ngày, anh đã cầu xin để được thoát khỏi vụ cá cược" — đã biến nó trở thành một phần trong văn hóa dân gian của giới cờ bạc. Tuy nhiên, điểm mấu chốt đó đã khiến chúng ta không thấy được phân tích cơ bản đằng sau quyết định có nên chuyển đến Des Moines hay không của John bình thường đến mức nào. Sự khác biệt thực sự duy nhất giữa quyết định của Johnny World khi chuyển đến Des Moines và quyết định chuyển nơi ở hoặc nhận một công việc của bất kỳ ai khác là anh và những người chơi poker

* Nguyên văn: the grass is always greener, đứng núi này trông núi nọ (BTV).

đã cho thấy rất rõ rằng quyết định đó là một sự đặt cược vào những thứ sẽ cải thiện chất lượng cuộc sống của họ (tài chính, tình cảm, và những thứ khác nữa) nhiều nhất.

John đã cân nhắc giữa hai tương lai riêng biệt và loại trừ lẫn nhau: chấp nhận cược và sống một tháng ở Des Moines, hoặc không chấp nhận cược và ở lại Las Vegas. Bất kỳ ai trong chúng ta đang suy nghĩ về việc chuyển nơi ở vì một công việc mới cũng phải lựa chọn tương tự như John giữa việc chuyển nơi ở, với tiềm năng kiếm được số tiền mà nhà tuyển dụng đưa ra, hoặc ở lại nơi mình đang ở và duy trì hiện trạng. Tiền lương của công việc mới so với công việc mà chúng ta đang có như thế nào? Có rất nhiều thứ chúng ta coi trọng ngoài tiền; chúng ta có thể sẵn lòng kiếm ít tiền hơn để chuyển đến một nơi mà chúng ta cho rằng mình sẽ thích sống ở đó hơn rất nhiều. Công việc mới sẽ có cơ hội tốt hơn cho sự thăng tiến và thu nhập trong tương lai, độc lập với các khoản tiền lương ngắn hạn không? Những sự khác biệt về tiền lương, lợi ích, sự an toàn, môi trường làm việc, và loại công việc chúng ta sẽ làm là gì? Chúng ta sẽ phải từ bỏ những gì khi rời xa thành phố, đồng nghiệp, và bạn bè để chuyển đến một nơi ở mới?

Chúng ta phải suy xét kỹ càng về tiềm năng của việc chấp nhận cược như Hennigan đã làm. Việc số tiền 30.000 đô la của anh không phải là một thứ chắc chắn không làm cho quyết định của anh khác với các quyết định chuyển nơi ở hoặc công việc khác. Không hiếm người nhận những công việc mà một phần lớn của tiền lương còn phụ thuộc vào các yếu tố khác nữa. Trong nhiều doanh nghiệp, tiền lương bao gồm tiền thưởng, quyền chọn mua cổ phiếu, hoặc trả lương dựa trên khả năng hoàn thành công việc. Ngay cả khi hầu hết mọi người đều không phải cân nhắc việc bị mất 30.000 đô la khi nhận một công việc, mọi quyết định đều có rủi ro của nó, bất kể chúng ta có nhận thức được chúng hay không.

Ngay cả một mức lương cố định vẫn không được "bảo đảm". Chúng ta có thể bị sa thải hoặc ghét công việc đó và nghỉ việc (như John Hennigan đã làm), hoặc công ty có thể bị phá sản. Khi chúng ta nhận một công việc, nhất là một công việc có thể mang đến cho chúng ta những phần thưởng tài chính to lớn, cam kết làm việc có thể lấy đi của chúng ta thời gian ở bên gia đình và ảnh hưởng đến những mối quan hệ đó, một sự thỏa hiệp đầy tốn kém nếu như không nói là quá thiệt thòi cho chúng ta.

Ngoài ra, bất cứ khi nào chúng ta chọn một phương án (cho dù là nhận một công việc mới hoặc chuyển đến sống ở Des Moines một tháng), chúng ta sẽ tự động từ chối mọi lựa chọn khả dĩ khác. Tất cả những lựa chọn bị từ chối đó là những con đường dẫn đến những tương lai khả dĩ khác, nơi mọi thứ có thể tốt hơn hoặc tệ hơn con đường mà chúng ta đã chọn. Tất cả những lựa chọn mà chúng ta từ chối đều hàm chứa chi phí cơ hội tiềm tàng.

Tương tự như vậy, những người chơi ở phía bên kia của vụ cá cược đó, vốn mạo hiểm 30.000 đô la để xem liệu John có sống nổi một tháng ở Des Moines hay không, đã suy nghĩ về các yếu tố tương tự mà nhà tuyển dụng thường cân nhắc khi đưa ra lời mời làm việc hoặc chi tiền để tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn. Những người chơi poker phải có được sự cân bằng hợp lý trong việc đưa ra số tiền cược cho Hennigan: đề xuất phải đủ tốt để dụ anh chấp nhận cược nhưng không tốt đến mức sẽ chắc chắn làm họ mất 30.000 đô la.

Mặc dù nhà tuyển dụng không cố gắng dụ nhân viên nghỉ việc, nhưng họ cũng có mục tiêu tương tự khi đưa ra một gói lương để khiến ứng viên tiềm năng chấp nhận lời mời và làm việc lâu dài cho mình. Họ phải cân bằng giữa việc cung cấp một mức lương và lợi ích hấp dẫn với việc đi quá xa và làm tổn hại khả năng tạo ra lợi nhuận của mình. Các nhà tuyển dụng cũng muốn nhân viên phải

trung thành, làm việc chăm chỉ, hiệu quả, và giữ đạo đức. Một nhà tuyển dụng có thể cung cấp dịch vụ giữ trẻ tại nơi làm việc hoặc không. Điều đó có thể khuyến khích ai đó làm việc nhiều giờ hơn... hoặc làm một ứng viên tiềm năng bỏ chạy, vì nó ngụ ý rằng họ sẽ phải hy sinh các khía cạnh của cuộc sống bên ngoài công việc của mình. Việc cung cấp những ngày nghỉ phép có lương sẽ làm cho một công việc trở nên hấp dẫn hơn nhưng, không giống như việc cung cấp cơ sở vật chất ăn uống và tập thể dục miễn phí, cũng sẽ khuyến khích họ dành nhiều thời gian cho cuộc sống bên ngoài công việc.

Việc thuê một nhân viên, giống như việc thách cược, không phải là một lựa chọn không có rủi ro. Việc đặt cược vào việc thuê người sai có thể có một cái giá rất lớn (như vị CEO người đã sa thải chủ tịch của mình có thể chứng thực). Chi phí tuyển dụng có thể rất lớn, và mọi lời mời làm việc đều có một chi phí cơ hội đi kèm. Đây là người duy nhất bạn có thể trao cho cơ hội này. Bạn có thể đã tránh được chi phí thuê Bernie Madoff, nhưng bạn có thể đã đánh mất lợi ích của việc thuê được Bill Gates.

Câu chuyện của John Hennigan dường như quá bất thường vì nó bắt đầu bằng một cuộc thảo luận về cuộc sống ở Des Moines và kết thúc với một trong những người tham gia vào cuộc thảo luận chuyển đến đó vào ngày hôm sau. Tuy nhiên, điều đó đã xảy ra vì khi đang cá cược, bạn phải xác nhận niềm tin của mình bằng cách đặt ra một cái giá cho nó. Bạn phải đặt cược vào những gì mình nói ra. Đối với tôi, điều mỉa mai về một câu chuyện nghe có vẻ điên rồ như vậy là phân tích cơ bản đằng sau quyết định của John thực ra rất hợp lý: một sự bất đồng ý kiến về các lựa chọn, hệ quả, và xác suất.

Bằng cách xem các quyết định như một sự đặt cược, người chơi poker sẽ nhận thức rõ được rằng họ đang quyết định về những

tương lai khác nhau, mỗi tương lai đi kèm với những lợi ích và rủi ro của nó. Họ cũng nhận ra rằng không có câu trả lời đơn giản. Có một số thứ họ chưa biết hoặc không thể biết. Lời hứa của cuốn sách này là nếu chúng ta làm theo tấm gương của những người chơi poker bằng cách xác định rõ rằng quyết định của chúng ta là những sự đặt cược, chúng ta có thể đưa ra quyết định tốt hơn và dự đoán được (và thực hiện các biện pháp bảo vệ) khi nào thì sự phi lý có khả năng ngăn cản chúng ta hành động vì lợi ích tốt nhất của mình.

Quyết định nào cũng là một sự đặt cược

Cái nhìn truyền thống của chúng ta về cá cược rất hạn hẹp: sòng bạc, sự kiện thể thao, vé số, cá cược với người khác về khả năng xảy ra của một kết quả tốt của một sự kiện nào đó. Định nghĩa về "cược" rộng hơn thế rất nhiều. Từ điển trực tuyến *Merriam-Webster's Online Dictionary* định nghĩa "cược" là "một *lựa chọn* được đưa ra bằng cách suy nghĩ về *những gì có thể sẽ xảy ra*", "dám *mạo hiểm* mất (một cái gì đó) khi bạn cố gắng làm hoặc đạt được một điều gì đó" và "đưa ra *quyết định* dựa trên *niềm tin* rằng một chuyện gì đó sẽ xảy ra hoặc là sự thật". Tôi đã nhấn mạnh các khía cạnh rộng hơn, thường bị bỏ qua, của cá cược: lựa chọn, xác suất, rủi ro, quyết định, niềm tin. Từ định nghĩa này chúng ta cũng có thể thấy rằng cá cược không nhất thiết phải diễn ra trong một sòng bạc hoặc với một người khác.

Cho dù những việc chúng ta làm có khác việc đặt cược tại một bàn chơi poker hoặc trong một sòng bạc xa đến mức nào đi nữa, thì quyết định của chúng ta luôn là một sự đặt cược. Chúng ta thường xuyên quyết định giữa các lực chọn khác nhau, mạo hiểm với các nguồn lực của mình, đánh giá khả năng xảy ra của các kết quả khác

nhau, và cân nhắc những thứ mà mình coi trọng. Mọi quyết định đều bắt buộc chúng ta phải thực hiện một số hành động mà, theo định nghĩa, sẽ loại bỏ việc thực hiện các lựa chọn thay thế khác. Bản thân việc không đặt cược vào một cái gì đó cũng là một sự đặt cược. Nếu chọn đi xem phim, điều đó có nghĩa là chúng ta đang chọn không sử dụng thời gian để làm tất cả những việc khác mà mình có thể làm trong hai giờ đó. Nếu chấp nhận lời mời làm việc, chúng ta cũng đang chọn bác bỏ tất cả những lựa chọn thay thế khác: chúng ta không tiếp tục với công việc hiện tại, hoặc thương lượng để có được một mức lương cao hơn với công việc hiện tại, hoặc tìm kiếm hay chấp nhận những lời mời làm việc khác, hoặc thay đổi sự nghiệp, hoặc nghỉ ngơi một thời gian. Luôn luôn có một cơ hội chi phí trong việc chọn con đường này mà không chọn những con đường khác.

Các yếu tố cá cược của quyết định — lựa chọn, xác suất, rủi ro, v.v. - trong một số tình huống sẽ rõ ràng hơn so với những tình huống khác. Đầu tư rõ ràng là một sự đặt cược. Quyết định về một cổ phiếu (mua, không mua, bán, giữ, chưa kể đến các tùy chọn đầu tư mà chỉ những người trong ngành mới hiểu) liên quan đến một lựa chọn về cách sử dụng tốt nhất các nguồn lực tài chính. Thông tin không đầy đủ và các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta khiến cho tất cả các lựa chọn đầu tư đều trở nên không chắc chắn. Chúng ta đánh giá những gì mình có thể, tìm ra những gì chúng ta cho rằng sẽ tối đa hóa tiền đầu tư, và thực thi. Việc quyết định không đầu tư hay không bán cổ phiếu cũng là một sự đặt cược. Đây là những quyết định tương tự mà tôi đưa ra trong một ván poker: bỏ bài, kiểm bài, theo bài, cược, hoặc tố.

Chúng ta không xem các lựa chọn dạy con của mình là một sự đặt cược nhưng chúng đúng là như vậy. Chúng ta muốn con mình trở thành những người trưởng thành hạnh phúc, có ích cho xã hội

khi đưa chúng vào đời. Bất cứ khi nào đưa ra một lựa chọn dạy con (về kỷ luật, dinh dưỡng, trường học, triết lý dạy con, nơi sinh sống, v.v.), chúng ta cũng đang đặt cược rằng lựa chọn này có khả năng mang đến tương lai mà mình muốn cho con nhiều hơn bất kỳ lựa chọn nào khác mà chúng ta có thể đưa ra trong những hạn chế về các nguồn lực ít ỏi mà mình phải phân bổ — thời gian, tiền bạc, sự chú ý của chúng ta.

Quyết định về công việc và chuyển nơi ở là những sự đặt cược. Các thỏa thuận và hợp đồng bán hàng là những sự đặt cược. Mua nhà là một sự đặt cược. Đặt món gà thay vì món bít tết là một sự đặt cược. Tất cả mọi thứ đều là một sự đặt cược.

Hầu hết những vụ cá cược đều là chúng ta đang cược với chính mình

Một trong những lý do chúng ta không tự nhiên xem các quyết định là những sự đặt cược là vì chúng ta suy nghĩ quá nhiều về bản chất tổng bằng không của hoạt động cá cược diễn ra trong thế giới cờ bạc; cá cược *với người khác* (hoặc với sòng bạc), nơi mà thắng và thua luôn đối xứng với nhau. Một người thắng, người còn lại thua, và số tiền giữa hai người công lại sẽ bằng không. Cá cược bao gồm, nhưng không chỉ giới hạn trong, những tình huống đó.

Trong hầu hết các quyết định của mình, chúng ta không đặt cược với người khác. Thay vào đó, chúng ta đang đặt cược với *tất cả các phiên bản tương lai của bản thân mà mình không chọn*. Chúng ta đang liên tục quyết định giữa những tương lai khác nhau: một tương lai mà ở đó chúng ta đi xem phim, một tương lai mà ở đó chúng ta đi chơi bowling, một tương lai mà ở đó chúng ta ở nhà. Hoặc những tương lai mà ở đó chúng ta nhận một công việc ở

Des Moines, tiếp tục với công việc hiện tại của mình, hoặc nghỉ ngơi một thời gian. Bất cứ khi nào đưa ra một lựa chọn, chúng ta cũng đang đặt cược vào một tương lai có khả năng xảy ra. Chúng đang đặt cược rằng phiên bản tương lai của mình vốn là kết quả của những quyết định mà mình đưa ra sẽ tốt hơn. Thành công của một quyết định chính là khi những gì chúng ta nhận được (được tính bằng tiền, thời gian, hạnh phúc, sức khỏe, hoặc bất cứ thứ gì mà chúng ta coi trọng trong trường hợp đó) sẽ lớn hơn những gì chúng ta đang từ bỏ khi đặt cược với các phiên bản tương lai khác của mình.

Bạn đã bao giờ có một khoảnh khắc hối tiếc sau khi đưa ra một quyết định mà bạn cảm thấy, "Tôi biết đáng lẽ mình nên đưa ra lựa chọn kia!" chưa? Đó là một phiên bản thay thế của câu nói, "Thấy chưa, tôi đã nói mà bạn không nghe!".

Khi Pete Carroll ra lệnh chuyền bóng trong lần xuống bóng thứ hai, ông không cần một tiếng nói nội tâm chỉ trích mình sau khi mọi chuyện đã xảy ra. Ông đã có tiếng kêu than của những người hâm mộ Seahawks hét vào tai mình rằng, "Ông đã đặt cược vào một tương lai sai lầm khi ra lệnh cho Wilson chuyền bóng!"

Làm thế nào chúng ta có thể chắc chắn rằng mình đang lựa chọn phương án tốt nhất cho chúng ta? Điều gì sẽ xảy ra nếu một phương khác mang lại cho chúng ta nhiều hạnh phúc, sự hài lòng, hoặc tiền bạc hơn? Câu trả lời tất nhiên sẽ là chúng ta không thể chắc chắn được. Những thứ ngoài tầm kiểm soát của chúng ta (sự may rủi) có thể ảnh hưởng đến kết quả. Tương lai chúng ta tưởng tượng chỉ mang tính *khả dĩ* mà thôi. Chúng vẫn chưa xảy ra. Chúng ta chỉ có thể đưa ra dự đoán tốt nhất, dựa trên những gì mình biết và không biết, về việc tương lai sẽ trông như thế nào. Nếu chưa từng sống ở Des Moines, làm thế nào chúng ta có thể chắc chắn mình có thích sống ở đó hay không? Khi quyết định,

chúng ta đang đặt cược những thứ mình coi trọng (hạnh phúc, thành công, sự hài lòng, tiền bạc, thời gian, danh tiếng, v.v.) vào một trong những tương lai khả dĩ và không chắc chắn. Đó chính là rủi ro của mọi quyết định.

Người chơi poker sống trong một thế giới mà rủi ro đó được thể hiện rất rõ ràng. Họ có thể cảm thấy thoải mái với sự không chắc chắn vì họ đưa nó lên đầu trong các quyết định của mình. Việc phớt lờ rủi ro và sự không chắc chắn trong mọi quyết định có thể làm cho chúng ta cảm thấy tốt hơn trong ngắn hạn, nhưng cái giá về chất lượng của việc ra quyết định của chúng ta có thể rất lớn. Nếu có thể tìm được cách để trở nên thoải mái hơn với sự không chắc chắn, chúng ta có thể nhìn nhận thế giới một cách chính xác hơn và sống tốt hơn.

Sự đặt cược của chúng ta cũng chỉ chính xác như niềm tin của chúng ta mà thôi

Trong một tập phim của bộ phim sitcom (hài kịch tình huống) kinh điển *WKRP in Cincinnati* (Đài WKRP ở Cincinnati), có tên gọi "Turkeys Away" (*Tặng gà tây*), người quản lý trung niên của đài phát thanh, ông Carlson, cố gắng chứng minh rằng ông có thể thực hiện một chương trình quảng bá thành công cho đài phát thanh. Ông gửi phóng viên tin tức kỳ cựu của mình, Les Nessman, đến một trung tâm mua sắm địa phương và giao cho anh ta nhiệm vụ tường thuật trực tiếp một chương trình tặng miễn phí gà tây mà ông sắp tung ra. DJ của đài, Johnny Fever, tạm ngưng chương trình của mình để phát buổi tường thuật trực tiếp từ hiện trường của Nessman. Nessman câu giờ bằng việc mô tả một chiếc máy bay trực thăng đang bay trên đầu mình. Sau đó, một thứ gì đó văng ra khỏi máy bay

trực thăng. "Chưa thấy bung dù... Đó không thể là người nhảy dù. Tôi không chắc chúng là gì nữa — ôi, Chúa ơi! Chúng là gà tây!.. Một con vừa xuyên thủng kính chắn gió của một chiếc xe đang đậu bên dưới! Thật khủng khiếp!.. Ôi, trời đất ơi!... Những con gà tây đang rơi xuống đất như những bao xi măng ướt!" Nessman phải chạy trốn giữa khung cảnh náo loạn đang diễn ra. Anh quay trở lại phòng thu và mô tả cách ông Carlson cố đáp máy bay và thả những con gà tây còn lại, nhưng chúng đã quay lại tấn công ông.

Carlson bước vào trong một bộ dạng rách rưới và phủ đầy lông gà. "Có Chúa chứng giám, tôi đã nghĩ là gà tây có thể bay".

Chúng ta đặt cược dựa trên những niềm tin mà mình có về thế giới. Quyết định chuyền bóng ở vạch một yard của đội Patriots của Peter Carroll ở trận Super Bowl được thúc đẩy bởi niềm tin của ông - niềm tin về khả năng hoàn thành pha chuyền bóng của chủ công Russell Wilson, khả năng pha chuyền bóng bị chặn lại, khả năng Russell Wilson bị vật ngã (hoặc tranh bóng để ghi một điểm touchdown). Ông đã có dữ liệu và kinh nghiệm về tất cả những điều này, và sau đó phải áp dụng chúng vào tình huống độc đáo này, đồng thời cân nhắc niềm tin của ông về hàng phòng thủ của đội Patriots và cách huấn luyện viên của họ, Bill Belichick, sẽ thiết lập phòng thủ cho một pha ôm bóng chạy vào gôn. Sau đó ông đã lựa chọn cách chơi tốt nhất để ra lệnh cho các cầu thủ dựa trên những niềm tin này. Ông đặt cược vào một pha chuyền bóng.

Vị CEO người đã chịu đựng nỗi thống khổ của việc sa thải chủ tịch đã làm những gì ông đã làm dựa trên niềm tin của ông. Ông đưa ra quyết định dựa trên niềm tin về tình trạng hoạt động hiện tại của công ty so với các đối thủ cạnh tranh, những gì ông nghĩ rằng chủ tịch đã đóng góp hoặc lấy đi khỏi tình trạng đó, khả năng ông có thể cải thiện khả năng hoàn thành công việc của chủ tịch,

chi phí và lợi ích của việc chia công việc đó cho hai người, và khả năng ông có thể tìm được một người thay thế. Ông đã đặt cược vào việc sa thải chủ tịch.

John Hennigan có niềm tin về việc anh sẽ thích ứng với cuộc sống ở Des Moines như thế nào. Niềm tin thúc đẩy chúng ta đặt cược: thương hiệu xe hơi nào sẽ ít bị mất giá hơn, liệu các nhà phê bình có biết họ đang nói gì khi kịch liệt chỉ trích một bộ phim mà chúng ta đang định xem, nhân viên sẽ hành xử như thế nào nếu chúng ta cho họ làm việc ở nhà.

Tin tốt lành đây: một phần của *kỹ năng* trong cuộc sống đến từ việc học tập để trở thành một người kiểm định niềm tin tốt hơn, sử dụng kinh nghiệm và thông tin để cập nhật niềm tin một cách khách quan hơn, từ đó nhìn nhận thế giới được chính xác hơn. Niềm tin càng chính xác thì nền tảng cho sự đặt cược của chúng ta càng vững chắc. Ngoài ra còn có kỹ năng trong việc xác định khi nào thì lối tư duy có thể dẫn chúng ta đi lạc hướng, bất kể niềm tin của chúng ta là gì, và trong việc phát triển các chiến lược để làm việc với (và đôi khi tránh) lối tư duy đó. Có những chiến lược hiệu quả có thể giúp chúng ta cởi mở hơn, khách quan hơn, chính xác hơn trong niềm tin, hợp lý hơn trong các quyết định và hành động, và từ bi hơn với chính mình trong tiến trình. Tuy nhiên, chúng ta phải bắt đầu với một vài tin xấu. Như những gì ông Carlson đã học được trong *WKRP in Cincinnati*, niềm tin của chúng ta có thể là rất, rất sai.

Mới nghe đã tin

Khi đến nói chuyện tại các hội nghị chuyên nghiệp, thỉnh thoảng tôi sẽ nêu ra chủ đề về sự hình thành niềm tin bằng cách hỏi khán

giả một câu hỏi: "Có ai ở đây biết làm thế nào bạn có thể dự đoán liệu một người đàn ông sẽ bị hói hay không?" Mọi người giơ tay lên, tôi sẽ gọi một người nào đó, và họ sẽ nói, "Hãy nhìn ông nội của người đó". Mọi người đều gật đầu đồng ý. Tôi sẽ hỏi tiếp, "Có ai biết làm thế nào bạn có thể tính tuổi của một con chó theo tuổi người không?" Tôi có thể thấy các vị khán giả nhép miệng, "Nhân cho bảy".

Cả hai niềm tin được rất nhiều người tin này đều không thực sự chính xác. Nếu bạn tìm kiếm trên mạng về "những quan niệm sai lầm phổ biến", quan niệm sai lầm về chứng hói sẽ nằm đầu danh sách. Như *Medical Daily* đã giải thích vào năm 2015, "một gen chính gây ra chứng hói nằm trên nhiễm sắc thể X mà bạn nhận được từ mẹ" nhưng "nó không phải là yếu tố di truyền duy nhất gây ra chứng hói vì những người đàn ông có cha bị hói sẽ có nguy cơ bị hói cao hơn so với những người có cha không bị hói... Theo các nhà khoa học, chứng hói ở bất cứ thành viên nào trong gia đình bạn cũng có thể là dấu hiệu cho thấy số phận sắp xảy ra với bạn".

Đối với tỷ lệ quy đổi tuổi chó theo tuổi người, nó chỉ là một con số được bịa ra vốn đã và đang lưu hành trên thế giới một cách vô căn cứ, nhưng ngày càng được nhiều người tin thông qua truyền miệng, từ thế kỷ 13. Chúng ta đã nhận được những niềm tin này ở đâu? Và tại sao chúng vẫn tồn tại, mặc dù rất phản khoa học và logic?

Chúng ta hình thành niềm tin một cách rất bừa bãi, tin tất cả mọi thứ dựa trên những gì chúng ta nghe được trên thế giới nhưng vẫn chưa tự mình tìm hiểu.

Đây là cách hình thành niềm tin trừu tượng mà chúng ta *nghĩ* rằng mình đang áp dụng:

(1) Chúng ta nghe được điều gì đó;
(2) Chúng ta suy nghĩ về nó và kiểm tra nó, xác định xem nó đúng hay sai; rồi sau đó
(3) Chúng ta mới hình thành niềm tin của mình.

Tuy nhiên, đây mới chính là cách chúng ta đang *thực sự* áp dụng để hình thành niềm tin trừu tượng:

(1) Chúng ta nghe được điều gì đó;
(2) Chúng ta tin rằng nó là sự thật;
(3) Chỉ đôi khi, sau này, nếu có thời gian hoặc động cơ thúc đẩy, chúng ta mới suy nghĩ về nó và kiểm tra nó, xác định xem nó đúng hay sai.

Giáo sư tâm lý học Harvard, Daniel Gilbert, nổi tiếng với cuốn sách *Stumbling on Happiness* (Tình cờ gặp hạnh phúc) và vai chính trong các quảng cáo của Prudential Financial, cũng đã thực hiện một số công trình nghiên cứu tiên phong về sự hình thành niềm tin. Trong một bài báo xuất bản vào năm 1991, trong đó ông đã tóm tắt lại nhiều thế kỷ nghiên cứu triết học và khoa học về chủ đề này, ông kết luận: "Những phát hiện từ vô số các tài liệu nghiên cứu hội tụ vào một điểm duy nhất: Con người là những sinh vật cả tin, rất dễ tin và rất khó nghi ngờ. Thực tế, tin là một việc dễ dàng, và có lẽ không thể tránh khỏi, đến nỗi nó dường như giống với sự nhận thức không chủ tâm hơn là sự đánh giá hợp lý".

Hai năm sau, Gilbert và các đồng nghiệp đã chứng minh qua một loạt các thí nghiệm rằng chúng ta được cài đặt mặc định để tin rằng những gì mình nghe và đọc được đều chính xác. Ngay cả khi thông tin đó rõ ràng là không chính xác, chúng ta vẫn có khả năng xem nó là chính xác. Trong những thí nghiệm này, các đối tượng

được cho đọc một loạt các phát biểu về một bị cáo hình sự hoặc một sinh viên đại học. Các phát biểu này được ám hiệu bằng màu để có thể thấy rõ chúng chính xác hay không chính xác. Các đối tượng chịu áp lực thời gian hoặc những người bị một sự phân tâm nhỏ làm cho tải nhận thức* (cognitive load) tăng lên phạm nhiều lỗi hơn trong việc nhớ lại liệu các phát biểu này có chính xác hay không. Nhưng đây không phải là những lỗi ngẫu nhiên. Xác suất các đối tượng phớt lờ một số phát biểu có nhãn "chính xác" không cao bằng xác suất họ tin vào một số phát biểu có nhãn "không chính xác". Thay vào đó, lỗi của họ đi theo cùng một hướng: dưới bất kỳ loại áp lực nào, họ đều cho rằng tất cả các phát biểu đều chính xác, cho dù chúng có nhãn gì đi nữa. Điều này cho thấy chúng ta được cài đặt mặc định để tin rằng những gì mình nghe được đều chính xác.

Đây là lý do vì sao chúng ta lại tin rằng chứng hói là do ông nội truyền lại. Nếu bạn có niềm tin đó (giống như tôi cho đến khi tôi tìm hiểu về nó để phục vụ cho cuốn sách này), bạn đã từng tự mình tìm hiểu về nó chưa? Khi tôi hỏi khán giả câu hỏi này, họ thường nói rằng nó chỉ là điều họ nghe được nhưng họ không biết mình đã nghe được ở đâu hoặc từ ai. Vậy mà họ vẫn rất tự tin rằng nó là thật. Điều đó đủ chứng minh rằng chúng ta có một cách hình thành niềm tin khá ngốc nghếch.

Tương tự như nhiều sự phi lý khác của mình, cách chúng ta hình thành niềm tin được định hình bởi sự thúc đẩy tiến hóa hướng đến sự hiệu quả hơn là sự chính xác. Sự hình thành niềm tin trừu tượng (tức là, những niềm tin nằm ngoài kinh nghiệm trực tiếp của chúng ta, được truyền đạt thông qua ngôn ngữ) có thể là một

* Cognitive load: gánh nặng về trí nhớ ngắn hạn khi phải làm các công việc phức tạp (BTV).

trong số ít những thứ mà chỉ con người mới có, làm cho nó tương đối mới trong phạm vi thời gian tiến hóa. Trước khi có ngôn ngữ, tổ tiên của chúng ta chỉ có thể hình thành niềm tin mới thông qua những gì họ trực tiếp trải nghiệm về thế giới vật chất xung quanh mình. Đối với niềm tin tri giác có được từ kinh nghiệm cảm giác trực tiếp, việc cho rằng các giác quan của chúng ta không nói dối là hoàn toàn hợp lý. Suy cho cùng, trăm nghe không bằng một thấy. Nếu nhìn thấy một cái cây phía trước mình, bạn sẽ chỉ lãng phí năng lượng nhận thức của mình nếu đặt câu hỏi cái cây đó có tồn tại hay không. Trên thực tế, việc hoài nghi những gì bạn nhìn thấy hoặc nghe thấy có thể khiến bạn bị sư tử nuốt chửng. Đối với các kỹ năng cần thiết cho việc sống còn, lỗi loại I (dương tính giả) ít nguy hiểm hơn lỗi loại II (âm tính giả). Nói cách khác, cẩn tắc vô ưu, nhất là khi cân nhắc có nên tin rằng tiếng xào xạc trong cỏ là một con sư tử hay không. Chúng ta đã không phát triển một cấp độ hoài nghi cao khi chỉ tin vào những thứ mà mình đã trực tiếp trải nghiệm, nhất là khi mạng sống của chúng ta đang bị đe dọa.

Khi ngôn ngữ phức tạp phát triển, chúng ta có được khả năng hình thành niềm tin về những thứ mà mình vẫn chưa thực sự tự mình trải nghiệm. Và, như Gilbert đã chỉ ra, "mẹ thiên nhiên không bao giờ bắt đầu từ con số không; thay vào đó, bà là một người rất giỏi xoay sở, bà hiếm khi phát minh ra một cơ chế mới để thực hiện xuất sắc những gì một cơ chế cũ có thể thực hiện khá ổn sau khi được điều chỉnh. Trong trường hợp này, hệ thống chúng ta có sẵn là (1) trải nghiệm nó, (2)) tin rằng nó là thật, và (3) có thể, và hiếm khi, đặt câu hỏi về nó sau này. Chúng ta có thể có nhiều lý do hơn để đặt câu hỏi về lượng thông tin thứ cấp khổng lồ này, nhưng hệ thống cũ hơn của chúng ta vẫn nắm quyền kiểm soát. (Đây là một bản tóm tắt rất đơn giản của rất nhiều nghiên

cứu và tài liệu. Để có được một số tổng quan tốt, hãy tìm đọc *Stumbling on Happiness* của Dan Gilbert, *Kluge* của Gary Marcus, và *Thinking, Fast and Slow* của Dan Kahneman, được liệt kê trong Thư mục chọn lọc và Đề xuất đọc thêm).

Chỉ cần tìm kiếm nhanh trên Google, chúng ta sẽ thấy rằng rất nhiều trong số những niềm tin phổ biến mà mình có không hề chính xác. Chỉ là chúng ta không chịu tìm hiểu về những điều này mà thôi. (Cảnh báo có tiết lộ nội dung: (1) Abner Doubleday không liên quan gì đến việc phát minh ra bóng chày (2) Chúng ta sử dụng tất cả các phần của bộ não, con số 10% chỉ là do người ta bịa ra để bán những cuốn sách hoàn thiện bản thân; những nghiên cứu ảnh hóa thần kinh và chấn thương não đã bác bỏ thông tin bịa đặt này (3) Những người nhập cư đã không cố ý hoặc vô ý Mỹ hóa tên mình tại đảo Ellis*).

Có lẽ việc một vài trong số những niềm tin phổ biến không quan trọng này rõ ràng là không chính xác không phải là vấn đề gì nghiêm trọng cả. Có lẽ, chẳng ai dùng một phép tính tuổi chó vô căn cứ để đưa ra quyết định y tế cho thú cưng của mình cả, và các bác sĩ thú y càng không có lý do gì để làm như vậy. Nhưng đây là quy trình hình thành niềm tin chung của chúng ta, và nó được áp dụng vào những lĩnh vực vốn có thể gây ra những hậu quả rất nghiêm trọng.

Trong poker, quy trình hình thành niềm tin này có thể khiến người chơi mất rất nhiều tiền. Một trong những điều đầu tiên mà người chơi được học về Texas Hold'em là một danh sách những tay bài tẩy mà họ nên chơi hay bỏ, dựa trên vị trí của bạn trong bàn và

---

* Đảo 11,1 ha ở bến cảng New York, từng là trạm kiểm tra tấp nập nhất những người nhập cư vào Mỹ từ năm 1892 đến 1954 (BTV).

hành động của những người chơi trước bạn.* Khi Texas Hold'em được phát triển lần đầu tiên vào những năm 60, một số đấu thủ chuyên nghiệp đã sáng tạo ra những chiêu lừa mới với các lá bài giữa** liền nhau và đồng chất (như sáu rô và bảy rô). Trong cách viết tắt của poker, các lá bài như vậy được gọi là "suited connectors" (bài hai lá đồng chất liền nhau).

Sức hấp dẫn của suited connectors chính là chúng có khả năng tạo ra một sảnh ẩn, mạnh hoặc một thùng. Các đấu thủ chuyên nghiệp có thể chọn chơi những loại tay bài này trong một số trường hợp rất hạn chế, cụ thể là khi họ cảm thấy mình có thể bỏ bài mà chỉ phải mất một khoản tiền nhỏ; đánh lừa thành công nếu ván bài không phát triển theo chiều hướng có lợi; hoặc thu được giá trị tối đa trong các vòng cược sau bằng cách bẫy một đối thủ có tay bài tẩy theo quy ước là mạnh hơn khi ván bài phát triển theo chiều hướng có lợi.

Khốn nỗi, câu thần chú "thắng lớn thua nhỏ với suited connectors" lại được truyền cho các thế hệ sau mà không đi kèm với kỹ năng chuyên môn cần thiết để chơi tốt chúng hoặc những hoàn cảnh hẹp cần thiết để thu lợi được từ những tay bài đó. Khi tôi giảng dạy ở các buổi hội thảo poker, hầu hết các sinh viên của tôi đều rất tin rằng suited connectors là những lá bài tẩy có lợi

---

* Việc chia bài trong Texas Hold'em bắt đầu bằng hai lá bài, úp xuống, cho từng người chơi. Sau một vòng cược ban đầu, tất cả các lá bài bổ sung sẽ là bài chung, được chia lật lên. Nếu có ít nhất hai người chơi còn lại sau khi kết thúc các vòng cược, người chiến thắng sẽ là người có tay bài mạnh nhất khi kết hợp hai lá bài ẩn của họ với các lá bài chung được chia trong ván. Khi người chơi đưa ra quyết định đặt cược ban đầu, vẫn còn ba vòng cược và năm lá bài chung nữa sẽ được chia. Ngay cả với rất nhiều lá bài còn chưa được chia, người chơi có sự kết hợp hai lá bài tẩy mạnh vẫn có một lợi thế rất lớn. Dĩ nhiên, tay bài tẩy tốt nhất sẽ là đôi át. Tay bài tẩy tệ nhất sẽ là một con bảy và một con hai không đồng chất.

** Lá từ 2 – 9 (ND)

trong mọi hoàn cảnh. Khi hỏi tại sao, tôi sẽ nhận được những câu trả lời như "ai cũng biết vậy mà" hoặc "lúc nào tôi cũng thấy những người có suited connectors thắng đậm trên TV". Nhưng không một ai trong số những người tôi hỏi đã từng thống kê số lần thắng thua của mình khi chơi với suited connectors. "Hãy chơi đi", tôi nói, "và báo cáo lại với tôi những gì bạn phát hiện được". Những người này sau đó đã quay lại chỗ tôi với sự bàng hoàng và kinh ngạc khi phát hiện ra họ đã thua trắng tay với suited connectors.

Quy trình hình thành niềm tin tương tự đã khiến hàng trăm triệu người đặt cược chất lượng và tuổi thọ của mình vào niềm tin về lợi ích của chế độ ăn ít chất béo. Một phần do bị dẫn dắt bởi lời khuyên rút ra từ một nghiên cứu được ngành công nghiệp đường bí mật tài trợ, người Mỹ trong một thế hệ đã cắt giảm một phần tư lượng hấp thụ calo từ chất béo, và thay thế nó bằng carbohydrate. Chính phủ Hoa Kỳ đã sửa đổi kim tự tháp thực phẩm để bao gồm sáu đến 11 phần carbohydrate và khuyên người dân nên tiêu thụ chất béo một cách hạn chế. Điều này khuyến khích ngành công nghiệp thực phẩm (vốn hưởng ứng rất nhiệt tình) thay thế chất béo bằng tinh bột và đường để sản xuất ra các loại thực phẩm "ít béo". David Ludwig, giáo sư và bác sĩ tại Bệnh viện Nhi Boston, đã tổng kết cái giá của việc thay thế chất béo bằng carbohydrate trong *Tạp chí Hiệp hội Y khoa Hoa Kỳ*: "Trái ngược với dự đoán, tổng lượng hấp thụ calo đã tăng lên đáng kể, tỷ lệ béo phì tăng gấp ba lần, tỷ lệ mắc bệnh tiểu đường type 2 tăng gấp nhiều lần, và xu hướng giảm mắc bệnh tim mạch vốn kéo dài hàng thập kỷ qua đã khựng lại và có thể đảo chiều, mặc dù người ta ngày càng sử dụng nhiều hơn các loại thuốc phòng ngừa và phẫu thuật".

Chế độ ăn ít chất béo đã trở thành suited connectors trong thói quen ăn uống của chúng ta.

Ngay cả khi mặc định của chúng ta là "chính xác", nếu chúng ta thực hiện tốt việc cập nhật niềm tin của mình dựa trên thông tin mới, quy trình hình thành niềm tin bừa bãi của chúng ta có thể sẽ gây ra tương đối ít vấn đề hơn. Đáng buồn thay, đây không phải là cách nó hoạt động. Chúng ta hình thành niềm tin mà không kiểm chứng hầu hết chúng, và vẫn tin vào chúng ngay cả khi đã nhận được thông tin chính xác, rõ ràng. Năm 1994, Hollyn Johnson và Colleen Seifert đã báo cáo trong *Tạp chí Tâm lý thực nghiệm*, kết quả của một loạt các thí nghiệm mà trong đó các đối tượng được cho đọc những thông điệp về một vụ cháy nhà kho. Đối với các đối tượng đọc thông điệp nói rằng ngọn lửa bắt nguồn gần một chiếc tủ chứa những lon sơn và bình chứa khí nén, thông tin đó (đúng như dự đoán) khuyến khích họ suy ra một mối liên hệ. Năm thông điệp sau đó, khi các đối tượng nhận được một sự đính chính rằng chiếc tủ đó trống rỗng, họ vẫn trả lời các câu hỏi về vụ cháy bằng cách đổ lỗi cho sơn cháy đã sinh ra khói độc và viện dẫn sự sơ suất trong việc cất giữ những vật dễ cháy gần đó. (Điều này không nên gây bất ngờ cho những người vốn công nhận sự vô ích của việc đăng tin đính chính sau khi đưa tin không chính xác).

Việc tìm kiếm sự thật, mong muốn biết được sự thật bất kể sự thật đó có phù hợp với niềm tin mà chúng ta đang nắm giữ hay không, không được hỗ trợ một cách tự nhiên bởi cách chúng ta xử lý thông tin. Chúng ta có thể nghĩ rằng mình là người cởi mở và có khả năng cập nhật niềm tin dựa trên thông tin mới, nhưng nghiên cứu đã chỉ ra một cách chắc chắn rằng thực tế hoàn toàn ngược lại. Thay vì thay đổi niềm tin của mình để phù hợp với thông tin mới, chúng ta lại làm ngược lại, thay đổi cách mình diễn giải thông tin đó cho phù hợp với niềm tin của chúng ta.

"Họ đã thấy một trận đấu"

Khi một mùa bóng bầu dục đại học sắp kết thúc, mọi con mắt đều đổ về một cuộc đối đầu khốc liệt. Đội bóng được yêu thích, chơi trên sân nhà, sở hữu một chuỗi chiến thắng 22 trận và có cơ hội hoàn thành một mùa giải bất bại thứ hai liên tiếp. Sự chào đón nồng nhiệt nhất sẽ dành cho Dick Kazmaier, ngôi sao tấn công. Là một trong những người hùng thể thao xuất sắc nhất mọi thời đại của trường, anh đã xuất hiện trên trang bìa của tạp chí *Time* và là ứng cử viên sáng giá cho giải thưởng All-American (Toàn Mỹ) và những danh hiệu hậu mùa giải khác. Tuy nhiên, đội khách cũng hoàn toàn không có ý định chịu thua một cách dễ dàng. Tuy thành tích mùa này của họ chỉ ở mức trung bình, nhưng họ nổi tiếng là một đội bóng luôn chơi hết mình. Việc hạ gục đội bóng được kỳ vọng cho ngôi vương sẽ là một niềm vui ngoài mong đợi đối với họ.

Chào mừng bạn đến với Sân vận động Palmer của Princeton, ngày 23/11/1951. Trận bóng bầu dục giữa hai đội Dartmouth-Princeton đã trở nên nổi tiếng: một phần của cuộc đối đầu lịch sử, sự kết thúc của một kỷ nguyên trong làng thể thao Ivy League, và chủ đề của một thí nghiệm khoa học đột phá.

Đầu tiên, hãy nói về trận đấu. Princeton thắng, 13–0. Kết quả không có gì phải nghi ngờ, nhưng đó vẫn là một trận đấu bẩn thỉu, bạo lực, và đầy lỗi chơi xấu. Dartmouth được hưởng 70 yard do bị chơi xấu, còn Princeton 25 yard*. Một cầu thủ Princeton đã bị đá vào sườn khi ngã xuống. Một cầu thủ Dartmouth bị gãy một chân, và một cầu thủ khác cũng bị chấn thương chân. Kazmaier được đưa

* Trong môn bóng bầu dục, hình phạt cho một lỗi chơi xấu là dời quả bóng từ vị trí xảy ra lỗi hướng đến vùng cấm địa của đội tấn công, thường là 5,10, hoặc 15 yard tùy thuộc vào lỗi. 1 yard = 0,9144 mét (ND).

ra khỏi sân vào hiệp hai trong tình trạng bị chấn thương sọ não và gãy mũi. (Anh ấy đã trở lại để chơi trận chung kết, được đồng đội công kênh trên vai vì đã giành chiến thắng. Một vài tháng sau anh trở thành cầu thủ cuối cùng từ Ivy League giành Cúp Heisman).

Kinh ngạc trước sự gay gắt của các bài xã luận được đăng tải trên tờ báo của cả hai trường sau trận đấu, hai giáo sư tâm lý đã nhìn thấy dịp này như một cơ hội để nghiên cứu cách niềm tin có thể thay đổi hoàn toàn cách chúng ta xử lý một trải nghiệm chung. Albert Hastorf đến từ Dartmouth và Hadley Cantril đến từ Princeton đã thu thập các câu chuyện trên báo, lấy một bản sao của cuộn phim ghi lại trận đấu, cho các nhóm sinh viên đến từ trường của mình xem, và yêu cầu họ hoàn thành bảng câu hỏi đếm và mô tả các vi phạm của cả hai đội. Bài báo năm 1954 của họ, "Họ đã thấy một trận đấu", có thể được gọi là "Họ đã thấy hai trận" vì sinh viên đến từ mỗi trường, dựa trên bảng câu hỏi và mô tả của họ, dường như đã xem hai trận đấu khác nhau.

Hastorf và Cantril đã thu thập bằng chứng về điều này từ các bài tường thuật và xã luận sinh động viết về trận đấu giữa hai đội Dartmouth-Princeton trên các tờ báo địa phương. Tờ *Daily Princetonian* viết, "Cả hai đội đều có lỗi nhưng lỗi chính nhất quyết phải thuộc về đội nhà Dartmouth". *Tuần báo cựu sinh viên Princeton* công khai chỉ trích Dartmouth vì một đòn chơi xấu vào cuối trận đấu làm kết thúc sự nghiệp chơi bóng ở đại học của Kazmaier và đá vào sườn của một cầu thủ Princeton đang nằm trên sân. Trong khi đó, một bài xã luận trên tờ *Dartmouth* đã đổ lỗi nặng nề cho huấn luyện viên của Princeton Charley Caldwell. Sau khi "thần tượng Princeton" bị chấn thương, "Caldwell đã gieo thái độ "ăn miếng trả miếng" cũ rích vào đầu các cầu thủ của ông. Những lời nói của ông đã có kết quả", bài xã luận khẳng định, đề cập đến hai cầu thủ Dartmouth bị chấn thương chân trong hiệp

ba. Trong số tiếp theo của *Dartmouth*, tờ báo đã liệt kê các cầu thủ ngôi sao đến từ đội đối thủ mà Princeton đã ngáng đường bằng một "nỗ lực tập trung" tương tự.

Khi hai nhà nghiên cứu cho các nhóm sinh viên xem cuộn phim ghi lại trận đấu và yêu cầu họ điền vào các bảng câu hỏi, một sự bất đồng ý kiến tương tự về những gì họ thấy đã xuất hiện. Sinh viên Princeton thấy đội Dartmouth có số lỗi chơi xấu rõ ràng nhiều gấp hai lần và số lỗi chơi xấu nhẹ nhiều gấp ba lần đội Princeton. Sinh viên Dartmouth thấy số vi phạm của hai đội bằng nhau.

Hastorf và Cantril kết luận, "Chúng ta không đơn giản chỉ 'phản ứng với' một sự việc xảy ra... Chúng ta hành xử theo những gì mình mang đến cho dịp này". Niềm tin ảnh hưởng đến cách chúng ta xử lý tất cả những thứ mới", cho dù 'thứ' đó là một trận bóng bầu dục, một ứng cử viên tổng thống, hay rau chân vịt (spinach) đi nữa".

Một nghiên cứu được đăng tải trên *Tạp chí Luật Stanford* năm 2012 có tên "Họ đã thấy một cuộc biểu tình" (tiêu đề này là một sự tôn kính dành cho thí nghiệm của Hastorf và Cantril) của giáo sư luật và tâm lý học Yale Dan Kahan, một nhà nghiên cứu và phân tích hàng đầu về lý giải thiên lệch, cùng đồng nghiệp đã củng cố quan điểm cho rằng niềm tin thúc đẩy cách chúng ta xử lý thông tin.

Trong nghiên cứu, hai nhóm đối tượng được cho xem một video ghi lại hành động trấn áp một cuộc biểu tình chính trị của cảnh sát. Một nhóm được cho biết cuộc biểu tình xảy ra bên ngoài một phòng khám phá thai, nhằm phản đối việc phá thai được hợp pháp hóa. Một nhóm khác được cho biết nó xảy ra tại một cơ sở giới thiệu việc làm của trường đại học, nơi quân đội đang tiến hành các cuộc phỏng vấn và những người biểu tình đang biểu tình phản đối lệnh cấm người đồng tính công khai phục vụ trong quân đội

vốn đang hiện hành lúc bấy giờ. Cả hai nhóm được xem cùng một video, vốn được chỉnh sửa cẩn thận để làm mờ hoặc tránh tiết lộ chủ đề của cuộc biểu tình thực sự. Sau khi thu thập thông tin về thế giới quan của các đối tượng, các nhà nghiên cứu yêu cầu họ cung cấp thông tin và kết luận từ những gì mà họ đã thấy.

Kết quả mà họ thu được giống y như kết quả được Hastorf và Cantril tìm thấy gần 60 năm trước: "Các đối tượng của chúng tôi đều xem cùng một video. Nhưng những gì họ thấy — hành động bày tỏ chân thành sự bất đồng ý kiến nhằm mục đích thuyết phục, hay hành động đe dọa về mặt thân thể có tính toán nhằm quấy nhiễu sự tự do của người khác - phụ thuộc vào mức độ tương thích giữa vị trí của người biểu tình và giá trị văn hóa của các đối tượng. Cho dù đó là một trận bóng bầu dục, một cuộc biểu tình, hay bất cứ thứ gì đi nữa, thì những niềm tin mà chúng ta có từ trước sẽ ảnh hưởng đến cách chúng ta trải nghiệm thế giới. Việc những niềm tin đó không được hình thành một cách có trật tự rõ ràng sẽ gây ra đủ loại tổn hại cho việc ra quyết định của chúng ta.

Sự ngoan cố của niềm tin

Những sai lầm trong việc hình thành và cập nhật niềm tin có tiềm năng tăng trưởng rất nhanh. Khi một niềm tin đã ăn sâu vào tâm trí chúng ta, rất khó để có thể đánh vỡ được nó. Đó là cả một quá trình bắt đầu bằng việc khiến chúng ta chú ý và tìm kiếm bằng chứng xác nhận niềm tin của mình, hiếm khi nào hoài nghi tính xác thực của bằng chứng đó, và phớt lờ hoặc gắng sức để chủ động không tin vào thông tin trái ngược với niềm tin đó. Mẫu hình xử lý thông tin lẩn quẩn, phi lý trí được gọi là *lý giải có động cơ*. Cách chúng ta xử lý thông tin mới được thúc đẩy bởi những niềm tin

mà mình đang có, ngày càng củng cố chúng. Những niềm tin được củng cố đó sẽ thúc đẩy cách chúng ta xử lý những thông tin về sau.

Trong thời gian nghỉ giải lao của một giải đấu poker, một đấu thủ đã tiếp cận tôi để xin ý kiến về cách chơi một trong những tay bài có suited connectors của anh. Tôi đã không tận mắt chứng kiến ván bài đó, và anh đã mô tả rất ngắn gọn với tôi về cách anh đã lặng lẽ chơi hai lá bài tẩy sáu rô và bảy rô để tạo thành một thùng với lá bài áp chót nhưng lại "xui tận mạng" khi một đấu thủ khác đã có được cù lũ với lá bài cuối cùng.

Chúng tôi chỉ còn một hai phút giải lao, vì vậy tôi đã hỏi anh câu hỏi mà tôi nghĩ là phù hợp nhất: "Tại sao từ đầu anh lại quyết định chơi với hai lá sáu rô và bảy rô?" (Tôi đã mong đợi rằng ngay cả một lời giải thích ngắn gọn cũng sẽ cung cấp cho tôi thông tin chi tiết về nhiều yếu tố giúp xác định cách chơi một tay bài như thế và liệu đó có phải là lựa chọn có lợi hay không, chẳng hạn như vị trí trong bàn, tổng số tiền đặt cược, số lượng chip, lối chơi của đối phương, cách mọi người trong bàn cảm nhận lối chơi của anh ấy, v.v.).

Anh trả lời tôi một cách đầy bực tức, "Đó không phải là điểm chính của câu chuyện này!". Lý giải có động cơ thúc đẩy nói với chúng ta rằng đó không phải là điểm chính của câu chuyện của bất kỳ ai.

Chúng ta không mất nhiều thời gian để tin một điều gì đó. Và một khi chúng ta đã tin nó, việc bảo vệ niềm tin đó sẽ chi phối cách chúng ta đối xử với những thông tin về sau có liên quan đến niềm tin đó. Điều này có lẽ hiện hữu rõ ràng nhất trong sự nổi lên của "tin giả" và thông tin sai lệch. Khái niệm "tin giả", một câu chuyện sai sự thật có chủ đích được dựng lên vì lợi ích tài chính hoặc chính trị, đã có hàng trăm năm tuổi. Nó được sử dụng bởi những huyền thoại như Orson Welles, Joseph Pulitzer, và

William Randolph Hearst. Thông tin sai lệch khác với tin giả ở chỗ trong câu chuyện có một số yếu tố thật, được thêm thắt để đưa câu chuyện đi theo một chiều hướng cụ thể. Tin giả có hiệu quả vì những người vốn dĩ đã có niềm tin nhất quán với câu chuyện đó thường sẽ không đặt câu hỏi về bằng chứng xác thực. Thông tin sai lệch thậm chí còn hiệu quả hơn vì các sự kiện có thể xác nhận được trong câu chuyện khiến chúng ta cảm thấy thông tin này đã được kiểm chứng rồi, tăng thêm độ tin cậy cho chiều hướng mà câu chuyện đang bị dẫn dắt.

Tin giả không được tạo ra để thay đổi suy nghĩ. Như chúng ta đã biết, niềm tin rất khó thay đổi. Uy lực của tin giả chính là nó củng cố những niềm tin mà đối tượng nhắm đến của nó vốn dĩ đã có, rồi sau đó khuếch đại chúng lên. Internet là một thiên đường cho lý giải có động cơ. Nó hứa hẹn mang đến cho chúng ta khả năng truy cập các nguồn thông tin và ý kiến đa dạng, phong phú hơn bao giờ hết, nhưng chúng ta lại chỉ tập trung vào các nguồn thông tin xác nhận niềm tin của mình, đồng ý với mình. Ngoài kia hương vị nào cũng có, nhưng chúng ta lại có xu hướng chỉ lựa chọn hương vị yêu thích của mình mà thôi.

Tệ hơn, nhiều trang web truyền thông xã hội còn điều chỉnh trải nghiệm Internet của chúng ta để hiển thị cho chúng ta xem nhiều hơn những gì mình đã thích. Tác giả Eli Pariser đã phát triển thuật ngữ "bong bóng lọc" trong cuốn sách cùng tên xuất bản vào năm 2011 của mình để mô tả quy trình về cách các công ty như Google và Facebook sử dụng thuật toán để không ngừng đẩy chúng ta đi theo phương hướng mà mình đã nhắm tới. Bằng cách thu thập dữ liệu tìm kiếm, duyệt web, và dữ liệu tương tự từ bạn bè và những người mà chúng ta thường xuyên liên lạc, họ sẽ cung cấp cho người dùng các tiêu đề và đường link phục vụ cho những gì họ đã tiên đoán là thị hiếu của chúng ta. Internet, vốn cho phép

chúng ta truy cập đa dạng nhiều quan điểm khác nhau một cách dễ dàng đến không tưởng, thực ra sẽ đẩy nhanh quá trình thu mình vào một quả bong bóng xác nhận của chúng ta. Bất kể định hướng chính trị của chúng ta là gì, không ai trong chúng ta có thể thoát được điều này.

Các trang web phổ biến nhất đã và đang thực hiện việc lý giải có động cơ giùm chúng ta.*

Ngay cả khi trực tiếp đối mặt với những thông tin chính xác có thể xác nhận những niềm tin mà mình đang có là sai, chúng ta cũng không để cho chúng cản đường mình. Như Daniel Kahneman đã chỉ ra, chúng ta chỉ muốn nghĩ tốt về bản thân và cảm thấy rằng kịch bản của câu chuyện đời mình là một kịch bản tích cực. Việc chúng ta *sai* sẽ không phù hợp với câu chuyện đó. Nếu chúng ta cho rằng niềm tin chỉ có thể đúng *100% hay sai 100%*, thì khi đối diện với thông tin mới vốn có thể mâu thuẫn với niềm tin của mình, chúng ta chỉ có hai lựa chọn: (a) thực hiện sự thay đổi lớn trong suy nghĩ về bản thân từ 100% đúng sang 100% sai, hoặc (b) phớt lờ hoặc không tin thông tin mới này. Việc sai có cảm giác rất tệ, vì vậy chúng ta sẽ chọn (b). Thông tin không đồng ý với chúng ta là một cuộc tấn công vào câu chuyện đời của chính chúng ta. Chúng ta sẽ ra sức để đẩy lùi mối đe dọa đó. Ngược lại, khi thông tin bổ sung đồng ý với mình, chúng ta sẽ chấp nhận nó một cách dễ dàng.

Cách chúng ta hình thành niềm tin, và sự không linh hoạt về việc thay đổi niềm tin của chúng ta, có những hậu quả rất nghiêm trọng vì chúng ta đặt cược vào những niềm tin đó. Mỗi sự đặt cược mà chúng ta đưa ra trong cuộc sống sẽ phụ thuộc vào niềm

---

* Công bằng mà nói, sau cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016, Facebook đang cố gắng giải quyết vấn đề này, cũng như một số trang web khác.

tin của chúng ta: người chúng ta tin rằng sẽ trở thành tổng thống tốt nhất, liệu chúng ta có nghĩ rằng mình sẽ thích Des Moines hay không, liệu chúng ta có tin rằng chế độ ăn ít chất béo sẽ giúp mình khỏe mạnh hơn hay không, hoặc ngay cả việc liệu gà tây có biết bay hay không.

Thông minh làm cho mọi chuyện tệ hơn

Người ta vẫn thường cho rằng bạn càng thông minh bao nhiêu thì càng ít bị tác động bởi tin giả hoặc thông tin sai lệch bấy nhiêu. Xét cho cùng, những người thông minh có nhiều khả năng phân tích và đánh giá hiệu quả nguồn gốc của thông tin hơn, đúng không? Một phần của "thông minh" là giỏi xử lý thông tin, phân tích chất lượng của một lập luận và độ tin cậy của nguồn thông tin. Vì vậy, theo trực giác, chúng ta thường cảm thấy rằng những người thông minh nên có khả năng phát hiện hiện tượng lý giải có động cơ sắp xảy ra và nên có nhiều nguồn lực trí tuệ hơn để chống lại nó.

Đáng ngạc nhiên, thông minh thực sự có thể làm cho sự thiên lệch trở nên tồi tệ hơn. Để tôi cung cấp cho bạn một khung trực giác khác: bạn càng thông minh bao nhiêu, thì bạn càng giỏi xây dựng một câu chuyện xác nhận niềm tin, hợp lý hóa và điều chỉnh dữ liệu cho phù hợp với lập luận hay quan điểm của mình bấy nhiêu. Xét cho cùng, việc tất cả những người có mặt trong phòng phỏng vấn các chính trị gia thường khá thông minh là có lý do cả.

Vào năm 2012, ba nhà tâm lý học Richard West, Russell Meserve và Keith Stanovich đã thử nghiệm thiên lệch điểm mù - một sự phi lý trí mà ở đó người ta rất giỏi trong việc nhận ra hiện tượng lý giải thiên lệch ở những người khác nhưng lại không thấy được sự thiên lệch của bản thân. Nhìn chung, công trình của họ ủng hộ, trong

nhiều dạng thiên lệch nhận thức khác nhau, quan điểm cho rằng, vâng, tất cả chúng ta đều có một điểm mù trong việc nhận ra sự thiên lệch của mình. Điều ngạc nhiên là thiên lệch điểm mù càng lớn bao nhiêu thì bạn càng thông minh bấy nhiêu. Các nhà nghiên cứu đã thử nghiệm các đối tượng với bảy dạng thiên lệch nhận thức và nhận thấy rằng khả năng nhận thức không làm giảm bớt điểm mù. "Hơn nữa, những người nhận thức được sự thiên lệch của mình không thể vượt qua chúng được tốt hơn". Trên thực tế, sáu trong số bảy dạng thiên lệch được thử nghiệm, "những người tham gia tinh vi hơn trong nhận thức sẽ có điểm mù thiên lệch *lớn hơn*". (Phần nhấn mạnh của tác giả). Kể từ đó họ đã nhân rộng kết quả này.

Công trình nghiên cứu của Dan Kahan về lý giải có động cơ thúc đẩy cũng chỉ ra rằng những người thông minh không được trang bị tốt hơn để chống lại sự thiên lệch — và thậm chí còn có thể dễ bị nó tác động hơn nữa. Ông và một số đồng nghiệp đã xem xét liệu kết luận từ dữ liệu khách quan có bị chi phối bởi niềm tin chủ quan có từ trước về một chủ đề hay không. Khi các đối tượng được yêu cầu phân tích dữ liệu phức tạp về một phương pháp điều trị da thực nghiệm (một chủ đề "trung lập"), đúng như mong đợi, khả năng diễn giải dữ liệu và rút ra kết luận của họ phụ thuộc vào khả năng tính toán thay vì ý kiến của họ về kem dưỡng da (vì họ thực sự không có ý kiến gì về chủ đề này cả). Các đối tượng giỏi tính toán hơn đã làm tốt hơn việc tìm ra liệu dữ liệu có cho thấy rằng phương pháp điều trị da này đã làm tăng hay giảm tỷ lệ phát ban. (Dữ liệu được bịa ra, và đối với một nửa số đối tượng, kết quả đã được đảo ngược, do đó câu trả lời chính xác hay không chính xác phụ thuộc vào việc sử dụng dữ liệu, chứ không phải độ hiệu quả thực tế của một phương pháp điều trị da cụ thể).

Khi các nhà nghiên cứu giữ nguyên dữ liệu nhưng thay thế

"phương pháp điều trị da" bằng "lệnh cấm sở hữu vũ khí" và "phát ban" bằng "tội phạm", giờ đây ý kiến của các đối tượng về những chủ đề đó đã chi phối cách các đối tượng phân tích cùng một dữ liệu như trước. Các đối tượng được xác định là "theo đảng Dân chủ" hoặc "tự do" diễn giải dữ liệu theo hướng xác nhận niềm tin chính trị của họ (kiểm soát súng giúp giảm tỷ lệ tội phạm). Các đối tượng "theo đảng Cộng hòa" hoặc "bảo thủ" diễn giải cùng một dữ liệu đó để xác nhận niềm tin đối lập của họ (kiểm soát súng làm tăng tỷ lệ tội phạm).

Điều đó nói chung phù hợp với những gì chúng ta hiểu về lý giải có động cơ. Tuy nhiên, điều đáng kinh ngạc là phát hiện của Kahan về các đối tượng có kỹ năng tính toán khác nhau và có cùng niềm tin chính trị. Ông phát hiện ra rằng những người *giỏi tính toán hơn* (dù ủng hộ hay phản đối việc sở hữu súng) đã phạm nhiều *sai lầm* hơn khi diễn giải dữ liệu về chủ đề gây ra cảm xúc mạnh so với những đối tượng ít giỏi tính toán hơn có chung niềm tin với họ. "Mẫu hình phân cực này... không giảm ở các đối tượng có khả năng tính toán tốt. Trên thực tế, nó còn *tăng lên*". (Phần nhấn mạnh trong tài liệu gốc).

Hóa ra bạn càng giỏi với những con số bao nhiêu, thì bạn càng giỏi thao túng những con số đó để làm cho chúng phù hợp và xác nhận niềm tin của mình bấy nhiêu.

Khốn nỗi, đây chính là cách mà sự tiến hóa đã tạo nên chúng ta. Chúng ta được cài đặt để bảo vệ niềm tin của mình ngay cả khi mục tiêu của chúng ta là tìm kiếm sự thật. Đây là một trong những trường hợp mà ở đó chúng ta không thể tránh được việc lý giải thiên lệch chỉ bằng cách thông minh hay nhận thức được khả năng tư duy phi lý của mình. Cũng như với ảo giác thị giác, chúng ta không thể làm cho trí óc mình hoạt động khác đi cho dù chúng ta có thông minh đến đâu đi nữa. Cũng giống như việc chúng ta

không thể nhận ra ảo giác, chúng ta không thể chống lại được lý giải có động cơ chỉ với trí tuệ hay ý chí.

Từ đầu đến giờ, chương này chủ yếu là tin xấu. Chúng ta đặt cược vào niềm tin của mình. Chúng ta không kiểm chứng kỹ những niềm tin đó trước khi hình thành chúng. Chúng ta kiên quyết từ chối cập nhật niềm tin của mình. Bây giờ tôi lại còn "châm thêm dầu vào lửa" khi nói với bạn rằng việc thông minh không có tác dụng - và có thể làm cho mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn.

Tin tốt lành bắt đầu ở đây.

Muốn cược không?

Hãy tưởng tượng bạn đang trò chuyện với một người bạn về bộ phim *Citizen Kane* (Công dân Kane). Đó là bộ phim hay nhất mọi thời đại, sử dụng một loạt các kỹ thuật mới mà nhờ đó các đạo diễn có thể hoàn thiện hơn việc kể chuyện. "Rõ ràng là nó đã đoạt giải Oscar cho phim xuất sắc nhất", bạn phun ra một loạt các dạng so sánh nhất mà bộ phim chắc chắn xứng đáng được nhận.

Sau đó, bạn của bạn nói, "Muốn cược không?"

Bỗng nhiên, bạn cảm thấy không chắc lắm. Thách thức làm bạn bị bất ngờ, khiến bạn rút lại tuyên bố của mình và nghi ngờ niềm tin mà bạn vừa mới tuyên bố một cách rất chắc chắn. Khi ai đó thách chúng ta đặt cược vào một niềm tin, báo hiệu họ tự tin rằng niềm tin của chúng ta là không chính xác theo một cách nào đó, lý tưởng nhất là nó sẽ thúc đẩy chúng ta kiểm chứng niềm tin đó, thu thập đầy đủ bằng chứng có thể cung cấp thông tin cho mình.

- Làm thế nào tôi biết được điều này?
- Tôi lấy thông tin này ở đâu?

- Tôi lấy nó từ ai?
- Các nguồn cung cấp thông tin cho tôi có chất lượng như thế nào?
- Tôi tin tưởng chúng đến mức nào?
- Thông tin của tôi được cập nhật đến mức nào?
- Tôi có bao nhiêu thông tin có liên quan đến niềm tin này?
- Những niềm tin khác tương tự như niềm tin này mà tôi đã từng rất tự tin là chính xác nhưng hóa ra lại không chính xác là gì?
- Các phương án thay thế đáng tin cậy khác là gì?
- Tôi biết gì về người thách thức niềm tin của mình?
- Quan điểm của họ về mức độ đáng tin cậy của ý kiến của tôi là gì?
- Họ biết điều gì mà tôi không biết?
- Cấp độ chuyên môn của họ là gì?
- Tôi đang bỏ sót những gì?

Hãy nhớ trình tự hình thành niềm tin trừu tượng của chúng ta:

(1) Chúng ta nghe được điều gì đó;

(2) Chúng ta tin nó;

(3) Chỉ đôi khi, sau này, nếu có thời gian hoặc động cơ thúc đẩy, chúng ta sẽ nghĩ về nó và kiểm chứng nó, xác định xem nó có chính xác hay không.

"Muốn cược không?" thôi thúc chúng ta tham gia vào bước thứ ba mà hiếm khi nào chúng ta thực hiện. Việc được hỏi liệu chúng ta có sẵn sàng đặt cược tiền vào nó hay không làm tăng khả năng chúng ta sẽ kiểm tra thông tin của mình theo một cách ít thiên lệch hơn, thành thật hơn với bản thân về mức độ chắc chắn

mà mình có với niềm tin đó và cởi mở hơn với việc cập nhật và kiểm định niềm tin của mình lên rất nhiều. Chúng ta càng khách quan bao nhiêu, thì niềm tin của chúng ta càng chính xác bấy nhiêu. Và cuối cùng người thắng cược chính là người có niềm tin chính xác hơn.

Tất nhiên, trong hầu hết các trường hợp, người thách cược không thực sự muốn kiếm tiền bằng vụ cá cược này. Họ chỉ đang làm sáng tỏ một luận điểm - một luận điểm hợp lý rằng có lẽ chúng ta đã cường điệu kết luận của mình hoặc đưa ra tuyên bố mà không bao gồm các cảnh báo có liên quan. Hầu hết mọi người đều không giống như những người chơi poker, những người mà xung quanh họ luôn tiềm tàng khả năng một ai đó có thể sẽ thách cược và họ thực sự nghiêm túc với vụ cá cược đó.

Điều tiếp theo mà bạn biết, một ai đó chuyển đến Des Moines và có 30.000 đô la đang có khả năng bị mất.

Thật đáng tiếc khi khế ước xã hội dành cho người chơi poker lại rất khác với khế ước xã hội dành cho chúng ta trong vấn đề này vì rất nhiều điều tốt đẹp có thể xảy ra sau khi ai đó nói, "Muốn cược không?" Hành động thách cược sẽ mang rủi ro ra ngoài ánh sáng, làm những thứ vốn đang tiềm ẩn (và thường xuyên bị bỏ qua) trở nên rõ ràng. Càng công nhận rằng chúng ta đang đặt cược vào niềm tin của mình (bằng hạnh phúc, sự chú ý, sức khỏe, tiền bạc, thời gian, hoặc một nguồn lực hạn chế nào đó), chúng ta càng có nhiều khả năng kiềm chế phát ngôn của mình hơn, đến gần hơn với sự thật khi chúng ta thừa nhận rủi ro vốn có của những thứ mình tin.

Việc kỳ vọng mọi người sẽ bắt đầu thách nhau đặt cược vào bất kỳ ý kiến nào là không thực tế nếu bạn không ở trong một phòng chơi poker. (Ngay cả trong các phòng chơi poker, điều này thường chỉ xảy ra giữa những người chơi đã quen biết nhau rất rõ). Tôi

tưởng tượng rằng nếu bạn đi quanh phòng thách thức mọi người với câu "Muốn cược không?" bạn sẽ rất khó kết được bạn mới và sẽ đánh mất những người bạn mà mình đang có. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không thể tự mình thay đổi khuôn khổ trong cách chúng ta suy nghĩ về các quyết định của mình. Chúng ta có thể tự rèn luyện để nhìn thế giới qua lăng kính "Muốn cược không?"

Khi bắt đầu làm điều đó, chúng ta sẽ có nhiều khả năng nhận ra rằng luôn tồn tại một mức độ không chắc chắn, rằng chúng ta thường ít chắc chắn hơn mình tưởng, rằng chẳng có thứ gì là đen và trắng, 0% hay 100% hơn. Và đó là một triết lý sống khá tốt mà chúng ta nên áp dụng.

Tái định nghĩa thế nào là tự tin

Hiếm có thứ gì chắc chắn mãi mãi cả. *The Half-Life of Facts* (*Nửa đời của sự thật*) của Samuel Arbesman là một cuốn sách tuyệt vời viết về việc trên thực tế mọi sự thật mà chúng ta từng biết đều đã bị sửa đổi hoặc đảo ngược như thế nào. Chúng ta đang ở trong một trạng thái học tập vĩnh viễn, và điều đó có thể làm cho bất kỳ sự thật nào trước đây trở nên không chính xác. Một trong nhiều ví dụ mà ông cung cấp là về sự tuyệt chủng của cá vây tay, một loài cá từ kỷ Phấn trắng muộn. Một sự kiện gây tuyệt chủng hàng loạt (chẳng hạn như một thiên thạch lớn đâm xuống Trái đất, một loạt các vụ phun trào núi lửa, hoặc một sự thay đổi khí hậu vĩnh viễn) đã đặt dấu chấm hết cho kỷ Phấn trắng. Đó là sự kết thúc của khủng long, cá vây tay, và rất nhiều loài khác nữa. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1930 và giữa những năm 1950, người ta đã tìm thấy cá vây tay vẫn còn sống. Việc một loài trở nên "không còn tuyệt chủng nữa" xảy ra khá phổ biến. Arbesman trích dẫn công trình của hai nhà

sinh vật học tại Đại học Queensland, những người đã đưa ra danh sách tất cả 187 loài động vật có vú được tuyên bố đã tuyệt chủng trong 500 năm qua. Hơn một phần ba số này sau đó đã được phát hiện vẫn còn sống.

Với việc ngay cả các sự thật khoa học cũng có thể có ngày hết hạn, tất cả chúng ta đều được khuyên là nên xem xét kỹ lưỡng niềm tin của mình, vốn được hình thành và cập nhật một cách bừa bãi hơn rất nhiều so với những niềm tin trong khoa học. Chúng ta không cần ai đó thực sự thách mình đặt cược để làm được điều này. Chúng ta có thể suy nghĩ như một người đặt cược, tự nguyện và có mục đích, như thể đó là một trò chơi ngay cả khi chúng ta chỉ đang tự chơi.

Chúng ta sẽ thành công hơn với tư cách là người truyền đạt và người ra quyết định nếu nghĩ ít hơn về việc liệu mình có tự tin rằng niềm tin của mình là chính xác không và nhiều hơn về *mức độ* tự tin của chúng ta. Thay vì xem sự tự tin như "được ăn cả ngã về không" ("Tôi tự tin" hoặc "Tôi không tự tin"), cách thể hiện sự tự tin của chúng ta sau đó sẽ nắm bắt tất cả các sắc thái của màu xám ở giữa.

Khi chúng ta thể hiện niềm tin của mình (với người khác hoặc chỉ với chính mình như một phần của cuộc đối thoại ra quyết định nội tại), chúng thường không đi kèm với sự dè dặt. Điều gì xảy ra nếu, ngoài việc thể hiện những gì mình tin, chúng ta còn đánh giá mức độ tự tin về độ chính xác của niềm tin của mình trên thang điểm từ 0 đến 10? Không có nghĩa là chúng ta chắc chắn rằng một niềm tin không chính xác. Mười có nghĩa là chúng ta chắc chắn rằng niềm tin của mình là chính xác. Thang điểm từ 0 đến 10 sẽ chuyển trực tiếp thành tỷ lệ phần trăm. Nếu bạn cho rằng niềm tin được 3 điểm, điều đó có nghĩa là bạn chắc 30% rằng niềm tin này chính xác. Điểm 9 có nghĩa là bạn chắc 90%. Vì vậy, thay vì nói với

chính mình, "*Citizen Kane* đã giành giải Oscar cho phim xuất sắc nhất", chúng ta sẽ nói, "Tôi nghĩ *Citizen Kane* đã giành giải Oscar cho phim xuất sắc nhất nhưng tôi chỉ có 6 điểm tự tin mà thôi". Hoặc "Tôi chắc 60% rằng *Citizen Kane* đã giành giải Oscar cho phim xuất sắc nhất". Điều đó có nghĩa là mức độ chắc chắn của bạn đang ở mức xác suất *Citizen Kane* đã không giành được giải Oscar cho phim xuất sắc nhất là 40%. Việc buộc bản thân phải thể hiện mức độ chắc chắn mà mình có với niềm tin của mình sẽ đưa bản chất xác suất của những niềm tin đó ra ánh sáng, rằng những gì chúng ta tin gần như không bao giờ chính xác 100% hoặc 0% mà đang nằm đâu đó ở giữa.

Cùng một cách như vậy, con số có thể cho thấy một số loại không chắc chắn khác nhau. "Tôi tự tin 60% rằng *Citizen Kane* đã giành được giải phim xuất sắc nhất" cho thấy sự hiểu biết của chúng ta về sự kiện trong quá khứ này là chưa đầy đủ. "Tôi tự tin 60% rằng chuyến bay từ Chicago sẽ bị trễ" là một sự kết hợp giữa sự hiểu biết không đầy đủ của chúng ta và sự không chắc chắn vốn có trong việc dự đoán tương lai (ví dụ, thời tiết có thể can thiệp vào hoặc có thể phát sinh một vấn đề kỹ thuật không lường trước được).

Chúng ta cũng có thể thể hiện mức độ tự tin của mình bằng cách suy nghĩ về số lượng các phương án thay thế hợp lý và tuyên bố phạm vi đó. Ví dụ, nếu tôi đang phát biểu niềm tin của mình về số tuổi của Elvis khi ông qua đời, tôi có thể nói, "Đâu đó trong khoảng từ 40 đến 47 tuổi". Tôi biết ông đã qua đời trong độ tuổi 40 và tôi nhớ rằng đó là khoảng đầu độ tuổi 40, vì vậy đối với tôi đây là phạm vi của các phương án thay thế hợp lý. Chúng ta càng biết nhiều về một chủ đề bao nhiêu, thì thông tin mà chúng ta có càng có chất lượng, và phạm vi của các phương án thay thế hợp lý càng được rút ngắn bấy nhiêu. (Khi nói đến các dự đoán, phạm vi

kết quả hợp lý cũng sẽ được rút ngắn hơn khi có ít sự can thiệp của may rủi hơn). Chúng ta càng biết ít về một chủ đề hoặc sự may rủi càng can thiệp vào nhiều bao nhiêu, thì phạm vi của chúng ta càng rộng bấy nhiêu.

Chúng ta có thể tuyên bố mình chắc chắn đến mức nào cho dù chúng ta đang suy nghĩ về một sự thật hay tập hợp các sự thật cụ thể ("khủng long là động vật bầy đàn"), một dự đoán ("Tôi nghĩ có sự sống trên các hành tinh khác"), hoặc tương lai sẽ diễn ra như thế nào căn cứ vào một quyết định nào đó mà chúng ta có thể đưa ra ("Tôi nghĩ tôi sẽ hạnh phúc nếu chuyển đến Des Moines hơn là ở lại nơi tôi đang sống" hoặc "Tôi nghĩ sẽ tốt hơn cho công ty nếu chúng ta sa thải chủ tịch"). Đây là tất cả các loại niềm tin khác nhau.

Việc kết hợp sự không chắc chắn vào cách chúng ta nghĩ về niềm tin đi kèm với nhiều lợi ích. Bằng cách thể hiện mức độ tự tin đối với những gì mình tin, chúng ta đang thay đổi phương pháp nhìn nhận thế giới của chính mình. Công nhận sự không chắc chắn là bước đầu tiên trong việc đo lường và thu hẹp nó. Việc kết hợp sự không chắc chắn trong cách chúng ta nghĩ về những gì mình tin sẽ tạo ra sự cởi mở, đưa chúng ta đến gần hơn với một lập trường khách quan hơn đối với những thông tin không đồng ý với mình. Chúng ta ít có khả năng khuất phục trước lý giải có động cơ thúc đẩy hơn vì chúng ta sẽ cảm thấy tốt hơn khi thực hiện các điều chỉnh nhỏ về mức độ chắc chắn thay vì phải hạ cấp một cách đáng kể từ "đúng" xuống "sai". Khi đối mặt với bằng chứng mới, đó sẽ là một câu chuyện rất khác khi nói "Tôi đã chắc 58% nhưng bây giờ tôi chắc 46%". Điều đó không gây cho chúng ta cảm giác tệ như "Tôi nghĩ mình đã đúng nhưng bây giờ tôi lại sai". Câu chuyện về việc là một người thông thái, có học thức, thông minh nắm giữ những quan điểm có chất lượng của chúng ta sẽ không bị tổn

hại khi chúng ta sử dụng thông tin mới để kiểm định niềm tin của mình, so với việc phải thực hiện một sự đảo ngược hoàn toàn. Điều này giúp ngăn chặn chúng ta không đối xử với những thông tin không đồng ý với mình như một mối đe dọa, như một điều gì đó mà chúng ta phải chống lại, giúp chúng ta có thể tìm kiếm sự thật tốt hơn.

Khi nỗ lực kiểm định niềm tin, chúng ta sẽ ngày càng ít phán xét và chỉ trích bản thân mình hơn. Việc kết hợp tỷ lệ phần trăm hoặc phạm vi của các phương án thay thế vào việc thể hiện niềm tin của mình có nghĩa là câu chuyện cá nhân của chúng ta sẽ không còn phụ thuộc hoàn toàn vào việc liệu chúng ta đã sai hay đúng mà phụ thuộc vào việc chúng ta kết hợp thông tin mới để điều chỉnh sự ước lượng về độ chính xác của niềm tin của mình tốt đến đâu. Chẳng có gì sai khi chúng ta phát hiện ra có bằng chứng mâu thuẫn với những gì mình tin. Chúng ta chỉ sai khi không sử dụng bằng chứng đó một cách khách quan nhất có thể để tinh chỉnh niềm tin đó về sau.

Việc tuyên bố sự không chắc chắn mà chúng ta có về niềm tin của mình với người khác sẽ khiến chúng ta trở thành những người truyền đạt đáng tin cậy hơn. Chúng ta thường cho rằng nếu chúng ta không thể hiện rằng mình tự tin 100%, người khác sẽ ít coi trọng ý kiến của chúng ta hơn. Điều ngược lại thường đúng. Nếu một người thể hiện một niềm tin là hoàn toàn chính xác, và một người khác thể hiện niềm tin bằng cách nói, "Tôi tin điều này là chính xác, và tôi dám chắc 80%", bạn sẽ tin ai hơn? Thực tế rằng người đó đang thể hiện sự tự tin của mình dưới mức 100% báo hiệu họ đang cố gắng tìm ra sự thật, rằng họ đã xem xét số lượng và chất lượng của thông tin mình có với sự chu đáo và hiểu được chính mình. Và những người chu đáo và hiểu được chính mình thường đáng tin cậy hơn.

Việc thể hiện mức độ tự tin cũng mời gọi mọi người trở thành người cộng tác của chúng ta. Như tôi đã nói, hầu hết chúng ta đều không sống cuộc sống của mình trong các phòng chơi poker, nơi mọi người dễ dàng chấp nhận việc chúng ta thách một người thể hiện một ý kiến mà chúng ta cho rằng không chính xác tham gia vào một vụ cá cược. Bên ngoài phòng chơi poker, khi chúng ta tuyên bố điều gì đó là chính xác 100%, những người khác có thể ngại không dám cung cấp thông tin mới và có liên quan, điều đó sẽ tác động đến niềm tin của chúng ta vì hai lý do. Thứ nhất, họ có thể sợ rằng mình sai và vì vậy sẽ không lên tiếng, lo rằng họ sẽ bị chúng ta hoặc chính bản thân họ phán xét vì điều đó. Thứ hai, ngay cả khi họ rất tự tin rằng thông tin của mình có chất lượng rất cao, họ có thể sợ làm cho chúng ta có cảm giác tồi tệ hoặc bị phán xét. Bằng cách nói, "Tôi chắc 80%" và từ đó truyền đạt rằng mình không chắc chắn, chúng ta đang bật đèn xanh cho người khác chia sẻ với mình những gì họ biết. Họ nhận ra rằng họ có thể đóng góp mà không cần phải đối đầu với chúng ta bằng cách nói hoặc ngụ ý, "Bạn sai rồi". Việc thừa nhận mình không chắc là một lời mời giúp cải thiện niềm tin của chúng ta, và điều đó sẽ làm cho niềm tin của chúng ta ngày càng chính xác hơn khi chúng ta có nhiều khả năng thu thập được những thông tin có liên quan hơn.

Việc thể hiện niềm tin của mình theo cách này cũng có lợi cho người nghe của chúng ta. Chúng ta biết rằng mặc định của mình là tin vào những gì mình nghe được, mà không cần phải kiểm chứng thông tin đó quá cẩn thận. Nếu chúng ta truyền đạt cho người nghe của mình rằng chúng ta không chắc 100% về những gì mình đang nói, thì họ ít có khả năng bị niềm tin của chúng ta tiêm nhiễm vào đầu. Việc thể hiện niềm tin là không chắc chắn báo hiệu với người nghe của chúng ta rằng niềm tin này cần được kiểm chứng thêm, rằng bước thứ ba vẫn đang được tiến hành.

Khi các nhà khoa học công bố kết quả thí nghiệm, họ sẽ chia sẻ với cộng đồng phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu, bản thân dữ liệu, và sự tự tin mà họ có với dữ liệu đó. Điều đó giúp người khác có thể đánh giá được chất lượng của thông tin được trình bày, vốn được hệ thống hóa thông qua bình duyệt trước khi công bố. Sự tự tin vào kết quả được thể hiện thông qua cả hai trị số P*, xác suất mà một người kỳ vọng sẽ nhận được kết quả vốn đã thực sự được quan sát (tương tự như tuyên bố mức độ tự tin của bạn trên thang điểm từ 0 đến 10) và khoảng tin cậy (tương tự như tuyên bố phạm vi của các phương án thay thế hợp lý). Các nhà khoa học, bằng cách thể chế hóa việc thể hiện sự không chắc chắn, mời cộng đồng của mình chia sẻ thông tin có liên quan, đồng thời kiểm tra và đặt câu hỏi về các kết quả và cách lý giải. Thông tin được cộng đồng chia sẻ có thể xác nhận, phản đối hoặc tinh chỉnh các giả thuyết được công bố. Mục tiêu ở đây là nhằm nâng cao sự hiểu biết hơn là khẳng định những gì chúng ta vốn đã tin. Đây là lý do vì sao khoa học lại tiến bộ nhanh đến như vậy.**

Bằng cách truyền đạt sự không chắc chắn của chính mình khi chia sẻ niềm tin với người khác, chúng ta đang mời những người bên cạnh mình hành động như các nhà khoa học với mình. Điều này giúp phát triển niềm tin của chúng ta nhanh hơn vì chúng ta sẽ

---

* Trị số P là con số xác suất, viết tắt chữ "probability value" (ND).

** Nhà vật lý huyền thoại Richard Feynman đã tóm lược cách mà các nhà khoa học truyền đạt sự không chắc chắn và cách họ cố gắng tránh hai thái cực đúng và sai khi ông nói, "Tuyên bố khoa học không phải là tuyên bố cho biết điều gì đúng và điều gì không đúng, mà là tuyên bố về những điều mà các nhà khoa học đã biết được với các mức độ chắc chắn khác nhau... Mỗi một khái niệm khoa học đều nằm trên một thang điểm được chia độ ở đâu đó giữa, chứ không phải ở hai thái cực, hoàn toàn sai hoặc hoàn toàn đúng". (Phát biểu này xuất hiện trong một cuốn sách tập hợp các công trình nghiên cứu nhỏ của ông, *The Pleasure of Finding Things Out* (Niềm vui khám phá)).

ít bỏ lỡ cơ hội có được thông tin mới hơn, những thông tin có thể giúp chúng ta kiểm định niềm tin mà mình đang có.

Việc công nhận rằng quyết định là những sự đặt cược dựa trên niềm tin của chúng ta, trở nên thoải mái với sự không chắc chắn, và tái định nghĩa thế nào là đúng và sai là những phần không thể thiếu của một phương pháp ra quyết định tổng thể hiệu quả. Nhưng tôi không kỳ vọng rằng, sau khi đã nhét vào đầu bạn tất cả các khái niệm này, bạn bằng cách nào đó nên biết sử dụng chúng sao cho tốt nhất. Những mẫu hình này được khắc sâu trong tư duy của chúng ta đến nỗi ngoài việc nhận biết được vấn đề hoặc thậm chí có được cái nhìn đúng đắn về nó, chúng ta còn phải nỗ lực nhiều hơn nữa nếu muốn vượt qua được những sự phi lý đang kìm hãm mình. Thực sự, tất cả những gì tôi đã làm cho đến thời điểm này là xác định mục tiêu; giờ đây khi chúng ta đã nhìn về đúng hướng, tư duy đặt cược là một công cụ sẽ giúp chúng ta phần nào giỏi hơn trong việc bắn trúng mục tiêu đó.

CHƯƠNG 3

Đặt cược để học hỏi: Phân loại tương lai đã diễn ra

Nick Hy Lạp, và những bài học khác từ Crystal Lounge

Khi mới bắt đầu chơi poker, tôi sống ở Columbus, Montana, dân số 1.200 người. Địa điểm chơi poker gần nhất cách nơi tôi sống 40 dặm ở trung tâm thành phố Billings, dưới tầng hầm của một quán bar tên Crystal Lounge. Mỗi ngày, tôi lái xe 40 dặm, và đến nơi vào đầu giờ chiều. Tôi sẽ chơi cho đến tối, và lái xe về nhà.

Người chơi ở đây là những nhân vật bạn rất dễ bắt gặp trên đường phố Montana: những người chủ trang trại và nông dân giết thời gian trong mùa nông nhàn, lấp đầy căn phòng tầng hầm bằng những làn khói thuốc bay lửng lơ trên vành mũ cao bồi của họ. Đó là năm 1992 nhưng bạn có thể dễ dàng lầm tưởng là năm 1952 khi nhìn vào phong cách trang trí của căn phòng và sắc mặt xám xịt của người dân địa phương. Thứ duy nhất báo hiệu rằng John Wayne* sẽ không tung cửa bước vào chính là một nhúm những kẻ

* John Wayne là một diễn viên người Mỹ rất nổi tiếng vào những năm 1950 với sở trường về phim cao bồi (ND).

lạc loài, bao gồm tôi (một người phụ nữ và cũng là người chơi trẻ nhất trong vài thập kỷ trở lại đây, kẻ đang trốn tránh việc bảo vệ luận án tại Đại học Pennsylvania) và một người chơi có tên "Nick the Greek" (Nick Hy Lạp).

Nếu bạn tên Nick, đến từ Hy Lạp, và chơi đánh bạc, thì chắc chắn họ sẽ gọi bạn là Nick Hy Lạp, cũng giống như việc họ sẽ gọi bạn là Bé Tí nếu bạn nặng hơn 350 pound. (Và, vâng, quá thực là có một anh chàng tên Bé Tí, tên thật là Elwood, vốn rất thường xuyên đến đây chơi). Anh chàng Nick Hy Lạp này là một kẻ lạc loài tép riu ở Billings. Anh là tổng giám đốc của khách sạn bên kia đường, được chuỗi khách sạn chuyển từ Hy Lạp đến đây làm việc. Đều đặn mỗi buổi chiều anh sẽ nghỉ làm một vài giờ để đến đây chơi.

Nick Hy Lạp đã hình thành cho mình một tập hợp niềm tin bất thường để dẫn dắt các quyết định chơi poker của mình. Tôi biết điều này vì anh đã mô tả chúng với tôi và những người chơi khác, một cách rất chi tiết, sử dụng kết quả của một số ván cụ thể để ngắt quãng các luận điểm của mình. Anh rất tin vào niềm tin tương đối phổ biến rằng yếu tố bất ngờ rất quan trọng trong poker. (Đừng để đối thủ đoán được bạn, hãy thay đổi lối chơi liên tục - đại khái như vậy). Sau đó, anh tăng đô lên. Đối với anh, một đôi át, đôi bài tẩy tốt nhất về mặt toán học mà bạn có thể được chia, là tay bài tệ nhất vì ai cũng chơi nó theo cách rất dễ dự đoán.

"Họ luôn mong đợi bạn sẽ có đôi át. Tay bài đó sẽ giết chết bạn".

Theo logic đó, anh giải thích, đôi bài tẩy tốt nhất là đôi bài tẩy *yếu nhất về mặt toán học* mà bạn có thể nhận được, một lá bảy và một lá hai không đồng chất - một tay bài mà hầu như người chơi nào cũng muốn tránh.

"Tôi cá là các bạn đang rất ngạc nhiên phải không", anh sẽ nói như vậy khi chơi thành công tay bài đó và thắng được tiền cược. Và

bởi vì lúc nào anh cũng chơi tay bài bảy-hai, nên thỉnh thoảng các ngôi sao sẽ xếp thẳng hàng và anh sẽ thắng. Tôi cũng nhớ những lần anh đã ném ngửa mặt một đôi át lên bàn ngay khi mới bắt đầu một vòng cược. (Đừng bận tâm rằng anh ấy đang đi ngược lại một yếu tố quan trọng trong chiến lược chơi bí mật của mình khi liên tục *cho chúng tôi thấy và nói với chúng tôi* rằng anh đang làm điều này. Với một tập hợp niềm tin đã ăn sâu vào máu như vậy, chẳng có gì ngạc nhiên khi anh không thấy được sự không phù hợp).

Không cần phải nói, Nick Hy Lạp rất hiếm khi nào thắng. Tuy nhiên, anh không bao giờ thay đổi chiến lược của mình, anh thường phàn nàn về sự xui xẻo của mình khi thua, nhưng hoàn toàn không có sự cay đắng trong những lời phàn nàn đó. Anh là một anh chàng thân thiện, tạo cảm giác dễ chịu cho những người chơi chung - một đối thủ poker hoàn hảo. Tôi đã cố gắng canh thời gian đến nơi hằng ngày của mình để có thể cùng chơi với anh khi anh xuất hiện vào mỗi buổi chiều.

Một ngày nọ, Nick Hy Lạp không đến chơi poker nữa. Khi tôi hỏi anh ấy đâu rồi, một người chơi khác lẩm bẩm trả lời một cách cẩn mật (mặc dù dường như tất cả mọi người trong bàn đều đã biết chuyện này), "Ồ, anh ta bị gửi về nước rồi".

"Gửi về nước?"

"Ừ, về Hy Lạp. Họ trục xuất anh ta rồi".

Tôi không dám chắc rằng việc Nick Hy Lạp bị trục xuất có phải là kết quả của những niềm tin poker điên rồ của anh hay không, nhưng tôi có những nghi ngờ của mình. Những người chơi khác suy đoán rằng anh đã bị phá sản, hoặc biển thủ tiền của khách sạn, hoặc bị tước visa làm việc vì ngày nào cũng chơi poker trong giờ làm việc.

Tôi có thể nói rằng những niềm tin của Nick Hy Lạp đã làm anh mất rất nhiều tiền - hoặc, chính xác hơn, vì anh đã phớt lờ rất

nhiều phản hồi rằng chiến lược của anh chỉ mang lại thất bại mà thôi. Cuối cùng anh đã bị phá sản vì không nhận ra được những cơ hội học tập khi chúng xuất hiện.

Nếu Nick Hy Lạp là người duy nhất không chịu học hỏi từ những kết quả mà mình đang có trong bàn chơi poker, thì có lẽ đối với tôi anh sẽ chỉ là một chú thích cuối trang, một câu chuyện hài hước về một anh chàng độc đáo trong khả năng bám chặt lấy chiến lược của mình ngay cả khi chiến lược đó khiến anh thất bại rất nhiều lần. Tuy đây chắc chắn là một trường hợp cực đoan, nhưng Nick Hy Lạp không phải là người duy nhất làm như vậy. Và đó là một câu đố đối với tôi. Tương tự như tất cả các sinh viên tâm lý học khác, tôi đã được dạy rằng việc học tập xảy ra khi bạn nhận được nhiều phản hồi được gắn chặt về thời gian với các quyết định và hành động. Nếu chúng ta chỉ dựa vào giá trị bề ngoài đó, thì poker sẽ là một môi trường học tập lý tưởng. Bạn đặt cược, nhận được một phản hồi ngay lập tức từ đối thủ, và thắng hoặc thua ván đấu (với hậu quả được tính bằng tiền thật), tất cả chỉ trong vòng vài phút.

Vậy tại sao Nick Hy Lạp, người đã chơi trong nhiều năm, lại không thể học hỏi từ những sai lầm của mình? Vì sao một tay mơ như tôi lại giành chiến thắng? Câu trả lời là tuy kinh nghiệm là yếu tố không thể thiếu để trở thành một chuyên gia, nhưng nó vẫn chưa đủ.

Kinh nghiệm có thể là một giáo viên hiệu quả. Nhưng, rõ ràng, chỉ có một số sinh viên chịu lắng nghe giáo viên của mình. Những người học hỏi từ kinh nghiệm sẽ cải thiện, tiến bộ, và (với một chút may mắn) trở thành những chuyên gia và người đi đầu trong lĩnh vực của mình. Tôi được hưởng lợi từ việc áp dụng thói quen học tập của một số đấu thủ poker xuất chúng mà mình đã có dịp tiếp xúc trong thời gian đi thi đấu. Tất cả chúng ta đều có thể

hưởng lợi từ những chiến lược thiết thực đó để trở thành những người ra quyết định tốt hơn. Tư duy đặt cược có thể giúp chúng ta đạt được điều đó.

Nhưng trước khi đi đến với giải pháp, trước hết chúng ta phải hiểu được vấn đề. Những trở ngại khiến cho việc học hỏi từ kinh nghiệm trở nên khó khăn là gì? Rõ ràng chúng ta ai cũng mong muốn hoàn thành được mục tiêu dài hạn của mình. Để làm được điều đó, chúng ta phải lắng nghe những gì kết quả có thể dạy cho mình. Vậy thứ gì đang cản đường chúng ta một cách có hệ thống?

Kết quả là phản hồi

Chúng ta không thể cứ việc "hấp thụ" kinh nghiệm và kỳ vọng sẽ học được những điều mới. Tiểu thuyết gia và triết gia Aldous Huxley công nhận rằng, "Kinh nghiệm không phải là những gì xảy ra với một người; kinh nghiệm là những việc mà một người làm với những gì xảy ra với họ". Có một sự khác biệt lớn giữa việc có được kinh nghiệm và trở thành một chuyên gia. Sự khác biệt đó nằm ở khả năng nhận diện khi nào thì kết quả của các quyết định của chúng ta có điều gì đó để dạy cho chúng ta và bài học đó có thể là gì.

Bất kỳ quyết định nào, cho dù là đặt cược 2 đô la vào con Count de Change ở trường đua ngựa hay nói với con bạn rằng chúng có thể ăn bất cứ thứ gì chúng muốn, cũng là một sự đặt cược vào những thứ có khả năng sẽ tạo ra tương lai có lợi nhất cho chúng ta. Tương lai chúng ta đã đặt cược vào sẽ diễn ra dưới dạng một loạt các kết quả. Chúng ta đặt cược vào việc thức khuya để xem hết một trận bóng và chúng ta ngủ quên dù đã có báo thức, thức dậy đầy mệt mỏi, đi làm trễ, và bị sếp khiển trách. Hoặc chúng ta

thức khuya và một kết quả nào đó trong vô số kết quả khác sẽ xảy ra, bao gồm thức dậy siêu đúng giờ và đi làm sớm. Cho dù tương lai thực sự diễn ra như thế nào đi nữa, thì khi quyết định thức khuya để xem hết trận bóng, chúng ta cũng đang đặt cược rằng mình sẽ hạnh phúc hơn trong tương lai vì đã xem được trận bóng cho đến phút cuối cùng. Chúng ta đặt cược vào việc chuyển đến Des Moines và chúng ta tìm thấy công việc mà mình hằng mơ ước, gặp được tình yêu của đời mình, và bắt đầu tập yoga. Hoặc, giống như John Hennigan, chúng ta chuyển đến đó, ghét sống ở đó chỉ trong vòng hai ngày, và phải chịu mất 15.000 đô la để được về nhà. Chúng ta đặt cược vào việc sa thải một chủ tịch bộ phận hoặc ra lệnh chuyền bóng, và tương lai diễn ra như thực tế. Chúng ta có thể trình bày điều này như sau:

ĐẶT CƯỢC VÀO MỘT TƯƠNG LAI

NIỀM TIN ⟶ ĐẶT CƯỢC ⟶ TẬP HỢP KẾT QUẢ

Khi tương lai diễn ra dưới dạng một tập hợp các kết quả, chúng ta sẽ phải đối mặt với một quyết định khác: Tại sao một chuyện gì đó lại xảy ra theo cách mà nó đã xảy ra?

Cách chúng ta tìm ra mình nên học những gì - nếu có thứ gì đáng cho chúng ta học - từ một kết quả sẽ trở thành một sự đặt cược khác. Khi kết quả xảy ra đúng ý chúng ta, việc tìm hiểu xem liệu những kết quả đó có xảy ra chủ yếu do may mắn hay không hoặc liệu chúng có phải là kết quả có thể đoán trước được của các quyết định cụ thể mà chúng ta đã đưa ra hay không là một sự đặt cược vào kết quả tuyệt vời. Nếu xác định rằng quyết định của mình đã tạo ra kết quả đó, chúng ta có thể nạp dữ liệu mà mình có được

theo sau các quyết định đó ngược trở lại vào quy trình hình thành và cập nhật niềm tin, tạo ra một vòng lặp học tập:

VÒNG LẶP HỌC TẬP 1

→ NIỀM TIN ⟶ ĐẶT CƯỢC ⟶ KẾT QUẢ ⟶ ĐẶT CƯỢC 2

Chúng tôi có cơ hội để học hỏi từ cách tương lai diễn ra để cải thiện niềm tin và quyết định của mình trong tương lai. Càng có được nhiều bằng chứng từ kinh nghiệm, chúng ta càng có ít sự không chắc chắn về niềm tin và lựa chọn của mình. Việc tích cực sử dụng kết quả để kiểm tra niềm tin và sự đặt cược của chúng ta sẽ đóng vòng lặp phản hồi lại, giảm sự không chắc chắn. Đây là phần khó khăn nhất trong cách chúng ta học tập.

Lý tưởng nhất, niềm tin và sự đặt cược của chúng ta sẽ cải thiện theo thời gian khi chúng ta học hỏi từ kinh nghiệm. Lý tưởng nhất, càng có nhiều thông tin, chúng ta sẽ càng xuất sắc hơn trong việc ra quyết định về việc đặt cược vào tương lai khả dĩ nào. Lý tưởng nhất, khi học hỏi từ kinh nghiệm, chúng ta sẽ xuất sắc hơn trong việc đánh giá khả năng xảy ra của một kết quả cụ thể cho bất kỳ quyết định nào, giúp cho dự đoán của chúng ta về tương lai chính xác hơn. Như bạn có thể đã đoán được, khi nói đến cách chúng ta xử lý kinh nghiệm, "lý tưởng nhất" không phải lúc nào cũng xảy ra.

Việc học tập có thể diễn ra theo một cách lý tưởng hơn nếu cuộc sống giống với cờ vua hơn là poker. Mối liên hệ giữa chất lượng của kết quả và chất lượng của quyết định sẽ rõ ràng hơn vì sẽ có ít sự không chắc chắn hơn. Thách thức ở đây là bất kỳ kết quả

nào cũng có thể xảy ra vì nhiều lý do khác nhau. Tương lai đã diễn ra là một kết xuất dữ liệu khổng lồ mà chúng ta phải phân loại và diễn giải. Và thế giới này không kết nối các dấu chấm giữa kết quả và nguyên nhân giùm chúng ta.

Nếu một bệnh nhân đến phòng khám bác sĩ trong tình trạng bị ho, bác sĩ phải truy ngược lại từ một triệu chứng đó, một kết quả đó của một quá trình bệnh khả dĩ, để quyết định trong số nhiều lý do giải thích cho chứng ho của bệnh nhân. Có phải là do virus không? Vi khuẩn? Ung thư? Một chứng rối loạn thần kinh? Vì chứng ho sẽ trông khá giống nhau cho dù là do ung thư hay virus gây ra, nên việc truy ngược từ triệu chứng ra nguyên nhân sẽ rất khó khăn. Rủi ro rất cao. Chẩn đoán sai nguyên nhân có thể khiến bệnh nhân thiệt mạng. Đó là lý do tại sao các bác sĩ cần phải được đào tạo nhiều năm mới có thể chẩn đoán đúng được cho bệnh nhân.

Khi tương lai ho vào mặt chúng ta, thật khó để biết tại sao.

Hãy tưởng tượng hai cuộc gọi đến một khách hàng được thực hiện bởi hai nhân viên bán hàng từ cùng một công ty. Vào tháng 1, Joe quảng cáo sản phẩm của công ty và kiếm được đơn đặt hàng trị giá 1.000 đô la. Vào tháng 8, Jane gọi cho cùng một khách hàng đó và kiếm được đơn đặt hàng trị giá 10.000 đô la. Chuyện gì đã xảy ra vậy? Có phải vì Jane là một nhân viên bán hàng giỏi hơn Joe không? Hay là vì công ty đã cập nhật dòng sản phẩm của mình vào tháng 2? Một đối thủ cạnh tranh chi phí thấp đã phá sản vào tháng 4 chăng? Hay sự khác biệt trong mức độ thành công của họ là do bất kỳ lý do nào trong số những lý do khác mà chúng ta không cân nhắc? Thật khó để biết tại sao vì chúng ta không thể quay ngược thời gian và tiến hành một cuộc thí nghiệm được kiểm soát chặt chẽ mà ở đó Joe và Jane sẽ đổi vai cho nhau. Và cách công ty phân

loại kết quả này có thể ảnh hưởng đến các quyết định về đào tạo, định giá, và phát triển sản phẩm.

Đây cũng là vấn đề mà người chơi poker luôn canh cánh trong đầu. Hầu hết các ván poker đều kết thúc trong một "nùi" thông tin không đầy đủ: một người chơi đặt cược, không ai theo cược, người đặt cược thắng toàn bộ tiền cược, và không ai bị yêu cầu phải tiết lộ những lá bài ẩn của mình. Sau những ván bài đó, các đấu thủ sẽ phải đoán mò lý do tại sao mình thắng hoặc thua ván đó. Người chiến thắng có một tay bài mạnh hơn chăng? Người thua đã bỏ tay bài tốt nhất chăng? Liệu người thắng ván bài đó có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu chọn một lối chơi khác không? Liệu người thua có thể khiến người thắng phải thua cuộc nếu chọn chơi ván đó theo một cách khác không? Khi trả lời những câu hỏi này, không ai trong số các đấu thủ biết đối thủ của họ thực sự có những lá bài nào, hoặc các đấu thủ sẽ phản ứng như thế nào với một trình tự quyết định đặt cược khác. Cách người chơi poker điều chỉnh lại lối chơi từ kinh nghiệm sẽ xác định kết quả trong tương lai của họ. Cách họ điền vào tất cả những chỗ trống đó là một sự đặt cược vô cùng quan trọng vào việc liệu họ sẽ chơi giỏi hơn hay không.

Chúng ta rất giỏi trong việc xác định các mục tiêu "HƠN" mà mình muốn theo đuổi (tốt hơn, thông minh hơn, giàu hơn, khỏe mạnh hơn, v.v.). Nhưng chúng ta sẽ không đạt được các mục tiêu "HƠN" đó vì những khó khăn trong việc thực thi tất cả các quyết định nhỏ trên đường đến các mục tiêu đó. Những sự đặt cược mà chúng ta đưa ra về thời điểm và cách đóng vòng lặp phản hồi lại là một phần của quá trình thực thi, tất cả những quyết định ngay tức khắc về việc liệu một thứ gì đó có phải là một cơ hội học tập hay không. Để hoàn thành được mục tiêu dài hạn của mình, chúng ta phải cải thiện khả năng phân loại khi nào thì tương lai đã diễn ra

có điều gì đó để dạy cho mình, và khi nào thì nên đóng vòng lặp phản hồi lại.

Và bước đầu tiên để làm tốt điều này chính là công nhận rằng mọi chuyện đôi khi xảy ra là do một dạng thức khác của sự không chắc chắn: sự may rủi.

May rủi so với kỹ năng: phân loại kết quả

Cách cuộc sống chúng ta diễn ra là kết quả của hai thứ: ảnh hưởng của kỹ năng và ảnh hưởng của may rủi. Vì mục đích phục vụ cho cuộc thảo luận này, bất kỳ kết quả nào là kết quả của việc ra quyết định của chúng ta đều nằm trong nhóm kỹ năng. Nếu việc đưa ra quyết định tương tự một lần nữa sẽ tạo ra cùng một kết quả đúng như dự đoán, hoặc nếu việc thay đổi quyết định sẽ tạo ra một kết quả khác đúng như dự đoán, thì kết quả theo sau quyết định đó có được là do kỹ năng. Chất lượng của việc ra quyết định của chúng ta là yếu tố ảnh hưởng chính đến cách mọi chuyện diễn ra. Tuy nhiên, nếu một kết quả xảy ra do những thứ chúng ta không thể kiểm soát (như hành động của người khác, thời tiết, hoặc gen của chúng ta), thì kết quả có được là do may rủi. Nếu quyết định của chúng ta không có nhiều tác động đến cách mọi chuyện diễn ra, thì may rủi sẽ là yếu tố ảnh hưởng chính.*

---

* Chúng ta không thể có một cuộc thảo luận chi tiết về kết quả và việc học tập mà không đi sâu chi tiết vào việc thế nào là may rủi và thế nào là kỹ năng (và thế nào mà một sự kết hợp giữa cả hai), vốn là việc tôi sẽ làm khi cần thiết. Để thực sự thấu hiểu được sự khác biệt giữa kỹ năng và may rủi, tôi khuyên bạn nên tìm đọc cuốn *The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing* (Phương trình thành công: Gỡ rối khả năng và may mắn trong kinh doanh, thể thao, và đầu tư) của Michael Mauboussin, cùng với các nguồn tài liệu khác được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm.

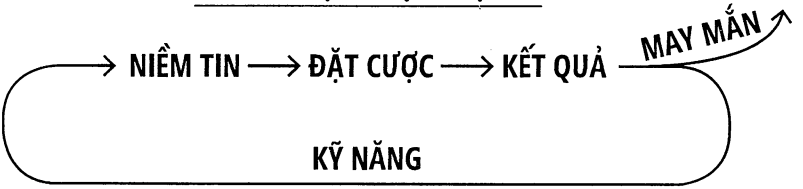
Khi một gôn thủ phát bóng, vị trí tiếp đất của quả bóng là kết quả của ảnh hưởng từ kỹ năng và may rủi, cho dù đó là một người mới chơi gôn lần đầu tiên hay Rory McIlroy đi nữa. Các yếu tố kỹ năng, những thứ trực tiếp nằm trong tầm kiểm soát của gôn thủ vốn sẽ ảnh hưởng đến kết quả, bao gồm lựa chọn gậy, dáng đứng, và toàn bộ chi tiết của cách đánh bóng. Các yếu tố may rủi bao gồm một cơn gió đột ngột, ai đó hét lớn tên họ khi họ đánh bóng, quả bóng rơi vào một mảng cỏ tróc hoặc đập vào một đầu tưới nước, tuổi của gôn thủ, gen của gôn thủ và những cơ hội mà họ nhận được (hoặc không nhận được) cho đến thời điểm đánh bóng.

Một kết quả như giảm cân có thể là kết quả trực tiếp của một sự thay đổi trong chế độ ăn uống hoặc tăng cường tập thể dục (kỹ năng), hoặc một sự thay đổi đột ngột trong cơ chế trao đổi chất của chúng ta hoặc nạn đói (may rủi). Chúng ta có thể bị tai nạn xe hơi vì không dừng đèn đỏ (kỹ năng) hoặc vì một người lái xe khác đã vượt đèn đỏ (may rủi). Một học sinh có thể làm bài kiểm tra bị điểm kém vì nó đã không học bài (kỹ năng) hoặc vì sự xấu xa của giáo viên (may rủi). Tôi có thể thua một ván poker vì đã đưa ra những quyết định kém, thất bại trong việc áp dụng các yếu tố kỹ năng của trò chơi, hoặc vì người chơi khác đã gặp may.

Cho rằng một kết quả xảy ra là do kỹ năng, và chúng ta sẽ nhận công trạng về mình với kết quả đó. Cho rằng một kết quả xảy ra là do may rủi, và nó không nằm trọng tầm kiểm soát của chúng ta. Đối với bất kỳ kết quả nào, chúng ta đều phải đối mặt với quyết định phân loại ban đầu này. Quyết định đó là một sự đặt cược vào việc kết quả đó nằm trong nhóm "may rủi" hay nhóm "kỹ năng." Đây là nơi mà Nick Hy Lạp đã phạm sai lầm.

Chúng ta có thể cập nhật vòng lặp học tập để trình bày nó như sau:

VÒNG LẶP HỌC TẬP 2



Hãy suy nghĩ về điều này như thể chúng ta là một cầu thủ phòng ngự sân ngoài bắt được một quả bóng đang bay với các cầu thủ chạy gôn đang đứng ở các gôn. Các cầu thủ phòng ngự sân ngoài phải đưa ra quyết định ngay tức khắc về vị trí mà mình sẽ ném bóng: ném bóng cho cầu thủ phòng ngự sân trong, ném bóng về phía gôn mà cầu thủ chạy gôn vừa rời khỏi, ném bóng về phía gôn mà cầu thủ chạy gôn đang tiến đến. Vị trí mà cầu thủ phòng ngự sân ngoài sẽ ném bóng sau khi bắt được bóng là một sự đặt cược.

Chúng ta cũng đặt cược tương tự về vị trí mà mình sẽ "ném" một kết quả tới: vào "nhóm kỹ năng" (trong tầm kiểm soát của chúng ta) hoặc "nhóm may rủi" (ngoài tầm kiểm soát của chúng ta). Nếu được thực hiện tốt, bước phân loại kết quả ban đầu này sẽ cho phép chúng ta tập trung vào những sự kiện có một cái gì đó để dạy cho mình (kỹ năng) và bỏ qua những sự kiện không có gì để dạy cho mình (may rủi). Thực hiện tốt việc này và, cùng với kinh nghiệm, chúng ta sẽ tiến gần hơn với bất kỳ mục tiêu "HƠN" nào mà mình đang phấn đấu đạt được: tốt hơn, thông minh hơn, khỏe mạnh, hạnh phúc hơn, giàu hơn, v.v.

Rất khó để có được thực hiện được việc này. Chỉ có Thượng đế mới biết được tại sao mọi chuyện lại xảy ra theo cách mà chúng đã xảy ra. Đặt cược vào việc nên xếp kết quả vào nhóm may rủi hay nhóm kỹ năng là một việc rất khó thực hiện vì mọi thứ đều rất mơ hồ với chúng ta.

Truy ngược rất khó: Hiện tượng SnackWell's

Trong những năm 90, hàng triệu người đã chạy theo làn sóng SnackWell's. Nabisco đã phát triển loại bánh quy này như một sản phẩm chủ lực để tận dụng niềm tin mà hiện nay đã được chứng minh là không chính xác rằng chất béo là thứ khiến bạn béo chứ không phải là đường. Vào thời điểm đó, các loại thực phẩm được làm với ít chất béo hơn được xem là lành mạnh hơn. Với sự chống lưng của chính phủ Hoa Kỳ, các công ty đã thay chất béo bằng đường với tư cách là một thành phần hương liệu. SnackWell's có bao bì màu xanh lá cây, màu sắc đại diện cho "ít chất béo" và, do đó, "lành mạnh" — giống như rau bi na vậy!

Đối với tất cả những người đang cố gắng giảm cân hoặc lựa chọn các loại đồ ăn vặt lành mạnh hơn, SnackWell's là một vị cứu tinh ngon tuyệt. Những người ăn SnackWell's đặt cược sức khỏe của mình vào việc sử dụng loại bánh quy này để thay thế cho các loại đồ ăn vặt khác, chẳng hạn như hạt điều, vốn có hàm lượng chất béo cao. Bạn có thể thoải mái ăn hết cả hộp SnackWell's đầy đường, vì đường không phải là kẻ thù. Chất béo mới là kẻ thù, và bao bì SnackWell's báo hiệu rất rõ ràng "ÍT CHẤT BÉO!"

Tất nhiên, giờ đây chúng ta biết rằng tỷ lệ béo phì đã tăng đáng kể trong cơn sốt ít chất béo. (Michael Pollan sử dụng cụm từ "Hiện tượng SnackWell's" khi mô tả những người tăng cường tiêu thụ một thứ gì đó vì chúng chứa ít một thành phần có hại hơn). Khi những người ăn SnackWell's tăng cân, không dễ để họ có thể tìm ra được lý do tại sao. Họ có nên xếp sự tăng cân này vào nhóm kỹ năng, vốn sẽ được sử dụng làm phản hồi rằng niềm tin của họ về giá trị sức khỏe của SnackWell's là không chính xác hay không? Hay sự tăng cân này xảy do họ thiếu may mắn, như một cơ chế trao đổi chất chậm hay một thứ gì đó khác không phải do lỗi của họ hay ít nhất

là không liên quan gì đến lựa chọn ăn SnackWell's của họ? Nếu họ xếp sự tăng cân này vào nhóm may rủi, nó sẽ không phải là tín hiệu cho thấy họ nên thay đổi lựa chọn ăn SnackWell's của mình.

Giờ đây nhìn lại, có vẻ như chúng ta đều rõ sự tăng cân này nên được xếp vào nhóm nào. Nhưng điều này chỉ hiển nhiên khi bạn đã *biết* SnackWell's là một lựa chọn không lành mạnh. Chúng ta được lợi từ hai mươi năm nghiên cứu mới, nhiều thông tin chất lượng hơn về nguyên nhân gây tăng cân. Những người chạy theo làn sóng ít chất béo chỉ học được từ sự tăng cân của mình. Các lá bài vẫn còn bị giấu kín.

Truy ngược từ cách mọi chuyện diễn ra không phải là một việc dễ dàng. Chúng ta có thể nhận được kết quả sức khỏe tương tự (tăng cân) thông qua những con đường khác. Một người có thể chọn SnackWell's; người khác có thể chọn Oreos (cũng là một sản phẩm của Nabisco, được phát triển bởi chính người đã phát minh ra SnackWell); một người thứ ba có thể chọn đậu lăng và cải xoăn. Nếu cả ba đều tăng cân, làm cách nào họ có thể biết được chắc chắn tại sao?

Kết quả không cho chúng ta biết cái gì là lỗi và cái gì không phải là lỗi của mình, những gì chúng ta nên và không nên nhận công trạng về mình. Không giống như trong cờ vua, chúng ta không thể cứ việc truy ngược từ chất lượng của kết quả để xác định chất lượng của niềm tin hay quyết định của mình. Điều này biến việc học tập từ kết quả thành một quy trình khá lộn xộn. Một kết quả tiêu cực có thể là một tín hiệu cho thấy chúng ta nên bắt tay vào kiểm tra việc ra quyết định của mình. Kết quả đó cũng có thể xảy ra do xui xẻo, không hề liên quan đến quyết định của chúng ta, vốn là trường hợp mà ở đó việc kết quả đó là một tín hiệu cho thấy chúng ta nên thay đổi các quyết định trong tương lai sẽ là một sai lầm. Một kết quả tốt có thể báo hiệu rằng chúng ta đã đưa ra một

quyết định tốt. Nó cũng có thể có nghĩa là chúng ta đã gặp may, vốn là trường hợp mà ở đó chúng ta sẽ phạm sai lầm khi sử dụng kết quả đó như một tín hiệu cho thấy mình nên lặp lại quyết định đó trong tương lai.

Khi Nick người Hy Lạp giành chiến thắng với một lá bảy và một lá hai, anh đã xếp kết quả đó vào nhóm kỹ năng, tự hào rằng chiến lược xuất sắc của mình đã giúp tạo ra kết quả đó. Khi thua với tay bài đó — một tình huống xảy ra thường xuyên hơn nhiều - anh lại đổ lỗi cho sự xui xẻo. Lỗi phân loại này đồng nghĩa với việc anh không bao giờ nghi ngờ niềm tin của mình, cho dù có thua nhiều bao nhiêu đi nữa. Đôi khi chúng ta cũng giống như Nick Hy Lạp. Sự không chắc chắn - may mắn và thông tin ẩn - đã tạo điều kiện cho anh phạm lỗi phân loại lý do tại sao mình thua. Tất cả chúng ta đều phải đối mặt với sự không chắc chắn. Và tất cả chúng ta đều phạm lỗi phân loại.

Loài chuột bị sự không chắc chắn làm cho phạm lỗi theo một cách dường như rất quen thuộc với chúng ta. Các thí nghiệm kích thích-phản ứng cổ điển đã chỉ ra rằng sự xuất hiện của sự không chắc chắn sẽ làm chậm đáng kể việc học tập. Khi chuột được huấn luyện theo một lịch trình thưởng *cố định* (ví dụ, một viên thức ăn cho mỗi mười lần nhấn đòn bẩy), chúng học khá nhanh việc nhấn đòn bẩy để có được thức ăn. Nếu bạn lấy đi phần thưởng, hành vi nhấn đòn bẩy sẽ nhanh chóng biến mất. Những con chuột biết rằng chúng sẽ không được cho ăn cho dù có nhấn bao nhiêu lần đi nữa..

Nhưng khi bạn thưởng cho những con chuột theo một lịch trình không cố định hoặc gián đoạn (một viên thức ăn cho *trung bình* mỗi mười lần nhấn đòn bẩy), điều đó tạo ra sự không chắc chắn. Số lần nhấn đòn bẩy trung bình để có được phần thưởng vẫn như cũ, nhưng con chuột có thể nhận được hoặc không nhận được

một phần thưởng vào lần nhấn tiếp theo cho mỗi 30 lần nhấn. Nói cách khác, những con chuột được thưởng theo cách con người thường được thưởng: không có cách nào để biết chắc chắn chuyện gì sẽ xảy ra trong lần thử tiếp theo. Khi bạn lấy đi phần thưởng của những con chuột đó, hành vi nhấn đòn bẩy chỉ biến mất sau một thời gian rất dài nhấn đòn bẩy mà không có kết quả gì, đôi khi là cả nghìn lần thử.

Chúng ta có thể tưởng tượng những con chuột đang nghĩ, "Mình cược rằng lần nhấn đòn bẩy tiếp theo sẽ mang đến cho mình một viên thức ăn... Nãy giờ mình chỉ đang gặp xui mà thôi... Mình hết xui rồi". Thực ra, chúng ta thậm chí không cần phải tưởng tượng điều này. Chúng ta có thể nghe được điều này nếu lắng nghe những gì người ta nói trong khi chơi máy đánh bạc. Máy đánh bạc hoạt động theo một hệ thống thường thay đổi liên tục. Chẳng có gì ngạc nhiên khi, mặc dù máy đánh bạc là một trong số những trò cá cược tồi tệ nhất trong sòng bạc, nhưng những hàng máy đánh bạc trong sòng bạc lúc nào cũng chật kín người. Cuối cùng, bộ não chuột của chúng ta luôn chiếm thế thượng phong.

Nếu tất cả điều này dường như vẫn chưa đủ để làm khó được chúng ta, thì kết quả còn hiếm khi nào xảy ra hoàn toàn là do kỹ năng hoặc hoàn toàn là do may rủi. Ngay cả khi chúng ta phạm những sai lầm nghiêm trọng nhất và nhận được kết quả tiêu cực tương ứng, thì may rủi vẫn có một vai trò. Với mỗi người say xỉn ngoặt tay lái đâm đầu xuống mương và bị lật xe, sẽ có một số người đã ngoặt tay lái băng xuyên đường cao tốc nhiều làn mà không hề bị xây xát gì. Chúng ta có thể cảm thấy rằng người lái xe say xỉn bị đâm đầu xuống mương đáng nhận được kết quả đó, nhưng sự may rủi về điều kiện đường sá và sự hiện diện hay vắng mặt của những người lái xe khác cũng đóng một vai trò. Khi chúng ta làm đúng tất cả mọi thứ, như lái xe khi đèn xanh trong tình trạng hoàn toàn

tỉnh táo và sống sót, cũng hiện diện một yếu tố may mắn trong đó. Ngay lúc đó đã không có ai khác vượt đèn đỏ và đâm vào chúng ta. *Không có* một vũng băng trên đường khiến chúng ta bị mất kiểm soát chiếc xe của mình. Chúng tôi đã không cán qua một mảnh vỡ và bị nổ lốp.

Khi phân loại kết quả của mình sau khi tương lai đã diễn ra, chúng ta sẽ luôn gặp phải vấn đề này: cách mọi chuyện diễn ra có thể là kết quả của các quyết định của chúng ta, sự may rủi, hoặc một sự kết hợp nào đó giữa cả hai. Cũng giống như việc chúng ta hầu như không bao giờ sai hay đúng 100%, kết quả hầu như không bao giờ xảy ra 100% do may rủi hay kỹ năng. Việc học hỏi từ kinh nghiệm không cung cấp cho chúng ta sự trật tự của cờ vua hoặc của việc gấp và phân loại quần áo. Việc hiểu rõ hơn về cách sự không chắc chắn khiến chúng ta phạm lỗi, liệu những lỗi mà chúng ta phạm phải có mẫu hình hay không (gợi ý: đúng là như vậy) và điều gì đã thúc đẩy gây ra những lỗi đó, sẽ cho chúng ta manh mối để tìm ra các chiến lược có thể đạt được cho việc kiểm định những sự đặt cược vào kết quả mà mình đưa ra.

"Nếu không phải do xui xẻo, tôi sẽ thắng mọi giải đấu"

Tương tự như với lý giải có động cơ, các lỗi phân loại của chúng ta cũng không phải ngẫu nhiên. Mượn lời của nhà tâm lý học và kinh tế học hành vi Dan Ariely,* chúng "phi lý một cách có thể dự

* Ariely, một giáo sư tâm lý học và kinh tế học hành vi tại Đại học Duke, đồng thời là nhà nghiên cứu hàng đầu về bộ môn kinh tế học hành vi và có công giới thiệu các khía cạnh thực tiễn của kinh tế học hành vi đến hàng triệu người thông qua các bài nói chuyện TED nổi tiếng, sách bán chạy nhất, một trang blog, một loại bài, và thậm chí một ứng dụng. Cuốn sách nổi tiếng nhất của ông có tựa đề *Predictably Irrational* (tạm dịch: Phi lý trí).

đoán được". Cách chúng ta phân loại kết quả diễn ra theo một mẫu hình có thể dự đoán được: Chúng ta nhận công trạng về mình với những kết quả tốt đẹp và đổ lỗi cho sự may rủi với những kết quả xấu để đó sẽ không là lỗi của chúng ta. Kết quả là chúng ta không thể thực hiện tốt việc học tập từ kinh nghiệm.

"Thiên lệch tự bào chữa" là thuật ngữ cho mẫu hình phân loại này. Nhà tâm lý học Fritz Heider là người tiên phong trong việc nghiên cứu cách con người quy kết kết quả của hành vi của mình cho may rủi và kỹ năng. Theo ông, chúng ta nghiên cứu kết quả của mình như những nhà khoa học, nhưng là "những nhà khoa học ngây thơ". Khi tìm hiểu lý do vì sao một chuyện gì đó lại xảy ra, chúng ta sẽ tìm kiếm một lý do chính đáng, nhưng phải là một lý do phù hợp với mong muốn của mình. Heider nói, "Đó thường là một lý do tâng bốc chúng ta, làm chúng ta trông thật tốt đẹp, và nó chứa đầy hiệu lực được thêm vào bởi sự quy kết của chúng ta".

Khả năng tự lừa dối chính mình của chúng ta có rất ít giới hạn. Hãy nhìn vào những lý do mà người ta đưa ra về vụ tai nạn của mình trên các tờ khai bảo hiểm xe hơi thực: "Tôi va chạm với một chiếc xe tải bán văn phòng phẩm đi từ hướng ngược lại". "Một người đi bộ đã đâm vào tôi và ngã xuống dưới gầm xe tôi". "Hắn cứ chạy chàng ràng trước mặt tôi. Tôi đã phải ngoặt tay lái rất nhiều lần trước khi đâm vào hắn". "Một chiếc xe vô hình bỗng từ đâu xuất hiện, đâm vào xe tôi, rồi biến mất". "Người đi bộ không biết phải chạy hướng nào, nên tôi đã cán qua hắn". "Cột điện thoại đang đến gần. Tôi đang cố gắng ngoặt tay lái để tránh nó thì nó đâm vào xe tôi"*.

---

* Tôi đã nhặt nhạnh những lý do này từ một bài báo của Robert MacCoun (người sẽ được nói đến trong đoạn sau) và sử dụng lại chúng mà không hề cảm thấy có lỗi. Thứ nhất, chúng vô cùng thú vị và cung cấp nhiều thông tin; tôi sẽ mang tội lớn hơn nếu không chia sẻ chúng. Thứ hai, MacCoun thừa nhận rằng ông đã có được

Giáo sư luật Stanford và nhà tâm lý học xã hội Robert MacCoun đã nghiên cứu các vụ tai nạn xe hơi và thấy rằng trong 75% số vụ, các nạn nhân đều đổ lỗi cho người khác đã gây ra thương tích cho mình.

Trong các vụ tai nạn giữa nhiều xe, 91% người lái xe đổ lỗi cho người khác. Đáng chú ý nhất, MacCoun phát hiện ra rằng trong các vụ tai nạn một xe, 37% người lái xe vẫn tìm cách để đổ lỗi cho người khác.

Chúng ta không thể đổ lỗi chuyện này cho sự thiếu hiểu biết về bản thân của một vài người lái xe yếu kém. John von Neumann, vốn được xem là một nỗi kinh hoàng trên đường phố Princeton, New Jersey, từng lý giải như vậy sau khi tự đâm nát xe mình: "Tôi đang đi trên đường. Những cái cây bên phải đang đi ngang qua tôi một cách đều đặn ở tốc độ 60 dặm/giờ. Đột nhiên, một trong số chúng nhảy ra trước mặt tôi. Bùm!" Còn anh thì sao, John von Neumann? Còn anh thì sao?

Lỗi phân loại có thể dự đoán được này có lẽ là vấn đề quan trọng nhất đối với người chơi poker. Tôi đã trực tiếp chứng kiến Nick Hy Lạp phạm phải lỗi này ở Crystal Lounge. Khi anh thua với tay bài bảy-hai, đó là vì anh đã không may mắn lúc đó. Khi anh thắng với tay bài đó, đó là vì kế hoạch "tấn công bất ngờ" của anh quá xuất sắc. Việc đổ lỗi những ván thua cho sự may rủi và quy kết những ván thắng cho kỹ năng đồng nghĩa với việc anh đã khăng khăng đánh giá quá cao khả năng chiến thắng với tay bài bảy-hai. Anh đã tiếp tục đặt cược vào một tương lai chắc chắn sẽ thất bại.

Và điều này không chỉ xảy ra với Nick Hy Lạp, một kẻ lạc loài tép riu ở Billings. Phil Hellmuth, nhà vô địch vĩ đại nhất trong lịch

---

chúng từ cuốn sách *Anguished English* (Tiếng Anh điên rồ), được viết bởi cha tôi, Richard Lederer.

sử World Series of Poker (14 danh hiệu vô địch và vẫn chưa dừng lại ở đó), cũng từng là nạn nhân của lỗi phân loại này. Sau khi bị loại khỏi một giải đấu poker được phát trên truyền hình, Hellmuth đã nói trước máy quay của ESPN rằng, "Nếu không phải do xui xẻo, tôi sẽ thắng mọi giải đấu". Câu nói này đã trở thành huyền thoại trong giới poker. (Nó thậm chí còn là nguồn cảm hứng cho một bài hát, "I'd Win Everytime [If It Wasn't for Luck]" (Lúc nào tôi cũng sẽ thắng [Nếu không phải do xui xẻo]) trong *All In: The Poker Musical* (Tất tay: Nhạc kịch poker), một vở nhạc kịch dựa trên cuộc đời của Phil). Khi ESPN phát sóng, toàn thể cộng đồng poker đã há hốc miệng kinh ngạc trước phát biểu của Phil. Xét cho cùng, Phil đang nói rằng nếu yếu tố may rủi được loại khỏi poker - nếu anh đang chơi cờ vua, kỹ năng poker của anh sẽ siêu cấp đến nỗi anh sẽ thắng mọi giải đấu mà mình tham gia. Vì vậy, rõ ràng, mọi kết quả tiêu cực đều do may rủi, và mọi kết quả tích cực đều là kết quả có được từ kỹ năng siêu cấp của anh.

Những người chơi poker có thể đã há hốc miệng kinh ngạc, nhưng sự khác biệt duy nhất giữa Phil và tất cả những người khác là anh ấy đã nói ra điều này *thật dõng dạc và trên sóng truyền hình*. Hầu hết chúng ta đều có ý thức không bộc lộ cảm nghĩ thật của mình ra ngoài, nhất là khi đứng trước máy quay và mi crô. Nhưng, tin tôi đi, tất cả chúng ta đều ít nhiều có cùng một suy nghĩ như Phil.

Tôi chắc chắn không phải là ngoại lệ. Khi chơi poker, tôi cũng đã từng nhận công trạng về mình khi thắng và đổ lỗi cho sự xui xẻo khi thua. Đó là một ham muốn rất cơ bản. Tôi đã ý thức được xu hướng đó trong mọi lĩnh vực của cuộc đời mình. Hãy nhớ rằng, chúng ta có thể biết đó là một ảo ảnh thị giác, nhưng điều đó không khiến chúng ta không nhìn thấy nó.

Thiên lệch tự bào chữa gây hậu quả ngay lập tức và rõ ràng đến khả năng học tập từ kinh nghiệm của chúng ta.* Khi đổ lỗi phần lớn kết quả xấu của mình cho may rủi, chúng ta sẽ bỏ lỡ cơ hội kiểm tra các quyết định của mình để xem mình có thể làm tốt hơn ở những điểm nào. Khi nhận công trạng về mình với những kết quả tốt, chúng ta sẽ thường củng cố các quyết định mà mình không nên củng cố và bỏ lỡ cơ hội để xem chúng ta có thể làm tốt hơn ở những điểm nào. Đúng là như thế, một số kết quả xấu xảy ra chủ yếu là do may rủi. Và một số kết quả tốt xảy ra chủ yếu là do kỹ năng. Tôi chỉ biết rằng điều đó không phải lúc nào cũng đúng. 100% kết quả xấu không phải là do chúng ta không may mắn và 100% kết quả tốt không phải là do chúng ta quá tuyệt vời. Tuy nhiên, đó lại là cách chúng ta xử lý tương lai khi nó diễn ra.

Mẫu hình có thể dự đoán được của việc đổ lỗi những kết quả xấu cho thế giới và nhận công trạng về mình với những kết quả tốt chắc chắn không chỉ xuất hiện trong poker hoặc các vụ tai nạn xe hơi. Nó có mặt ở khắp mọi nơi.

---

* Vì thiên lệch tự bào chữa cổ xúy cho một cái nhìn không chính xác về thế giới, bạn sẽ đặt ra câu hỏi làm thế nào thiên lệch tự bào chữa có thể sống sót qua được sự chọn lọc tự nhiên. Có thể có một cơ sở tiến hóa cho sự tự lừa dối vốn có khả năng khiến chúng ta phải trả giá rất đắt này. Những người tự tin sẽ thu hút được bạn tình tốt hơn, cải thiện cơ hội được truyền lại của gen họ. Vì chúng ta rất giỏi phát hiện ra sự dối trá, nên khi muốn lừa được người khác về sự tự tin của mình, trước tiên chúng ta phải tự lừa dối chính mình. Như nhà sinh vật học tiến hóa Robert Trivers đã lưu ý trong phần lời nói đầu của ấn bản đầu tiên xuất bản năm 1976 của cuốn sách The Selfish Gene (Gen ích kỷ) của Richard Dawkins, quá trình tiến hóa của sự tự lừa dối phức tạp hơn những gì chúng ta từng hình dung rất nhiều. "Vì vậy, quan điểm thông thường cho rằng sự chọn lọc tự nhiên ưa chuộng các hệ thống thần kinh tạo ra những hình ảnh chính xác hơn bao giờ hết về thế giới hơn chắc hẳn là một cái nhìn rất ngây thơ về sự tiến hóa của trí óc". Vì vậy, Dawkins đã xem Trivers, vì những cống hiến của ông, là một trong những anh hùng của cuốn sách đột phá của mình, dành bốn chương trong The Selfish Gene để phát triển ý tưởng của Trivers.

Khi Chris Christie tham gia vào một cuộc tranh luận trước cuộc bầu cử sơ bộ tổng thống của đảng Cộng hòa ở bang Iowa vào đầu năm 2016, ông đã đóng vai một nhà tâm lý học hành vi khi tấn công vào câu trả lời của bà Hillary Clinton về kết cục bi thảm ở Benghazi: "Bà ấy từ chối chịu trách nhiệm về tất cả những chuyện gì xảy ra không như mong muốn. Tin tôi đi, nếu mọi chuyện diễn ra tốt đẹp, bà ấy sẽ chạy ngược chạy xuôi để có thể nhận hết công trạng về mình cho mà xem." Cho dù lời buộc tội này có chính xác hay không, Christie chắc chắn đã phát biểu đúng về khuynh hướng của con người: chúng ta nhận công trạng về mình với những kết quả tốt đẹp và đổ lỗi cho người khác với những kết quả xấu. Trớ trêu thay, chỉ vài phút trước đó, ông đã đưa ra một ví dụ khá mâu thuẫn về sự thiên lệch với chính bản thân mình. Khi được người điều hành hỏi liệu GOP (Grand Old Party - Đảng Vĩ đại kỳ cựu, tức Đảng Cộng hòa) có nên mạo hiểm đề cử ông sau vụ Bridgegate không, ông đã trả lời, "Chắc chắn là nên, bởi vì có ba cuộc điều tra khác nhau đã chứng minh rằng tôi không biết gì về vụ đó cả". Sau đó, ông nói thêm, "Và để tôi nói các bạn nghe điều này. Tôi đã thừa hưởng một tiểu bang New Jersey vốn bị các chính sách Dân chủ tự do, thuế cao, quy định hà khắc tàn phá nặng nề. Và năm nay, năm 2015, New Jersey đã có năm tăng trưởng việc làm tốt nhất mà tiểu bang chúng tôi từng có trong 15 năm qua. Đó là vì chúng tôi đã áp dụng các chính sách bảo thủ".

Đó là một sự xoay chuyển khá nhanh từ "kết quả xấu đó không phải là lỗi của tôi" sang "và hãy để tôi nói cho các bạn biết về kết quả tốt mà tôi có thể nhận hết công trạng về mình".

Tôi đã mô tả mẫu hình này trong một bài diễn văn tại một hội nghị của Học viện Luật sư Quốc tế (International Academy of Trial Lawyers - IATL). Một luật sư sau khi nghe tôi phát biểu liền đến gặp tôi để kể cho tôi nghe về một luật sư thành viên cao cấp mà

anh đã học việc anh mới tốt nghiệp trường luật. "Cô sẽ không tin chuyện này đúng với những gì cô vừa nói đến mức nào đâu, Annie. Tôi đã làm trợ lý cho vị luật sư này ở một số phiên xét xử và vào cuối mỗi ngày, ông ấy sẽ phân tích lời khai của nhân chứng theo cùng một cách duy nhất. Nếu nhân chứng giúp ích cho vụ kiện của chúng tôi, ông ấy sẽ nói, 'Cậu thấy tôi đã chuẩn bị cho nhân chứng đó tốt đến mức nào chưa? Khi biết cách chuẩn bị cho một nhân chứng, cậu sẽ có được kết quả mà mình muốn'. Nếu nhân chứng gây bất lợi cho vụ kiện của chúng tôi, ông ấy sẽ nói với tôi rằng,' Hắn ta đã không chịu lắng nghe tôi'. Mười lần như một".

Tôi dám cược bất kỳ phụ huynh của một đứa trẻ đang ở độ tuổi đi học nào cũng biết điều này. Thỉnh thoảng khi con tôi làm kiểm tra bị điểm kém, dường như nguyên nhân chưa bao giờ là do chúng đã không học bài. "Cô giáo không thích con. Các bạn ai cũng bị điểm kém cả. Cô giáo cho những kiến thức mà cô chưa từng dạy trên lớp vào đề. Mẹ cứ hỏi các bạn mà xem!"

Thiên lệch tự bào chữa là một mẫu hình tư duy mạnh mẽ đã ăn sâu vào trí óc của chúng ta. Việc hiểu được lý do tại sao mẫu hình này lại xuất hiện là bước đầu tiên để phát triển các chiến lược thiết thực giúp cải thiện khả năng học tập từ kinh nghiệm của chúng ta. Những chiến lược này khuyến khích chúng ta có lý trí hơn trong cách mình phân loại kết quả, nuôi dưỡng tư tưởng cởi mở trong việc xem xét tất cả các nguyên nhân khả dĩ của một kết quả, chứ không chỉ những nguyên nhân tâng bốc chúng ta.

Lối tư duy "được ăn cả ngã về không" lại xuất hiện nữa rồi

Tư duy đen trắng, vốn không bị ảnh hưởng bởi thực tế của sự không chắc chắn, là một người lái xe vừa lý giải có động cơ vừa

thiên lệch tự bào chữa. Nếu các lựa chọn duy nhất của chúng ta là đúng 100% hoặc sai 100%, không có gì ở giữa, thì thông tin vốn có khả năng mâu thuẫn với một niềm tin sẽ đòi hỏi một sự hạ cấp hoàn toàn, từ đúng xuống thẳng sai. Trong một thế giới "được ăn cả ngã về không" không tồn tại thứ gọi là lựa chọn "phần nào ít chắc chắn hơn", vì vậy chúng ta sẽ phớt lờ hoặc không tin vào thông tin đó để duy trì sự kiên định trong niềm tin của mình.

Cả hai dạng thiên lệch này đều khiến chúng ta nhìn kết quả của mình thông qua thứ tương tự như một tấm gương nhà cười. Hình ảnh phản chiếu làm biến dạng thực tế, tối đa hóa sự hiện diện của kỹ năng của chúng ta trong kết quả tốt. Đối với kết quả xấu, nó làm kỹ năng biến mất hoàn, trong khi may rủi lại hiện ra vô cùng to lớn.

Tương tự như với lý giải có động cơ, thiên lệch tự bào chữa phát sinh từ ham muốn tạo ra một câu chuyện tích cực của chúng ta. Trong câu chuyện đó, việc nhận công trạng về mình với một kết quả tốt cũng giống như việc nói rằng chúng ta đã quyết định đúng đắn. Và chúng ta luôn cảm thấy thật tuyệt khi đúng. Tương tự như vậy, việc nghĩ rằng một kết quả xấu là do lỗi của mình sẽ đồng nghĩa với việc chúng ta đã đưa ra một quyết định sai lầm, và điều đó sẽ mang đến cho chúng ta cảm giác thật tệ. Khi hình ảnh của mình bị đe dọa, chúng ta sẽ xem các quyết định phân loại của mình là 100% hoặc 0%: đúng so với sai, kỹ năng so với may rủi, trách nhiệm của chúng ta so với ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Không có tông xám nào ở đây cả.

Việc phân loại kết quả với mục tiêu nhằm đánh bóng câu chuyện của mình và thực hiện nó theo kiểu "được ăn cả ngã về không" sẽ thay đổi khả năng đưa ra những sự đặt cược thông minh về lý do tại sao tương lai lại diễn ra theo một cách nhất định của chúng ta. Lối tư duy thiên lệch, chung chung này khiến cho việc học tập từ

kinh nghiệm trở nên rất khó - đôi khi bất khả dĩ. Kết quả hiếm khi là kết quả có được từ mỗi chất lượng của quyết định hay mỗi may rủi, và chất lượng của kết quả không phải là một dấu hiệu hoàn hảo về ảnh hưởng của may rủi hay kỹ năng. Khi nói đến thiên lệch tự bào chữa, chúng ta hành động như thể kết quả tốt có liên quan mật thiết đến kỹ năng tốt và kết quả xấu có liên quan mật thiết đến may rủi.* Cho dù đó là một ván poker, một vụ tai nạn xe hơi, một quyết định trong môn bóng bầu dục, một kết quả xét xử, hay một thành công trong việc kinh doanh đi nữa, thì hầu như kết quả nào cũng có chứa những yếu tố may rủi và kỹ năng trong đó.

Thực tế rằng động cơ thúc đẩy chúng ta cập nhật hình ảnh của mình theo hướng tích cực có nền tảng là thiên lệch tự bào chữa sẽ gợi ý cho chúng ta về nơi có thể tìm được các giải pháp để vượt qua sự thiên lệch này. Có lẽ chúng ta nên ngừng bám riết lấy cái tôi của mình, từ bỏ nhu cầu có một câu chuyện tích cực về đời mình. Có lẽ chúng ta vẫn có thể tạo ra một câu chuyện tích cực nhưng,

---

* Đây là một sự thiên lệch có hệ thống, không phải là sự bảo đảm rằng chúng ta *luôn* giành công hay *luôn* đổ lỗi. Đúng là như thế, có một số người lại hành xử hoàn toàn ngược lại với thiên lệch tự bào chữa, xem mọi kết quả xấu xảy ra là do lỗi của mình và quy kết mọi chuyện tốt đẹp xảy ra trong cuộc sống cho sự may mắn. Đó là một mẫu hình hiếm gặp hơn nhiều (và có nhiều khả năng xuất hiện ở phụ nữ hơn). Một số nguồn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm có mô tả các khía cạnh này của thiên lệch tự bào chữa. Đặc biệt, James Shepperd và các đồng nghiệp đã khảo sát các bài viết trên *Social and Personality Psychology Compass* (Tạp chí Kim chỉ nam cho Tâm lý học xã hội và Tâm lý học tính cách) để tìm kiếm những động lực và giải thích đằng sau thiên lệch tự bào chữa. Cuộc khảo sát của họ bao gồm nghiên cứu về thiên lệch tự bào chữa ở phụ nữ. Ngoài việc là một triệu chứng tiềm ẩn của bệnh trầm cảm, mẫu hình đó cũng không tốt hơn vì nó cũng không chính xác. Tất cả những kết quả xấu không thể đều là lỗi của bạn và tất cả những kết quả tốt không thể đều là do may mắn, cũng giống như việc điều ngược lại cũng không thể đúng được. Nếu không thể tìm ra cách để có được sự chính xác trong việc phân loại kết quả, chúng ta sẽ vứt bỏ rất nhiều cơ hội học tập bất kể chúng ta đang phạm phải lỗi nào đi nữa.

thay vì cập nhật thông qua giành công và đổ lỗi, chúng ta có thể nỗ lực để trở nên khách quan và cởi mở hơn trong việc đánh giá ảnh hưởng của may rủi và kỹ năng đến kết quả của mình. Có lẽ chúng ta nên đầu tư thời gian và công sức để đào tạo lại cách xử lý kết quả của mình, tiến tới việc có được những bản cập nhật hình ảnh tích cực thông qua phân loại chính xác, và tìm kiếm sự thật.

Hoặc chúng ta cũng có thể đi lách qua toàn bộ các chướng ngại vật bằng cách tìm ra một giải pháp vốn không đòi hỏi phải giải quyết thiên lệch tự bào chữa.

Mọi người đang xem

Người ta có thể cho rằng có thể thiên lệch tự bào chữa không phải là vấn đề lớn lao gì cả vì chúng ta có thể học tập từ kinh nghiệm của người khác. Có lẽ giải pháp vốn đã phát triển là lấy việc xem những người khác làm để bù cho những trở ngại trong việc học hỏi từ kinh nghiệm của chính chúng ta. Có hơn 7 tỷ người khác trên hành tinh này lúc nào cũng đang làm một việc gì đó. Như Yogi Berra đã nói, "Bạn có thể quan sát được rất nhiều bằng cách xem".

Xem là một phương pháp học tập có uy tín. Có cả một ngành dành riêng cho việc thu thập các kết quả của người khác. Khi đọc *Harvard Business Review* hoặc bất kỳ loại nghiên cứu tình huống về kinh doanh hoặc quản lý nào, bạn đang cố gắng học hỏi từ những người khác. Một yếu tố quan trọng của giáo dục y khoa là xem các bác sĩ thực hiện các quy trình y khoa hoặc những điều dưỡng viên khác thực hiện công việc của họ ở cự ly gần. Họ xem, rồi họ phụ việc... và sau đó, hy vọng là, họ đã học được một điều gì đó. Ai lại muốn một bác sĩ giải phẫu nói rằng, "Đây sẽ là lần đầu tiên tôi nhìn thấy bên trong một cơ thể người sống"? Có lẽ chúng

ta có thể làm theo ví dụ đó, học tập từ kinh nghiệm của những người xung quanh mình.

Trong poker, phần lớn những gì diễn ra là xem. Một người chơi dày dặn kinh nghiệm sẽ chỉ chọn chơi khoảng 20% số tay bài mà họ được chia, bỏ 80% số tay bài ngay cả khi chưa kết thúc vòng cược đầu tiên. Điều đó có nghĩa là họ dành khoảng 80% thời gian cho việc xem người khác chơi. Ngay cả khi một người chơi poker không học tập được một cách hiệu quả từ kết quả của những tay bài mà họ tự chơi, thì vẫn còn rất nhiều điều mà họ có thể học được từ việc xem những gì xảy ra với những người chơi khác trong trận đấu. Xét cho cùng, số lần họ xem những người khác chơi nhiều gấp bốn lần số lần họ tự chơi một tay bài.

Kết quả của những người khác không chỉ nhiều, mà còn *miễn phí* nữa (ngoại trừ số tiền cược đã mất khi bỏ bài). Khi một người chơi poker chọn chơi một tay bài, họ đang mạo hiểm với tiền của chính mình. Khi một người chơi poker chỉ xem những người khác chơi, họ có thể thư giãn một chút trong khi những người khác đang mạo hiểm với tiền của mình. Đó là một cơ hội để học tập mà không phải mất thêm một chi phí nào nữa.

Khi bất kỳ ai trong chúng ta đưa ra quyết định trong cuộc sống bên ngoài bàn chơi poker, chúng ta luôn đang mạo hiểm với một thứ gì đó: tiền bạc, thời gian, sức khỏe, hạnh phúc, v.v.. Khi đó là quyết định của người khác, chúng ta không phải trả tiền để học. Họ mới là người phải trả tiền. Có rất nhiều thông tin miễn phí xung quanh chúng ta.

Khốn nỗi, việc học hỏi bằng cách xem người khác cũng chứa đầy sự thiên lệch. Cũng giống như việc có một mẫu hình trong cách chúng ta phân loại kết quả của chính mình, chúng ta cũng phân loại kết quả của những người ngang hàng với mình một cách có thể dự đoán được. Chúng ta sử dụng cùng một lối tư duy đen-

trắng như với kết quả của chính mình, nhưng bây giờ chúng ta lại lật ngược kịch bản. Mặc dù chúng ta luôn đổ lỗi cho may rủi với kết quả xấu của mình, nhưng khi nói đến những người ngang hàng với mình, kết quả xấu rõ ràng là lỗi của họ. Mặc dù kết quả tốt của chúng ta có được là do quyết định tuyệt vời của mình, nhưng khi nói đến người khác, kết quả tốt mà họ có được là do họ đã may mắn. Như nghệ sĩ và nhà văn Jean Cocteau đã nói, "Chúng ta phải tin vào sự may rủi. Vì nếu không tin, làm thế nào chúng ta có thể giải thích cho sự thành công của những người mà mình không thích đây?"

Khi nói đến việc xem kết quả xấu của người khác, chúng ta sẽ đổ lỗi cho họ, rất nhanh và rất kịch liệt. Một trong những khoảnh khắc nổi tiếng nhất trong lịch sử bóng chày, mà khi đó 40.000 người có mặt tại một sân vận động bóng chày và hàng chục triệu người trên toàn thế giới ngay lập tức đổ lỗi cho một người hâm mộ điển hình vì đã khiến đội Chicago Cubs Chicago bị loại khỏi giải World Series, sẽ minh họa cho điều này. Sự cố này được biết đến với tên gọi pha bóng Bartman.

Năm 2003, đội Chicago Cubs chỉ còn cách việc được đặt chân vào giải World Series đầu tiên của mình kể từ năm 1945 một trận. Họ đang dẫn 3-2 trong loạt đấu với đội Florida Marlins, và dẫn trước trong Trận Sáu với việc đã loại được một cầu thủ chạy gôn của đối thủ khi vừa mới bắt đầu hiệp đấu thứ tám. Một cầu thủ đánh bóng của Marlins đã đánh một quả bóng ra ngoài biên về phía khán đài bên trái sân. Tại chân của bức tường dốc ngăn cách khán giả với sân bóng, cầu thủ phòng ngự trái ngoài của đội Cubs Moises Alou đã với tay qua khỏi đầu để bắt bóng trong khi một số khán giả ở phía bên kia của bức tường cũng đang với tay để bắt bóng. Một trong 40.000 khán giả có mặt tại sân vận động Wrigley Field, Steve Bartman, đã làm chệch hướng quả bóng, vốn sau đó

dội khỏi rào chắn, rơi xuống dưới chân một khán giả khác. Alou đã dậm chân bỏ đi, thể hiện sự giận dữ với người hâm mộ đã khiến anh không thể bắt được bóng.

Đội Cubs đang dẫn trước 3–0 tại thời điểm Bartman, những người ở gần anh ấy, và Moises Alou với tay bắt quả bóng ngoài biên đó. Nếu Alou bắt được nó, đội Cubs sẽ chỉ cần loại thêm bốn cầu thủ chạy gôn của đội tấn công nữa thôi là được đặt chân vào giải World Series. Đây là cách mà tương lai đã diễn ra sau khi Bartman chạm bóng: đội Cubs đã thua Trận Sáu, và cả Trận Bảy, một lần nữa không được lọt vào giải World Series. Bartman phải hứng chịu mọi sự chỉ trích, đầu tiên từ 40.000 người có mặt trên khán đài (những người chỉ trỏ và hô vang "Đồ khốn nạn!", ném lon bia và rác vào anh ta, và hét lên những lời đe dọa sẽ giết chết anh ta), rồi từ hàng triệu người hâm mộ của đội Cubs, không chỉ trên các chương trình thể thao và tin tức vốn phát lại sự cố vào thời điểm đó mà còn trong hơn một thập kỷ sau đó. Một người vốn thực sự đã tấn công Bartman trong khi anh đang được bao vây bởi nhân viên an ninh của sân vận động nói, "Tôi muốn vạch mặt anh ta vì đã phá hủy thứ có thể đã trở thành một trải nghiệm chỉ xảy duy nhất một lần trong đời".

Steve Bartman đã có một kết quả xấu. Anh với tay bắt bóng, và đội Cubs cuối cùng đã thua. Kết quả đó xảy ra là do sự ra quyết định tồi tệ của anh hay do xui xẻo? Đúng là như thế, anh đã quyết định với tay bắt bóng, vì vậy ắt hẳn đã có một kỹ năng nào đó trong đó. Tuy nhiên, anh cũng đã "xui tận mạng". Hầu như tất cả mọi người đều không để để ý đến sự xui xẻo đó, đổ lỗi cho Bartman đã khiến đội Cubs thua trận đó và toàn bộ loạt đấu.

Bộ phim tài liệu ESPN về pha bóng Bartman của Alex Gibney, *Catching Hell* (Bắt phải lửa), đã phô bày một tiêu chuẩn kép, phát lại pha bóng đó từ nhiều góc quay khác nhau và phỏng vấn khán

giả và các thành viên của giới truyền thông từ hiện trường. Gibney lưu ý (và cảnh quay thể hiện rất rõ ràng), "Có rất nhiều người đã với tay để bắt quả bóng đó". Một người hâm mộ, người đã lao ngay vào bên cạnh Bartman để bắt quả bóng, không thể phủ nhận rằng anh cũng đã với tay để bắt quả bóng, giống như Bartman. "Tôi đã với tay bắt bóng. Không đời nào.... Tôi rõ ràng đã với tay bắt bóng". Tuy nhiên, anh ta đã cố gắng tuyên bố rằng, không giống như Bartman, anh ta sẽ không bao giờ can thiệp vào pha bóng: "Ngay khi nhìn thấy găng tay [của Moises Alou], tôi đã không còn hứng thú với quả bóng nữa". Cùng lúc đó, người hâm mộ đó cũng nhận hết công trạng về mình cho kết quả tốt đẹp mà anh ta có được khi không chạm vào bóng và đổ lỗi trực tiếp cho sự ra quyết định của Bartman thay vì xui xẻo.

Trong khi tất cả những người đứng xung quanh Bartman đều hành xử y như anh, Bartman là người xui xẻo đã chạm tay vào quả bóng. Nhưng người hâm mộ lại không thấy đó là xui xẻo. Họ xem đó là lỗi của anh. Tệ hơn nữa, không một sự kiện nào trong số những sự kiện tiếp theo xảy ra trong trận đấu — tất cả rõ ràng đều nằm ngoài tầm kiểm soát của Bartman — giảm nhẹ được trách nhiệm của anh. Hãy nhớ rằng sau khi quả bóng đó rơi xuống khán đài, đội Cubs vẫn ở trong cùng một tình thế như trước khi pha bóng Bartman xảy ra. Họ vẫn chỉ cần loại thêm năm cầu thủ của đội Marlins nữa là có thể kết thúc trận đấu, dẫn trước 3-0 trong trận đấu, cầu thủ ném bóng chủ chốt của họ đã thực hiện được một cú ném bóng không cho đối phương có cơ hội ghi điểm, và dẫn trước 3–2 trong một loạt trận phải chờ đến trận thứ bảy mới biết được kết quả chung cuộc. Cầu thủ đánh quả bóng ngoài biên đó vẫn đứng ở đĩa nhà, với một tỉ lệ đánh bóng 3–2 *. Đội Marlins

* Tỷ lệ 3-2 là cầu thủ ném bóng của đội phòng ngự đã ném bóng lỗi 3 lần và cầu thủ đánh bóng đã đánh bóng lỗi 2 lần (ND).

sau đó đã ghi được *tám điểm* trong hiệp đấu, bảy trong số đó được ghi sau khi (hai cầu thủ đánh bóng sau đó) cầu thủ chặn ngắn của đội Cubs, Alex Gonzalez, đã mắc sai lầm để rơi một quả bóng đáng lẽ đã có thể loại cùng một lúc hai cầu thủ của đội Cubs để kết thúc hiệp đấu.

Bartman đã rất xui xẻo khi kết thúc với kết quả đó, phần lớn sự xui xẻo đó có liên quan đến lối chơi của đội Cubs, thứ mà Bartman hoàn toàn không kiểm soát được. Tuy nhiên, người hâm mộ đã đổ mọi tội lỗi lên đầu Bartman thay vì, ví dụ, Gonzalez. Những người hâm mộ lân cận đã hét lên, "Đi chết đi! Mọi người ở Chicago đều ghét mày! Đồ tội tệ!" Khi anh ta bước qua đám đông, mọi người hét lên,"Tụi tao sẽ giết mày! Đi tù đi!" "Hãy nhét một khẩu shotgun vào họng hắn và bóp cò đi!"

Mọi chuyện sẽ tốt hơn nếu một câu chuyện được phát triển theo hướng Steve Bartman là người có công trong việc đội Cubs đã vô địch giải World Series vào năm 2016. Xét cho cùng, Steve Bartman là một nhân tố chủ chốt trong chuỗi sự kiện thúc đẩy một đội bóng đang đến hồi suy tàn như Cubs thuê chuyên gia bóng chày Theo Epstein làm chủ tịch điều hành bóng chày và Joe Maddon làm huấn luyện viên. Không có gì ngạc nhiên, câu chuyện đó đã không nhận được bất kỳ sự chú ý nào.*

---

* Đội Cubs đã có một mùa giải xuất sắc trong năm 2015 và vô địch giải World Series vào năm 2016. Kể từ sau khi sự cố năm 2003 xảy ra, Bartman đã từ chối mọi cơ hội bình luận hoặc trở thành một phần của câu chuyện tiếp theo - cho đến tận tháng 8/2017, khi đội Cubs tặng cho Bartman nhận một chiếc nhẫn World Series và ông đã nhận nó. Bartman đã tận dụng cơ hội đó để đưa ra một tuyên bố về cách chúng ta đối xử với nhau. NPR.org trích dẫn một phần tuyên bố của ông: "Tuy tôi cảm thấy mình không xứng đáng được nhận một vinh dự lớn như vậy", Steve Bartman nói trong một tuyên bố, "nhưng tôi vẫn rất cảm động và chân thành biết ơn... Tôi xin khiêm tốn nhận chiếc nhẫn không chỉ như một biểu tượng của một trong những thành tựu mang tính lịch sử nhất trong thể thao, mà còn như một lời nhắc nhở quan trọng về cách chúng ta nên đối xử với nhau trong xã hội ngày nay'".

Chúng ta có thể bắt gặp mẫu hình đổ lỗi cho người khác với những kết quả xấu và không ghi nhận công trạng của họ với những kết quả tốt ở khắp mọi nơi. Khi một ai đó ở nơi làm việc được thăng chức thay vì mình, chúng ta có chịu công nhận rằng họ đã làm việc chăm chỉ hơn và xứng đáng được thăng chức hơn mình không? Không, đó là vì họ đã nịnh hót sếp mà thôi. Nếu một ai đó làm bài kiểm tra được điểm cao hơn ở trường, đó là vì giáo viên thích họ hơn mà thôi. Nếu một ai đó giải thích về các chi tiết của một vụ tai nạn xe hơi và lý do tại sao đó không phải là lỗi của họ, chúng ta sẽ chỉ đảo mắt khinh thường họ mà thôi. Chúng ta sẽ cho rằng nguyên nhân là do họ lái xe ẩu mà ra.

Khi bắt đầu chơi poker, tôi cũng đã tuân theo cùng một mẫu hình như vậy (và vẫn cố gắng chống lại ham muốn muốn suy nghĩ như vậy trong mọi lĩnh vực của cuộc đời mình cho đến tận ngày nay). Ngay cả khi tôi luôn rất nhanh trong việc nhận công trạng về mình với những thành công và đổ lỗi cho may rủi với những thất bại, tôi lại làm ngược lại khi đánh giá những người chơi khác. Tôi đã không công nhận đúng mức công trạng của những người chơi khác khi họ thắng (hoặc, nếu nhìn theo một cách khác, công nhận công trạng của những người chơi khác khi tôi thua) và tôi đã nhanh chóng đổ lỗi cho sự kém cỏi của họ khi họ thua.

Khi tôi mới bắt đầu chơi lần đầu tiên, anh tôi đã đưa cho tôi một danh sách những tay bài nên chơi, được viết trên một chiếc khăn ăn trong khi chúng tôi đang ăn trong một quán cà phê ở sòng bạc Binion's Horseshoe. Tôi đã chộp lấy chiếc khăn ăn này như thể tôi là Moses đang chộp lấy Mười Điều răn. Khi nhìn thấy người ta giành chiến thắng với những tay bài không có trong danh sách của anh tôi, tôi đã quy kết chiến thắng đó cho may mắn vì rõ ràng là họ không biết cách chơi. Tôi đã cố chấp không tin rằng họ có thể xứng đáng được ghi nhận công trạng khi giành chiến thắng đến mức

thậm chí còn không thèm mô tả những tay bài này cho anh tôi để hỏi anh liệu họ có thể có một lý do chính đáng khi quyết định chơi một tay bài không có trong danh sách hay không.

Khi sự hiểu biết của tôi về poker ngày càng tăng lên, tôi nhận ra rằng những tay bài trong danh sách đó không phải là những tay bài duy nhất bạn có thể chơi. Vì khi chỉ chơi những tay bài có trong danh sách, bạn sẽ không bao giờ phải đánh lừa (bluff). Anh tôi đưa cho tôi danh sách đó để giữ cho tôi, một tay mơ chính cống, không gặp rắc rối. Anh ấy đưa cho tôi danh sách đó vì những tay bài anh ấy bảo tôi chơi sẽ hạn chế những sai lầm mà một người mới chơi có thể phạm phải. Tôi đã không biết rằng, tùy thuộc vào mọi loại nhân tố khác nhau, đôi khi có những tay bài không có trong danh sách nhưng chúng ta hoàn toàn vẫn có thể chơi được bình thường.

Ngay cả khi được tiếp xúc thường xuyên với tác giả của danh sách đó, tôi chưa bao giờ hỏi anh vì sao những người này lại chơi những lá bài không có trong danh sách này. Sự đánh giá đầy thiên lệch của tôi về lý do tại sao họ lại thắng đã làm cho việc học tập của tôi chậm đi đáng kể. Tôi đã bỏ lỡ rất nhiều cơ hội kiếm tiền vì đã quy kết chiến thắng của những người chơi khác cho may mắn trong khi tôi đã có thể học được một điều gì đó khi xem họ chơi. Đúng là như thế, một vài trong số những người đó đáng lẽ không nên chơi những tay bài đó và họ thực sự đã chơi rất kém. Nhưng, như tôi đã phát hiện ra sau gần một năm chơi poker, không phải ai trong số họ cũng vậy cả.

Các lỗi hệ thống trong cách chúng ta phân loại kết quả của những người ngang hàng sẽ khiến chúng ta phải trả giá đắt. Nó không chỉ cản trở chúng ta hoàn thành được mục tiêu của mình mà còn khiến chúng ta không biết từ bi với người khác.

Kết quả của người khác sẽ ảnh hưởng đến hình ảnh của chúng ta

Chúng ta ai cũng muốn cảm thấy tốt về bản thân mình ngay tức khắc, ngay cả khi có thể phải đánh đổi bằng các mục tiêu dài hạn của mình. Tương tự như với lý giải có động cơ và thiên lệch tự bào chữa, việc chúng ta đổ lỗi cho người khác với những kết quả xấu của họ và không ghi nhận công trạng của họ với những kết quả tốt mà họ có được cũng chịu ảnh hưởng của cái tôi. Việc nhận công trạng về mình cho một chiến thắng sẽ làm đẹp thêm câu chuyện cá nhân của chúng ta. Việc hạ thấp một đối thủ bằng cách đổ lỗi một thất bại cho họ cũng vậy. Đó chính là schadenfreude (sự sung sướng trên đau khổ của người khác): lấy được niềm vui từ bất hạnh của người khác. Schadenfreude về cơ bản là trái ngược với từ bi.

Lý tưởng nhất, hạnh phúc của chúng ta sẽ phụ thuộc vào cách mọi chuyện diễn ra với mình bất kể mọi chuyện có diễn ra với bất kỳ ai khác như thế nào đi nữa. Tuy nhiên, ở một cấp độ cơ bản, việc phân loại kết quả xấu của một ai đó là do lỗi của họ sẽ khiến chúng ta cảm thấy tốt về bản thân. Ở một cấp độ cơ bản, việc phân loại kết quả tốt của một ai đó là do may mắn sẽ giúp ích cho câu chuyện của chúng ta.

Cách phân loại kết quả này tuân theo một mẫu hình logic trong các trò chơi tổng bằng không như poker. Khi đang đối đầu trực tiếp với một đấu thủ khác trong một ván poker, tôi *phải* tuân theo mẫu hình phân loại này để tự giải thích kết quả của bản thân trong mối tương quan với kết quả của đối phương. Nếu tôi thắng một ván poker, đối thủ của tôi sẽ thua. Nếu tôi thua một ván poker, đối thủ của tôi sẽ thắng. Thắng và thua sẽ đối xứng với nhau. Nếu tôi phân loại một chiến thắng có được là nhờ lối chơi khéo léo của mình, thì đối thủ của tôi trong ván đấu đã thua vì chơi kém hơn

tôi. Tương tự như vậy, nếu tôi phân loại một thất bại của mình là do xui xẻo, thì đối thủ của tôi chắc hẳn cũng đã thắng do may mắn. Bất kỳ cách giải thích nào khác cũng sẽ tạo ra sự bất hòa hợp về nhận thức.

Khi suy nghĩ về nó theo cách này, chúng ta sẽ thấy rằng cách chúng ta phân loại kết quả của người khác chỉ là một phần của thiên lệch tự bào chữa. Nhìn qua lăng kính này, mẫu hình này bắt đầu có lý.

Nhưng cách so sánh kết quả của mình với người khác này không chỉ xuất hiện trong các trò chơi tổng bằng không nơi một người chơi trực tiếp thua trước một người khác (hoặc nơi một luật sư thất bại trước luật sư bên đối phương hoặc nơi một nhân viên bán hàng đánh mất một đơn hàng vào tay một đối thủ cạnh tranh, v.v.). Chúng ta thực sự đang cạnh tranh với mọi người để giành được các nguồn lực. Gen của chúng ta có 'máu' cạnh tranh rất cao. Như Richard Dawkins đã chỉ ra, sự chọn lọc tự nhiên diễn ra thông qua sự cạnh tranh giữa các kiểu hình gen, vì vậy chúng ta đã tiến hóa để cạnh tranh theo đúng nghĩa đen, một động lực giúp giống loài của chúng ta sống sót. Việc nhìn nhận thế giới này thông qua lăng kính của sự cạnh tranh đã ăn sâu vào bộ não động vật của chúng ta. Sẽ không đủ nếu chúng ta chỉ sử dụng thành công của chính mình để làm đẹp thêm hình ảnh của mình. Nếu một người nào đó mà chúng ta xem như một người ngang hàng đang chiến thắng, thì chúng ta sẽ cảm thấy như thể mình đang thua khi so sánh với họ. Chúng ta so sánh đối chuẩn bản thân mình với họ. Nếu con họ đang học giỏi hơn con mình, thì chúng ta đang làm gì sai với con mình vậy? Nếu công ty họ xuất hiện trên tin tức vì họ sắp lên sàn, thì chúng ta đã làm gì sai khi cứ mãi trì trệ trong công việc vậy?

Chúng ta nghĩ rằng mình đã biết hết các thành phần tạo nên hạnh phúc. Sonja Lyubomirsky, một giáo sư tâm lý học tại Đại học

California, Riverside, và tác giả nổi tiếng về chủ đề hạnh phúc, đã tổng hợp một số nhận xét về các tài liệu viết các yếu tố mà chúng ta thường xem xét: "một mức thu nhập dư dả, sức khỏe tráng kiện, một cuộc sống hôn nhân hòa hợp, và sự vắng mặt của bi kịch và tổn thương". Tuy nhiên, Lyubomirsky lưu ý rằng "kết luận chung từ gần một thế kỷ nghiên cứu về các yếu tố quyết định của hạnh phúc là việc hoàn cảnh khách quan, các biến số nhân khẩu học, và các sự kiện xảy ra trong cuộc sống không có liên quan mật thiết đến hạnh phúc bằng trực giác và trải nghiệm hằng ngày cho chúng ta biết đúng là như vậy. Theo một số ước tính, tất cả các biến này khi cộng lại với nhau chỉ chịu trách nhiệm cho không quá 8 - 15% sự biến động trong hạnh phúc". Thứ chịu trách nhiệm cho hầu hết sự biến động trong hạnh phúc chính là cảm nhận *tương đối* của chúng ta về tất cả mọi thứ. (Độ rộng và chiều sâu của tất cả các nghiên cứu về hạnh phúc và tác động của nó là rất quan trọng, nhưng nó lại vượt quá những gì chúng ta cần biết để có thể hiểu được vấn đề mà mình có với việc phân loại kết quả của người khác. Tôi khuyến khích bạn tìm đọc những cuốn sách viết về chủ đề này của Lyubomirsky, *Stumbling on Happiness* của của Daniel Gilbert, *The Happiness Hypothesis* (*Giả thuyết hạnh phúc*) của Jonathan Haidt, được liệt kê trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm)

Một ví dụ nhất quán với cách chúng ta đánh giá hạnh phúc của chính mình trong mối tương quan với những người khác đến từ một phiên bản của một trò chơi rất hay xuất hiện trong các buổi tiệc "Bạn thích thế nào hơn?" Khi bạn hỏi mọi người họ thích kiếm được 70.000 đô la vào năm 1900 hay 70.000 đô la thời nay hơn, rất nhiều người sẽ chọn 1900. Đúng vậy, thu nhập trung bình hàng năm vào năm 1900 là khoảng 450 đô la. Vì vậy, chúng ta đang kiếm được nhiều tiền hơn những người ngang hàng của mình vào năm 1900 rất nhiều. Nhưng không một số tiền nào vào năm 1900

có thể mua được Novocain hoặc thuốc kháng sinh hoặc tủ lạnh hoặc máy lạnh hoặc một chiếc máy tính siêu mạnh mà chúng tôi có thể cầm bằng một tay. Thứ duy nhất 70.000 USD có thể mua được vào năm 1900 mà ngày nay nó không thể mua được là cơ hội vượt lên trên gần như tất cả mọi người. Chúng ta thà có một cuộc sống khá giả hơn tất cả mọi người vào năm 1900 với tuổi thọ trung bình chỉ 47 hơn là có một cuộc sống tầm trung với tuổi thọ trung bình hơn 76 tuổi (và một chiếc máy tính trong lòng bàn tay mình).

Rất nhiều cách cảm nhận về bản thân mình của chúng ta đến từ cách chúng ta nghĩ mình đang so sánh với những người khác. Thói quen tư duy mãnh liệt và phổ biến này sẽ làm cản trở việc học tập. May mắn thay, thói quen nào cũng có thể thay đổi được, cho dù là cắn móng tay hay đổ lỗi cho sự xui xẻo khi bạn thua. Bằng cách thay đổi những thứ làm cho chúng ta cảm thấy tốt về bản thân, chúng ta sẽ phân loại kết quả hợp lý hơn và có một cái nhìn từ bi hơn về người khác. Chúng ta có thể học tập tốt hơn và trở nên cởi mở hơn nếu nỗ lực xây dựng một câu chuyện tích cực được thúc đẩy bởi sự tham gia vào việc tìm kiếm sự thật và phấn đấu hướng tới sự chính xác và khách quan: ghi nhận công trạng của người khác khi họ xứng đáng, thừa nhận những khi chúng ta đáng lẽ đã có thể đưa ra quyết định tốt hơn, và công nhận rằng hầu như không có gì hoàn toàn đen hoặc trắng.

Định hình lại thói quen

Phil Ivey là một trong những người có thể dễ dàng thừa nhận những khi mình đáng lẽ đã có thể làm tốt hơn. Ivey là một trong những người chơi poker giỏi nhất thế giới, một đấu thủ được hầu như tất cả các đấu thủ poker chuyên nghiệp khác ngưỡng mộ vì kỹ năng xuất chúng và sự tự tin đặc biệt trong lối chơi của mình.

Bắt đầu từ những năm đầu của tuổi 20, anh đã xây dựng danh tiếng là một đấu thủ chơi tiền mặt hàng đầu, một đấu thủ đấu giải hàng đầu, một đấu thủ chơi đối kháng (trận đấu chỉ còn hai người chơi) hàng đầu, một đấu thủ chơi hỗn hợp (số lượng người chơi trong các bàn sẽ khác nhau trong suốt quá trình diễn ra giải đấu) hàng đầu - một đấu thủ hàng đầu trong mọi hình thức và thể loại poker. Trong một ngành nghề nơi, như tôi đã giải thích, hầu hết mọi người đều chìm đắm trong thiên lệch tự bào chữa, Phil Ivey là một ngoại lệ.

Năm 2004, anh trai tôi đã đảm nhận vai trò bình luận cho bàn đấu chung kết được phát sóng trên truyền hình của một giải đấu, nơi Phil Ivey đã có một bàn đấu chung kết không thể mỹ mãn hơn được nữa. Sau khi Phil chiến thắng, hai người họ đã đến nhà hàng ăn tối. Trong suốt thời gian diễn ra bữa tối Ivey đã phân tích mọi lỗi chơi khả dĩ mà anh nghĩ mình có thể đã phạm phải trên con đường đến với chiến thắng, và hỏi ý kiến anh tôi về mỗi quyết định chiến lược mà anh đã đưa ra. Một đấu thủ tầm thường hơn có thể đã dành thời gian để khoa môi múa mép về việc mình đã chơi xuất sắc đến mức nào, say sưa trong hương vị của chiến thắng. Nhưng Ivey không tầm thường như vậy. Đối với anh, cơ hội học tập từ những sai lầm của mình quan trọng hơn rất nhiều so với việc xem bữa ăn tối đó như một buổi lễ ăn mừng để ca tụng thành tựu của bản thân. Anh kiếm được nửa triệu đô la và chiến thắng một giải đấu poker dài hơi trước các đối thủ đẳng cấp thế giới, nhưng tất cả những gì anh muốn làm là thảo luận với một người đồng nghiệp về những thời điểm mà mình đáng lẽ đã có thể đưa ra quyết định tốt hơn.

Tôi cũng đã nghe một câu chuyện tương tự về Ivey diễn ra tại một bữa tối ăn mừng khác sau khi anh giành được một trong mười danh hiệu vô địch giải World Series of Poker tính đến thời điểm

này. Một lần nữa, từ những gì tôi hiểu, anh đã dành cả buổi tối để thảo luận rất chi tiết với một số tay nhà nghề khác về những thời điểm trong các ván bài mà ở đó anh đáng lẽ đã có thể đưa ra quyết định tốt hơn. Rõ ràng, Phil Ivey có những thói quen rất khác so với hầu hết những người chơi poker - và hầu hết mọi người trong bất kỳ nỗ lực nào - trong cách anh phân loại kết quả của mình.

Thói quen hoạt động theo một vòng lặp thần kinh bao gồm ba phần: tín hiệu, thói quen, và phần thưởng. Một thói quen có thể liên quan đến việc ăn bánh quy: tín hiệu có thể là cơn đói, thói quen là đi đến chạn bếp và lấy một cái bánh quy, và phần thưởng là một "cơn phê" đường. Hoặc, trong poker, tín hiệu có thể là thắng một ván bài, thói quen là nhận công trạng về mình cho chiến thắng đó, phần thưởng là một cú huých vào cái tôi của chúng ta. Charles Duhigg, trong *The Power of Habit* (*Sức mạnh của thói quen*), đã đưa ra quy tắc vàng về việc thay đổi thói quen - cách tốt nhất để đối phó với một thói quen là tôn trọng vòng lặp thói quen: "Để thay đổi một thói quen, bạn phải giữ lại tín hiệu cũ, và cung cấp phần thưởng cũ, nhưng phải chèn vào một thói quen mới".

Khi chúng ta có một kết quả tốt, nó phát tín hiệu kích hoạt thói quen quy kết kết quả đó có được là do sự ra quyết định tuyệt vời của chúng ta, cung cấp phần thưởng là một bản cập nhật tích cực cho câu chuyện của chúng ta. Một kết quả xấu sẽ phát tín hiệu kích hoạt thói quen đổ trách nhiệm gây ra kết quả đó cho người khác, cung cấp phần thưởng là việc tránh được một bản cập nhật tiêu cực cho câu chuyện của chúng ta. Với cùng những tín hiệu như vậy, chúng ta lại lật ngược thói quen với kết quả của những người ngang hàng, nhưng phần thưởng thì như nhau — cảm thấy tốt về bản thân.

Tin tốt lành là chúng ta có thể cố gắng để thay đổi thói quen tư duy này bằng cách thay thế những gì khiến chúng ta cảm thấy tốt.

Quy tắc vàng về việc thay đổi thói quen nói rằng chúng ta không nhất thiết phải từ bỏ phần thưởng bản cập nhật tích cực cho câu chuyện của mình, và chúng ta cũng không nên làm vậy. Duhigg nhận ra rằng tôn trọng vòng lặp thói quen đồng nghĩa với việc tôn trọng cách bộ não của chúng ta được xây dựng.

Não chúng ta được xây dựng để tìm kiếm các bản cập nhật tích cực cho hình ảnh của chúng ta. Nó cũng được xây dựng để nhìn nhận chúng ta trong mối quan hệ cạnh tranh với những người ngang hàng với mình. Chúng ta không thể cài đặt phần cứng mới. Việc bắt tay làm việc với cách mà não chúng ta được xây dựng trong việc định hình lại thói quen có cơ hội thành công cao hơn việc chống lại nó. Tốt hơn là nên thay đổi phần dễ thay đổi hơn: thói quen của những thứ mang đến cho chúng ta cảm giác tốt đẹp trong câu chuyện của mình và các tính năng mà theo đó chúng ta so sánh bản thân mình với người khác.

Ít nhất là từ thời Pavlov, các nhà nghiên cứu hành vi* đã nhận ra sức mạnh của sự thay thế trong các vòng lặp sinh lý. Trong các thí nghiệm nổi tiếng của mình, đồng nghiệp của Pavlov đã nhận thấy rằng những con chó sẽ chảy nước bọt khi chúng sắp được cho ăn. Vì họ đã giao nhiệm vụ cho ăn cho một kỹ thuật viên cụ thể, nên sự hiện diện của kỹ thuật viên này đã kích hoạt phản ứng tiết nước bọt của chó. Pavlov khám phá ra rằng những con chó có thể học cách liên hệ mọi tác nhân kích thích với thức ăn, bao gồm cả tiếng chuông nổi tiếng của Pavlov, kích hoạt phản ứng chảy nước bọt.

Chúng ta có thể nỗ lực để thay đổi chiếc chuông mà mình rung, thay thế những thứ khiến mình chảy nước bọt. Chúng ta có thể nỗ

---

* Công trình nghiên cứu của Ivan Pavlov mang tính cách mạng đến mức "nghiên cứu hành vi" như chúng ta vẫn thường hiểu ngày nay thậm chí còn chưa tồn tại. Pavlov là một bác sĩ và nhà sinh lý học, nghiên cứu hệ thống tiêu hóa của chó.

lực để có được phần thưởng là cảm giác tốt đẹp về bản thân mình từ việc trở thành một người biết ghi nhận công trạng đúng người đúng chỗ, một người biết thừa nhận những sai lầm mình đã phạm phải, một người biết tìm ra sai lầm trong những kết quả tốt, một người học tốt và (kết quả là) một người ra quyết định tốt. Thay vì cảm thấy tồi tệ khi chúng ta phải thừa nhận một sai lầm, chuyện gì sẽ xảy ra nếu cảm giác tồi tệ đó đến từ ý nghĩ rằng chúng ta có thể đang bỏ lỡ một cơ hội học tập chỉ để lảng tránh trách nhiệm? Hay chúng ta có thể cứ mãi đắm chìm trong cảm giác tuyệt vời khi nghĩ rằng một kết quả tốt có được là nhờ công của mình thay vì nhận ra những điểm chúng ta đáng lẽ đã có thể làm tốt hơn như Phil Ivey? Nếu nỗ lực hướng tới điều đó, chúng ta có thể biến những thói quen tư duy vô ích chứa đầy sự thiên lệch tự bào chữa và lý giải có động cơ thành những thói quen hiệu quả. Nếu nỗ lực thực hành thói quen này, chúng ta có thể phân loại nhiều kết quả hơn theo một cách cởi mở, khách quan hơn, được thúc đẩy bởi sự chính xác và sự tìm kiếm sự thật để thúc đẩy việc học tập. Thói quen tư duy sẽ thay đổi, và quyết định của chúng ta sẽ phù hợp hơn với việc thực hiện các mục tiêu dài hạn của mình.

Có những người, như Phil Ivey, đã thay thế bản năng định hướng kết quả bằng thói quen tìm kiếm sự thật để tập trung cho việc ghi nhận công trạng đúng người đúng chỗ và tránh đổ lỗi cho người khác. Khi nhìn những người đang hoạt động ở cấp cao nhất trong lĩnh vực mà họ đã chọn, chúng ta sẽ thấy rằng sự thiên lệch tự bào chữa vốn gây trở ngại cho việc học thường giảm dần và thậm chí biến mất. Những người có quyền sở hữu hợp pháp nhất một câu chuyện mà không ai có thể làm suy suyển được đã phát triển thói quen xung quanh sự tự kiểm điểm chính xác.

Trong thể thao, các vận động viên hàng đầu luôn xem xét kết quả để thúc đẩy bản thân mình hoàn thiện hơn nữa. Huyền thoại

bóng đá người Mỹ Mia Hamm đã nói: "Nhiều người nói tôi là nữ cầu thủ bóng đá xuất sắc nhất thế giới. Tôi không nghĩ vậy. Và vì điều đó, một ngày nào đó tôi có thể sẽ trở thành nữ cầu thủ bóng đá xuất sắc nhất thế giới". Những phát ngôn như vậy có thể được xem như một cách lịch sự để đối phó với giới truyền thông. Có rất nhiều ví dụ trái ngược trong ý thức của chúng ta, như việc John McEnroe tranh cãi với các phán quyết của trọng bài biên hoặc những tay gôn chuyên nghiệp thường nhìn chằm chằm vào đường bóng lỗi và lấp các lỗ đinh giày tưởng tượng sau khi gạt bóng không vào lỗ. Những hành động đó chỉ là những phản ứng không chủ ý trong lúc thi đấu mà thôi. Trong giải PGA Tour, việc một tay gôn sau khi thực hiện thất bại một cú gạt bóng vào lỗ quan trọng cứ nhìn chằm chằm xuống nền cỏ như thể nó bằng cách nào đó có lỗi đã thực sự trở thành một nghi thức mà ai cũng thực hiện. Những gì bạn không thấy là các nghi thức luyện tập như nghi thức của Phil Mickelson, mà khi đó anh sẽ đặt mười quả bóng thành một vòng tròn, cách lỗ ba foot (91,44cm). Anh phải gạt cả mười quả vào lỗ, và sau đó lặp lại quá trình đó *thêm chín lần nữa*. Những tay gôn tầm cỡ như Phil Mickelson không thể tham gia vào một chế độ khắt khe như vậy nếu họ thực sự đổ hầu hết tội lỗi cho các dấu giày đinh.

Thay đổi thói quen là một việc rất khó và đòi hỏi nhiều công sức. Nhưng chúng ta có thể tận dụng khuynh hướng tự nhiên của mình để lấy được một phần sự tự tin thông qua cách chúng ta so sánh bản thân với những người ngang hàng. Tương tự như việc Duhigg khuyến cáo tôn trọng vòng lặp thói quen, chúng ta cũng có thể tôn trọng rằng mình được xây dựng để cạnh tranh, và rằng câu chuyện của chúng ta không tồn tại trong chân không. Hãy giữ lại phần thưởng là cảm giác như thể chúng ta đang làm rất tốt so với những người ngang hàng với mình, nhưng hãy thay đổi các

tính năng mà theo đó chúng ta so sánh bản thân mình với họ: là một người biết ghi nhận công trạng đúng người đúng chỗ hơn những người ngang hàng với mình, sẵn sàng thừa nhận sai lầm hơn những người khác, sẵn sàng tìm kiếm lý do khả dĩ cho một kết quả với một thái độ cởi mở, thậm chí, và nhất là, nếu điều đó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh của bạn hoặc ảnh hưởng tích cực đến hình ảnh của người khác. Bằng cách này, chúng ta có thể cảm thấy rằng chúng ta đang làm rất tốt khi so sánh với những người khác vì chúng ta đang làm một điều gì đó bất thường và khó khăn mà hầu hết mọi người đều không làm. Điều đó khiến chúng ta cảm thấy thật đặc biệt.

Khi bắt đầu lắng nghe nó, chúng ta sẽ nghe thấy đoạn điệp khúc muôn thuở mà tôi vẫn thường nghe trong giờ giải lao của các giải đấu poker: "mọi thứ sẽ rất tuyệt vì mình đang đưa ra những quyết định tốt đến như vậy"; "mọi thứ diễn ra thật tồi tệ vì mình đã quá xui xẻo". Đó là điều mà anh chàng luật sư đã nghe được từ vị luật sư thành viên cao cấp của mình trong các buổi phân tích hậu xét xử vào mỗi buổi chiều. Đó là những gì chúng ta đã nghe được từ Chris Christie trong cuộc tranh luận tổng thống của đảng Cộng hòa vào năm 2016. Đó là những gì tôi nghe được trong tất cả các phòng chơi poker mà mình từng bước vào. Đã có những lúc, và đến giờ vẫn vậy, tôi là một phần của điệp khúc đó. Tuy nhiên, tôi đã ngày càng học được cách sử dụng điệp khúc đó để tránh thiên lệch tự bào chữa hơn là khuất phục trước nó. Khi tôi thừa nhận sai lầm, khi tôi công nhận sự hiện diện của yếu tố may mắn trong những thành công của mình, khi tôi ghi nhận công trạng của những người chơi khác vì đã đưa ra được một số quyết định rất tốt, khi tôi háo hức chia sẻ về một ván bài mà tôi nghĩ rằng mình đã chơi rất kém vì tôi có thể sẽ học được một điều gì đó từ nó, điệp khúc nhắc nhở tôi rằng những gì tôi đang làm là rất khó,

và rằng những người khác thường không làm điều đó. Việc nhận diện được các cơ hội học tập mà những người chơi khác đang bỏ lỡ khiến tôi cảm thấy tốt về bản thân mình, củng cố sự thay đổi thói quen của tôi.

Lý tưởng nhất, chúng ta sẽ không so sánh bản thân với người khác hoặc có cảm giác tốt khi sự so sánh đó có lợi cho mình. Chúng ta có thể áp dụng cách thiền định của các nhà sư Phật giáo, quan sát dòng chảy của suy nghĩ nội tại, cảm xúc, và cảm giác cơ thể mà không phán xét chúng là tốt hay xấu. Đó là một mục tiêu tuyệt vời, và tôi hoàn toàn ủng hộ việc thực hành thường xuyên một thói quen thiền định. Nghiên cứu đã chứng minh nó sẽ giúp cải thiện chất lượng cuộc sống và rất đáng theo đuổi. Nhưng đạt được điều đó sẽ là một thử thách rất lớn nếu chúng ta không muốn nghỉ việc và chuyển đến sống ở Tây Tạng. Nó hoạt động ngược với cách não chúng ta tiến hóa, ngược với ham muốn cạnh tranh của chúng ta. Như một cách rèn luyện song song, giải pháp thực tế và ngay lập tức hơn là làm việc với những gì chúng ta đã có, sử dụng sự so sánh đó để tăng cường sự tập trung vào sự chính xác và tìm kiếm sự thật. Ngoài ra, chúng ta sẽ không phải từ bỏ cuộc sống của mình và tìm một đỉnh núi xa xôi để sống.

Chúng ta cần có một sự thay đổi trong tư duy. Chúng ta cần có một kế hoạch để phát triển một thói quen tư duy hiệu quả hơn. Điều đó bắt đầu từ óc thận trọng và đòi hỏi tầm nhìn xa và sự rèn luyện, nhưng một khi đã bắt đầu có hiệu quả, nó có thể trở thành một thói quen vững chắc, vận hành tự động và thay đổi cách chúng ta suy nghĩ theo phản xạ.

Chúng ta có thể có được sự thay đổi trong tư duy này bằng cách hành xử như thể mình đang phải mạo hiểm một thứ gì đó khi phân loại kết quả vào hai nhóm may rủi và kỹ năng, vì thực tế chúng ta đang phải mạo hiểm rất nhiều thứ với quyết định phân

loại đó. Tuy duy đặt cược là một cách thông minh để bắt đầu xây dựng các thói quen có thể giúp chúng ta đạt được mục tiêu dài hạn của mình.

Quay trở lại "Muốn cược không?"

Việc xem phân loại kết quả như một sự đặt cược có thể giúp chúng ta thực hiện được sự thay đổi trong tư duy cần thiết cho việc định hình lại thói quen. Nếu ai đó thách thức chúng ta tham gia vào một vụ cá cược có ý nghĩa về cách chúng ta phân loại một kết quả, chúng ta sẽ thấy mình nhanh chóng vượt qua được sự thiên lệch tự bào chữa. Nếu muốn thắng vụ cá cược đó, chúng ta sẽ không phân loại theo phản xạ rằng kết quả xấu xảy ra đều là do xui xẻo hay kết quả tốt có được đều là do kỹ năng. (Nếu bạn bước vào phòng chơi poker và phun ra những từ như "luôn luôn" và "không bao giờ", bạn sẽ sớm thấy mình bị thách thức tham gia vào một đống những vụ cá cược. Rất dễ để thắng cược trước những người cực đoan).

Hãy tưởng tượng bạn gặp tai nạn ở một ngã tư sau khi mất lái trên một vũng băng mà mình không thể nhìn thấy. Suy nghĩ đầu tiên của bạn có khả năng sẽ là bạn đã gặp xui xẻo. Nhưng nếu bạn phải đặt cược vào điều đó thì sao? Tùy thuộc vào các chi tiết, sẽ có rất nhiều nguyên nhân thay thế ngoài sự xui xẻo đơn thuần mà giờ đây bạn sẽ phải xem xét. Dựa trên thời tiết, lẽ ra bạn đã có thể đã dự đoán được sẽ có một số vũng băng trên đường. Có lẽ bạn đang lái xe quá nhanh trong điều kiện thời tiết như vậy. Khi chiếc xe bắt đầu trượt, lẽ ra bạn đã có thể ngoặt tay lái theo hướng khác hoặc có lẽ bạn đã đạp phanh vào thời điểm không nên. Lẽ ra bạn đã có thể đã chọn một tuyến đường an toàn hơn, chọn một con đường chính vốn có thể đã được rải muối. Lẽ ra bạn nên để chiếc Mustang trong garage và lái chiếc Suburban.

Một số những lý do chúng ta đưa ra có thể dễ dàng được loại trừ. Và một số khác thì lại không. Điều quan trọng là khi nhận thức được rõ ràng rằng cách chúng ta phân loại một kết quả là một sự đặt cược, chúng ta sẽ xem xét một số lượng lớn nguyên nhân thay thế một cách nghiêm túc hơn so với khi chúng ta không nhận thức được. Đó là sự thật. Đây là những gì Phil Ivey làm.

Triển vọng của một sự đặt cược khiến chúng ta phải kiểm tra và tinh chỉnh niềm tin của mình, trong trường hợp này, niềm tin về việc liệu may rủi hay kỹ năng mới là ảnh hưởng chính trong cách mọi chuyện diễn ra. Việc đặt cược vào những gì chúng ta tin sẽ khiến chúng ta có một cái nhìn gần hơn bằng cách làm rõ những thứ vốn không rõ ràng: chúng phải mạo hiểm rất nhiều thứ khi đánh giá tại sao một chuyện gì đó lại diễn ra theo cách mà nó đã diễn ra. Điều đó chắc chắn giống như một vụ cá cược đáng được chúng ta xem trọng.

Khi xem phân loại kết quả như một sự đặt cược, chúng ta sẽ có động lực để phân loại kết quả một cách khách quan hơn vào nhóm thích hợp vì đó chính là cách để thắng một vụ cá cược. Chiến thắng mang lại cảm giác rất tuyệt vời. Chiến thắng là một bản cập nhật tích cực cho câu chuyện cá nhân của chúng ta. Chiến thắng là một phần thưởng. Với sự rèn luyện đầy đủ, được củng cố bằng phần thưởng là cảm giác tốt về bản thân, việc xem phân loại kết quả như một sự đặt cược sẽ trở thành một thói quen tư duy.

Tư duy đặt cược kích thích chúng ta khám phá một cách cởi mở hơn các giả thuyết thay thế, các nguyên nhân xác nhận những kết luận *trái ngược* với thói quen thiên lệch tự bào chữa. Chúng ta sẽ có nhiều khả năng khám phá mặt đối lập của một lập luận thường xuyên hơn và nghiêm túc hơn - và điều đó sẽ đưa chúng ta đến gần hơn với sự thật của vấn đề.

Tư duy đặt cược cũng kích thích chúng ta chọn quan điểm, tận dụng sự khác biệt giữa cách chúng ta phân loại kết quả của chính mình so với kết quả của người khác để đến gần hơn với sự thật khách quan. Chúng ta biết mình thường có xu hướng xem nhẹ thành công của những người ngang hàng và đổ toàn bộ trách nhiệm lên đầu họ khi họ thất bại. Một chiến lược hay để tìm ra mình nên đặt cược theo hướng nào chính là tưởng tượng nếu kết quả đó đã xảy ra với chúng ta thì sẽ thế nào. Nếu một đối thủ chốt được một đơn hàng lớn, chúng ta biết về xu hướng xem nhẹ kỹ năng của họ. Nhưng nếu tưởng tượng rằng mình là người chốt được đơn hàng đó, chúng ta có nhiều khả năng sẽ tìm thấy những điểm mà mình có thể ghi nhận công trạng của họ, rằng họ đã làm tốt và chúng ta có thể học được từ họ. Tương tự như vậy, khi chúng ta chốt được một đơn hàng lớn, đừng mãi tự chúc mừng bản thân mà thay vào đó, hãy kiểm tra kết quả tuyệt vời đó theo cách mà chúng ta sẽ kiểm tra nếu kết quả đó xảy ra với người khác. Chúng ta có nhiều khả năng sẽ tìm thấy những điểm mà mình đáng lẽ đã có thể đã làm tốt hơn và xác định những nhân tố mà mình không kiểm soát được. Việc chọn quan điểm sẽ đưa chúng ta đến gần hơn với sự thật vì sự thật đó thường nằm ở giữa cách chúng ta phân loại kết quả cho bản thân và cách chúng ta phân loại kết quả cho người khác. Bằng cách lấy quan điểm của người khác, chúng ta có nhiều khả năng sẽ hạ cánh ở khu vực trung lập đó.

Một khi đã bắt đầu tích cực đào tạo bản thân trong việc kiểm tra các giả thuyết thay thế và chọn quan điểm, chúng ta sẽ dần thấy rõ được rằng kết quả hiếm khi 100% do may rủi hoặc 100% do kỹ năng. Điều này có nghĩa là khi thông tin mới xuất hiện, chúng ta sẽ có các lựa chọn ngoài việc xác nhận hoặc đảo ngược hoàn toàn. Chúng ta có thể thay đổi niềm tin của mình theo một phạm vi

vì chúng ta biết nó *là* một phạm vi, chứ không phải là một sự lựa chọn giữa hai thái cực đối lập không có khu vực trung lập.

Điều này làm cho chúng ta từ bi hơn, với cả bản thân lẫn những người khác. Việc xem phân loại kết quả như một sự đặt cược liên tục nhắc nhở chúng ta rằng kết quả hiếm khi được quy cho một nguyên nhân duy nhất và hầu như luôn tồn tại sự không chắc chắn trong việc tìm ra các nguyên nhân khác nhau. Việc nhận diện một kết quả tiêu cực sẽ không còn làm bạn cảm thấy day dứt như trước nếu bạn biến nó thành một kết quả tích cực bằng cách tìm kiếm những điều mình có thể học được từ nó. Bạn không nhất thiết phải ở trong thế phòng thủ với mọi kết quả tiêu cực vì bạn có thể nhận ra, bên cạnh những thứ bạn có thể cải thiện, những thứ bạn đã làm rất tốt và những thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của mình. Bạn nhận ra rằng không biết là một việc hoàn toàn bình thường.

Dĩ nhiên, để có thể vứt bỏ nỗi sợ phải chịu trách nhiệm với những kết quả xấu, bạn cũng phải chịu mất cảm giác tuyệt vời thuần khiết của việc tuyên bố rằng những kết quả tốt có được 100% là do kỹ năng của mình. Đó là sự đánh đổi mà bạn nên chấp nhận. Hãy nhớ rằng, thất bại gây ra cảm giác tệ gấp hai lần cảm giác tuyệt vời mà chiến thắng mang lại; sai gây ra cảm giác tệ gấp hai lần cảm giác tuyệt vời mà đúng mang lại. Chúng ta sẽ ở một nơi tốt hơn khi không phải sống trên bờ vực thẳm. Vui sướng tột độ hay đau khổ tột cùng, mà không có sự lựa chọn ở giữa, không phải là một cách sống từ bi với chính bản thân mình cho lắm.

Bạn cũng sẽ trở nên từ bi hơn với người khác khi xem phân loại kết quả như một sự đặt cược. Khi nhìn nhận kết quả của người khác từ quan điểm của họ, bạn sẽ phải tự hỏi mình, "Nếu kết quả này xảy ra với mình thì sao?". Bạn đưa ra những đánh giá từ bi hơn về người khác, nơi kết quả xấu không phải lúc nào cũng là lỗi của họ và kết quả tốt không phải lúc nào cũng do may mắn. Bạn

sẽ có nhiều khả năng thấu hiểu được hoàn cảnh của họ hơn. Hãy tưởng tượng cuộc sống của Bartman sẽ thay đổi như thế nào nếu có nhiều người cố gắng suy nghĩ theo cách này.

Không hề dễ dàng

Tư duy đặt cược rất khó áp dụng, nhất là khi mới bắt đầu. Nó phải bắt đầu như là một quá trình cân nhắc, và sẽ có cảm giác bối rối, kỳ lạ, và chậm chạp. Dĩ nhiên, sẽ có những lúc nó không hợp lý. Giống như nếu bạn không được thăng chức ở công ty, có thể bạn sẽ tự hỏi làm thế nào bạn có thể cảm thấy dễ chịu được khi phải thừa nhận rằng anh A chị B xứng đáng hơn và bạn có thể học được rất nhiều từ họ. Bạn phải mất rất nhiều công sức để tránh được cám dỗ muốn đổ lỗi cho sếp vì đã là một thằng tồi không biết cách đánh giá tài năng của người khác.

Cảm giác đó là hoàn toàn tự nhiên. Tôi đã xây dựng sự nghiệp poker của mình từ những nguyên tắc học tập và tìm kiếm sự thật này, nhưng tôi vẫn bị sa vào những cái bẫy thiên lệch tự bào chữa và lý giải có động cơ. Duhigg nói với chúng ta rằng việc định hình lại một thói quen đòi hỏi thời gian, sự chuẩn bị, rèn luyện, và lặp lại.

Hãy nhìn vào các loại thay đổi thói quen khác. Nếu tôi có thói quen ra khỏi giường vào lúc nửa đêm để ăn một chiếc bánh quy, tôi phải bỏ ra nhiều công sức lẫn ý chí nếu muốn thay đổi thói quen đó. Tôi phải xác định thói quen mình muốn thay đổi, tìm một thói quen thay thế, và rèn luyện thói quen đó trong óc thận trọng cho đến khi định hình lại được thói quen. Tôi sẽ cần phải trữ táo trong nhà, và để chúng ở những nơi dễ tiếp cận hơn so với bánh quy. Sau đó, tôi cần phải thực sự ăn táo vào lúc nửa đêm thay vì tìm

đến bánh quy, lặp đi lặp lại thói quen này cho đến khi nó trở thành một thói quen mới. Điều đó đòi hỏi công sức và ý chí và thời gian.

Tuy rất khó khăn, nhưng việc phấn đấu để có được sự chính xác thông qua tư duy xác suất là một thói quen rất đáng theo đuổi. Trước hết, nó không phải lúc nào cũng sẽ khó khăn như vậy. Chúng ta phải bắt đầu làm điều này với sự cân nhắc và nỗ lực, nhưng cuối cùng nó trở thành một thói quen tư duy. Cũng giống như việc tuyên bố sự không chắc chắn trong niềm tin của bạn, nó cuối cùng sẽ chuyển từ một bước đi thêm hơi ngốc nghếch và lúng túng thành một thói quen không thể thiếu trong cách bạn nhìn nhận thế giới xung quanh mình.

Đúng là như thế, tư duy đặt cược không phải là một phương thuốc thần kỳ. Tư duy đặt cược sẽ không làm cho việc tự bào chữa biến mất hoặc động cơ lý giải tan biến vào hư không. Nhưng nó sẽ làm cho những thứ đó trở nên tốt hơn. Và tốt hơn một chút là tất cả những gì chúng ta cần để biến đổi cuộc sống của mình. Nếu chúng ta phân loại thêm một vài kết quả chính xác hơn, nếu chúng ta nắm bắt được thêm một vài cơ hội học tập, nó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong việc chúng ta học những gì, học khi nào, và học được bao nhiêu.

Phiên bản nén của việc ra quyết định trong thế giới thực của poker đã cho tôi thấy việc đưa ra quyết định tốt hơn một chút có thể tạo nên sự khác biệt lớn như thế nào. Một trận đấu poker có thể bao gồm vài trăm ván. Mỗi ván có thể đòi hỏi người chơi phải đưa ra lên đến 20 quyết định. Nếu, trong quá trình chơi, có hàng trăm kết quả cung cấp cơ hội học tập và chúng ta đã nắm bắt được mười cơ hội trong số đó, chúng ta sẽ vẫn bỏ lỡ 90% cơ hội học tập. Chúng ta sẽ không vượt quá được cách thức hoạt động của bộ não và xây dựng cho mình một bộ não khác, nhưng chúng ta không cần thiết phải làm như vậy. Nếu đối thủ của chúng ta là những

người như Nick Hy Lạp, thì họ đang bỏ lỡ hầu hết mọi cơ hội học tập. Chúng ta chắc chắn sẽ vẫn làm tốt hơn họ ngay cả khi chỉ mới nắm bắt được 10%. Nếu một đối thủ khác là một người giống như chúng ta, nhưng lại không nỗ lực để thay đổi thói quen xử lý kết quả của mình, thì có lẽ họ (phiên bản trước của chính chúng ta) sẽ nắm bắt được năm cơ hội. Một lần nữa, chúng ta đang bỏ lỡ 90%, và chúng ta vẫn sẽ thắng đậm một đối thủ đang cố gắng học hỏi nhưng không biết phải làm thế nào.*

Những lợi ích của việc nhận ra thêm một vài cơ hội học tập sẽ tích lũy theo thời gian. Hiệu quả tích lũy của việc ra quyết định tốt hơn một chút, tương tự như lãi suất kép, có thể có tác động rất lớn về lâu dài đến mọi việc chúng ta làm. Khi chúng ta thỉnh thoảng nắm bắt thêm được một cơ hội học tập, nó đặt chúng ta vào vị trí tốt hơn để nắm bắt được các cơ hội cùng loại trong tương lai. Bất kỳ sự cải thiện nào về chất lượng quyết định của chúng ta đều sẽ đặt chúng ta vào vị thế tốt hơn trong tương lai. Hãy nghĩ về nó như một con tàu đi từ New York đến London. Nếu hoa tiêu của tàu phạm phải một lỗi điều hướng cấp độ một, ban đầu sẽ chẳng ai chú ý thấy điều này. Tuy nhiên, nếu không được phát hiện, con tàu sẽ chệch hướng xa dần khỏi lộ trình của mình và sẽ chệch khỏi London nhiều dặm, vì tác hại của sự tính toán sai lầm cấp độ một đó đã tích lũy từng dặm một. Tư duy đặt cược sẽ điều chỉnh lại lộ

* Những con số này rõ ràng là do tôi tự nghĩ ra nhưng ít nhất chúng cũng xấp xỉ với thực tế. Nếu người chơi poker tệ nhất thế giới tìm được 0 trong số 100 cơ hội học tập, thì người chơi poker giỏi nhất thế giới chắc chắn sẽ không nằm ở đâu đó gần con số 100. Hãy nhớ rằng Phil Ivey (người đã kiếm được hơn 20 triệu đô la từ các giải đấu poker và có khả năng là một con số cao hơn nhiều trong các trận đấu tiền mặt có tiền cược cao) vẫn còn ám ảnh về những sai lầm mà anh đã phạm phải trong một số chiến thắng lớn nhất của mình.

trình của bạn. Và ngay cả một hành động sửa chữa nhỏ cũng sẽ đưa bạn đến đích an toàn hơn.

Bước đầu tiên là xác định thói quen tư duy mà chúng ta muốn định hình lại và cách định hình lại nó. Bước đầu tiên đó rất khó và đòi hỏi nhiều thời gian và công sức và chúng ta sẽ phạm phải rất nhiều sai lầm trong suốt quá trình. Vì vậy, bước thứ hai là công nhận rằng việc thực hiện những thay đổi này sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta không đơn độc trong quá trình này. Chiêu mộ người trợ giúp là chìa khóa để tạo ra sự thay đổi nhanh hơn và mạnh mẽ hơn, củng cố và đào tạo các thói quen tìm kiếm sự thật mới của chúng ta.

CHƯƠNG 4
Hệ thống bạn cùng tiến

"Có lẽ bạn mới chính là vấn đề, bạn có nghĩ vậy không?"

Khi Lauren Conrad, ngôi sao của show truyền hình thực tế *The Hills* của kênh MTV, xuất hiện trên talk show *Late Show with David Letterman* (*Chương trình khuya với David Letterman*) vào tháng 10/2008, cuộc phỏng vấn của cô đã xảy ra một diễn biến bất ngờ. Một phút đầu tiên là những lời nói vui đùa đúng chuẩn talk show đối với một ngôi sao 22 tuổi của một show truyền hình thực tế thành công: số lượng những sự kiện kịch tính đã xảy ra trong đời cô. Chưa đầy một phút sau, Conrad hỏi Letterman liệu ông có đang gọi cô là một con ngốc không.

Cô bắt đầu cuộc phỏng vấn với việc thảo luận về mối hận thù đang diễn ra với người bây giờ đã là cựu bạn cùng phòng của mình Heidi Montag và bạn trai của Heidi là Spencer Pratt. Phòng trường hợp bạn chưa từng nghe đến câu chuyện này, sau đây là tóm tắt những gì đã xảy ra: tình bạn của Lauren và Heidi kết thúc khi họ đánh nhau tại một buổi tiệc sinh nhật sau khi Lauren cáo buộc Heidi và Spencer đã tung tin đồn cô đã quay một băng sex. Ngoài ra, Lauren đã chơi với Stephanie (chị của Spencer) và Holly (chị

của Heidi), làm phức tạp các cuộc gặp gỡ xã hội và gia đình của tất cả những người có liên quan. Lauren đã cố gắng vun đắp cho mối quan hệ giữa hai người bạn cùng phòng của mình, Audrina và Lo, nhưng không thành công. Điều này đã làm căng thẳng tình bạn của Lauren với Audrina, người vừa mới nối lại tình bạn với Heidi. Brody Jenner cũng có mặt trong mớ hỗn độn này, anh hẹn hò với Lauren, tra hỏi cô về cuộc hẹn hò với một người mẫu của tạp chí Teen Vogue, bản thân mình hẹn hò với một người khác, tranh cãi với Spencer về tình bạn của anh với Lauren, bị cáo buộc tung tin đồn về băng sex của Lauren, v.v..

Tất cả những sự kiện kịch tính xảy ra trong cuộc đời của Conrad là những gì David Letterman đề cập đến khi ông xen vào, "Điều đó đặt ra câu hỏi, có thể bạn mới chính là vấn đề, bạn có nghĩ vậy không?" Câu hỏi châm biếm đó đã biến một cuộc phỏng vấn vốn đáng lẽ nên là một cuộc trò chuyện giả tạo, nhằm mục đích quảng bá thành một tình huống dở khóc dở cười.

Letterman ngay lập tức nhận ra rằng ông đã làm cho cuộc trò chuyện trở nên sâu sắc và nghiêm trọng ngoài sức tưởng tượng của cả hai. Ông cố gắng làm dịu "tai họa" mà mình vừa gây ra một cách đầy tự ti khi nói thêm rằng chính ông cũng đã làm điều tương tự, trong nhiều năm từ chối đóng vòng lặp học tập lại bằng cách cho rằng mọi người xung quanh mình đều là kẻ ngốc.

"Để tôi kể cho bạn nghe một ví dụ từ cuộc sống của chính mình... Trong một thời gian dài... Tôi đã nghĩ rằng, 'Chúa ơi, mọi người đều là kẻ ngốc'. Rồi nó xảy ra với tôi, 'Có lẽ nào mọi người đều là kẻ ngốc? Có lẽ tôi mới chính là thằng ngốc', và hóa ra tôi chính là một thằng ngốc".

Conrad rõ ràng không muốn nghe điều đó, cô trả lời, "Vậy điều đó khiến tôi trở thành một con ngốc ư?" Những trang web chuyên đăng tải về các show truyền hình thực tế, tin đồn, truyền thông, và

văn hóa đại chúng đã bất tử hóa khoảnh khắc này, và đó là cách họ đã nhìn thấy nó: Letterman "về cơ bản đã gọi Conrad là một con ngốc"(Gawker.com), "kịch liệt chỉ trích" Conrad (Trendhunter.com), "chế giễu Lauren Conrad" (Starpulse.com).

Thực ra nhận xét của Letterman có ý nghĩa khá sâu sắc. Sai lầm của ông là đã đưa ra cái nhìn sâu sắc đó trong một diễn đàn không phù hợp với một người vốn không đồng ý với loại trao đổi tìm kiếm sự thật đó.

Conrad chắc chắn có rất nhiều sự kiện kịch tính xảy ra trong đời mình: đủ để MTV tạo ra hai show truyền hình liên tiếp để ghi lại chúng. Nhưng, giống như hầu hết mọi người, cô đã mô tả những sự kiện kịch tính đó như một loạt những chuyện đã xảy ra *với* mình. Nói cách khác, những sự kiện kịch tính đó nằm ngoài tầm kiểm soát của cô (may rủi). Letterman đề nghị cô nên phân loại một vài trong số những sự kiện đó vào nhóm kỹ năng, một đề nghị có thể đã có ích cho Conrad trong tương lai nếu cô chịu tiếp thu nó. Không có gì ngạc nhiên khi cô không chịu tiếp thu nó.

Letterman đã đưa ra giả thuyết thay thế hữu ích, một cách đầy bất ngờ, trên một talk show đêm khuya vốn chỉ nhằm mục đích giải trí và PR. Có lẽ cách tiếp cận của Letterman sẽ phù hợp hơn trong một cuộc phỏng vấn giờ vàng theo kiểu Oprah Winfrey. Hoặc trên một trong những show truyền hình về tư vấn tâm lý nơi các ngôi sao truyền hình thực tế đồng ý với một sự trao đổi như vậy. Đúng như vậy, ông đã vi phạm khế ước xã hội giả định khi thách thức Conrad đặt cược vào cách phân loại kết quả của mình khi cô không đồng ý tìm kiếm sự thật cùng ông.

Sự trao đổi đó tương tự như sự tương tác của tôi tại giải đấu poker với anh chàng sáu-bảy rô. Tôi nghĩ anh ta đang xin lời khuyên của mình, vì vậy mới trả lời bằng cách yêu cầu anh ta cung cấp thêm thông tin để có ít nhiều có thể biết được liệu anh ta có

đang phân loại kết quả thất bại của mình chính xác là do may rủi không. Anh ta đang mong đợi tôi tuân theo chuẩn mực của một người nghe đầy thông cảm khi nghe một câu chuyện không may mắn. Khi cố gắng tìm hiểu chi tiết, tôi đã vi phạm khế ước ngầm định này. Tôi đã Letterman anh ta.

Những sự tương tác như vậy là lời nhắc nhở rằng không phải tất cả các tình huống đều thích hợp cho việc tìm kiếm sự thật, cũng không phải tất cả mọi người đều quan tâm đến việc theo đuổi điều đó. Nói là nói vậy, nhưng bất kỳ ai trong chúng ta vốn mong muốn áp dụng tư duy đặt cược tốt hơn sẽ được hưởng lợi từ việc có thêm nhiều người như David Letterman hơn nữa trong cuộc sống của mình. Như Letterman "chính gốc" đã học được từ cuộc trao đổi đầy lúng túng với Lauren Conrad, nếu muốn Letterman hiệu quả chúng ta cần phải có sự đồng thuận của cả hai bên.

Viên thuốc màu đỏ hay viên thuốc màu xanh?

Trong bộ phim khoa học viễn tưởng kinh điển *The Matrix* (*Ma trận*), khi Neo (do Keanu Reeves thủ vai) gặp Morpheus (anh hùng hacker do Laurence Fishburne thủ vai), Neo yêu cầu Morpheus nói cho anh ta biết "ma trận" là gì. Morpheus đồng ý nói cho Neo biết, nhưng anh phải lựa chọn giữa việc uống một viên thuốc màu xanh và một viên thuốc màu đỏ.

"Nếu anh uống viên thuốc màu xanh, câu chuyện sẽ kết thúc. Anh thức dậy trên giường mình và tin bất cứ điều gì anh muốn tin. Nếu uống viên thuốc màu đỏ, anh sẽ ở lại trong xứ sở thần tiên và tôi sẽ cho anh thấy cái lỗ thỏ sâu đến mức nào".

Khi Neo với tay về phía một viên thuốc, Morpheus nhắc anh, "Nhớ lấy, tất cả những gì tôi đang đưa ra là sự thật. Chỉ có bấy nhiêu thôi".

Neo chọn thấy thế giới như đúng bản chất của nó. Anh uống viên thuốc màu đỏ và bị "dập tơi tả" bởi một loạt những sự thật phũ phàng. Thế giới thoải mái của anh là một giấc mơ được tạo ra bởi những cỗ máy để bắt anh làm nô lệ như một nguồn năng lượng. Công việc và lối sống của anh, quần áo của anh, ngoại hình của anh, và toàn bộ chất liệu tạo nên cuộc đời anh chỉ là một ảo giác được cấy vào trong não anh. Trong thế giới thực, việc uống viên thuốc màu đỏ đã rút những sợi dây điện kết nối cơ thể anh với cỗ máy khai thác năng lượng, tống anh xuống một cống thoát nước, và anh được con tàu cướp biển của Morpheus, *Nebuchadnezzar*, vớt lên. Là những phiến quân chống lại máy móc, Morpheus và thủy thủ đoàn của anh (và bây giờ là Neo, do sự lựa chọn của anh) sống trong những khu ổ chuột chật chội, ngủ trong các hốc ngăn không thoải mái, ăn cháo loãng, và mặc giẻ rách. Những cỗ máy đang lùng sục để tiêu diệt họ.

Sự đánh đổi ở đây là Neo đã được thấy thế giới như đúng bản chất của nó, và cuối cùng, đánh bại những cỗ máy đã bắt loài người làm nô lệ.

Trong phim, ma trận được xây dựng để trở thành một phiên bản thoải mái hơn của thế giới. Tương tự, bộ não của chúng ta đã tiến hóa để làm cho phiên bản thế giới của chúng ta trở nên thoải mái hơn: niềm tin của chúng ta gần như luôn chính xác; kết quả có lợi là kết quả có được do kỹ năng của chúng ta; có những lý do chính đáng cho việc tại sao các kết quả bất lợi lại nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta; và chúng ta so sánh một cách có lợi cho mình với những người ngang hàng với mình. Chúng ta bác bỏ hoặc ít nhất là giảm nhẹ những phần đau đớn nhất của thông điệp.

Việc từ bỏ thế giới đó không phải là lựa chọn dễ dàng nhất. Sống trong ma trận rất thoải mái. Cũng như cách thức tự nhiên mà chúng ta vẫn áp dụng để xử lý thông tin nhằm bảo vệ hình

ảnh của mình ngay tức khắc. Khi lựa chọn thoát ra khỏi ma trận, chúng ta đang khẳng định rằng việc phấn đấu để có được một cái nhìn khách quan hơn về thế giới, ngay cả khi đôi khi việc đó làm chúng ta khó chịu, sẽ làm cho chúng ta hạnh phúc hơn và thành công hơn về lâu dài.

Nhưng đó là một sự đánh đổi không dành cho tất cả mọi người; nó phải được lựa chọn một cách hoàn toàn tự nguyện để có thể hiệu quả và bền vững. Morpheus (không giống như Letterman) không đi khắp nơi giải thoát mọi người ra khỏi ma trận mà không có sự đồng ý của họ. Anh đã yêu cầu Neo lựa chọn và thoát ra khỏi ma trận cùng anh.

Nếu bạn đã đọc đến phần này của cuốn sách, tôi đoán rằng bạn đang chọn viên thuốc màu đỏ thay vì viên thuốc màu xanh.

Khi mới bắt đầu chơi poker, tôi đã chọn tìm kiếm sự thật. Giống như Neo, tôi đã làm điều đó một cách do dự và không chắc mình đang làm gì. Anh trai tôi đã áp dụng một phương pháp rất thẳng thừng với tôi. Bản năng của tôi là phàn nàn về sự xui xẻo của mình và ngạc nhiên trước sự yếu kém trong lối chơi của những người khác, lên án sự bất công của tất cả những ván mà tôi đã thua. Anh ấy muốn nói về những điểm tôi hoài nghi về các quyết định chiến lược của mình, những điểm tôi cảm thấy mình có thể đã phạm sai lầm, và những điểm tôi không biết mình nên làm gì trong một ván bài. Tôi nhận ra anh đang truyền lại cho tôi phương pháp mà anh đã học được với bạn bè của mình, một nhóm những người chơi thông minh, biết phân tích ở Bờ Đông, nhiều người trong số họ, giống như Erik Seidel,* đang trên đường khẳng định bản thân

* Erik là một trong những đấu thủ poker xuất sắc nhất và được kính trọng nhất mọi thời đại. Anh ấy đã giành được (tại thời điểm viết cuốn sách này) tám chiếc vòng vô địch giải World Series of Poker và hơn 30 triệu đô la tiền thưởng từ các

mình như những huyền thoại trong môn poker. Ngoài việc giới thiệu tôi với phương pháp này, anh cũng khuyến khích những tay chơi nhà nghề xuất chúng này xem tôi như một người ngang hàng khi thảo luận về poker.

Tôi may mắn được tiếp xúc với nhóm đấu thủ đẳng cấp thế giới này, những người đã trở thành "nhóm bạn cùng tiến" của tôi trong poker, ngay khi vừa mới bắt đầu chơi. Và tôi cũng rất may mắn vì nếu muốn tham gia thảo luận về poker với nhóm đó, tôi phải hỏi về các quyết định chiến lược của mình. Tôi đã phải kháng cự lại ham muốn than van về sự xui xẻo của mình và, thay vào đó, tập trung vào những điểm tôi cảm thấy mình có thể đã phạm sai lầm và những điểm tôi không biết mình nên làm gì trong một ván bài. Vì đã đồng ý với quy tắc tham gia của nhóm, tôi phải học cách tập trung vào những thứ mình có thể kiểm soát (quyết định của chính mình), buông bỏ những thứ mình không thể kiểm soát (may rủi), và nỗ lực để có thể biết được chính xác sự khác biệt giữa hai thứ đó.

Tôi đã học được từ kinh nghiệm này rằng tư duy đặt cược sẽ dễ áp dụng hơn nếu tôi có được sự trợ giúp của những người khác. (Ngay cả Neo cũng cần trợ giúp để có thể đánh bại những cỗ máy). Bạn còn nhớ hệ thống đôi bạn cùng tiến từ các chuyến đi dã ngoại hay cắm trại của trường không? Giáo viên hoặc tham vấn viên sẽ bắt cặp mọi người với một người bạn. Người bạn của chúng ta có nhiệm vụ giữ cho chúng ta khỏi đi lang thang hoặc xuống nước quá sâu, và chúng ta cũng làm như vậy với người bạn của mình. Nhóm ra quyết định tốt là một phiên bản trưởng thành của hệ thống đôi bạn cùng tiến. Đúng là như thế, ngay cả khi được trợ giúp, chúng

---

giải đấu. Khi tôi bắt đầu tham gia thi đấu giải World Series được tổ chức tại sòng bạc Horseshoe của Binion vào đầu những năm 90 thế kỷ 20, anh ấy đã ba năm liên tiếp vô địch các sự kiện ở đó.

ta sẽ không bao giờ có thể hoàn toàn vượt qua những sự thiên lệch tự nhiên trong cách mình xử lý thông tin; tôi chắc chắn chưa bao giờ làm được điều đó. Nhưng nếu chúng ta có thể chọn được một vài người để tạo thành một nhóm tìm kiếm sự thật và giúp mình thực hiện những công việc vất vả có liên quan đến nhóm, nó sẽ tạo ra được sự khác biệt — rất nhỏ thôi, nhưng với những sự cải thiện được tích lũy theo thời gian. Chúng ta sẽ thành công hơn trong việc chống lại sự thiên lệch, nhìn nhận thế giới một cách khách quan hơn, và kết quả là, chúng ta sẽ đưa ra quyết định tốt hơn. Sẽ khó hơn rất nhiều nếu chúng ta làm việc này một mình.

Các thành viên trong nhóm ra quyết định có thể là bạn bè, hoặc các thành viên trong gia đình chúng ta, hoặc một nhóm đồng nghiệp không chính thức, hoặc một nhóm chiến lược doanh nghiệp, hoặc một tổ chức chuyên nghiệp nơi các thành viên có thể nói về việc ra quyết định của mình. Việc hình thành hoặc tham gia vào một nhóm mà trọng tâm của nó được đặt vào tư duy đặt cược đồng nghĩa với việc sửa đổi khế ước xã hội thông thường. Nó đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ đồng ý cởi mở với những người bất đồng với mình, ghi nhận công trạng đúng người đúng chỗ, và chịu trách nhiệm khi thích hợp, thậm chí (và nhất là) khi việc đó làm chúng ta khó chịu. Đó là lý do tại sao, khi làm việc đó với những người khác, chúng ta cần làm rõ ràng rằng khế ước xã hội đang được sửa đổi, hoặc cảm xúc sẽ bị tổn thương, thái độ phòng thủ sẽ lại xuất hiện, và giống như Lauren Conrad, người nghe của bạn sẽ không muốn nghe những gì bạn phải nói. Vì vậy, trong khi chúng ta tìm kiếm một vài người để cùng áp dụng tư duy đặt cược với mình, với phần còn lại của thế giới, sẽ tốt hơn nếu chúng ta dành thời gian để xem xét các khế ước xã hội hiện hành thay vì đi khắp nơi thách thức mọi người, "Muốn cược không?" dù muốn dù không. (Điều đó không có nghĩa là chúng ta không bao giờ có thể tham gia vào

các hoạt động tìm kiếm sự thật bên ngoài nhóm quyết định của mình. Phương pháp của chúng ta chỉ cần ít trực diện hơn, ít giống với Letterman hơn. Chúng ta sẽ trực diện hơn khi đã khám phá các hoạt động truyền đạt thông tin *bên trong* nhóm).

Các nhóm ra quyết định đang được hình thành khắp nơi trên thế giới vì người ta đã nhận ra người khác có thể giúp ích cho mình như thế nào; khái niệm làm việc cùng nhau để đối phó với những thách thức cá nhân của mỗi người là một khái niệm rất quen thuộc. Việc có được sự giúp đỡ của người khác cung cấp rất nhiều lợi ích cho việc ra quyết định, nhưng một trong những lợi ích rõ ràng nhất là những người khác có thể phát hiện ra lỗi của chúng ta tốt hơn chúng ta. Chúng ta có thể giúp những người khác trong nhóm vượt qua thiên lệch điểm mù của họ và họ có thể giúp chúng vượt qua được thiên lệch điểm mù của mình.

Cho dù việc chiêu mộ nhân lực vào một nhóm ra quyết định có gặp phải trở ngại nào đi nữa (và chương này sẽ chỉ ra một số trở ngại, cùng với chiến lược để vượt qua chúng), thì việc tìm một người bạn để trông chừng phía sau bạn - hoặc điểm mù của bạn vẫn là một việc rất đáng làm. Điều may mắn là chúng ta chỉ cần tìm một số ít người sẵn sàng thực hiện tư duy khám phá cần thiết cho việc tìm kiếm sự thật. Trong thực tế, miễn là có ba người trong nhóm (hai người không đồng ý với nhau và một trọng tài*), nhóm tìm kiếm sự thật sẽ có thể hoạt động ổn định và hiệu quả.

Cũng sẽ rất hữu ích khi chúng ta nhận ra rằng mọi người phục vụ cho các mục đích khác nhau trong cuộc sống của mình. Ngay cả khi chúng ta rất xem trọng việc tìm kiếm sự thật, điều đó không có nghĩa là mọi người trong cuộc sống của chúng ta sẽ phải chấp nhận điều đó hoặc giao tiếp với chúng ta theo cách đó. Tìm kiếm

---

* Cảm ơn Phil Tetlock vì đã cho tôi một cách diễn đạt rất tuyệt vời.

sự thật không phải là một giáo phái; chúng ta không nhất thiết phải phanh thây những người không có cùng sự cam kết đó với mình. Những người bạn tập pilates hoặc chơi bóng bầu dục chung với chúng ta hoặc bất kỳ người bạn nào không cần phải uống viên thuốc màu đỏ để duy trì tình bạn với chúng ta. Những người bạn khác nhau sẽ thỏa mãn những nhu cầu khác nhau và không phải tất cả họ cần phải có cùng tư tưởng với nhau. Các nhóm khác nhau đó cũng có thể cung cấp sự cân bằng rất cần thiết cho cuộc sống của chúng ta. Xét cho cùng, chúng ta phải nỗ lực rất nhiều mới có thể thừa nhận và khám phá những sai lầm của mình mà không cảm thấy tồi tệ về bản thân, không nhận hết công trạng về mình với một kết quả tuyệt vời, và nhận ra, với một thái độ cởi mở, rằng không phải niềm tin nào của mình cũng chính xác. Việc tìm kiếm sự thật đi ngược lại với rất nhiều hành vi thoải mái; đó là một công việc rất vất vả và chúng ta cần phải nghỉ giải lao để bổ sung lại sức mạnh ý chí cho mình.

Trên thực tế, trong nhóm chiến lược poker của tôi, chúng tôi hiểu được sự cần thiết của việc thỉnh thoảng phải rời nhóm và giải tỏa những cảm xúc mãnh liệt trước khi tham gia vào việc phân loại chính xác một kết quả. Ví dụ, nếu một người trong chúng tôi bị loại khỏi một giải đấu, việc thỉnh thoảng nói rằng, "Ngay bây giờ, tôi chỉ cần được than van về sự xui xẻo của mình" là hoàn toàn có thể chấp nhận được. Điều quan trọng là khi làm điều đó, chúng tôi nhận ra rằng đó chỉ là một ngoại lệ tạm thời không giống với những công việc vất vả mà chúng tôi đang làm cùng nhau và chúng tôi sẽ trở lại khi khoảnh khắc yếu đuối về mặt cảm xúc đó qua đi.

Chúng ta biết rằng việc ra quyết định của mình có thể được cải thiện nếu chúng ta tìm được những người khác cùng mình tìm kiếm sự thật. Và chúng ta biết mình cần có một thỏa thuận. Có gì trong thỏa thuận đó? Các tính năng của một nhóm ra quyết định

hiệu quả là gì? Phần còn lại của chương này sẽ được dành để cung cấp câu trả lời cho những câu hỏi đó. Chương 5 sẽ khai triển thêm bằng cách cung cấp một bản thảo chi tiết về quy tắc tham gia trong các nhóm tìm kiếm sự thật, làm thế nào để giữ cho nhóm không bị lạc hướng, và những thói quen tư duy hiệu quả mà nhóm có thể củng cố cho mỗi người chúng ta.

Không phải tất cả các nhóm đều được tạo ra như nhau

Một nhóm có điều lệ rõ ràng có thể đặc biệt hữu ích cho những thói quen khó bỏ hoặc khó thay đổi. Đây không phải là một ý tưởng điên rồ hoặc thậm chí mới lạ gì cả. Chúng ta đều rất quen thuộc với việc phương pháp nhóm có thể giúp cải thiện thói quen ăn uống, uống rượu, và hoạt động thể chất như thế nào. Ví dụ nổi tiếng nhất về một phương pháp nhóm hiệu quả chính là chương trình Những người nghiện rượu ẩn danh (Alcoholics Anonymous - AA).

Người đầu tiên sáng lập AA, Bill W., ban đầu đã tự kiềm chế việc uống rượu thông qua một quy trình khó khăn bao gồm nhiều năm thất bại, tuyệt vọng, nhập viện, ma túy, và một trải nghiệm tôn giáo nhằm giúp ông cai rượu. Tuy nhiên, để *duy trì* sự tỉnh táo, ông nhận ra rằng mình cần nói chuyện với một người nghiện rượu khác. Bill W. đã chiêu mộ Tiến sĩ Bob, người sáng lập thứ hai của AA, tham gia vào một chuyến đi đến Akron, Ohio. Tiến sĩ Bob, người bị gia đình và các bác sĩ coi như một kẻ nghiện rượu vô vọng và vô phương cứu chữa, đã giữ cho Bill W. không uống rượu trong suốt chuyến đi đó. Đổi lại, Bill W. cuối cùng đã giúp Tiến sĩ Bob cai được rượu. AA sau đó đã giúp hàng triệu người bỏ rượu và duy trì sự tỉnh táo, và dẫn đến việc các tổ chức khác đã thử áp dụng phương pháp tương tự với các thói quen khó bỏ khác như lạm dụng ma túy, hút thuốc, ăn uống không lành mạnh, và

các mối quan hệ ngược đãi. Tất cả đều xuất phát từ khái niệm cho rằng chúng ta có thể làm mọi thứ tốt hơn khi có được sự giúp đỡ của người khác.

Nhưng, tuy một nhóm *có thể* hoạt động để tạo ra kết quả tốt hơn tổng số các cá nhân, mọi thứ không phải sẽ tự động có hiệu quả như thế. Việc tham gia vào một nhóm có thể cải thiện chất lượng quyết định của chúng ta bằng cách khám phá các lựa chọn thay thế và nhận ra những nơi tư duy của chúng ta có thể bị thiên lệch, nhưng một nhóm cũng có thể làm trầm trọng thêm xu hướng xác nhận những gì mình vốn đã tin của chúng ta. Philip Tetlock và Jennifer Lerner, hai người đi đầu trong khoa học về tương tác nhóm, đã mô tả hai loại phong cách lý giải nhóm trong một bài báo có sức ảnh hưởng vào năm 2002: "Trong khi tư duy xác nhận liên quan đến một nỗ lực một bên nhằm hợp lý hóa một quan điểm cụ thể, thì tư duy khám phá lại liên quan đến sự xem xét một cách công bằng các quan điểm thay thế". Nói cách khác, tư duy xác nhận sẽ khuếch đại sự thiên lệch, thúc đẩy và khuyến khích việc lý giải có động cơ vì mục đích chính của nó là bào chữa. Tư duy xác nhận thúc đẩy một sự yêu thích và tán dương dành cho niềm tin của một người, bóp méo cách thức xử lý thông tin và phân tích các quyết định của nhóm, từ đó gây ra hiện tượng tư duy tập thể. Mặt khác, tư duy khám phá lại khuyến khích một sự xem xét cởi mở và khách quan các giả thuyết thay thế và chấp nhận sự bất đồng quan điểm để chống lại thiên lệch. Tư duy khám phá giúp các thành viên trong nhóm lý giải hướng đến một sự nhìn nhận chính xác hơn về thế giới.

Nếu không có một điều lệ rõ ràng cho tư tưởng khám phá và trách nhiệm giải trình đối với điều lệ đó, xu hướng của chúng ta khi tương tác với những người khác sẽ tuân theo xu hướng cá nhân của chúng ta, vốn là hướng đến sự xác nhận. Cụm từ "phòng dội

âm" ngay lập tức gợi lên hình ảnh của kết quả gây ra sự trôi dạt tự nhiên đến tư duy xác nhận của chúng ta. Đó chính là điệp khúc mà tôi nghe được từ một số nhóm đấu thủ trong thời gian nghỉ giải lao của các giải đấu poker. Khi một đấu thủ nói đến việc mình đã xui xẻo đến mức nào, một người khác sẽ gật đầu tán thành như một tín hiệu báo trước rằng họ sắp kể câu chuyện xui xẻo của chính mình, vốn sau đó sẽ nhận được những cái gật đầu tán thành từ cả nhóm.

Lerner và Tetlock cung cấp nhiều thông tin chi tiết về những gì chúng ta cần đưa vào thỏa thuận nhóm để tránh tư duy xác nhận và khuyến khích tư duy khám phá. "Tư duy phức tạp và cởi mở có nhiều khả năng được kích hoạt nhất khi người ra quyết định trước khi hình thành bất kỳ ý kiến nào biết rõ rằng họ sẽ chịu trách nhiệm giải trình trước các cử tọa, những người (a) mà người ra quyết định không rõ có quan điểm như thế nào, (b) quan tâm đến sự chính xác, (c) có lượng thông tin vừa đủ, và (d) có lý do chính đáng để tìm hiểu lý do đằng sau phán quyết/lựa chọn của những người tham gia". Bài báo năm 2002 này là một trong số những bài báo đồng tác giả của họ mà trong đó họ ủng hộ kết luận rằng các nhóm có thể cải thiện tư duy của cá nhân những người ra quyết định khi các cá nhân *chịu trách nhiệm* trước một nhóm quan tâm đến *sự chính xác*.

Ngoài trách nhiệm giải trình và sự quan tâm đến sự chính xác, điều lệ cũng nên khuyến khích và tôn vinh một *sự đa dạng quan điểm* để thách thức tư duy thiên lệch của cá nhân các thành viên. Jonathan Haidt, một giáo sư tại Trường Kinh doanh Stern của Đại học New York, là một chuyên gia hàng đầu trong việc nghiên cứu về tư duy nhóm trong chính trị. Haidt, trong cuốn sách của mình *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion* (*Trí óc ngay thẳng: Vì sao người tốt thường bị chia rẽ bởi tôn giáo và chính trị*), đã phát triển thêm công

trình của Tetlock, kết nối nó với sự cần thiết phải đa dạng. "Nếu bạn kết hợp các cá nhân lại với nhau đúng cách, để một số cá nhân có thể sử dụng năng lực lý giải của mình để xác nhận rằng niềm tin của những người khác là không chính xác, và tất cả mọi người đều cảm nhận được một mối liên kết chung hoặc số phận chung nào đó cho phép họ tương tác một cách văn minh với nhau, bạn có thể tạo một nhóm biết lý giải hợp lý như một thuộc tính nổi bật của hệ thống xã hội. Đây là lý do tại sao việc có được sự đa dạng về trí tuệ và tư tưởng trong bất kỳ nhóm hoặc tổ chức nào có mục tiêu là tìm kiếm sự thật lại quan trọng đến như vậy".

Cùng với nhau, lời khuyên của các chuyên gia có tương tác nhóm này sẽ tạo ra một đề cương khá tốt cho một hiến chương tìm kiếm sự thật:

(1) Tập trung vào sự chính xác (thay vì sự xác nhận), bao gồm việc tưởng thưởng cho việc tìm kiếm sự thật, sự khách quan, và sự cởi mở trong nhóm;
(2) Trách nhiệm giải trình, mà thành viên sẽ được thông báo trước; và
(3) Cởi mở với sự đa dạng ý kiến.

Một thỏa thuận dựa trên những tiêu chí này sẽ tạo ra một mối liên kết chung và số phận chung giữa các thành viên, cho phép nhóm đưa ra được những lý giải hợp lý.

Những người nhận ra lợi ích của tư duy đặt cược sẽ không lấy làm ngạc nhiên với bất kỳ tiêu chí nào trong số ba tiêu chí này. Chúng ta không thắng cược bằng cách khư khư tin vào ý kiến của mình. Chúng ta thắng cược bằng cách không ngừng nỗ lực kiểm định niềm tin của mình và những dự đoán về tương lai để hình dung chính xác hơn về thế giới. Về lâu dài, người khách quan hơn

sẽ chiến thắng người thiên lệch hơn. Theo cách đó, đặt cược là một hình thức trách nhiệm giải trình trước sự chính xác. Muốn kiểm định niềm tin của mình, chúng ta cần phải xem xét một cách cởi mở nhiều quan điểm và giả thuyết thay thế khác nhau. Bạn nên kết hợp tất cả những điều đó vào hiến chương của nhóm mình.

Hiến chương của nhóm phải được truyền đạt một cách rõ ràng, như Erik Seidel đã nói rất rõ với tôi. Tôi đã từng gặp Erik khi còn là một thiếu niên, nhưng khi tôi bắt đầu vô tình chạm mặt anh tại các giải đấu poker, đó là lần đầu tiên chúng tôi tương tác với nhau trong một bối cảnh công việc. Khi mới bắt đầu sự nghiệp poker, tôi đã gặp Erik vào thời gian nghỉ giải lao của một giải đấu, và bắt đầu than vãn với anh về sự xui xẻo của mình khi để thua một ván quan trọng. Chỉ với ba câu, anh đã trình bày tất cả các yếu tố của một hiến chương nhóm hiệu quả. "Tôi không muốn nghe nó. Không phải tôi có ý muốn làm tổn thương cô, nhưng nếu cô có một câu hỏi về một ván bài, cô có thể hỏi tôi về chiến lược suốt cả ngày. Tôi chỉ nghĩ rằng một câu chuyện về poker sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu trọng tâm của nó là về một thứ mà cô không thể kiểm soát được, như sự xui xẻo chẳng hạn".

Khi bạn nghĩ về một hiến chương cho những sự tương tác tìm kiếm sự thật, Erik Seidel đã đưa ra một hiến chương rất xuất sắc. Anh đã nói cho tôi nghe những quy tắc của việc ở trong cùng một nhóm với anh. Anh đã ngăn tôi áp dụng tư duy xác nhận hoặc thiên lệch như "Tôi đã không may mắn". Anh khuyến khích tôi tìm những thứ mà mình có thể kiểm soát được và làm thế nào để cải thiện các quyết định về những thứ đó. Tôi biết anh sẽ bắt tôi chịu trách nhiệm với những điều này trong những lần tương tác sau. Chúng tôi sẽ khám phá nhiều ý kiến khác nhau vì anh đã nhấn mạnh rằng đó sẽ là trọng tâm của những lần tương tác của chúng tôi.

Vì tôi đã đủ may mắn để được trở thành một phần của một nhóm có một hiến chương tìm kiếm sự thật, nên chắc chắn rằng khả năng ra quyết định khi chơi poker của tôi đã được cải thiện. Khi tôi có thể tham khảo ý kiến của họ về các quyết định trong khi chơi, như có nên tăng tiền cược hay không hoặc cách quản lý vốn hoặc lựa chọn hình thức chơi, lời khuyên của họ đã giúp giảm số lỗi tôi phạm phải. Tương tự như vậy, khi được tiếp cận với những chiến lược và kinh nghiệm khác nhau của họ, tôi đã liên tục cải thiện được chất lượng tư duy và các quyết định của mình. Khi tôi có câu hỏi hoặc không hiểu tại sao một chuyện gì đó lại xảy ra, họ sẽ thấy được những thứ mà tôi không thấy. Khi họ có câu hỏi hoặc cần lời khuyên về một ván bài, tôi không chỉ đang giúp họ phân tích một quyết định mà họ đã đưa ra mà còn thường xuyên nhận được kiến thức bổ ích về lối chơi của chính mình. Những sự tương tác đó đã tạo ra được những sự cải thiện trong lối chơi của tôi mà có lẽ tôi đã bỏ qua hoặc, trong trường hợp khả quan nhất, chỉ có thể tự mình tìm ra được sau khi đã phạm phải rất nhiều sai lầm đắt giá.

Thậm chí còn tốt hơn nữa, việc tương tác với những người có động cơ tương tự với mình cũng cải thiện khả năng chống lại sự thiên lệch không chỉ trong những lần tương tác trực tiếp mà còn khi chúng ta đang tự mình đưa ra và phân tích các quyết định. Cả nhóm sẽ xâm chiếm trí óc của chúng ta — theo nghĩa tích cực — định hình lại thói quen quyết định của chúng ta.

Nhóm tưởng thưởng cho sự tập trung vào sự chính xác

Chúng ta ai cũng muốn được mọi người nghĩ tốt về mình, nhất là những người chúng ta tôn trọng. Lerner và Tetlock nhận ra rằng sự khao khát được mọi người công nhận của chúng ta rất mãnh liệt

và có tác dụng khích lệ. Trong hầu hết các tình huống thí nghiệm, họ thấy rằng, những người tham gia nghiên cứu mong được giải thích về hành động của mình với những người mà họ chưa bao giờ gặp và không bao giờ mong gặp lại. "Điều đáng chú ý về tài liệu này là — mặc dù chịu tác động của một chút thao túng - những người tham gia vẫn phản hồi một cách đáng tin cậy như thể sự công nhận của cử tọa là rất quan trọng". Thật tuyệt vời khi nhận được sự công nhận từ những người mà chúng ta tôn trọng, nhưng chúng ta lại khao khát sự công nhận đến mức vẫn sẽ nỗ lực để có được nó từ một người xa lạ. Một nhóm ra quyết định hiệu quả có thể khai thác sự khao khát này bằng cách tưởng thưởng cho sự chính xác và sự thành thật trí thức* bằng sự công nhận từ xã hội.

Lý giải có động cơ thúc đẩy và thiên lệch tự bào chữa là hai thói quen tư duy bắt rễ rất sâu từ cách bộ não của chúng ta hoạt động. Chúng ta có một sự đầu tư lớn vào tư duy xác nhận, và chúng ta lúc nào cũng bị sa vào những sự thiên lệch này mà không hề hay biết. Tư duy xác nhận khó phát hiện, khó thay đổi, và khó tự củng cố nếu chúng ta cố gắng thay đổi nó. Tự mình thưởng cho mình khi áp dụng tư duy đặt cược là một chuyện, nhưng sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu chúng ta có những người khác làm công việc tưởng thưởng đó giùm mình.

Các nhóm như AA đã cho thấy việc một nhóm hỗ trợ có thể tưởng thưởng cho việc đã làm được một việc khó khăn là thay đổi một thói quen chỉ bằng sự công nhận của họ như thế nào. Để tham gia vào các công việc khó khăn liên quan đến sự tỉnh táo, các nhóm AA địa phương đã tặng phỉnh hoặc xèng cho các thành viên

* Intellectual honesty – sự chân thật trong việc đạt được, phân tích và chuyển giao các ý tưởng, cũng là một phương pháp ứng dụng trong giải quyết vấn đề, có đặc trưng là thái độ thành thật, không thiên lệch (BTV).

để tưởng thưởng cho độ dài thời gian tỉnh táo của họ. Phỉnh (mà các thành viên thường mang hoặc dùng làm trang sức) là một lời nhắc hữu hình cho thấy những người khác đã công nhận rằng bạn đang thực hiện được một việc gì đó rất khó khăn. Có những đồng xèng dùng để đánh dấu mốc từ một đến 65 năm tỉnh táo. Ngoài ra còn có những đồng xèng được tặng cho mỗi tháng tỉnh táo trong năm đầu tiên. Thậm chí còn có một đồng xèng được tặng vì đã tỉnh táo được 24 giờ.

Tôi đã được trực tiếp trải nghiệm sức mạnh của sự công nhận từ một nhóm trong việc định hình lại thói quen tư duy của cá nhân. Tôi nhận được phần thưởng từ việc *cố gắng* trở thành người biết ghi nhận công trạng đúng người đúng chỗ nhất, biết thừa nhận sai lầm giỏi nhất, và tìm kiếm sai lầm trong những kết quả tốt giỏi nhất. Phần thưởng là sự tham gia nhiệt tình và hết lòng giới thiệu tôi với các sắc thái của chiến lược poker của họ. Tôi cũng cảm thấy rất thỏa mãn khi những đấu thủ thông minh, thành công này nhìn nhận câu hỏi của mình rất nghiêm túc và ngày càng yêu cầu được nghe ý kiến *của tôi* nhiều hơn. Ngược lại, tôi cảm nhận được sự không hài lòng từ họ khi tôi hành động ngược với hiến chương của nhóm và phàn nàn về sự xui xẻo của mình, hoặc mong đợi họ sẽ xác nhận rằng tôi đã chơi xuất sắc như thế nào chỉ vì tôi đang thắng.

Tuy tôi chưa bao giờ đến được gần với mục tiêu là một sự tập trung hoàn toàn vào sự chính xác, nhưng nhóm tôi đã giúp tôi biết ghi nhận công trạng đúng người đúng chỗ hơn một chút so với khi tôi không có họ, phát hiện được thêm một vài lỗi so với khi tôi phải tự làm việc đó một mình, cởi mở hơn trong việc đón nhận những lựa chọn chiến lược mà mình không tán thành. Điều đó đã đẩy tôi, ngay cả khi chỉ mỗi lần một chút thôi, đến mục tiêu tiệm cận sự thật khách quan. Và cái một chút đó có tác động rất to lớn và lâu dài đến thành công của tôi.

Khi tôi mới bắt đầu chơi poker, "việc thảo luận về các ván bài" bao gồm phần lớn là những lời phàn nàn của tôi về sự xui xẻo khi tôi thua. Anh tôi chẳng mấy chốc đã chán ngấy những lời than vãn đó. Anh đã ra quy định rằng tôi chỉ được phép hỏi anh về những ván mà tôi đã thắng. Nếu muốn anh chịu tham gia thảo luận với mình, tôi phải xác định được một điểm nào đó trong những ván đó mà mình có thể đã phạm sai lầm.

Việc nói về chiến thắng (ngay cả khi chúng tôi đang xác định những sai lầm trên con đường giành chiến thắng) sẽ ít đau đớn hơn việc nói về thất bại, tạo điều kiện cho những thói quen mới được huấn luyện một cách dễ dàng hơn. Việc xác định những sai lầm trong các ván bài mà tôi đã thắng sẽ củng cố khả năng phân biệt giữa chất lượng của kết quả và chất lượng của quyết định. Những cuộc thảo luận này cũng khiến tôi cảm thấy thoải mái về việc phân tích và đặt câu hỏi về quyết định của mình vì tôi có được sự công nhận từ Howard và những đấu thủ mà mình tôn trọng. Tôi đã sử dụng sự công nhận đó làm bằng chứng cho thấy mình đã hiểu được poker và có tiềm năng trở thành một đấu thủ xuất sắc. Tôi cảm thấy thật tuyệt khi được họ khen ngợi vì đã tìm những phương pháp thay thế trong các ván mà mình đã thắng hoặc hiểu được tác động của may rủi. Theo thời gian, tôi đã có thể mở rộng phương pháp này để xác định cơ hội học tập trong bất kỳ ván nào mà mình chơi, không chỉ những ván thắng.

Khi chúng ta ở trong một nhóm thường xuyên củng cố tư duy khám phá, thói quen sẽ trở thành phản xạ, tự động vận hành mà không cần phải được kích hoạt. Tư duy khám phá trở thành một thói quen tư duy mới, thông lệ mới, và sẽ tự củng cố. Nói theo cách của Pavlov, sau khi nhận được đủ sự công nhận từ nhóm vì đã thực hiện được công việc khó khăn của việc áp dụng tư duy đặt cược, chúng ta sẽ có được cùng một cảm giác tuyệt vời từ việc tự

mình tập trung vào sự chính xác. Chúng ta tiếp thu sự công nhận của nhóm và, như một thói quen, chúng ta sẽ bắt đầu làm những việc có thể giúp mình kiếm được sự công nhận đó khi không ở gần nhóm (xét cho cùng là hầu hết thời gian).

"Một trăm cái bánh hamburger White Castle... và một ly sữa lắc sô cô la lớn ": cách trách nhiệm giải trình cải thiện việc ra quyết định

David Gray là một tay chơi poker tiền cược cao và con bạc chuyên nghiệp, và cũng là một người bạn tốt của tôi. Sau một đêm ăn chơi ở trường đua ngựa và một trung tâm bowling ở New Jersey, David và một nhóm những con bạc khác đều đang rất đói bụng. Trời đã khuya rồi. Có người đề nghị cả nhóm đến White Castle ăn. Một cuộc tranh luận đã nổ ra về việc người ăn khỏe nhất nhóm, Ira Cá Voi, có thể ăn được bao nhiêu cái bánh hamburger.

Khi họ buộc được Ira Cá Voi nói rằng anh có thể ăn được 100 cái bánh hamburger (xin nhớ, bánh hamburger của White Castle là loại nhỏ), không có gì ngạc nhiên khi hầu hết những người trong nhóm đều muốn đánh cược với anh ấy. David là một ngoại lệ. "Tôi là một chàng trai trẻ, chỉ mới bắt đầu thôi. Năm mươi đô la là một số tiền lớn với tôi cho dù thua hay thắng. Tổng số tiền cược Ira Cá Voi không thể ăn hết 100 cái bánh là khoảng 2.000 đô la. Tôi đặt cược 200 đô la vào anh ấy vì tôi nghĩ anh ấy có thể làm được".

Khi họ đến White Castle, Ira Cá Voi quyết định gọi mỗi lần 20 cái bánh. David biết mình sẽ có khả năng thắng cược ngay khi Ira Cá Voi gọi 20 cái bánh đầu tiên, vì Ira Cá Voi còn gọi thêm một ly sữa lắc và khoai tây chiên nữa.

Sau khi Ira Cá Voi thanh toán xong 100 cái bánh hamburger và

sau khi anh ấy và David đã thu xong tiền thắng cược, Ira Cá Voi gọi thêm 20 cái bánh hamburger mang về nữa, "cho bà Cá Voi".

Trách nhiệm giải trình là một sự sẵn sàng hoặc nghĩa vụ trả lời cho hành động hoặc niềm tin của chúng ta trước người khác. Đặt cược là một dạng trách nhiệm giải trình. Nếu chúng ta quá tự tin vào ý kiến của mình, nó có thể khiến chúng ta phải thua cược. Ira Cá Voi đã bắt những con bạc khác phải chịu trách nhiệm với niềm tin của họ về việc liệu anh có thể ăn hết 100 cái bánh hamburger White Castle hay không. Trách nhiệm giải trình là lý do John Hennigan (trong một thời gian ngắn) chuyển đến Des Moines. Sau khi dành thời gian trong loại môi trường đó, bạn sẽ trở nên siêu thận trọng về mức độ tự tin vào niềm tin của mình. Không ai bị buộc phải đưa ra hoặc chấp nhận những vụ cá cược như vậy, nhưng viễn cảnh là một lời nhắc nhở rằng bạn luôn có thể bị buộc phải chịu trách nhiệm về sự chính xác của những gì bạn tin và nói. Đó thực sự là khi bạn phải dùng tiền để chứng minh cho lời nói của mình.

Việc ở trong một môi trường mà lúc nào bạn cũng có thể bị thách cược sẽ giúp giảm lý giải có động cơ. Một môi trường như vậy sẽ thay đổi khung hình mà thông qua đó chúng ta nhìn nhận những thông tin trái ngược với niềm tin của mình, củng cố sự thay đổi khung hình mà nhóm tìm kiếm sự thật của chúng ta tưởng thưởng. Bằng chứng vốn có thể mâu thuẫn với một niềm tin mà chúng ta có không còn được nhìn nhận qua như một khung hình tai hại như vậy nữa. Thay vào đó, nó được xem là hữu ích vì nó có thể cải thiện cơ hội đưa ra một sự đặt cược tốt hơn của chúng ta. Và việc thắng cược sẽ kích hoạt bản cập nhật tích cực có tác dụng củng cố.

Trách nhiệm giải trình, tương tự như việc củng cố sự chính xác, cũng cải thiện việc ra quyết định và xử lý thông tin của chúng ta

khi không ở gần nhóm vì chúng ta *biết trước* rằng mình sẽ phải trả lời trước nhóm về các quyết định của mình. Khi tôi mới bắt đầu sự nghiệp poker, nhóm poker của tôi đã khuyên rằng một cách có thể giúp tôi tránh được ảnh hưởng của thiên lệch tự bào chữa khi thua là thiết lập trước một "giới hạn thua" - nếu đã thua 600 đô la tiền cược, tôi sẽ nghỉ chơi. Các đấu thủ thông minh, dày dặn kinh nghiệm, những người đã cho tôi lời khuyên đó, biết rằng vào thời điểm thua cuộc, tôi có thể sẽ không còn đủ lý trí để có thể đánh giá được liệu mình thua là do xui xẻo hay do chơi kém. Một giới hạn thua được xác định từ trước đóng vai trò như sự thức tỉnh ngăn chúng ta không tiếp tục "cố đấm ăn xôi" một cách phi lý, nhưng khả năng tự cưỡng chế lại là một vấn đề. Nếu có nhiều tiền hơn trong túi, bạn vẫn có thể lấy nó ra. Nếu bạn hết tiền, sòng bạc luôn có sẵn máy ATM và các loại máy khác cho phép bạn ứng tiền trước bằng thẻ tín dụng. Người chơi poker cũng khá rộng rãi trong việc cho những người đang thua vay tiền.

Tôi hiếm có khả năng phá vỡ một giới hạn thua vì tôi biết mình phải chịu trách nhiệm với nhóm mình. Nếu tôi đã chạm đến giới hạn thua và tiếng nói nội tâm của tôi nói, "Trận đấu này đang diễn ra tốt đến mức mình phải bỏ thêm tiền và tiếp tục chơi", nó cũng nhắc tôi phải trả lời về quyết định này trước một nhóm những đấu thủ mà mình kính trọng. Trách nhiệm giải trình khiến tôi phải chạy đoạn hội thoại đó trong đầu, mà ở đó tôi bắt đầu giải thích về việc mình đang gặp xui xẻo như thế nào và họ sẽ phơi bày lý do vì sao tôi có thể đang bị thiên lệch trong đánh giá của mình, giúp tôi kháng cự lại ham muốn muốn mua thêm xèng. Và, sau khi rời khỏi một trận đấu thảm bại và trở về nhà, tôi có thể bù đắp một phần nỗi đau của việc thua cuộc bằng cách cho chạy đoạn hội thoại mà ở đó nhóm tôi sẽ tán thành quyết định nghỉ chơi của tôi khi tôi kể cho họ nghe về nó.

Việc tưởng tượng cuộc thảo luận diễn ra như thế nào sẽ giúp chúng ta tự mình phát hiện ra nhiều lỗi hơn và nắm bắt được chúng nhanh hơn.

Nhóm sẽ cho chúng ta tiếp xúc với đa dạng nhiều quan điểm khác nhau

John Stuart Mill là một trong những người hùng về tư duy đặt cược. Hơn 150 năm sau khi viết *On Liberty* (Bàn về tự do), những suy nghĩ của ông về triết học xã hội và chính trị vẫn hợp thời một cách đáng kinh ngạc. Một trong những chủ đề thường xuyên xuất hiện trong *On Liberty* là tầm quan trọng của sự đa dạng ý kiến. Sự đa dạng và bất đồng ý kiến không chỉ là phương tiện để kiểm tra khả năng có thể phạm sai lầm, mà còn là phương tiện duy nhất để kiểm tra sự thật tối thượng của một ý kiến: "Cách duy nhất để một người có thể thực hiện một phương pháp nào đó để thấu hiểu toàn bộ một chủ đề, là bằng cách lắng nghe đa dạng nhiều ý kiến khác nhau về nó, và nghiên cứu tất cả các phương thức mà nó có thể được xem xét bởi mọi đặc tính của trí óc. Không một người khôn ngoan nào có được sự khôn ngoan của mình theo bất kỳ phương thức nào ngoài phương thức này; và bản chất của trí tuệ con người chỉ cho phép chúng ta trở nên khôn ngoan theo cách này mà thôi".

Có một cái hay đơn giản trong sự hiểu biết sâu sắc của Mill. Một mình, chúng ta chỉ có một quan điểm. Đó là giới hạn của chúng ta với tư cách là con người. Nhưng nếu kết hợp những người có giới hạn đó lại thành một nhóm, chúng ta sẽ được tiếp xúc với nhiều ý kiến khác nhau, có thể kiểm tra các giả thuyết thay thế, và tiến gần hơn tới sự chính xác. Nếu chỉ có một mình, chúng ta sẽ gần như không thể có được sự đa dạng ý kiến vốn được cung cấp bởi tổng

nhân lực của một nhóm ra quyết định được hình thành tốt. Để có một cái nhìn khách quan hơn về thế giới, chúng ta cần có một môi trường cho phép mình được tiếp xúc với các giả thuyết thay thế và các quan điểm khác nhau. Điều đó không chỉ áp dụng cho thế giới xung quanh chúng ta: để có thể nhìn nhận *bản thân* một cách thực tế hơn, chúng ta cần những người khác lấp đầy những điểm mù của mình.

Một nhóm với nhiều quan điểm khác nhau có thể giúp chúng ta bằng cách chia sẻ những công việc mà tôi đã đề xuất trong hai chương trước để chống lại lý giải có động cơ về niềm tin và sự thiên lệch trong việc phân loại kết quả. Khi áp dụng tư duy đặt cược, chúng ta sẽ điểm qua một loạt các câu hỏi để kiểm tra sự chính xác của niềm tin của mình. Ví dụ:

- Vì sao niềm tin của tôi có thể không chính xác?
- Ngoài kia có những bằng chứng nào khác có thể tác động đến niềm tin của tôi?
- Có những lĩnh vực tương tự mà tôi có thể xem xét để đánh giá liệu những niềm tin tương tự như niềm tin tôi có chính xác không?
- Tôi có thể đã bỏ lỡ hoặc tối thiểu hóa những nguồn thông tin nào trên con đường tiếp cận niềm tin của mình?
- Những lý do mà một ai đó có thể có một niềm tin khác với tôi là gì, căn cứ của họ là gì, và tại sao họ có thể đúng còn tôi thì sai?
- Có những quan điểm khác nào về lý do tại sao mọi chuyện lại diễn ra theo cách chúng đã diễn ra?

Khi tự đặt cho mình những câu hỏi này, chúng ta đang thực hiện một bước tiến lớn hướng đến sự kiểm định. Nhưng những

gì chúng ta có thể làm để tự trả lời những câu hỏi này cũng có giới hạn. Chúng ta chỉ được tiếp xúc với thông tin mà mình đã từng được tiếp xúc, chỉ sống những trải nghiệm mà mình đã từng trải nghiệm, chỉ nghĩ về những giả thuyết mà mình có thể nghĩ ra. Thật khó để biết được người khác có thể có những lý do gì khi tin vào một điều gì đó khác. Chúng ta không phải là họ. Chúng ta chưa trải qua những gì họ đã trải qua. Chúng ta không biết họ có thông tin gì khác. Nhưng họ biết.

Phần lớn sự thiên lệch trong việc xử lý thông tin của chúng ta bắt nguồn từ những giới hạn do sự không chắc chắn gây ra. Sự đa dạng ý kiến được triển khai hiệu quả trong một nhóm có thể làm giảm sự không chắc chắn do thông tin không đầy đủ gây ra bằng cách lấp đầy các lỗ hổng trong sự hiểu biết của chúng ta, làm cho cuộc sống bắt đầu nằm gọn ghẽ hơn trên một bàn cờ vua.

Những người khác không quan tâm đến việc bảo vệ câu chuyện của chúng ta, vốn được đặt nền tảng trên những sự thiên lệch của chúng ta. Việc để người khác đưa ra quan điểm của họ sẽ dễ dàng hơn việc bạn tưởng tượng mình là một người khác và suy nghĩ xem họ có thể có quan điểm như thế nào rất nhiều. Một nhóm đa dạng có thể thực hiện một phần công việc nặng nhọc của việc làm cho chúng ta không còn bị thiên lệch nữa. Một bàn poker vốn là một bối cảnh đa dạng vì chúng ta thường không lựa chọn người mà mình sẽ chơi cùng dựa trên quan điểm của họ. Thậm chí tốt hơn, khi có sự bất đồng bắt nguồn từ những ý kiến khác nhau hiện diện tại một bàn poker, cuộc thảo luận có thể diễn tiến tự nhiên hướng tới việc đặt cược vào nó. Đây là những trường hợp lý tưởng để khuyến khích sự chính xác.

Nhiều nhóm đã công nhận sự cần thiết của việc phát triển sự đa dạng và sự khuyến khích bất đồng ý kiến vốn vẫn thường xảy ra ở một bàn poker. Sau khi chiến tranh ở Việt Nam kết thúc, Bộ

Ngoại giao Hoa Kỳ đã có một Kênh Bất đồng chính thức, nơi các nhân viên có thể thoải mái trình bày quan điểm bất đồng ý kiến của mình mà không sợ bị phạt. Hiệp hội dịch vụ đối ngoại Hoa Kỳ, tổ chức chuyên nghiệp của các nhân viên đối ngoại, có *bốn* giải thưởng riêng biệt được trao hằng năm cho các thành viên "công nhận và khuyến khích sự bất đồng ý kiến mang tính xây dựng và mạo hiểm trong Dịch vụ Đối ngoại". Kênh Bất đồng được ghi nhận đã có công tạo ra một sự thay đổi chính sách giúp kết thúc cuộc chiến tranh diệt chủng ở Bosnia. Vào tháng 6/2016, 51 nhân viên Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ đã ký một lá thư kêu gọi Tổng thống Obama tăng cường các nỗ lực quân sự của Mỹ tại Syria. Vào cuối tháng 1/2017, khoảng 1.000 nhân viên đã ký vào một bức điện tín bất đồng để đáp lại sắc lệnh của Tổng thống Trump cấm công dân bảy quốc gia có đa số là người Islam nhập cảnh vào Mỹ. Kênh Bất đồng đại diện cho một điều gì đó đầy hứa hẹn trong quy trình ra quyết định của Hoa Kỳ. Trong một môi trường ngày càng phân cực, các nhân viên dịch vụ đối ngoại có thể cất lên tiếng nói của mình về các chính sách mà họ không tán thành, và làm việc đó bất kể chính quyền đang nằm trong tay đảng Dân chủ hay đảng Cộng hòa. Việc cho phép bất đồng ý kiến có một giá trị vượt qua cả chính sách của cả hai đảng.

Sau ngày 11/9, CIA đã tạo ra các "đội đỏ", như giáo sư luật đến từ Đại học Georgetown Neal Katyal đã viết trong một bài bình luận ngắn được đăng trên tờ *New York Times*, "được dành riêng cho việc tranh luận chống lại quan điểm phổ biến của cộng đồng tình báo và phát hiện các lỗ hổng trong logic và phân tích". Các quan chức cao cấp của chính quyền Obama, sau cuộc đột kích giết chết Osama bin Laden, đã đề cập đến sự phân tích của đội đỏ như một trong số các phương pháp được sử dụng để đo lường mức độ đáng tin cậy của thông tin rằng Bin Laden có mặt trong khu tòa

nhà mục tiêu của cuộc đột kích, trong hoàn cảnh không có sự xác nhận về hình ảnh hoặc âm thanh.

Các kênh bất đồng và đội đỏ là một sự thi hành tuyệt vời nguyên lý nền tảng của Mill cho rằng chúng ta không thể biết được sự thật của một vấn đề mà không nghe phía bên kia. Sự cam kết luôn đề cao sự đa dạng ý kiến này là thứ mà chúng ta nên áp dụng cho nhóm ra quyết định của mình. Ví dụ: nếu một nhóm chiến lược công ty đang tìm cách hợp nhất các bộ phận sau khi sáp nhập, thì một người nào đó vốn ban đầu phản đối việc sáp nhập sẽ là một thành viên rất hữu ích cho nhóm. Có lẽ họ có lý do giải thích cho việc tại sao không nên hợp nhất hai bộ phận bán hàng lại với nhau — bất kể lý do đó là gì đi nữa, họ cũng có thể giúp đưa cả nhóm tiến lên với một phương pháp khôn ngoan hơn bằng cách xem xét những lý do đó.

Sự đa dạng là nền tảng của việc ra quyết định nhóm hiệu quả, nhưng chúng ta không thể đánh giá thấp mức độ khó duy trì của nó. Chúng ta ai cũng có xu hướng bị hút về phía những người gần giống với mình. Xét cho cùng, chúng ta luôn cảm thấy rất tuyệt khi có người tán thành ý kiến của mình. Nếu có bất kỳ nghi ngờ nào về việc mình có thể sa vào khuynh hướng xác nhận này dễ dàng đến mức nào, chúng ta thậm chí có thể bắt gặp khuynh hướng này trong các nhóm mà chúng ta vẫn cho rằng luôn lấy tìm kiếm sự thật làm mục tiêu cao nhất: thẩm phán và nhà khoa học.

Thẩm phán liên bang: sự trôi dạt xảy ra

Cass Sunstein, hiện nay là một giáo sư luật Harvard, đã tiến hành một nghiên cứu đồ sộ với các đồng nghiệp khi ông đang công tác tại Đại học Luật Chicago, về sự đa dạng ý thức hệ trong các

hội đồng thẩm phán liên bang. Sunstein đã nhận ra ngay từ đầu rằng Tòa án phúc thẩm Hoa Kỳ là "một thí nghiệm tự nhiên phi thường và lâu đời" về sự đa dạng. Các hội đồng xét xử phúc thẩm bao gồm ba thẩm phán được lựa chọn ngẫu nhiên từ nguồn nhân lực của khu vực đó. Nguồn nhân lực của mỗi khu vực bao gồm các thẩm phán được đảm bảo công việc suốt đời do tổng thống đương nhiệm lựa chọn (khi có vị trí trống hoặc Quốc hội công nhận nhu cầu cần thiết phải bổ sung thêm thẩm phán). Khi kháng cáo, bạn có thể nhận được một hội đồng bao gồm ba thẩm phán được bổ nhiệm thuộc đảng Dân chủ, ba thẩm phán được bổ nhiệm thuộc đảng Cộng hòa, hoặc hai Cộng hòa - một Dân chủ hoặc ngược lại.

Không có gì ngạc nhiên khi nghiên cứu, bao gồm hơn 6.000 vụ kháng cáo liên bang và gần 20.000 biếu quyết cá nhân, phát hiện ra rằng sự biểu quyết của hội đồng thường tuân theo đường lối chính trị. Rất khó có được sự cởi mở thuần khiết, không được trợ giúp, ngay cả với các thẩm phán được đảm bảo công việc suốt đời vốn đã tuyên thệ sẽ luôn đề cao pháp luật.

Khi có sự đa dạng chính trị trong các hội đồng, các nhà nghiên cứu đã tìm thấy một số khu vực mà ở đó sự đa dạng đã cải thiện được công việc của hội đồng. Mặc dù, trong hầu hết các trường hợp, hai thẩm phán có sự tương đồng về mặt chính trị có thể chi phối kết luận của cả hội đồng, nhưng vẫn có những sự khác biệt đáng kể giữa hội đồng không đồng nhất và hội đồng đồng nhất. Một thành viên duy nhất từ đảng còn lại có "một tác động kỷ luật rất lớn".

Ví dụ, họ đã tìm thấy "bằng chứng mạnh mẽ của sự giảm chấn ý thức hệ" trong các vụ kiện về môi trường. Các thẩm phán do đảng Dân chủ bổ nhiệm, những người bình thường có xác suất bỏ phiếu cho nguyên đơn là 43%, có xác suất bỏ phiếu cho nguyên đơn chỉ còn 10% khi ngồi cùng hai thẩm phán do đảng Cộng hòa

bổ nhiệm. Các thẩm phán do đảng Cộng hòa bổ nhiệm, những người bình thường có xác suất bỏ phiếu cho nguyên đơn 20% thời gian, có xác suất bỏ phiếu cho nguyên đơn tăng lên 42% khi ngồi cùng hai thẩm phán do đảng Dân chủ bổ nhiệm. Hiện tượng này xuất hiện trong hầu hết 25 loại vụ kiện nơi họ có một mẫu thử đủ lớn để rút ra được một kết luận.

Các tác giả kết luận rằng kết quả này đã xác nhận tầm quan trọng của việc được tiếp xúc với nhiều quan điểm khác nhau: "Điều cần thiết chính là sự đa dạng hợp lý, hoặc sự đa dạng các quan điểm hợp lý... và điều quan trọng là đảm bảo được rằng các thẩm phán, cũng như bất kỳ ai khác, được tiếp xúc với nó, và không chỉ đơn thuần là thông qua lập luận của các luật sư".

Nhóm của Sunstein nhận thấy rằng các thẩm phán phúc thẩm liên bang *cần có* quan điểm khác của một thẩm phán do đảng đối lập bổ nhiệm. Họ phát hiện ra rằng các thẩm phán tuân theo bản năng khuất phục trước tư duy tập thể của con người. "Dữ liệu của chúng tôi cung cấp bằng chứng rõ ràng cho thấy các thẩm phán có cùng tư tưởng cũng dùng đến những biện pháp cực đoan: xác suất một thẩm phán sẽ bỏ phiếu theo một trong hai hướng sẽ tăng lên đáng kể khi có sự hiện diện của thẩm phán được bổ nhiệm bởi chủ tịch của cùng một đảng chính trị. Tóm lại, chúng tôi tuyên bố sẽ cho thấy cả hiệu ứng tuân theo mạnh mẽ lẫn sự phân cực nhóm trong các tòa án phúc thẩm liên bang".

Sự phân cực ngày càng tăng của Tòa án tối cao là một ví dụ rất rõ ràng. Hiện nay mỗi thẩm phán có bốn thư ký, tất cả đều có trình độ chuyên môn tương tự: sinh viên tốt nghiệp hạng nhất từ các trường luật danh tiếng hàng đầu, biên tập viên phê bình luật pháp, và thư ký cho các thẩm phán tòa án phúc thẩm liên bang. Theo thời gian, các thư ký này đã đóng một vai trò ngày càng quan trọng trong việc giúp các thẩm phán xử lý khối lượng công việc trí

tuệ của mình, thảo luận chi tiết của các vụ kiện và soạn thảo phiên bản ý kiến ban đầu.

Trước khi Chánh án Roberts được bổ nhiệm vào năm 2005, việc các thẩm phán, nhất là các thành viên bảo thủ của tòa án, thuê tuyển những thư ký có nền tảng tư tưởng khác với mình là một niềm kiêu hãnh không chính thức. Bob Woodward và Scott Armstrong, trong cuốn *The Brethren* (*Người đồng hữu*), đã mô tả việc Thẩm phán Powell "đã tự hào như thế nào về việc thuê tuyển những thư ký theo chủ nghĩa tự do. Ông sẽ nói với các thư ký của mình rằng khía cạnh bảo thủ của các vấn đề xuất hiện trong đầu ông một cách tự nhiên. Công việc của họ là đại diện cho khía cạnh còn lại, để thách thức ông. Ông thà gặp phải một lập luận đầy sức thuyết phục cho một lập trường khác một cách riêng tư trong phòng làm việc của mình, hơn là bất ngờ gặp nó tại hội nghị hoặc trong một cuộc tranh cãi bất đồng ý kiến".

Chánh án Burger đã thuê tuyển thư ký với tỷ lệ 50/50 từ đội ngũ những người từng làm thư ký cho các thẩm phán do đảng Dân chủ và đảng Cộng hòa bổ nhiệm. Chánh án Rehnquist, người từng công tác tại tòa với Burger và sau đó kế nhiệm ông, đã đến tòa với một thái độ hoài nghi về vai trò mà các thư ký theo chủ nghĩa tự do có thể có trong việc ảnh hưởng đến ý kiến của mình. Tuy nhiên, theo *The Brethren*, thái độ đó đã biến mất gần như ngay lập tức. Rehnquist tin rằng "những sự trao đổi pháp lý và đạo đức mà các thư ký theo chủ nghĩa tự do phát triển rất có ích cho các chánh án và tòa án". Chánh án Scalia, trong thời gian công tác ở khu vực D.C. và những năm đầu tại Tòa án Tối cao, được mọi người biết đến với việc luôn tìm kiếm các thư ký có hệ tư tưởng tự do.

Vì Tòa án Tối cao ngày càng trở nên chia rẽ, nên thông lệ này đã chấm dứt. Theo một bài báo của tờ *New York Times* vào năm 2010, chỉ có Thẩm phán Breyer là thường xuyên tuyển dụng những thư

ký từng làm việc cho các thẩm phán khu vực được bổ nhiệm bởi chủ tịch của cả hai đảng. Từ năm 2005, Scalia đã không còn thuê tuyển những thư ký từng làm việc cho các thẩm phán do đảng Dân chủ bổ nhiệm. Với sự thay đổi trong thông lệ tuyển dụng này, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi tòa án đang ngày càng trở nên phân cực hơn. Các chánh án đang trong quá trình tạo ra các phòng dội âm của riêng mình.

Từ năm 1986 đến thời điểm bài báo được viết, 84/84 thư ký mà Thẩm phán Thomas thuê tuyển đều đã từng làm việc cho các thẩm phán do đảng Cộng hòa bổ nhiệm. Không có gì ngạc nhiên khi theo dữ liệu được tổng hợp từ *Journal of Law, Economics, and Organization* (Tập san *Luật, Kinh tế, và Tổ chức*), ông là thẩm phán có tư tưởng cách xa mức trung dung về tư tưởng của tòa án nhất, thiên hữu hơn nhiều so với mức độ thiên tả của vị thẩm phán có xu hướng tự do nhất (Sotomayor).

Thomas từng nói, "Tôi sẽ không thuê những thư ký có những bất đồng sâu sắc với mình. Nó giống như việc cố gắng huấn luyện một con lợn. Bạn thì lãng phí thời gian còn con lợn thì không vui".* Điều đó chỉ có ý nghĩa khi bạn tin rằng mục tiêu của một nhóm ra quyết định là huấn luyện mọi người đồng ý với mình. Nhưng nếu mục tiêu của bạn là phát triển một quy trình ra quyết định tốt nhất, thì đó lại là một sự cảm tính rất kỳ cục.

Sự phân cực này cảnh báo chúng ta không nên hình thành một nhóm ra quyết định vốn là một tập hợp các bản sao có cùng ý kiến và nguồn kiến thức với mình. Chúng ta càng đồng nhất bao nhiêu, nhóm sẽ càng khuyến khích và khuếch đại tư duy xác nhận bấy nhiêu. Đáng buồn thay, đó chính xác là hướng chúng ta đang

* Thomas đã diễn giải lại một câu nói rất nổi tiếng của Mark Twain: "Đừng bao giờ cố dạy một con lợn hát. Bạn thì lãng phí thời gian còn con lợn thì không vui".

trôi dạt đến. Ngay cả các thẩm phán Tòa án tối cao cũng như vậy. Chúng ta đều quá quen thuộc với xu hướng này trong chính trị; đó là sự phàn nàn từ cả hai phe chính trị. Phe bảo thủ phàn nàn rằng phe tự do đang sống trong một căn phòng dội âm nơi họ chỉ đang lặp lại và xác nhận quan điểm của mình. Họ không sẵn lòng đón nhận những thông tin hoặc ý kiến mới vốn không phù hợp với những gì họ đã tin. Đó cũng chính là những lời chỉ trích mà phe tự do dành cho phe bảo thủ.

Mặc dù Internet và vô số các hãng tin đa phương tiện đang cho phép chúng ta tiếp xúc không giới hạn với nhiều ý kiến khác nhau, họ cũng cung cấp cho chúng ta một cơ hội chưa từng có để rơi vào một bong bóng, có được thông tin của những nguồn mà chúng ta biết rằng sẽ có cùng quan điểm về thế giới với mình. Chúng ta thường thậm chí còn không nhận ra những khi bản thân mình đang ở trong phòng dội âm, vì chúng ta yêu thích ý kiến của mình đến nỗi tất cả mọi thứ đều nghe có vẻ hợp lý và đúng đắn. Trong bàn luận chính trị, hầu như tất cả mọi người, ngay cả những người đã quá quen thuộc với tư duy tập thể*, sẽ khẳng định, "Tôi đang ở trong nhóm lý trí vốn luôn trao đổi ý kiến và suy nghĩ cặn kẽ về những điều này. Tuy nhiên, những người ở phía bên kia lại đang ở trong một căn phòng dội âm".

Chúng ta phải cảnh giác với sự trôi dạt này trong nhóm mình và luôn trong tư thế sẵn sàng chống lại nó. Cho dù đó là hình thành một nhóm bạn hay một nhóm ở công ty - hoặc thuê tuyển để có được sự đa dạng ý kiến và sự chấp nhận bất đồng ý kiến khi bạn có thể hướng văn hóa của doanh nghiệp đến sự chính xác - chúng ta

* Groupthink - một hiện tượng tâm lý xảy ra với một nhóm người vì mong muốn duy trì sự hài hòa và thống nhất trong nhóm nên đã dẫn đến những quyết định khác biệt so với cơ chế suy nghĩ, quyết định thông thường của từng cá nhân (BTV).

cũng nên đề phòng đừng để bị hút về các bản sao của chính mình. Chúng ta cũng nên nhận ra rằng đây là một việc rất khó thực hiện: con người luôn có xu hướng hướng tới sự đồng nhất; tất cả chúng ta đều phạm phải lỗi này; và chúng ta thậm chí còn không nhận ra rằng mình đang phạm phải nó.

Các nhà tâm lý học xã hội: sự trôi dạt xác nhận và Heterodox Academy (Học viện Không chính thống)

Vào năm 2011, khi nói chuyện với một nhóm khán giả bao gồm 1.000 nhà tâm lý xã hội, Jon Haidt đã lưu ý thấy sự thiếu đa dạng quan điểm trong lĩnh vực của họ. Ông đã báo cáo rằng ông chỉ có thể xác định được một nhà tâm lý học xã hội bảo thủ được toàn bộ giới tâm lý học xã hội công nhận ở một mức độ nào đó.

Các cuộc khảo sát những tổ chức chuyên nghiệp của các nhà xã hội học phát hiện ra rằng 85% –96% thành viên khi trả lời tự nhận mình thuộc cánh tả đã bỏ phiếu cho Obama vào năm 2012, hoặc cho kết quả cánh tả trong bảng câu hỏi về quan điểm chính trị. (Hầu hết 4-15% còn lại được xác định là trung lập hoặc ôn hòa hơn là bảo thủ). Xu hướng này đã có thời gian giảm xuống, nhưng gần đây nó đang ngày càng tăng cao. Vào những năm 1990, tỷ lệ các nhà tâm lý xã hội theo chủ nghĩa tự do so với những người theo chủ nghĩa bảo thủ là 4-1. Các khảo sát gần đây cho thấy tỷ lệ này đã tăng lên 10-1, đôi khi còn cao hơn nhiều. Xu hướng thuê tuyển những người có sự đồng nhất về thế giới quan kết hợp với các khía cạnh làm nản lòng của việc bị áp đảo một cách tuyệt đối như vậy giữa hai ý thức hệ cho thấy rằng nếu không được kiểm soát, tình trạng này sẽ không thể cải thiện. Theo các cuộc điều tra vốn thiết lập xu hướng hướng đến sự đồng nhất này, khoảng 10%

số sinh viên bậc cử nhân trong khảo sát được xác định là theo chủ nghĩa bảo thủ, so với chỉ 2% số sinh viên bậc thạc sĩ và sau tiến sĩ.

Haidt, cùng với Philip Tetlock và bốn người khác (nhà tâm lý học xã hội José Duarte, Jarret Crawford, Lee Jussim, và nhà xã hội học Charlotta Stern) đã thành lập một tổ chức có tên gọi Heterodox Academy (Học viện Không chính thống), để chống lại hiện tượng trôi dạt đến sự đồng nhất về tư duy trong khoa học và giới học thuật nói chung. Vào năm 2015, họ đã công bố những phát hiện của mình trên tạp chí *Behavioral and Brain Sciences (BBS)* (*Khoa học Hành vi và Não bộ*) cùng với 33 bài bình luận mở của những người ngang hàng. Bài báo *BBS* giải thích và ghi lại sự mất cân bằng chính trị trong tâm lý học xã hội, cách nó làm giảm chất lượng khoa học, và những gì có thể làm để cải thiện tình hình.

Tâm lý học xã hội đặc biệt rất dễ bị ảnh hưởng bởi sự mất cân bằng chính trị. Các nhà tâm lý học xã hội đang nghiên cứu nhiều vấn đề nóng đang gây chia rẽ hai cánh Tả và Hữu: phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính, định kiến rập khuôn, và phản ứng với quyền lực và chính quyền. Xuất phát từ một cộng đồng với hầu hết thành viên là các nhà khoa học có xu hướng tự do, chất lượng và tác động của nghiên cứu có thể bị ảnh hưởng.

Các tác giả đã xác định được những trường hợp mà ở đó các giá trị chính trị đã bị "lồng ghép vào các câu hỏi nghiên cứu theo những cách có thể làm cho một số quan điểm trở nên không thể quan sát và đo lường được, từ đó làm mất hiệu lực của các nỗ lực kiểm tra giả thuyết". Điều này xảy ra trong một số thí nghiệm liên quan đến thái độ về các vấn đề môi trường và các nỗ lực liên kết ý thức hệ với hành vi phi đạo đức. Họ cũng xác định được nguy cơ các nhà nghiên cứu có thể sẽ tập trung vào các chủ đề phù hợp với câu chuyện chung của mình và tránh các chủ đề đi ngược với câu chuyện đó, chẳng hạn như độ chính xác của định kiến rập khuôn

và phạm vi và chiều hướng của định kiến. Cuối cùng, họ chỉ ra vấn đề cố hữu hiển nhiên trong tính hiệu lực của nghiên cứu, vốn mô tả những người theo chủ nghĩa bảo thủ là độc đoán và cố chấp, được tiến hành bởi một bộ môn có tỷ lệ những người tự do so với những người bảo thủ là hơn 10-1.

Đầu tiên, nỗ lực của Heterodox Academy cho thấy có một sự trôi dạt tự nhiên đến sự đồng nhất và tư duy xác nhận. Tất cả chúng ta đều đã từng trải nghiệm việc bị hút về những người có cùng suy nghĩ với mình. Các nhà khoa học, vốn được đào tạo và định hướng nặng về tìm kiếm sự thật cũng không miễn nhiễm với sự trôi dạt này. Theo các tác giả của bài báo BBS, "Ngay cả các cộng đồng nghiên cứu bao gồm các cá nhân siêu thông minh và đầy thiện chí cũng có thể trở thành con mồi của thiên lệch xác nhận, vì chỉ số IQ tỉ lệ *thuận* với số lượng lý do mà người ta có thể tìm thấy để xác nhận lập luận của mình trong một cuộc tranh luận". Những sự thiên lệch này mạnh đến như vậy đấy. Chúng ta thấy rằng ngay cả các thẩm phán và nhà khoa học cũng khuất phục trước những sự thiên lệch này. Trong bất kỳ tình huống nào, chúng ta cũng không nên cảm thấy tồi tệ về việc thừa nhận rằng mình cũng cần được giúp đỡ.

Thứ hai, các nhóm có đa dạng nhiều quan điểm khác nhau là cách bảo vệ tốt nhất chống lại tư duy xác nhận. Sự đánh giá ngang hàng, tiêu chuẩn vàng vốn là hiện thân của sự cởi mở và sự kiểm tra giả thuyết về phương pháp khoa học, "cung cấp ít sự bảo vệ chống lại lỗi hơn nhiều khi cộng đồng những người ngang hàng có sự đồng nhất về quan điểm chính trị". Nói cách khác, ý kiến của các thành viên trong nhóm sẽ không có tác dụng gì nếu đó là một nhóm các bản sao. Các nghiên cứu thực nghiệm được trích dẫn trong bài báo *BBS* cho thấy rằng những người đánh giá bị dẫn dắt bởi thiên lệch xác nhận "nỗ lực rất nhiều để "vạch lá tìm sâu"

những bài báo có kết luận mà họ không thích, và dễ dãi hơn với các vấn đề về phương pháp luận khi họ tán thành các kết luận". Các tác giả của bài báo *BBS* kết luận rằng "chưa có ai tìm được cách để xóa bỏ sự thiên lệch xác nhận ở các cá nhân, nhưng chúng ta có thể đa dạng hóa lĩnh vực tâm lý học xã hội đến mức những sự thiên lệch trong quan điểm cá nhân sẽ bắt đầu triệt tiêu lẫn nhau".

Bài báo *BBS*, và công trình nghiên cứu vẫn đang được tiếp tục của Heterodox Academy, bao gồm các khuyến nghị cụ thể hướng tới việc khuyến khích sự đa dạng và bất đồng ý kiến. Tôi khuyến khích bạn nên tìm đọc các khuyến nghị cụ thể này, bao gồm những thứ như một chính sách chống phân biệt đã nêu (chống lại các quan điểm đối lập), phát triển các cách khuyến khích những người có quan điểm trái ngược tham gia vào nhóm và tham gia vào quy trình, và khảo sát để đánh giá mức độ không đồng nhất hoặc đồng nhất về ý kiến thực tế trong nhóm. Đây chính xác là những việc mà chúng ta nên áp dụng (và, khi cần thiết, điều chỉnh cho phù hợp rồi mới áp dụng) cho các nhóm trong cuộc sống cá nhân cũng như tại nơi làm việc của mình.

Ngay cả ở những người cam kết tìm kiếm sự thật, các thẩm phán và học giả, chúng ta cũng có thể thấy xu hướng tìm kiếm sự xác nhận niềm tin của mình mạnh như thế nào. Nếu bạn còn có bất kỳ nghi ngờ gì về việc chúng ta ai cũng có xu hướng này, hãy đặt cuốn sách này xuống một lúc và kiểm tra Twitter của mình để xem những người mà bạn đang theo dõi. Tôi dám cá rằng phần lớn trong số họ đều có sự tương đồng về ý thức hệ với bạn. Nếu đúng như vậy, bạn hãy bắt đầu theo dõi một số người có ý thức hệ khác với mình đi.

Muốn đặt cược (vào khoa học) không?

Nếu tư duy đặt cược giúp chúng ta không bị thiên lệch, liệu chúng ta có thể áp dụng nó để giúp giải quyết vấn đề của Heterodox Academy không? Người ta có thể đoán rằng các nhà khoa học sẽ chính xác hơn nếu họ phải đặt cược vào khả năng kết quả sẽ nhân rộng so với sự đánh giá ngang hàng truyền thống, vốn có thể dễ bị ảnh hưởng bởi sự thiên lệch về quan điểm. Đặc biệt là trong một thị trường cá cược ẩn danh, việc xác nhận sức mạnh của ý thức hệ mà bạn đã có từ trước hoặc đặt cược dựa trên cơ sở duy nhất là sự nhân rộng của một nghiên cứu sẽ xác nhận rằng những việc bạn làm hoặc niềm tin của bạn chẳng có ý nghĩa gì cả. Cách một nhà khoa học sẽ "đúng" trong một thị trường cá cược như vậy là bằng cách sử dụng kỹ năng của họ một cách vượt trội để đưa ra những sự đặt cược khách quan nhất về việc liệu kết quả sẽ nhân rộng hay không. Các nhà nghiên cứu vốn biết trước công trình của mình sẽ phải trải qua một cuộc kiểm tra thị trường cũng sẽ phải đối mặt với thêm một hình thức trách nhiệm giải trình nữa vốn có khả năng sẽ điều chỉnh việc báo cáo kết quả của họ.

Ít nhất một nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, vâng, một thị trường cá cược mà ở đó các nhà khoa học đặt cược vào khả năng nhân rộng của các kết quả thử nghiệm sẽ chính xác hơn so với chỉ một mình ý kiến của các chuyên gia. Trong tâm lý học, đã có một cuộc tranh cãi trong thập kỷ qua về việc có khả năng sẽ có một số lượng lớn các nghiên cứu được công bố với kết quả mà các nhà nghiên cứu tiếp theo không thể nhân rộng được. Dự án Tái tạo (Reproducibility Project): Tâm lý học đã và đang cố gắng tái tạo các nghiên cứu nhân rộng từ các tạp chí tâm lý hàng đầu. Anna Dreber, một nhà kinh tế học hành vi tại Trường Kinh tế Stockholm, cùng một số đồng nghiệp đã thiết lập một thị trường

cá cược dựa trên những nỗ lực tái tạo này. Họ chiêu mộ một loạt các chuyên gia trong những lĩnh vực có liên quan và hỏi ý kiến của họ về khả năng Dự án Tái tạo sẽ nhân rộng kết quả của 44 nghiên cứu. Sau đó, họ đã cho các chuyên gia đó tiền để đặt cược vào khả năng nhân rộng của từng nghiên cứu trong một thị trường dự đoán.

Các chuyên gia vốn tiến hành hoạt động đánh giá ngang hàng truyền thống, cung cấp ý kiến về việc liệu kết quả thử nghiệm có nhân rộng hay không, có xác suất đúng là 58%. Một thị trường cá cược mà ở đó các nhà giao dịch cũng chính là các chuyên gia đó và các chuyên gia đó đang mạo hiểm tiền đã có xác suất dự đoán chính xác là 71%.

Rất nhiều người đã ngạc nhiên khi biết rằng ý kiến chuyên gia được thể hiện như một vụ cá cược lại chính xác hơn so với ý kiến chuyên gia được thể hiện thông qua đánh giá ngang hàng, vì đánh giá ngang hàng được xem là nền tảng vững chắc của phương pháp khoa học. Tất nhiên, kết quả này sẽ không gây ngạc nhiên cho độc giả của cuốn sách này. Chúng ta biết rằng các nhà khoa học dành cả cuộc đời mình để tìm kiếm sự thật và rất nghiêm túc với việc đánh giá ngang hàng. Có thể cho rằng, trong quy trình khoa học vốn đã có sẵn một yếu tố cá cược ngầm, ở chỗ các nhà nghiên cứu và những người đánh giá ngang hàng đang phải mạo hiểm danh tiếng của mình với chất lượng của đánh giá của họ. Nhưng chúng ta biết rằng các nhà khoa học, giống như các thẩm phán — và giống như *chúng ta* - cũng là con người và không thể miễn nhiễm với những mẫu hình tư duy xác nhận này. Việc làm cho rủi ro trở nên rõ ràng thay vì tiềm ẩn sẽ tái tập trung tất cả chúng ta để khách quan hơn.

Trên thực tế, ngày càng có nhiều doanh nghiệp đang triển khai các thị trường cá cược để giải quyết những khó khăn trong việc tiếp nhận và khuyến khích các ý kiến đối lập. Google, Microsoft,

General Electric, Eli Lilly, Pfizer, và Siemens là một vài trong số các công ty đang tiến hành các thị trường dự đoán để kiểm tra các quyết định. Mọi người sẵn sàng đưa ra ý kiến của mình hơn khi mục tiêu đặt ra là thắng cược thay vì hòa hợp với những người có mặt trong một căn phòng.

Sự chính xác, trách nhiệm giải trình, và sự đa dạng khi được đưa vào điều lệ của một nhóm sẽ góp phần giúp chúng ta ra quyết định tốt hơn, nhất là khi nhóm khuyến khích tư duy đặt cược. Bây giờ khi đã hiểu được các yếu tố của một điều lệ tốt, chúng ta sẽ chuyển sang các quy tắc tham gia cho một nhóm quyết định hiệu quả, làm thế nào để giao tiếp hiệu quả nhất với nhau. Một nhà xã hội học tiên phong thực sự đã thiết kế ra một bộ chuẩn mực tìm kiếm sự thật cho một nhóm (các nhà khoa học) vốn tạo nên một bản thảo chi tiết khá hay cho các quy tắc tham gia. Tôi không biết liệu ông ấy có phải là một con bạc hay không, nhưng ông đã chịu ảnh hưởng từ một cái gì đó rất có liên quan đến việc suy nghĩ về sự thiên lệch, sự hợp lý, và hố sâu ngăn cách tiềm tảng giữa nhận thức và thực tế: ông là một ảo thuật gia.

CHƯƠNG 5
Bất đồng ý kiến để chiến thắng

CUDOS* (lời khen tặng) dành cho một nhà ảo thuật

Meyer R. Schkolnick sinh ngày 04/71910, tại Nam Philadelphia. Ông đã diễn ảo thuật tại các bữa tiệc sinh nhật khi còn là một thiếu niên và cân nhắc việc bắt đầu sự nghiệp như một người trình diễn ảo thuật. Ông lấy nghệ danh là "Robert Merlin". Sau đó, một người bạn đã thuyết phục ông rằng việc một ảo thuật gia thiếu niên tự đặt nghệ danh cho mình là Merlin thật quá tầm thường, vì vậy ông đã đi diễn với cái tên Robert Merton. Khi Robert K. Merton (để phân biệt ông với con trai ông, nhà kinh tế học và người đoạt giải Nobel Robert C. Merton) qua đời vào năm 2003, tờ *New York Times* đã vinh danh ông như "một trong những nhà xã hội học có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20".

Những người sáng lập ra Heterodox Academy, trong bài báo BBS, đã đặc biệt công nhận giá trị của các bài báo năm 1942 và 1973 của Merton, trong đó ông đã đặt ra các chuẩn mực dành cho

---

* Ở đây tác giả chơi chữ CUDOS với kudos vốn có nghĩa là lời khen tặng và chúc mừng dành cho ai đó vì đã làm được một điều gì đó (ND).

cộng đồng khoa học được biết đến dưới từ viết tắt CUDOS: "Một ngành khoa học cân bằng về tư tưởng vốn thường xuyên vận dụng đến những sự hợp tác giữa các bên đối lập để giải quyết các mâu thuẫn thực nghiệm sẽ có một điểm tương đồng nổi bật với mô hình lý tưởng về một cộng đồng trí thức tự điều chỉnh của Robert Merton, một cộng đồng được tổ chức theo các chuẩn mực của CUDOS". Theo bài báo BBS, CUDOS là từ viết tắt của

Communism - Chế độ công hữu (dữ liệu thuộc sở hữu của nhóm),

Universalism - Chủ nghĩa phổ quát (áp dụng các tiêu chuẩn thống nhất cho các tuyên bố và bằng chứng, bất kể chúng đến từ đâu),

Disinterestedness - Sự vô tư (sự cảnh giác chống lại các xung đột tiềm tàng có thể ảnh hưởng đến đánh giá của nhóm), và

Organized **S**kepticism - Chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức (sự thảo luận giữa các nhóm để khuyến khích sự tham gia và bất đồng ý kiến).

Nếu bạn muốn chọn một hình mẫu để thiết kế các quy tắc tham gia thiết thực cho một nhóm, thì Merton chính là sự lựa chọn tốt nhất. Để bắt đầu, ông là người đã đặt ra cụm từ "hình mẫu", cùng với "lời tiên tri tự hoàn thành", "nhóm tham chiếu", "hậu quả không mong muốn" và "nhóm tập trung". Ông đã sáng lập ra ngành khoa xã hội học và là nhà xã hội học đầu tiên được trao Huy chương Khoa học Quốc gia.

Merton bắt đầu sự nghiệp học thuật của mình vào những năm 1930, nghiên cứu lịch sử của các ảnh hưởng thể chế lên cộng đồng khoa học. Đối với ông, đó là một câu chuyện về nhiều giai đoạn tiến bộ khoa học được thúc đẩy bởi những ảnh hưởng địa chính

trị, nhưng cũng về các thời kỳ đấu tranh để duy trì sự độc lập khỏi những ảnh hưởng đó. Ông đã sống qua cả hai cuộc Chiến tranh thế giới và Chiến tranh Lạnh, nơi ông nghiên cứu và chứng kiến các phong trào dân tộc mà ở đó người ta "ngụy trang con người chính trị của mình dưới lớp áo của các nhà khoa học".

Vào năm 1942, Merton đã viết về cấu trúc chuẩn mực của khoa học. Ông cứ sửa đi sửa lại bài viết này trong suốt 31 năm sau đó, xuất bản phiên bản cuối cùng như một phần của một cuốn sách vào năm 1973. Bài viết dài 12 trang này là một hướng dẫn tuyệt vời cho việc phát triển các quy tắc tham gia cho bất kỳ nhóm tìm kiếm sự thật nào. Tôi đã thấy được hiệu quả ứng dụng của nó vào nhóm poker của mình cũng như các nhóm chuyên nghiệp và nhóm làm việc mà tôi từng gặp trong các buổi nói chuyện và cố vấn. Mỗi yếu tố của CUDOS - chế độ công hữu, chủ nghĩa phổ quát, sự vô tư, và chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức - có thể được áp dụng rộng rãi và điều chỉnh để đưa một nhóm đến gần hơn với sự khách quan. Khi xảy ra một sự trôi dạt về phía tư duy xác nhận và xa khỏi việc khám phá sự chính xác, đó có thể chính là hậu quả của việc không bồi dưỡng một trong những chuẩn mực của Merton. Không có gì ngạc nhiên khi bài viết của Merton sẽ là một hướng dẫn sự nghiệp tuyệt vời dành cho bất kỳ ai đang muốn trở thành một người đặt cược có lời, hoặc đơn giản là một người ra quyết định có lời.

Chế độ công hữu Merton: càng nhiều càng tốt

Chuẩn mực chế độ công hữu của Merton (dĩ nhiên không có liên quan gì đến hệ thống chính trị) đề cập đến quyền sở hữu dữ liệu chung trong nhóm. Merton cho rằng, trong giới học giả, dữ liệu của một nhà nghiên cứu cá nhân cuối cùng phải được chia sẻ với cộng đồng khoa học nói chung để sự hiểu biết ngày càng tăng lên.

"Sự giấu giếm chính là đối lập của chuẩn mực này". Trong khoa học, điều này có nghĩa là cộng đồng có một thỏa thuận rằng kết quả nghiên cứu không thể được xem xét một cách thích đáng mà không cần truy cập dữ liệu và một mô tả chi tiết về thiết kế và phương pháp thử nghiệm. Các nhà nghiên cứu có quyền giữ bí mật dữ liệu cho đến khi chúng được công bố nhưng một khi đã hoàn thành điều đó, họ nên mở toang các cánh cửa để trao cho cộng đồng cơ hội tiến hành một sự đánh giá thích đáng. Bất kỳ nỗ lực vì sự chính xác nào đều không đáp ứng được chuẩn mực này nếu nhóm tìm kiếm sự thật chỉ có quyền truy cập rất hạn chế những thông tin mà họ có thể cần. Nếu không có đầy đủ thông tin thực tế, sự chính xác sẽ bị ảnh hưởng.

Lý tưởng chia sẻ khoa học này cũng được nhà vật lý Richard Feynman mô tả tương tự trong một bài giảng vào năm 1974 như là "một loại sự trung thực hoàn toàn - một loại sự dồn mọi sức lực để làm một việc gì đó. Ví dụ: nếu đang tiến hành một thí nghiệm, bạn nên báo cáo tất cả mọi thứ mà bạn nghĩ rằng có thể làm cho nó trở nên vô hiệu - chứ không chỉ những thứ mà bạn nghĩ mình đã đúng về nó: các nguyên nhân khác có khả năng giải thích kết quả của bạn...".

Thật không thực tế khi nghĩ rằng chúng ta hoàn toàn có thể đạt được lý tưởng của Feynman; ngay cả các nhà khoa học cũng phải vật lộn với nó. Trong nhóm ra quyết định của mình, chúng ta nên cố gắng tuân thủ quy tắc rằng "càng nhiều càng tốt". Hãy thu thập tất cả thông tin có ở ngoài kia. Hãy đón nhận định nghĩa rộng nhất về những gì mà bạn tin rằng có thể có liên quan. Hãy tưởng thưởng cho quy trình thừa nhận những sai lầm trong việc lý giải của chính chúng ta. Theo nguyên tắc chung, nếu chúng ta có thôi thúc muốn loại bỏ một chi tiết vì nó làm chúng ta khó chịu hoặc đòi hỏi chúng ta phải làm rõ hơn nữa để giải thích, đó chính xác

là những chi tiết mà chúng ta phải chia sẻ. Việc chúng ta cảm thấy do dự và khó chịu chính là một tín hiệu cho thấy thông tin đó có thể rất quan trọng để có thể có được một sự lý giải hoàn chỉnh và cân bằng. Tương tự như vậy, khi các thành viên trong một nhóm đánh giá một quyết định, chúng ta nên xem sự do dự đó như một tín hiệu để tìm hiểu thêm.

Việc chia sẻ dữ liệu và thông tin, giống như các yếu tố khác của một điều lệ tìm kiếm sự thật, được thực hiện theo thỏa thuận. Các học giả đồng ý chia sẻ kết quả. Chính phủ chia sẻ thông tin theo thỏa thuận với người dân. Không có thỏa thuận, chúng ta không thể và không nên ép buộc người khác chia sẻ những thông tin mà họ không muốn chia sẻ. Tất cả chúng ta đều có một quyền riêng tư. Các công ty và tổ chức khác có quyền giao dịch bí mật và bảo vệ tài sản trí tuệ của họ. Nhưng bên trong nhóm của chúng ta, một thỏa thuận chia sẻ các chi tiết cần thiết cho việc đánh giá chất lượng của một quyết định là một phần của một điều lệ tìm kiếm sự thật hiệu quả.

Nếu nhóm đang thảo luận về một quyết định và nhóm không có tất cả chi tiết, nguyên nhân có thể là do người cung cấp chúng không nhận ra được sự cần thiết của một số dữ liệu. Hoặc có thể là do người kể chuyện có khuynh hướng khuyến khích một câu chuyện nào đó mà có thể thậm chính họ cũng không biết. Xét cho cùng, như Jonathan Haidt đã chỉ ra, chúng ta chính là nhân viên PR tốt nhất của mình, nhào nặn ra một câu chuyện có thể tâng bốc cho chúng ta nhiều nhất.

Chúng ta ai cũng từng trải qua một tình huống mà ở đó chúng ta nhận được hai bản tường thuật về cùng một sự kiện, nhưng hai phiên bản này lại khác xa nhau vì chúng được cung cấp thông tin từ những sự kiện và quan điểm khác nhau. Hiện tượng này được gọi là Hiệu ứng Rashomon, được đặt tên theo bộ phim điện ảnh

kinh điển năm 1950 *Rashomon*, do Akira Kurosawa làm đạo diễn. Yếu tố trung tâm của cốt truyện đáng lẽ ra là khá đơn giản của bộ phim này là việc sự không đầy đủ có thể là một công cụ cho sự thiên lệch như thế nào. Trong phim, bốn người đưa ra bốn bản tường thuật riêng biệt, khác xa nhau về một cảnh tượng mà họ đã chứng kiến, cảnh một tên cướp bắt cóc (hoặc hiếp dâm) một người phụ nữ, cuộc đọ súng tay đôi giữa tên cướp và chồng của người phụ nữ (nếu có một cuộc đọ súng tay đôi) và cái chết của người chồng (do thua cuộc đấu súng tay đôi, bị giết, hoặc tự tử).

Ngay cả khi không có các phiên bản mâu thuẫn với nhau, hiệu ứng Rashomon nhắc nhở chúng ta rằng chúng ta không thể cho rằng một phiên bản của một câu chuyện là chính xác hoặc đầy đủ. Chúng ta không thể trông cậy người khác sẽ cung cấp mặt khác của câu chuyện, hoặc trông cậy phiên bản của bất kỳ cá nhân nào sẽ cung cấp một bản tường thuật đầy đủ và khách quan về tất cả các thông tin có liên quan. Đó là lý do vì sao, trong một nhóm quyết định, chúng ta nên cam kết tuân theo chuẩn mực Merton này ở cả hai bên của cuộc thảo luận. Khi đem một quyết định ra thảo luận, chúng ta nên chú ý đến những chi tiết mà mình có thể bỏ đi và thận trọng hơn một chút bằng cách thêm vào bất cứ thứ gì có thể có liên quan. Về phía bên đánh giá, chúng ta phải truy vấn lẫn nhau để rút ra được các chi tiết đó khi cần thiết.

Buổi tư vấn của tôi với vị CEO, người đã truy nguyên thấy các vấn đề của công ty mình là bắt nguồn từ việc sa thải chủ tịch, đã chứng minh giá trị của một sự cam kết chia sẻ dữ liệu. Sau khi ông mô tả những gì đã xảy ra, tôi đã yêu cầu ông cung cấp cho tôi nhiều thông tin hơn nữa. Khi ông trình bày chi tiết về quy trình tuyển dụng cho vị trí điều hành đó và các phương pháp giải quyết những thiếu sót trong công việc của chủ tịch, điều này dẫn đến thêm nhiều câu hỏi về những quyết định đó, từ đó dẫn đến nhiều

chi tiết hơn được chia sẻ. Ông đang xác định thứ mà ông nghĩ là một quyết định tồi tệ, vốn được chứng thực bởi mô tả ban đầu của ông về tình hình. Sau khi có được mọi chi tiết về tất cả các khía cạnh của quyết định, chúng tôi đã rút ra được một kết luận khác: quyết định sa thải chủ tịch là khá hợp lý về mặt chiến lược. Nó chỉ vô tình có kết quả xấu mà thôi.

Hãy là một người chia sẻ dữ liệu. Đó là những gì các chuyên gia làm. Trên thực tế, đó là một trong những lý do giúp các chuyên gia trở thành chuyên gia. Họ hiểu rằng chia sẻ dữ liệu là cách tốt nhất để tiến tới sự chính xác vì nó trích xuất thông tin hữu ích từ những người nghe có độ trung thực cao nhất của bạn.

Bạn nên nghe số lượng chi tiết mà một đấu thủ poker hàng đầu đưa vào mô tả của một ván bài khi họ đang thảo luận về ván bài đó với một đấu thủ khác. Một người không rành về poker sẽ nghĩ, "Đó dường như là rất nhiều những chi tiết vụn vặt, không liên quan. Tại sao họ lại nói ra rất cả những điều đó cơ chứ?" Khi hai chuyên gia poker gặp nhau để trao đổi quan điểm và ý kiến về các ván bài, chi tiết của cuộc trao đổi đó không hề bình thường chút nào: vị trí của tất cả những người tham gia vào ván bài; quy mô của các khoản cược và quy mô của pot sau mỗi hành động; những gì họ biết về cách mà (các) đối thủ của họ đã từng chơi trong những lần gặp mặt trước đây; họ đang chơi như thế nào trong trận đấu mà mình đang tham gia; họ đang chơi như thế nào trong các ván gần đây nhất của trận đấu đó (đặc biệt là họ đang thắng hay thua tính tới thời điểm này); mỗi người có bao nhiêu chip trong suốt ván bài; những gì mà các đối thủ của họ biết về họ, v.v.. Những gì các chuyên gia nhận ra là bạn càng cung cấp nhiều chi tiết bao nhiêu, thì bạn sẽ nhận được đánh giá về chất lượng quyết định chính xác bấy nhiêu. Và vì những loại chi tiết mà họ sẽ nhận được khi thảo luận là giống nhau, nên các chuyên gia poker về cơ bản

luôn sử dụng một khuôn mẫu để tránh không chỉ truyền tải những thông tin có thể dẫn dắt người nghe đi đến một kết luận mà mình mong muốn.

Huấn luyện viên bóng bầu dục được vinh danh tại Đại sảnh Danh vọng John Madden, trong một bộ phim tài liệu về Vince Lombardi, đã kể một câu chuyện về việc khi còn là trợ lý huấn luyện viên trẻ, ông đã tham dự một buổi huấn luyện nơi Lombardi đã nói về một pha bóng: cú quét điện, một pha ôm bóng chạy mà ông đã làm cho nổi tiếng với đội Green Bay Packers vào những năm 1960. Lombardi đã làm say mê người nghe khi ông mô tả về duy nhất pha bóng đó trong tám tiếng liền. Madden nói, "Tôi đã bước vào đó với một thái độ đầy kiêu ngạo, nghĩ rằng mình đã biết hết tất cả những thứ cần biết về bóng bầu dục, và ông ấy đã dành tám tiếng liền để nói về duy nhất một pha bóng này... Tôi nhận ra rằng mình thực sự chẳng biết gì về bóng bầu dục cả".

Như một lẽ tự nhiên, chúng ta thường không muốn chia sẻ những thông tin có thể khuyến khích người khác bắt lỗi việc ra quyết định của mình. Nhóm tôi đã làm điều này trở nên dễ dàng hơn bằng cách làm cho tôi cảm thấy dễ chịu về việc cam kết cải thiện bản thân. Khi tôi chia sẻ những chi tiết có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh của mình, tôi nhận được một bản cập nhật tích cực về hình ảnh của chính mình từ sự công nhận của những đấu thủ mà tôi tôn trọng. Trong các buổi tư vấn, tôi vẫn luôn khuyến khích các công ty đảm bảo rằng họ không xác định "chiến thắng" chỉ bằng kết quả hoặc cung cấp một câu chuyện tự nâng cao bản thân. Nếu một phần thành công của công ty bao gồm việc cung cấp đánh giá chính xác, khách quan, và chi tiết nhất về những gì đang diễn ra, nhân viên sẽ cạnh tranh với nhau để giành chiến thắng dựa trên những điều khoản đó. Điều đó sẽ tưởng thưởng cho những thói quen tư duy tốt hơn.

Hãy đồng ý làm một người chia sẻ dữ liệu và tưởng thưởng cho những người khác trong nhóm quyết định của bạn vì đã kể nhiều hơn một câu chuyện.

Chủ nghĩa phổ quát: đừng giận dữ với thông điệp

Lời khuyên nổi tiếng "đừng giận dữ với sứ giả*" thực ra là tóm tắt rất hay về những lý do tại sao chúng ta nên bảo vệ và khuyến khích những ý kiến bất đồng. Cuốn sách *Life of Lucullus* (*Cuộc đời của Lucullus*) của Plutarch đã cung cấp một ví dụ theo đúng nghĩa đen từ rất sớm: vua của Armenia đã được báo trước rằng quân đội của Lucullus đang tiến đến rất gần. Ông đã giết chết sứ giả vì đã báo tin đó cho mình, và từ đó, các sứ giả đã ngừng báo cáo những tin tình báo như vậy. Rõ ràng, nếu không thích thông điệp, bạn không nên trút giận lên đầu sứ giả.

Chuẩn mực chủ nghĩa phổ quát của Merton thì ngược lại. "Những lời xác nhận sự thật, bất kể bắt nguồn từ đâu, đều chịu tác động của các tiêu chuẩn phi cá nhân đã được thiết lập từ trước". Nó có nghĩa là sự chấp nhận hoặc từ chối một ý kiến không được "phụ thuộc vào các thuộc tính cá nhân hoặc xã hội của đối tượng tiếp nhận ý kiến đó". Vì một lý do nào đó, "Đừng giận dữ với thông điệp" đã không nhận được sự chú ý mang tính lịch sử hoặc văn học như "Đừng giận dữ với sứ giả", nhưng nó đề cập đến một vấn đề về việc ra quyết định cũng quan trọng không kém: không nên xem thường hoặc phớt lờ một ý kiến chỉ vì bạn không thích người đưa ra nó hoặc nguồn của nó.

---

* Don't shoot the messenger, dịch nghĩa đen là "đừng bắn chết người đưa tin". Nhưng do tác giả chơi chữ với "Don't shoot the message", nếu dịch là "đừng bắn chết thông điệp" thì khó hiểu nên dịch giả chuyển thành "giận dữ" (BTV).

Khi có một ý kiến tiêu cực về sứ giả, chúng ta sẽ từ chối lắng nghe những gì họ đang nói và bỏ lỡ rất nhiều cơ hội học tập vì điều đó. Tương tự như vậy, khi có một ý kiến tích cực về sứ giả, chúng ta sẽ có xu hướng chấp nhận thông điệp đó mà không cần kiểm tra nhiều. Cả hai đều không tốt.

Cho dù tình huống có liên quan đến sự kiện, ý kiến, niềm tin, quan điểm, hay dự đoán đi nữa, thì nội dung của thông tin cũng có giá trị (hoặc vô giá trị) tách biệt với nguồn của nó. Nếu bạn đang quyết định về sự thật liệu trái đất có tròn hay không, thì việc ý kiến đó đến từ người bạn thân nhất của bạn hay George Washington hay Benito Mussolini đều không quan trọng. Bạn nên đánh giá độ chính xác của phát biểu đó một cách độc lập với nguồn của nó.

Tôi đã học được một bài học về chủ nghĩa phổ quát khi mới bắt đầu sự nghiệp poker của mình. Tôi bắt đầu chơi poker bằng cách sử dụng danh sách các tay bài mà anh tôi Howard đã viết trên một chiếc khăn ăn. Tôi xem lời khuyên ban đầu này như một tài liệu thần thánh. Vì vậy, khi nhìn thấy một người nào đó chơi những tay bài không có trong danh sách, tôi ngay lập tức đóng mác họ là một người chơi kém. Khi thấy một người chơi như vậy sau đó thực hiện một chiến lược mà tôi không có trong lối chơi của mình, tôi sẽ bác bỏ nó. Việc làm điều này với tất cả mọi người (nhất là khi tôi đang đóng mác những người này là những người chơi kém dựa trên một quan điểm chiến lược của một tay mơ chính hiệu) là một bài học đắt giá về chủ nghĩa phổ quát. Với rất nhiều thứ diễn ra trên bàn đấu trong những năm đầu tiên của sự nghiệp poker của mình, tôi đã giận dữ với thông điệp.

Tôi đã phạm cùng một lỗi mà David Letterman đã thừa nhận trong lời giải thích với Lauren Conrad của mình. Ông đã trải qua một thời gian dài cho rằng những người xung quanh mình là

những kẻ ngốc trước khi cân nhắc giả thuyết thay thế, "Có lẽ tôi mới chính là kẻ ngốc". Trong poker, tôi chính là kẻ ngốc.

Khi biết rằng danh sách của Howard chỉ là một cách an toàn để giúp tôi bắt đầu chứ không phải là Đại Hiến chương được viết nguệch ngoạc bằng bút sáp trên khăn ăn, tôi đã phát triển một bài tập để luyện tập và củng cố chủ nghĩa phổ quát. Khi có thôi thúc muốn xem thường ai đó là một người chơi kém, tôi bắt bản thân mình phải tìm thấy một cái gì đó mà họ đã làm tốt. Đó là một bài tập mà tôi có thể làm cho bản thân mình, và tôi có thể nhận được sự giúp đỡ từ nhóm mình trong việc phân tích các chiến lược mà tôi nghĩ rằng những người chơi đó có thể đang thi hành tốt. Sự cam kết đó đã tạo ra rất nhiều lợi ích.

Tất nhiên, tôi đã học được một số chiến lược và chiến thuật mới và hữu ích. Tôi cũng đã phát triển một bức tranh hoàn chỉnh hơn về chiến lược của những người chơi khác. Ngay cả khi xác định rằng lựa chọn chiến lược của người chơi đó cuối cùng sẽ không hữu ích, tôi cũng hiểu được sâu hơn về lối chơi của đối phương, điều này giúp tôi nghĩ ra chiến lược phản công. Tôi đã bắt đầu suy nghĩ sâu sắc hơn về cách mà đối thủ của mình suy nghĩ. Và trong một số trường hợp, tôi nhận ra mình đã đánh giá thấp kỹ năng của một số người chơi nhất định mà ban đầu tôi nghĩ rằng mình sẽ có lợi thế khi đấu với họ. Điều đó đã giúp tôi đưa ra được những quyết định khách quan hơn về lựa chọn hình thức thi đấu. Và nhóm poker của tôi cũng được hưởng lợi từ bài tập này vì, khi thảo luận chiến lược với nhau, chúng tôi đã nhân số lượng kỹ thuật chơi mà mình có thể quan sát và thảo luận lên gấp nhiều lần. Việc thừa nhận rằng đối thủ của tôi có những thứ để dạy cho tôi là rất khó, và nhóm tôi đã giúp tôi cảm thấy tự hào về bản thân mình khi tôi kháng cự lại được sự thôi thúc muốn phàn nàn về việc đối thủ của mình đã may mắn như thế nào.

Gần như bất kỳ nhóm nào cũng có thể tạo ra một bài tập để phát triển và củng cố sự cởi mở mà chủ nghĩa phổ quát đòi hỏi. Ví dụ, với nền chính trị phân cực như hiện nay, chúng ta đã quên mất sự thật hiển nhiên rằng chẳng ai chỉ có toàn ý kiến hay hoặc chỉ có toàn ý kiến dở. Những người theo chủ nghĩa tự do sẽ thành công nếu dành thời gian để đọc và xem những nguồn tin bảo thủ hơn, và những người theo chủ nghĩa bảo thủ sẽ thành công nếu dành thời gian để đọc và xem những nguồn tin tự do hơn - với mục tiêu không phải là xác nhận rằng bên kia là một tập hợp những kẻ ngốc vốn chẳng có căn cứ giá trị gì để nói mà là tìm kiếm một cách có chủ ý và cụ thể những điều mà họ đồng ý. Khi làm điều này, chúng ta sẽ học được những điều mà nếu không làm như vậy chúng ta sẽ không học được. Quan điểm của chúng ta có thể sẽ trở nên ôn hòa theo cùng một cách mà các thẩm phán từ hai bên đối lập của hệ thống chính trị tiết chế lẫn nhau. Ngay cả khi, cuối cùng, chúng ta không tìm được gì nhiều để đồng ý, chúng ta sẽ vẫn hiểu rõ hơn lập trường của bên đối lập - và cả của mình nữa. Chúng ta sẽ thực hành những gì John Stuart Mill đã thuyết giảng.

Một cách khác để tách biệt thông điệp với sứ giả là tưởng tượng rằng thông điệp đến từ một nguồn mà chúng ta coi trọng nhiều hơn hoặc ít hơn rất nhiều. Nếu chúng ta nghe một bản tường thuật từ một người nào đó mà mình thích, hãy tưởng tượng nếu một người nào đó mà mình không thích kể cho mình nghe cùng một câu chuyện thì sẽ thế nào, và ngược lại. Bạn có thể kết hợp điều này vào công việc của một nhóm khám phá, hỏi nhau rằng, "Chúng ta sẽ cảm thấy thế nào về thông tin này nếu nghe được nó từ một nguồn rất khác?" Chúng ta có thể đẩy mạnh hơn nữa quá trình kiểm duyệt thông tin này trong nhóm, cố ý phớt lờ nguồn hoặc người đã cung cấp thông tin này cho chúng ta ngay từ đầu. Việc bắt đầu câu chuyện của mình bằng cách xác định sứ giả là ai

có thể tác động tiêu cực đến cam kết thực hiện chủ nghĩa phổ quát của nhóm, hướng họ tán thành hoặc bác bỏ thông điệp tùy thuộc vào ý kiến của họ về sứ giả. Vì vậy, đừng quan tâm đến nguồn khi bắt đầu, hãy cho nhóm cơ hội tối đa để hình thành một ấn tượng mà không cần phải giận dữ với (hoặc ca tụng) thông điệp dựa trên ý kiến của họ về sứ giả (tách biệt với chuyên môn và uy tín của sứ giả).

John Stuart Mill đã nói rất rõ rằng cách *duy nhất* để có được kiến thức và tiếp cận sự thật là kiểm tra mọi ý kiến. Chúng ta sẽ học được những thứ mà mình không biết. Chúng ta sẽ kiểm định tốt hơn. Ngay cả khi kết quả của cuộc kiểm tra đó xác nhận lập trường ban đầu của chúng ta là đúng, chúng ta vẫn sẽ hiểu rõ hơn về lập trường đó nếu mở lòng với mọi khía cạnh của vấn đề. Điều đó đòi hỏi sự cởi mở với các thông điệp đến từ những nguồn mà chúng ta không thích.

Sự vô tư: chúng ta ai cũng có xung đột lợi ích, và nó rất dễ lây lan

Quay trở lại những năm 1960, cộng đồng khoa học đã rất mâu thuẫn về việc liệu đường hay chất béo mới là thủ phạm làm tăng tỷ lệ mắc bệnh tim. Vào năm 1967, ba nhà khoa học của Harvard đã tiến hành một bài đánh giá toàn diện các nghiên cứu từ trước đến nay về chủ đề này. Bài đánh giá được công bố trên *Tạp chí Y học New England* (New England Journal of Medicine - NEJM) này đã khẳng định rằng chất béo chính là thủ phạm. Không có gì ngạc nhiên khi bài báo này có ảnh hưởng rất lớn đến cuộc tranh luận về chế độ ăn uống và bệnh tim. Xét cho cùng, *NEJM* là một tạp chí có uy tín và cả ba nhà nghiên cứu đều đến từ Harvard. Việc

đổ lỗi cho chất béo và giải tội cho đường đã ảnh hưởng đến chế độ ăn uống của hàng trăm triệu người trong nhiều thập kỷ, một niềm tin do một sự thay đổi trong thói quen ăn uống gây ra vốn có liên quan đến sự gia tăng khổng lồ trong tỷ lệ mắc bệnh béo phì và tiểu đường.

Ảnh hưởng của bài báo này và các tác động tiêu cực của nó lên thói quen ăn uống và sức khỏe của người Mỹ cung cấp một minh chứng tuyệt vời về tầm quan trọng và cấp bách của sự vô tư. Gần đây người ta mới phát hiện ra rằng một hiệp hội thương mại đại diện cho ngành công nghiệp đường đã trả tiền cho ba nhà khoa học Harvard để viết bài đánh giá này, theo một bài báo được công bố trên *Tạp chí Nội khoa JAMA* (*JAMA Internal Medicine*) vào tháng 9/2016. Đúng theo âm mưu của ngành công nghiệp đường vốn đã trả tiền cho họ, không có gì ngạc nhiên khi các nhà nghiên cứu này đã công kích hệ phương pháp của các nghiên cứu tìm ra mối liên hệ giữa đường và bệnh tim và bảo vệ các nghiên cứu không tìm thấy mối liên hệ nào. Những sự công kích và bảo vệ mà ba nhà nghiên cứu này dành cho hệ phương pháp của các nghiên cứu về chất béo và bệnh tim đã tuân theo cùng một mẫu hình ủng hộ đường.

Các nhà khoa học tham gia vào bài đánh giá này đều đã qua đời. Nếu họ còn sống và chúng ta có thể hỏi họ, có khả năng là thậm chí họ cũng không nhận thức được rằng mình đã bị ảnh hưởng. Do bản chất con người, có lẽ họ ít nhất sẽ bảo vệ sự thật về những gì mình đã viết và phủ nhận rằng ngành công nghiệp đường đã thao túng hoặc ảnh hưởng đến suy nghĩ của họ về chủ đề này. Bất kể thế nào đi nữa, một khi xung đột lợi ích đã bị tiết lộ, cộng đồng khoa học sẽ nhìn nhận kết luận của họ với nhiều sự hoài nghi hơn, xem xét khả năng có sự thiên lệch ở đây do lợi ích tài chính của các nhà nghiên cứu. Vào thời điểm đó, *NEJM* không yêu cầu phải tiết

lộ như vậy. (Chính sách đó đã thay đổi vào năm 1984). Sự thiếu sót đó ngăn chặn việc có được một đánh giá chính xác về những phát hiện này, gây tổn hại nghiêm trọng đến sức khỏe của quốc gia.

Chúng ta thường nghĩ về các xung đột lợi ích theo nghĩa tài chính, giống như việc các nhà nghiên cứu được ngành công nghiệp đường trả tiền. Nhưng xung đột lợi ích còn xuất hiện dưới nhiều hình thức khác nữa. Bộ não của chúng ta có các xung đột lợi ích được cài đặt sẵn bên trong, diễn giải thế giới xung quanh để xác nhận niềm tin của chúng ta, để tránh phải thừa nhận sự thiếu hiểu biết hoặc lỗi, để nhận hết công trạng về mình với những kết quả tốt theo sau quyết định của chúng ta, để tìm ra nguyên nhân tại sao những kết quả xấu theo sau quyết định của chúng ta lại là do các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của chúng ta gây ra, để so sánh theo chiều hướng có lợi cho chúng ta với những người ngang hàng, và sống trong một thế giới nơi cách mọi thứ diễn ra đều rất hợp lý. Chúng ta không vô tư một cách tự nhiên. Cách chúng ta xử lý thông tin không độc lập với cách chúng ta mong muốn thế giới phải theo ý mình.

Hãy nhớ lại thí nghiệm tư duy mà tôi đã đề xuất ở phần đầu của cuốn sách về việc những tít báo sẽ như thế nào nếu quyết định chuyền bóng của Pete Carroll đã giúp đội Seahawks chiến thắng trận Super Bowl 2015? Những tít báo đó sẽ viết về sự lỗi lạc của ông. Mọi người sẽ phân tích quyết định của Carroll theo những cách khác. Việc biết được một chuyện gì đó sẽ diễn ra như thế nào tạo ra một xung đột lợi ích xuất hiện dưới dạng resulting.

Richard Feynman đã nhận ra rằng trong vật lý — một ngành khoa học mà hầu hết chúng ta cho rằng rất khách quan như thể 2 + 2 = 4 — vẫn có sự thiên lệch kết quả có thể chứng minh được. Ông phát hiện ra rằng nếu những người phân tích dữ liệu biết, hoặc thậm chí có thể chỉ biết qua trực giác, giả thuyết đang được

kiểm tra, thì phân tích có nhiều khả năng sẽ xác nhận giả thuyết đang được kiểm tra. Các phép đo có thể khách quan, nhưng việc chọn và chiếu dữ liệu rất dễ bị thiên lệch, thậm chí một cách vô thức. Theo Robert MacCoun và nhà khoa học đoạt giải Nobel vật lý Saul Perlmutter trong một bài báo được đăng tải trên tờ *Nature* vào năm 2015, phân tích "mù" kết quả (không biết trước kết quả) đã lan rộng đến một số lĩnh vực của vật lý hạt và vũ trụ học, nơi nó "thường được xem là cách duy nhất để tin nhiều kết quả". Vì ý tưởng này — giới thiệu một biến ngẫu nhiên để những người phân tích dữ liệu không thể phỏng đoán kết quả mà nhà nghiên cứu có thể hy vọng có được — hầu như vẫn chưa được biết đến trong các ngành sinh học, tâm lý học, và khoa học xã hội, nên các tác giả kết luận rằng những phương pháp này "có thể cải thiện niềm tin và tính chính trực trong nhiều ngành khoa học, bao gồm những người đang thực hiện những phân tích có rủi ro cao và dễ bị quấy nhiễu bởi sự thiên lệch." Sự "mù" kết quả sẽ thúc đẩy sự vô tư.

Chúng ta có thể áp dụng ý tưởng "mù" kết quả này vào cách chúng ta truyền đạt thông tin khi thảo luận các quyết định về những công việc đeo đuổi mơ hồ hơn của mình — như mô tả một ván poker, hoặc một cuộc cãi vã trong gia đình, hoặc kết quả của một bài kiểm tra thị trường cho một sản phẩm mới. Nếu nhóm sẽ giúp chúng ta đưa ra và đánh giá các quyết định theo một cách không thiên lệch, chúng ta không muốn lây nhiễm cho họ theo cách các nhà phân tích dữ liệu bị lây nhiễm nếu họ có thể phỏng đoán giả thuyết đang được kiểm tra. Việc nói cho ai đó biết cách một câu chuyện kết thúc sẽ khuyến khích họ trở thành một resulter, để diễn giải các chi tiết cho phù hợp với kết quả đó. Nếu tôi thắng một ván bài, nhiều khả năng nhóm tôi sẽ đánh giá chiến lược của tôi là tốt. Nếu tôi thua, điều ngược lại sẽ đúng. Thắng một vụ kiện trên tòa, chiến lược của bạn rất xuất sắc. Thua, và bạn đã

phạm sai lầm. Chúng ta coi kết quả là tín hiệu tốt cho chất lượng của quyết định, như thể chúng ta đang chơi cờ vậy. Nếu chúng ta biết kết quả, nó sẽ làm thiên lệch việc đánh giá chất lượng của quyết định để phù hợp với chất lượng của kết quả.

Nếu bị "mù" kết quả, nhóm sẽ đánh giá chất lượng của quyết định với độ trung thực cao hơn. Cách tốt nhất để làm điều này là phân tích các quyết định trước khi biết kết quả. Các luật sư có thể đánh giá chiến lược tranh tụng trước khi phán quyết được đưa ra. Các nhóm bán hàng có thể đánh giá chiến lược trước khi biết liệu họ có chốt được đơn hàng hay không. Các nhà giao dịch có thể kiểm tra quy trình trước khi các vị thế được thiết lập hoặc trước khi các quyền chọn hết hạn. Sau kết quả, hãy tập thói quen cung cấp các chi tiết mà không tiết lộ kết quả khi tìm kiếm lời khuyên. Trong poker, việc phân tích các ván bài trước khi biết chúng sẽ diễn ra như thế nào là không thực tế vì kết quả xuất hiện chỉ vài giây sau khi quyết định được đưa ra. Để giải quyết vấn đề này, nhiều chuyên gia poker thường bỏ qua kết quả khi tìm kiếm lời khuyên về lối chơi của mình.

Điều này đã trở thành một thói quen tự nhiên đến nỗi tôi không nhận ra rằng đây không phải là chuẩn mực cho tất cả mọi người cho đến khi tôi bắt đầu tiến hành các cuộc hội thảo về poker dành cho những người chơi mới hơn mình. Khi sử dụng các ván bài mà mình đã chơi để làm ví dụ minh họa, tôi sẽ mô tả ván bài đến thời điểm ra quyết định mà mình đang thảo luận và không nói thêm gì nữa, không cho họ biết ván bài sẽ kết thúc như thế nào. Xét cho cùng, đây chính là cách tôi đã được nhóm poker của mình huấn luyện. Khi chúng tôi kết thúc cuộc thảo luận, tôi đã sốc khi nhìn thấy cả phòng nhìn tôi như thể tôi đã bỏ mặc họ đứng lảo đảo trên một vách đá cheo leo.

"Đợi đã! Cuối cùng ván bài đã diễn ra như thế nào?"

Tôi cho họ viên thuốc màu đỏ: "Điều đó không quan trọng".

Tất nhiên, chúng ta không nhất thiết phải mô tả một ván poker mới có thể sử dụng chiến lược này để khuyến khích sự vô tư. Bất kỳ ai cũng có thể kể câu chuyện cho đến thời điểm quyết định đang được xem xét, không nói cho người nghe biết kết quả để không lây nhiễm sự thiên lệch cho họ. Và kết quả không phải là vấn đề duy nhất. Niềm tin cũng rất dễ lây lan. Nếu người nghe biết những gì chúng ta tin là chính xác, họ có thể sẽ ra sức nỗ lực để chứng minh niềm tin của chúng ta là chính xác, thông thường thậm chí còn không biết mình đang làm điều đó. Họ sẽ phát triển một xung đột lợi ích về ý thức hệ được tạo ra khi chúng ta nói cho người nghe biết về niềm tin của mình. Vì vậy, khi cố gắng kiểm tra một thông tin, sự thật, hoặc ý kiến nào đó, chúng ta không nên cho người nghe biết ý kiến của mình khi đang tham khảo ý kiến của nhóm.

Nói một cách đơn giản, nhóm sẽ ít có khả năng khuất phục trước những xung đột lợi ích về ý thức hệ khi họ không biết lợi ích ở đây là gì. Đó là trọng điểm mà MacCoun và Perlmutter muốn nói.

Một cách khác mà một nhóm có thể không làm thiên lệch các thành viên của mình là tưởng thưởng cho họ vì kỹ năng trong việc tranh luận các quan điểm đối lập và tìm kiếm giá trị trong các lập trường đối lập. Khi các thành viên của nhóm bất đồng với nhau, một cuộc tranh luận có thể chỉ có giá trị cận biên vì những người tranh luận thường có khuynh hướng xác nhận lập trường của mình, dẫn đến bế tắc. Nếu hai người bất đồng với nhau, một trọng tài có thể cho phép từng người lần lượt tranh luận về lập luận của người kia với mục tiêu trở thành người tranh luận giỏi nhất. Điều này có tác dụng chuyển sự quan tâm sang sự cởi mở đón nhận ý kiến đối lập hơn là sự xác nhận lập trường ban đầu của họ.

Họ không thể thắng cuộc tranh luận nếu họ không thể tranh luận một cách mạnh mẽ và đáng tin cậy về phía bên kia. Chìa khóa ở đây là nhóm phải có một hiến chương tưởng thưởng cho việc xem xét khách quan về các giả thuyết thay thế để việc chiến thắng cuộc tranh luận sẽ tạo ra cảm giác tuyệt vời hơn so với việc xác nhận lập trường đã tồn tại từ trước. Sự củng cố của nhóm nên ngăn cản chúng ta ngụy biện bù nhìn rơm* khi đang tranh luận chống lại niềm tin của chúng ta, và khuyến khích chúng ta cảm thấy tốt về việc chiến thắng cuộc tranh luận. Đây là một trong những lý do vì sao một nhóm nên có ít nhất ba thành viên, hai người bất đồng với nhau và một trọng tài.

Điều tôi thường thấy là hai người có lập trường khác xa nhau về một vấn đề sẽ di chuyển về phía trung điểm sau khi tiến hành một một cuộc tranh luận hoặc một sự giải thích có vận dụng kỹ năng về lập trường đối lập. Việc tham gia vào loại trao đổi này tạo ra một sự thấu hiểu và trân trọng sâu hơn và mãnh liệt hơn dành cho cho các quan điểm khác so với việc chỉ lắng nghe chúng. Cuối cùng, nó sẽ giúp chúng ta hiểu sâu hơn về lập trường của mình. Một lần nữa, chúng ta được nhắc nhở về lời khẳng định của John Stuart Mill rằng loại cởi mở này là *cách duy nhất* để học hỏi.

Chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức: những người hoài nghi thực sự gây ra các cuộc tranh luận và kết bạn

Chủ nghĩa hoài nghi hay bị hiểu lầm là không tốt vì nó thường được liên hệ với các đặc điểm tính cách tiêu cực. Một người bất

* Straw-man argument – một dạng tranh luận ngụy biện dựa trên việc bóp méo luận điểm của đối phương để từ đó tấn công nhận định của họ (BTV).

đồng ý kiến có thể bị coi là "khó chịu". Một người bất đồng ý kiến có thể đang tạo ra "sự bất hòa". Có lẽ một phần là do "hoài nghi" nghe giống như "hay nghi ngờ". Tuy nhiên, chủ nghĩa hoài nghi đúng nghĩa đi kèm với cách cư xử tốt, thảo luận văn minh, và giao tiếp thân thiện.

Chủ nghĩa hoài nghi đặt trọng tâm vào việc tiếp cận thế giới bằng cách đặt câu hỏi tại sao mọi thứ có thể không chính xác thay vì tại sao chúng lại chính xác. Đó là một sự công nhận rằng, tuy có tồn tại một sự thật khách quan, nhưng tất cả mọi thứ chúng ta tin về thế giới đều không chính xác. Tư duy đặt cược thể hiện chủ nghĩa hoài nghi bằng cách khuyến khích chúng ta kiểm tra những gì mình biết và không biết và mức độ tự tin mà chúng ta có với những niềm tin và dự đoán của mình. Điều này sẽ đưa chúng ta đến gần hơn với sự thật khách quan.

Một nhóm ra quyết định hiệu quả sẽ vận hành rất tốt nếu được tổ chức xoay quanh chủ nghĩa hoài nghi. Đó cũng nên là hướng dẫn cho việc truyền đạt thông tin của nó, vì chủ nghĩa hoài nghi đúng nghĩa không mang tính đối đầu. Tư duy đặt cược bắt buộc phải có chủ nghĩa hoài nghi. Nếu không chấp nhận sự không chắc chắn, chúng ta sẽ không thể đặt cược hợp lý vào niềm tin của mình. Và chúng ta cần đặc biệt hoài nghi về những thông tin đồng ý với mình vì chúng ta biết rằng mình luôn có khuynh hướng chấp nhận và hoan nghênh bằng chứng xác nhận niềm tin của mình. Nếu chúng ta không "nỗ lực hết sức" (như trong phát ngôn nổi tiếng của Richard Feynman) để tìm ra nơi mình có thể sai, chúng ta sẽ đưa ra một số sự đặt cược khá tệ.

Nếu chúng ta chấp nhận sự không chắc chắn và đưa nó vào cách chúng ta giao tiếp với nhóm, sự bất đồng mang tính đối chất sẽ biến mất vì chúng ta bắt đầu từ một xuất phát điểm là sự không chắc chắn. Cũng giống như việc chúng ta có thể đưa sự không chắc chắn

vào cách bày tỏ niềm tin của mình ("Tôi chắc 60% rằng nhân viên phục vụ sẽ lên không đúng món tôi đã gọi"), khi tiến hành chuẩn mực chủ nghĩa hoài nghi, chúng ta tự nhiên sẽ điều chỉnh lại cách biểu hiện sự bất đồng với người khác. Xét cho cùng, biểu hiện bất đồng chỉ là một cách khác để bày tỏ niềm tin của chính chúng ta, vốn đã được chúng ta thừa nhận là bản chất đã có tính xác suất. Vì vậy, việc thể hiện quá mức sự không chắc chắn trong một niềm tin bất đồng sẽ kéo theo sau đó. Chúng ta sẽ không còn bất đồng với những tuyên bố như "Bạn sai rồi!" Thay vào đó, chúng ta sẽ tham gia bằng cách nói, "Tôi không chắc về điều đó". Hoặc thậm chí chỉ hỏi, "Bạn có chắc về điều đó không?" Hoặc "Bạn đã xem xét cách suy nghĩ khác về nó chưa?" Chúng ta tham gia theo cách này đơn giản chỉ vì nó phù hợp với sự không chắc chắn. Chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức mời mọi người tham gia vào một cuộc thăm dò mang tính hợp tác. Mọi người sẽ sẵn sàng lắng nghe những quan điểm khác nhau được thể hiện theo cách này hơn.

Chủ nghĩa hoài nghi nên được khuyến khích và, nếu có thể, đưa vào sử dụng. Thuật ngữ "người biện hộ của quỷ" được phát triển nhiều thế kỷ trước từ hoạt động thuê một người nào đó để trình bày các lý lẽ *chống lại* việc phong thánh cho một ai đó trong suốt quá trình phong thánh của Giáo hội Công giáo. Cũng giống như việc CIA có đội đỏ và Bộ Ngoại giao có Kênh Bất đồng, chúng ta có thể kết hợp sự bất đồng vào công việc kinh doanh và cuộc sống cá nhân của mình. Chúng ta có thể tạo ra một nhóm có nhiệm vụ (theo đúng nghĩa đen, trong kinh doanh, hoặc nghĩa bóng, trong cuộc sống cá nhân) đại diện cho phía bên kia, để tranh luận tại sao một chiến lược có thể không hợp lý, tại sao một dự đoán có thể không chính xác, hoặc tại sao một ý kiến có thể không có đầy đủ thông tin cần thiết. Khi làm như vậy, nhóm đỏ tự nhiên sẽ đặt ra những giả thuyết thay thế. Tương tự, các công ty có thể tiến hành

một kênh bất đồng ẩn danh, cung cấp cho toàn thể nhân viên, từ phòng thư tín cho đến phòng họp của ban giám đốc, một địa điểm để bày tỏ những quan điểm bất đồng, chiến lược thay thế, ý tưởng mới, và quan điểm vốn có thể không đồng ý với quan điểm hiện hành của công ty mà không cần phải lo sợ hậu quả. Công ty nên cố gắng hết sức để tưởng thưởng cho sự bất đồng ý kiến mang tính xây dựng này bằng cách nghiêm túc xem xét các đề xuất, nếu không việc bày tỏ nhiều quan điểm đa dạng khác nhau sẽ không được củng cố.

Một cách ít chính thức hơn, hãy tìm kiếm cơ hội chiêu mộ một người biện hộ của quỷ để sử dụng khi cần. Khi tìm kiếm lời khuyên, chúng tôi có thể đặt câu hỏi cụ thể để khuyến khích người khác tìm ra lý do tại sao chúng ta có thể sai. Bằng cách đó, họ sẽ không dè dặt trong việc thách thức hành động mà chúng ta muốn theo đuổi; chúng ta đang *yêu cầu* họ phải làm vậy, vì vậy họ sẽ không cảm thấy rằng họ đang chống đối lại chúng ta khi không đồng ý hoặc cho chúng ta lời khuyên trái ngược với những gì họ nghĩ rằng chúng ta muốn nghe.

Đừng phạm sai lầm: quy trình nhìn nhận chính mình và thế giới một cách chính xác và khách quan hơn rất khó khăn và làm cho chúng ta suy nghĩ về những điều mình thường tránh. Nhóm cần có các quy tắc tham gia không làm cho việc này trở nên khó khăn hơn bằng cách cho phép các thành viên hành xử không tử tế hoặc xem thường người khác mà không có bất kỳ hình thức xử lý nào. Và chúng ta cần nhận thức được rằng ngay cả một biểu hiện bất đồng nhẹ nhàng hơn đối với những người không đồng ý với điều lệ tìm kiếm sự thật cũng có thể được coi là mang tính đối chất. Hãy xem tấm gương của David Letterman để biết thêm chi tiết.

Giao tiếp với thế giới bên ngoài nhóm chúng ta

Chương này đã tập trung chủ yếu vào việc hình thành các nhóm tìm kiếm sự thật theo sáng kiến của chính chúng ta hoặc là một phần của các nhóm như vậy. Trừ khi chúng ta có quyền kiểm soát văn hóa xung quanh mình,* trong số chúng ta những người tích cực tìm kiếm sự bất đồng hơn sẽ thường nằm trong thiểu số khi chúng ta không ở gần nhóm mình. Điều đó không có nghĩa là việc tìm kiếm sự thật sẽ bất khả dĩ trong những bối cảnh đó. Nó chỉ có nghĩa là chúng ta phải lấy những yếu tố mang tính xây dựng, văn minh nhất của sự giao tiếp tìm kiếm sự thật và áp dụng chúng một cách cẩn thận. Có một số cách giao tiếp có thể giúp chúng ta tối đa hóa khả năng tham gia theo một cách tìm kiếm sự thật với bất cứ ai.

Đầu tiên, hãy thể hiện sự không chắc chắn. Sự không chắc chắn không chỉ cải thiện việc tìm kiếm sự thật trong các nhóm mà còn mời tất cả mọi người xung quanh chúng ta chia sẻ những thông tin hữu ích và ý kiến bất đồng. Nỗi sợ sai (hoặc phải đề xuất rằng một ai đó khác sai) gây tác dụng đối lập với khế ước xã hội về sự

---

* Khi chúng ta đang ở trong một vị trí có thể tác động với việc tuyển dụng và văn hóa của một doanh nghiệp, những ý tưởng tương tự cũng có thể được áp dụng. Việc thuê tuyển nhân sự theo một điều lệ tìm kiếm sự thật và định hình một văn hóa thưởng cho mọi người vì đã áp dụng tư duy khám phá và thể hiện đa dạng nhiều quan điểm khác nhau sẽ đem lại nhiều lợi ích cho một doanh nghiệp. Trên thực tế, nếu không chủ động khuyến khích một chính sách như vậy, chúng ta sẽ có nguy cơ *ngăn cản* việc tìm kiếm sự thật vì những người có quan điểm khác sẽ cảm thấy bị cô lập hoặc lựa chọn rời công ty. Một trong những mối quan tâm chính của Heterodox Academy là tìm ra cách để khiến cho nhiều người theo chủ nghĩa bảo thủ hơn trở thành nhà khoa học xã hội hoặc áp dụng tư duy khám phá với các nhà khoa học xã hội. Đó là một sứ mệnh khó khăn: không ai thích ý tưởng trở thành kẻ chống đối duy nhất trong phiên bản đời thực của bộ phim *12 Angry Men* (*12 người đàn ông giận dữ*) cả, đặc biệt là khi phải mạo hiểm danh tiếng và sinh kế của mình.

xác nhận, thường khiến mọi người che giấu những thông tin và ý kiến có giá trị với chúng ta. Nếu chúng ta bắt đầu bằng cách làm rõ sự không chắc chắn của chính mình, người nghe của chúng ta có nhiều khả năng sẽ hiểu rằng bất kỳ cuộc thảo luận nào sau đây cũng sẽ không liên quan đến đúng hay sai, tối đa hóa những sự trao đổi tìm kiếm sự thật với những người bên ngoài nhóm điều lệ của chúng ta.

Thứ hai, hãy dẫn dắt với sự đồng ý. Ví dụ, hãy lắng nghe những điều bạn đồng ý, nói ra những điều đó thật cụ thể, và sau đó tiếp lời bằng "và" thay vì "nhưng". Nếu có một điều chúng ta đã học được từ đầu đến giờ thì đó chính là chúng ta thích việc ý kiến của mình được xác nhận. Nếu chúng ta muốn giao tiếp với những người mà chúng ta có một sự bất đồng nào đó (bên trong hoặc bên ngoài nhóm chúng ta), họ sẽ cởi mở hơn và ít dè chừng hơn nếu chúng ta bắt đầu với những điểm mà cả hai đồng ý, vốn chắc chắn sẽ có. Rất hiếm khi xảy ra việc chúng ta không đồng ý với tất cả mọi thứ mà người kia nói. Bằng cách tiến hành các chiến lược khuyến khích chủ nghĩa phổ quát, tích cực tìm kiếm những ý kiến mà mình đồng ý, chúng ta sẽ tự nhiên dẫn dắt được mọi người bước vào quá trình học tập với chúng ta. Chúng ta cũng sẽ sẵn sàng lắng nghe những gì người khác nói hơn, nâng cao khả năng kiểm định niềm tin của chính mình.

Khi chúng ta dẫn dắt với sự đồng ý, người nghe của chúng ta sẽ cởi mở hơn với bất kỳ sự bất đồng ý kiến nào theo sau đó. Ngoài ra, khi thông tin mới được trình bày dưới dạng *bổ sung* thay vì *phủ nhận* những gì đã được nói trước đó, người nghe sẽ cởi mở hơn rất nhiều với những gì chúng ta nói. Những câu nói tu từ đơn giản nhất có thể tạo nên sự khác biệt. Nếu ai đó bày tỏ một niềm tin hoặc dự đoán vốn nghe có vẻ không được kiểm định tốt và chúng ta có thông tin có liên quan, hãy cố gắng nói *và*, như trong, "Tôi

đồng ý với bạn rằng [chèn các khái niệm và ý kiến cụ thể mà chúng ta đồng ý] VÀ..." Sau "và," hãy thêm vào thông tin bổ sung. Trong cùng một sự trao đổi, nếu chúng ta nói, "Tôi đồng ý với bạn rằng [chèn các khái niệm và ý kiến cụ thể mà bạn đồng ý], NHƯNG...". Sự thách thức đó đặt người nghe vào thế phòng thủ. "Và" là một đề nghị đóng góp. "Nhưng" là một sự phủ nhận và bác bỏ những gì đã được nói trước đó.

Chúng ta có thể nghĩ về điều này một cách rộng hơn như một nỗ lực để tránh việc nói "không". Trong nghệ thuật trình diễn ứng biến, lời khuyên đầu tiên là khi ai đó bắt đầu một phân cảnh, bạn nên trả lời bằng "vâng, và..." "Vâng" có nghĩa là bạn đang chấp nhận cách dàn dựng tình huống. "Và" có nghĩa là bạn đang thêm vào nó. Đó là một hướng dẫn tuyệt vời trong những tình huống mà bạn muốn khuyến khích tư duy khám phá. Điều quan trọng là hãy cố gắng tìm các điểm mà cả hai đồng ý để duy trì tinh thần hợp tác trong việc tìm kiếm sự thật. Để trình bày những thông tin có khả năng sẽ mâu thuẫn hoặc bất đồng, cách diễn đạt của chúng ta là công cụ lý tưởng nhất để tối thiểu hóa yếu tố bất đồng.

Thứ ba, hãy yêu cầu một sự thỏa thuận tạm thời để tham gia vào việc tìm kiếm sự thật. Nếu ai đó đang trút bầu cảm xúc lên chúng ta, chúng tôi có thể hỏi họ xem họ đang muốn than thở hay đang tìm kiếm lời khuyên. Nếu họ không tìm kiếm lời khuyên, điều đó vẫn ổn. Các quy tắc tham gia đã được định rất rõ. Đôi khi, người ta chỉ muốn trút bầu tâm sự. Tôi dĩ nhiên cũng có những lúc như vậy. Đó là bản chất của chúng ta. Chúng ta muốn thông cảm và khuyến khích những người xung quanh mình, và điều đó bao gồm việc an ủi họ khi họ chỉ cần có ai đó thấu hiểu và thông cảm với mình. Nhưng đôi khi họ sẽ nói rằng họ đang tìm kiếm lời khuyên, và đó có khả năng là một thỏa thuận mà chúng ta nên lựa chọn vận dụng để có thể tìm kiếm sự thật. (Tuy nhiên, sau đó bạn vẫn nên tiếp cận

một cách nhẹ nhàng thôi vì người ta có thể nói họ muốn được tư vấn trong khi thứ họ thực sự muốn là được xác nhận).

Loại thỏa thuận tạm thời này thật ra chỉ là một phiên bản ngược lại của loại lựa chọn không tham gia tạm thời mà chúng tôi đã làm trong nhóm poker của mình khi ai đó phải than thở về một trận thua đau vừa mới xảy ra. Khi suy nghĩ khác đi, người nghe không nhất thiết sẽ cảm thấy bị xúc phạm khi được hỏi rằng, "Bạn chỉ muốn trút hết nỗi lòng của mình, hay bạn đang nghĩ về những gì mà mình phải làm về nó tiếp theo?"

Cuối cùng, hãy tập trung vào tương lai. Như tôi đã nói ở phần đầu của cuốn sách này, chúng tôi thường khá giỏi trong việc xác định các mục tiêu tích cực mà mình đang phấn đấu để đạt được; vấn đề của chúng ta chính là việc thực thi các quyết định trên con đường tiến đến các mục tiêu đó. Người ta không thích tham gia vào việc thực thi yếu kém của mình. Điều đó đòi hỏi phải chịu trách nhiệm về thứ thường là một kết quả xấu, vốn như David Letterman đã phát hiện ra, sẽ dập tắt cuộc trò chuyện. Thay vì sửa chữa những gì đã xảy ra, hãy thử tập trung vào những việc mà người đó có thể làm để mọi thứ sẽ có kết quả tốt đẹp hơn trong tương lai. Cho dù đó là con cái của chúng ta, các thành viên khác trong gia đình, bạn bè, vợ chồng, người yêu, đồng nghiệp, hay thậm chí là chính mình, chúng ta đều có chung một đặc điểm là thường có lý trí về tương lai hơn là quá khứ. Việc dè chừng với một thứ gì đó vẫn chưa xảy ra sẽ khó hơn.

Hãy tưởng tượng nếu David Letterman đã nói, "Thật tệ khi bên cạnh bạn chỉ toàn là những kẻ điên rồ không ngừng gây ra tất cả những sự kiện kịch tính đó cho cuộc sống của bạn. Bạn có từng nghĩ về việc làm thế nào để loại bỏ tất cả những sự kiện kịch tính này trong tương lai không?" Nếu Lauren Conrad đã nói điều gì đó "kịch tính", như "Tôi có nhiều vấn đề đến mức tôi thậm chí còn

không thể nghĩ về tương lai nữa" hoặc "Tôi bị dính chặt với những người này vì vậy tôi chẳng thể làm gì để cải thiện được nó cả", đó rõ ràng sẽ là một thời điểm rất tốt để kết thúc cuộc thảo luận. Nhưng kết quả có nhiều khả năng xảy ra hơn là cô ấy sẽ đính hôn. Và sự tập trung vào tương lai có thể khiến cô quay lại để tìm ra lý do tại sao tất cả những sự kiện kịch tính đó lại xảy ra; cô sẽ không thể trả lời một cách hợp lý câu hỏi về tương lai mà không kiểm tra quá khứ. Khi chúng ta xác nhận trải nghiệm của người khác trong quá khứ và tập trung vào việc khám phá tương lai, họ có thể tự mình tiếp cận được với các quyết định trước đây của mình.

Đây là một phương pháp rất tốt để giao tiếp với con em chúng ta, những người, với cái tôi đang phát triển của mình, không nhất thiết cần phải bị bắt uống một viên thuốc màu đỏ. Một đứa trẻ không được trang bị đầy đủ để đồng ý với thách thức của những sự trao đổi tìm kiếm sự thật. Nhưng chúng ta có thể thúc nhẹ chúng một cái. Tôi biết, trong *The Matrix*, Morpheus đã đưa Neo đến thăm Oracle và, trong khi chờ ở hành lang, anh đã thấy những đứa trẻ bẻ cong thìa bằng tâm trí của chúng và thực hiện hành vi viên thuốc màu đỏ quá phát triển so với lứa tuổi khác. Nhưng những đứa trẻ trong đời thực rất nhạy cảm với cảm giác bị đánh giá. Và chẳng có người cha người mẹ nào trong đời thực lại muốn có một đứa con có khả năng dùng tâm trí để điều khiển dao kéo bay khắp phòng cả.

Con trai tôi là chuyên gia trong việc phân loại điểm kiểm tra thấp là do lỗi của giáo viên. Tôi phải rất cẩn thận để không "Letterman" nó. Thay vào đó, tôi sẽ nói với nó, "Thật khó khi có một giáo viên như thế nhỉ. Con có nghĩ rằng có điều gì đó mà con có thể làm để cải thiện thành tích của mình trong tương lai không?" Điều đó ngay lập tức cung cấp sự xác nhận và dẫn đến các cuộc thảo luận hiệu quả về các chủ đề như phát triển chiến lược chuẩn bị cho các

bài kiểm tra trong tương lai và thiết lập các cuộc họp với giáo viên để tìm ra giáo viên đang tìm kiếm những gì trong các bài tập. Cuộc họp với giáo viên cũng tạo ra một ấn tượng tốt đẹp vốn có thể sẽ được phản ánh trong thành tích học tập trong tương lai. Cuối cùng, ngay cả với các quyết định của con em chúng ta, việc sửa chữa kết quả có thể tạo ra sự phòng thủ. Mặt khác, tương lai luôn luôn có thể tốt hơn nếu chúng ta có thể khiến chúng tập trung vào những thứ nằm trong tầm kiểm soát của chúng.

Những phương pháp giao tiếp với người bên ngoài nhóm tìm kiếm sự thật này tập trung vào các mục tiêu tương lai và các hành động trong tương lai. Khi nó có hiệu quả, họ sẽ có một chuyến đi ngắn vào tương lai, vượt qua những sự trắc trở của hiện tại và hướng tới những cách giúp cải thiện những thứ mà họ có thể kiểm soát. Trách nhiệm giải trình đối với một nhóm tìm kiếm sự thật ở một mức độ nào đó cũng là một cổng du hành thời gian. Vì biết mình sẽ phải trả lời trước nhóm, nên chúng ta bắt đầu suy nghĩ trước về việc chuyện đó sẽ diễn ra như thế nào. Việc dự đoán và diễn tập các cuộc thảo luận có lý trí này có thể cải thiện việc ra quyết định và phân tích ban đầu của chúng ta, vào thời điểm có khả năng chúng ta sẽ không có lý trí lắm nếu không làm như vậy.

Điều đó dẫn đến chiến lược quyết định cuối cùng của cuốn sách này: cách sử dụng các kỹ thuật du hành thời gian để ra quyết định tốt hơn. Bằng cách chiêu mộ các phiên bản quá khứ và tương lai của chính mình, bạn có thể trở thành người bạn cùng tiến của chính mình.

CHƯƠNG 6

Những cuộc phiêu lưu du hành thời gian trong tâm trí

Hãy để Marty McFly tình cờ gặp Marty McFly

Nhờ sự thành công của ba bộ phim *Back to the Future* (*Trở về tương lai*), nguồn quy tắc du hành thời gian mà chúng ta tìm đến có nhiều khả năng là Tiến sĩ Brown hơn là Tiến sĩ Stephen Hawking. Quy tắc đầu tiên, được nhấn mạnh bởi bộ ba phim *Back to the Future* và được lặp đi lặp lại bởi gần như mọi bộ phim về du hành từ thời gian, là "Dù bạn làm gì đi nữa, đừng gặp chính mình!" Tiến sĩ Brown (Christopher Lloyd) giải thích cho Marty McFly (Michael J. Fox) trong *Back to the Future*: Phần II (1989) rằng "cuộc gặp gỡ có thể tạo ra một nghịch lý thời gian, mà kết quả của nó có thể gây ra một phản ứng dây chuyền sẽ làm sổ từng thớ của miền liên tục không gian-thời gian và hủy diệt toàn bộ vũ trụ. Thực ra, đó là viễn cảnh xấu nhất. Trên thực tế, mức độ hủy diệt có thể rất cục bộ, giới hạn chỉ trong thiên hà của chúng ta".

"Đừng gặp chính mình" đã trở thành một yếu tố không thể nghi ngờ được của "khoa học" về du hành thời gian. Trong *Timecop*

(*Cớm thời gian*) (1994), vì "cùng một sự vật không thể chiếm cùng một không gian vào cùng một thời điểm", nên nhân vật của Jean-Claude Van Damme tiêu diệt nhân vật phản diện bằng cách đẩy các phiên bản quá khứ và tương lai của hắn lại với nhau. Nhân vật phản diện biến thành một giọt chất lỏng và biến mất mãi mãi.

Trong việc ra quyết định trong đời thực, khi chúng ta đưa phiên bản quá khứ hoặc của tương lai của mình vào phương trình, miền liên tục không gian-thời gian sẽ không bị xổ ra từng thớ. Không những không biến chúng ta thành một giọt chất lỏng, một chuyến viếng thăm từ các phiên bản quá khứ hoặc tương lai còn giúp phiên bản hiện tại của chúng ta đưa ra những sự đặt cược tốt hơn. Khi đưa ra quyết định, việc tách chính mình khỏi việc suy nghĩ về những quyết định tương tự trong quá khứ và những hậu quả khả dĩ trong tương lai thường mới chính là thứ biến chúng ta thành một giọt chất lỏng, bị nhấn chìm bởi tư duy ngay tức khắc mà ở đó phạm vi thời gian bị bóp méo. Là người ra quyết định, chúng ta sẽ *muốn* va chạm với các phiên bản quá khứ và tương lai của chính mình. Khả năng du hành thời gian trong tâm trí của chúng ta giúp cho điều này trở nên khả dĩ. Như trong trường hợp với trách nhiệm giải trình, các cuộc gặp gỡ như vậy có thể tạo ra những quyết định tốt hơn: tại thời điểm quyết định, trách nhiệm giải trình trước nhóm có thể đưa chúng ta đến tương lai trong chốc lát để tưởng tượng về cuộc trò chuyện về quyết định mà chúng ta sẽ có với nhóm đó. Việc cho chạy cuộc trò chuyện đó trong đầu sẽ thường nhắc nhở chúng ta tiếp tục đi trên một con đường hợp lý hơn.

Tương tự như việc chúng ta có thể chiêu mộ người khác làm người bạn quyết định của mình, chúng ta cũng có thể chiêu mộ các phiên bản khác của chính mình để đóng vai trò như những người bạn quyết định của mình. Chúng ta có thể khai thác quyền năng của việc du hành thời gian trong tâm trí, vận hành nó, khuyến

khích nó, và tìm ra cách để gây ra sự va chạm giữa quá khứ, hiện tại, và tương lai càng nhiều càng tốt. Phiên bản hiện tại của chúng ta cần đến sự giúp đỡ đó, và phiên bản quá khứ và tương lai của chúng ta có thể là những người bạn quyết định tốt nhất cho công việc đó.*

Người chơi poker gặp phải những thách thức quyết định độc đáo khiến họ phải suy nghĩ rất nhiều về việc làm thế nào để làm cho sự va chạm giữa các phiên bản quá khứ, hiện tại, và tương lai của bản thân họ xảy ra tại thời điểm đưa ra một quyết định và thực thi nó. Vì các quyết định trong poker được đưa ra rất nhanh, nên người chơi không được diễm phúc có đủ thời gian để phối hợp các kế hoạch chiến lược dài hạn, hợp lý với các quyết định của mình tại bàn poker. Và tất cả các quyết định được đưa ra dưới những hạn chế khắc nghiệt về thời gian đó đều có những hậu quả ngay lập tức được thể hiện dưới dạng một sự trao đổi chip chơi poker. Sự trao đổi chip liên tục nhắc nhở người chơi rằng quyết định nào cũng có rủi ro của nó. Tất nhiên, hướng lưu thông của chip trong ngắn hạn chỉ có quan hệ rất lỏng lẻo với chất lượng của quyết định. Bạn có thể thắng một ván bài sau khi đưa ra những quyết định tồi tệ và thua một ván bài sau khi đưa ra những quyết định đúng đắn. Nhưng thực tế rằng các con chip đang di chuyển từ người này sang người khác là một lời nhắc nhở rằng mọi quyết định đều có hậu

* Có cả một lĩnh vực nghiên cứu về du hành thời gian trong tâm trí và lợi ích của nó đối với việc ra quyết định. Nhà thần kinh học Endel Tulving, một giáo sư tâm lý tại Đại học Toronto, đã đi tiên phong trong việc phân tích và nghiên cứu về chronesthesia (cảm giác thời gian), thuật ngữ về việc du hành thời gian trong tâm trí thông qua khả năng nhận thức được quá khứ hoặc tương lai của chúng ta. Để biết thêm thông tin về khoa học thần kinh về du hành thời gian và các lợi ích của nó đối với việc ra quyết định, hãy xem Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm.

quả của nó - rằng tất cả những quyết định mà bạn đưa ra trong suốt quá trình chơi đều rất quan trọng.

Bên ngoài bàn poker, chúng ta không cảm thấy hoặc trải nghiệm ngay lập tức hậu quả của hầu hết các quyết định mà mình đã đưa ra. Nếu chúng ta thắng hoặc thua với một quyết định cụ thể, có thể phải mất một thời gian chúng ta mới thấy được hậu quả. Nếu chúng ta đưa ra một quyết định thất bại về chế độ ăn uống, như thay thế táo bằng SnackWell's, sẽ không có một kết quả ngay lập tức cho chúng ta biết mình có thể sẽ phải trả giá cho sự lựa chọn đó. Nếu chúng ta lặp lại loại quyết định đó đủ số lần, sẽ có hậu quả, nhưng phải mất một thời gian chúng ta mới thấy được chúng. Trong kinh doanh, nếu một nhà lãnh đạo phớt lờ ý tưởng của một nhân viên thực tập vì "một tên thực tập thì biết gì mà nói?" thì nhân viên thực tập đó có thể phải mất nhiều năm mới trở thành một đối thủ cạnh tranh thành công trước khi sai lầm đó trở nên rõ ràng. Nếu sự phát triển của doanh nghiệp đó bị ảnh hưởng vì nghèo ý tưởng mới, chủ sở hữu doanh nghiệp có thể sẽ không bao giờ nhận ra được tác động của thái độ đó.

Các đấu thủ poker xuất sắc nhất phát triển những cách thiết thực để kết hợp mục tiêu chiến lược dài hạn vào các quyết định ngay tức khắc của họ. Tôi xin dành phần còn lại của chương này để trình bày về nhiều chiến lược trong số những chiến lược này vốn được thiết kế để chiêu mộ phiên bản quá khứ và tương lai để giúp đỡ chúng ta với tất cả các quyết định thực thi mà mình phải đưa ra để đạt được các mục tiêu dài hạn. Tương tự như với tất cả các chiến lược trong cuốn sách này, chúng ta phải công nhận rằng không có chiến lược nào có thể biến chúng ta thành những người hành động hoàn toàn hợp lý. Ngoài ra, chúng ta có thể đưa ra quyết định tốt nhất có thể và vẫn không nhận được kết quả mà mình muốn. Trọng tâm của việc cải thiện chất lượng quyết định

là *tăng* cơ hội đạt được kết quả tốt, chứ không phải đảm bảo rằng chúng ta sẽ đạt được chúng. Ngay cả khi nỗ lực đó chỉ tạo ra được một sự khác biệt rất nhỏ - tư duy hợp lý hơn và ít quyết định mang tính cảm xúc hơn, tạo ra một xác suất đạt được những kết quả tốt hơn cao hơn - nó vẫn có thể có tác động đáng kể đến việc cuộc sống của chúng ta sẽ diễn ra như thế nào. Những kết quả tốt sẽ tích lũy dần. Các quy trình tốt trở thành thói quen, và tạo ra sự kiểm định và cải thiện khả dĩ trong tương lai.

Những phương pháp này có liên quan rất nhiều đến việc du hành thời gian trong tâm trí, và những người chơi poker đó có thể dạy một hai điều cho Marty McFly và Tiến sĩ Brown.

Jerry Ban đêm

Đối với tất cả các nghiên cứu khoa học về cuộc chiến giữa những ham muốn trước mắt và mục tiêu dài hạn, một lời giải thích đặc biệt ngắn gọn đến từ Jerry Seinfeld, về lý do vì sao anh không ngủ đủ: "Tôi thức khuya vì tôi là Anh chàng Ban đêm. Anh chàng Ban đêm muốn thức khuya. "Vậy việc thức dậy sau năm giờ ngủ thì sao?", "Đó là vấn đề của Anh chàng Ban ngày. Đó không phải là vấn đề của tôi. Tôi là Anh chàng Ban đêm. Tôi thức khuya đến mức nào cũng được.' Vì vậy, bạn thức dậy vào buổi sáng: bạn kiệt sức, bạn chệnh choạng. 'Ôi, tôi ghét Anh chàng Ban đêm đó'. Thấy chưa, Anh chàng Ban đêm luôn hủy hoại Anh chàng Ban ngày".

Đó là một ví dụ điển hình về việc chúng ta phải vật lộn như thế nào trong hiện tại để chăm sóc cho phiên bản tương lai của mình. Jerry Ban đêm sẽ luôn muốn thức khuya và, nếu Jerry Ban ngày không có tiếng nói trong quyết định đó, Jerry Ban đêm sẽ thỏa sức làm theo ý mình cho dù lợi ích dài hạn hơn của Jerry có là gì

đi nữa. Khi đưa ra quyết định ngay tức khắc (và không suy xét về quá khứ hay tương lai), chúng ta có nhiều khả năng trở nên phi lý và bốc đồng hơn.*

Xu hướng hy sinh phiên bản tương lai để làm lợi cho phiên bản hiện tại của mình mà chúng ta ai cũng có này được gọi là chiết khấu thời gian.** Chúng ta sẵn sàng chấp nhận một khoản chiết

---

* Tất nhiên, việc ở trong óc thận trọng không đảm bảo rằng chúng ta sẽ luôn có lý trí. Như tôi đã lưu ý khi trình bày về công trình nghiên cứu về lý giải có động cơ của Dan Kahan, những người thực hiện các nhiệm vụ phức tạp với số liệu thống kê - rõ ràng là một nhiệm vụ loại có chủ ý hoặc Hệ thống 2 - rất nhạy cảm với việc lý giải để tính toán cho ra kết quả phù hợp với niềm tin trước đây của họ. Và những người giỏi toán nhất sẽ có khuynh hướng làm điều đó mãnh liệt nhất. Daniel Kahneman cũng đã công nhận rằng Hệ thống 2 không nên được coi là miễn dịch với sự thiên lệch.

Chúng ta vẫn có khả năng mắc phải mọi loại sự phi lý trong óc thận trọng. Tuy nhiên, nếu thoát khỏi óc phản xạ, chúng ta có thể làm giảm khả năng đưa ra các quyết định theo cảm xúc và giảm ảnh hưởng của sự thiên lệch thông qua sự tự kiểm điểm và cảnh giác. Một cách để làm điều này là tận dụng các chiến lược du hành thời gian trong tâm trí.

** Từ đứa trẻ bốn tuổi cho đến người trưởng thành, chiết khấu thời gian là một vấn đề toàn cầu. Thí nghiệm nổi tiếng nhất về sự khó khăn (và tầm quan trọng) của việc kiên nhẫn, có tên là Thí nghiệm Marshmallow, được thực hiện bởi giáo sư Walter Mischel và các đồng nghiệp tại Stanford bắt đầu vào đầu những năm 1960. Tại Trường mầm non Bing của Stanford, họ cho trẻ em lựa chọn giữa một phần thưởng nhỏ hơn (như một viên kẹo dẻo marshmallow) mà chúng có thể có ngay lập tức, hoặc một phần thưởng lớn hơn (như hai viên marshmallow) nếu chúng chịu chờ, một mình, trong tối đa hai mươi phút. Bọn trẻ sử dụng mọi mánh khóe mà bạn có thể tượng tượng được để chờ phần thưởng lớn hơn. Chúng làm mặt xấu, che mắt, xoay ghế, khum bàn tay thành hình chén quanh viên marshmallow mà không chạm vào nó, che miệng, ngửi viên marshmallow, và thực hiện những cuộc trò chuyện không lời (từ những lời nói gần như không thể hiểu được đến những cuộc tranh luận bằng cử động). Mischel và các đồng nghiệp của ông đã chứng kiến những cuộc vật lộn "có thể khiến bạn bật khóc, vỗ tay vì sự sáng tạo của chúng và cổ vũ chúng, và mang đến cho bạn hy vọng mới" về tiềm năng của trẻ nhỏ.

Các nghiên cứu theo dõi bọn trẻ marshmallow tiếp theo cho thấy khả năng trì hoãn sự thỏa mãn có quan hệ với các dấu hiệu thành công trong suốt thời niên

khấu lớn đến phi lý để có được một phần thưởng ngay bây giờ thay vì chờ một phần thưởng lớn hơn sau này. Một ví dụ về chiết khấu thời gian ở người trưởng thành bao gồm một nghiên cứu từ việc cắt giảm quân sự trong thập niên 1990 vốn dẫn đến việc hàng chục nghìn nhân viên quân sự chọn các khoản lương hưu lãnh một lần với số tiền bị chiết khấu đáng kể thay vì các khoản lương hưu lãnh hằng năm được đảm bảo. Những nam nữ quân nhân Hoa Kỳ này đã nhận các khoản lương hưu lãnh một lần trị giá 2,5 tỷ USD, một mức chiết khấu 40% so với giá trị hiện tại của các khoản lương hưu hằng năm mà họ sẽ nhận được. (Nếu muốn tìm hiểu thêm các nguồn tài liệu về chiết khấu thời gian, hãy xem Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm).

Khi Jerry Ban đêm thức khuya, đó là vì việc đó có lợi cho anh ta ngay bây giờ; anh ta chiết khấu những lợi ích xuất hiện sau này từ việc đi ngủ. Việc tiết kiệm cho hưu trí là một vấn đề chiết khấu thời gian: sự thỏa mãn của việc tiêu xài tiền lương theo ý mình là ngay lập tức. Việc tiết kiệm nó cho hưu trí đồng nghĩa với việc chúng ta phải chờ hàng thập kỷ mới có được sự thỏa mãn từ số tiền đó. Chúng ta được cài đặt để chiết khấu thời gian, để sử dụng các nguồn lực mà mình có ngay bây giờ thay vì để dành chúng cho một phiên bản tương lai của mình mà chúng ta không có bất kỳ sự liên lạc nào trong thời điểm ra quyết định. Du hành thời gian có thể giúp chúng ta liên lạc với phiên bản tương lai của mình. Nó có thể khiến phiên bản tương lai nhắc nhở phiên bản hiện tại của chúng ta rằng "Này, đừng chiết khấu!" Hoặc ít nhất, "Đừng chiết khấu quá nhiều!".

---

thiếu và bước vào tuổi trưởng thành: điểm SAT cao hơn, điểm số chức năng nhận thức và xã hội tốt hơn, chỉ số khối cơ thể thấp hơn, khả năng nghiện ngập thấp hơn, cảm giác về giá trị bản thân tốt hơn, và khả năng theo đuổi các mục tiêu và thích nghi với sự thất vọng và căng thẳng cao hơn.

Khi nghĩ về quá khứ và tương lai, chúng ta sẽ vận dụng óc thận trọng, cải thiện khả năng đưa ra một quyết định hợp lý hơn. Khi tưởng tượng về tương lai, chúng ta không chỉ bịa ra nó, sáng chế ra một tương lai dựa trên những thứ mà mình chưa từng thấy hay trải nghiệm. Thay vào đó, tầm nhìn của chúng ta về tương lai được bắt nguồn từ ký ức của chúng ta về quá khứ. Tương lai chúng ta tưởng tượng là một sự tập hợp lại những kinh nghiệm trong quá khứ theo một cách mới mẻ. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi chúng ta vận dụng cùng một mạng thần kinh để tưởng tượng về tương lai cũng như nhớ về quá khứ. Suy nghĩ về tương lai chính là *nhớ về* tương lai, gắn kết ký ức lại với nhau theo một cách sáng tạo để tưởng tượng ra một cách khả dĩ mà mọi chuyện có thể xảy ra. Những con đường não đó bao gồm các hồi hải mã (một cấu trúc quan trọng cho khả năng ghi nhớ) và vỏ não trước, vốn điều khiển Hệ thống 2, đưa ra quyết định thận trọng. Đó là trung tâm điều khiển nhận thức của chúng ta.* Bằng cách vận dụng những con đường đó, Jerry Ban đêm có thể truy cập những ký ức như ngủ quên và lỡ hẹn hoặc ngủ gật trong các cuộc họp sáng mà anh có thể sử dụng để tưởng tượng Jerry Ban ngày sẽ mệt mỏi như thế nào hoặc điều gì sẽ xảy ra với lịch trình của Jerry Ban ngày khi anh không muốn thức dậy hoặc ngày của mình sẽ diễn ra như thế nào đi khi anh không thể chú ý.

Sẽ không tuyệt vời sao nếu Jerry Ban ngày có thể quay ngược thời gian và gõ vào vai Jerry Ban đêm để kêu anh đi ngủ? Hóa ra, có một ứng dụng cho việc đó.

---

* Để có một cái nhìn tổng quan tốt về nghiên cứu trong lĩnh vực này, hãy xem "*The Future of Memory: Remembering, Imagining, and the Brain*" (Tương lai của trí nhớ: Nhớ, tưởng tượng, và bộ não) của Daniel Schacter và các đồng nghiệp, được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm.

Từ những tiến bộ trong kỹ thuật hình ảnh và thực tế ảo, có những phần mềm có thể cho bạn thấy một dự đoán về việc bạn sẽ trông như thế nào hàng chục năm sau. Nếu bạn cảm thấy, như hầu hết mọi người trưởng thành, tồi tệ về việc nhìn thấy bố mẹ mình già đi, những hình ảnh của phiên bản tương lai này có thể làm bạn cảm thấy lo lắng, giống như nhìn vào một tấm gương nhà cười được thiết kế bởi một kẻ tàn bạo. May mắn thay, họ đã tìm ra được những cách để sử dụng công nghệ làm già khuôn mặt này một cách hiệu quả hơn là chỉ khiến chúng ta nhìn chằm chằm vào khoảng trống của sự khả tử của chính mình.

Việc tiết kiệm cho hưu trí là một vấn đề Jerry Ban đêm đấu với Jerry Ban ngày. Nếu Jerry Ban đêm thậm chí còn không nghĩ đến sáng mai, anh ta chắc chắn sẽ không nghĩ đến thời điểm nghỉ hưu cách hiện tại đến hàng thập kỷ. Việc lên kế hoạch nghỉ hưu liên quan đến một loạt các quyết định mà ở đó phiên bản hiện tại có thể hành động gây tổn hại hoặc làm lợi cho phiên bản tương lai của chúng ta. Khi thiết lập mục tiêu nghỉ hưu, chúng ta nhất thiết phải suy nghĩ về mục tiêu của phiên bản tương lai của mình - chúng ta cần phải tiết kiệm bao nhiêu để phiên bản già hơn của mình có thể sống thoải mái. Tuy nhiên, quyết định chi tiêu của chúng ta dường như không đặc biệt tập trung vào những gì tốt nhất cho phiên bản 70 tuổi của mình. Trên thực tế, một tìm kiếm nhanh trên Google về chủ đề này sẽ cho thấy số tiền tiết kiệm hưu trí của chúng ta rất thấp. Theo một nghiên cứu của Trung tâm Nghiên cứu Hưu trí tại Đại học Boston, "khoảng một nửa số hộ gia đình đang làm việc hiện nay sẽ không thể duy trì mức sống của họ khi nghỉ hưu". Tùy thuộc vào con số ước tính mà bạn đọc được, khoản thâm hụt có thể từ 6,8 đến 14 nghìn tỷ đô la.

Một số tổ chức và công ty quan tâm đến việc khuyến khích việc lên kế hoạch nghỉ hưu có các nguồn lực cho phép khách hàng "gặp

gỡ" phiên bản tương lai của mình khi đưa ra quyết định về nghỉ hưu. Trong các phiên bản đơn giản nhất của những công cụ này, khách hàng sẽ nhập tuổi, thu nhập, thông lệ tiết kiệm, và mục tiêu nghỉ hưu của mình vào. Sau đó các ứng dụng sẽ hiển thị cho khách hàng thấy tình hình tài chính và lối sống mà phiên bản tương lai của họ có thể mong đợi, so với hiện tại.

Prudential Retirement, AARP, và những công ty khác có phiên bản của những ứng dụng này vốn nhấn mạnh hậu quả của việc lên kế hoạch nghỉ hưu bằng cách giới thiệu trực quan chúng ta với phiên bản tương lai của mình. Bộ phận Merrill Lynch của ngân hàng Bank of America vào năm 2012 (dành cho máy tính truy cập web) và 2014 (dành cho thiết bị di động) đã giới thiệu Merrill Edge, vốn bao gồm một công cụ có tên là "Face Retirement". Theo thông cáo báo chí mà họ đưa ra, khách hàng tải lên một bức ảnh của mình và xem "một hình ảnh 3D sống động của phiên bản tương lai của mình, cho phép họ nhìn thấy mọi nếp nhăn mà mình có thể có ở tuổi nghỉ hưu — và hơn thế nữa". Jerry Ban đêm sẽ có một cái nhìn thoáng qua về việc Jerry Ban ngày sẽ trông như thế nào khi không được ngủ đủ để có thể hoạt động hiệu quả.

Ý tưởng rằng việc nhìn thấy phiên bản tương lai già nua của mình có thể giúp chúng ta đưa ra quyết định phân bổ nguồn lực tốt hơn một phần được dựa trên nghiên cứu của Jeremy Bailenson và Laura Carstensen đến từ Viện Nghiên cứu Quốc tế Freeman Spogli của Đại học Stanford. Họ đã sử dụng công nghệ thực tế ảo nhập vai trong một môi trường phòng thí nghiệm để chứng minh việc một chuyến viếng thăm từ Jerry Ban ngày sẽ giúp Jerry Ban đêm đưa ra quyết định tốt hơn như thế nào. Các đối tượng nghiên cứu đã bước vào một môi trường thực tế ảo, sau đó họ được yêu cầu phân bổ 1.000 đô la vào các tài khoản dành cho các mục đích khác nhau, một trong số đó là một tài khoản hưu trí giả định. Các

đối tượng nhìn thấy một hình ảnh đại diện kỹ thuật số của phiên bản hiện tại của mình trong gương đã phân bổ trung bình 73,9 đô la cho tài khoản hưu trí. Các đối tượng khác khi nhìn vào tấm gương đó lại nhìn thấy một phiên bản đã được làm già khuôn mặt của mình. Nhóm đối tượng sau này đã phân bổ trung bình 178,1 đô la cho tài khoản hưu trí. Đây là một ví dụ đáng kinh ngạc về việc phiên bản tương lai có thể đóng vai trò như một người bạn quyết định cho phiên bản hiện tại của chúng ta hiệu quả như thế nào.

Việc đưa phiên bản tương lai của mình vào quyết định sẽ khiến chúng ta bắt đầu suy nghĩ về hậu quả trong tương lai của những quyết định ngay tức khắc đó. Về cơ bản, Jerry Ban ngày và Jerry Ban đêm đang sống cùng một cuộc sống, và việc cho Jerry Ban đêm gặp gỡ Jerry Ban ngày sẽ nhắc nhở anh ta về điều đó. Việc nhìn thấy phiên bản già nua của mình trong gương, cùng với một bảng tính cho chúng ta thấy phiên bản tương lai của mình phải vất vả như thế nào để có thể sống qua ngày, là một lời nhắc nhở đầy thuyết phục rằng chúng ta phải dành một phần số tiền chi tiêu tùy ý của mình cho hưu trí. Đó chính là cú gõ vào vai từ phiên bản tương lai của chúng ta. "Này, đừng quên tôi chứ. Tôi sẽ tồn tại và tôi muốn bạn làm ơn hãy cân nhắc điều đó".

Chúng ta không hoàn toàn có lý trí khi suy nghĩ về quá khứ hay tương lai và vận dụng óc thận trọng, nhưng chúng ta sẽ có nhiều khả năng đưa ra những sự lựa chọn phù hợp với mục tiêu dài hạn của mình hơn khi có thể thoát ra khỏi thời điểm hiện tại và chiêu mộ sự giúp đỡ của phiên bản quá khứ và tương lai của mình. Chúng ta muốn Jerry Ban đêm và Jerry Ban ngày chạm trán với nhau về quyết định khi nào thì nên đi ngủ. Chúng ta muốn tất cả những anh chàng Marty McFlys đó thấy được góc nhìn của tất cả những anh chàng Marty McFly khác. Và chúng ta muốn phiên bản già nua, nhăn nheo của mình chạm trán với mình khi chúng

ta quyết định giữa việc chi nhiều tiền hơn ngay bây giờ cho một thứ gì đó như một chiếc xe đẹp hơn so với việc tiết kiệm nhiều tiền hơn cho hưu trí.

Chuyển sự hối tiếc lên trước quyết định của mình

Các nhà triết học đồng ý rằng hối tiếc là một trong những cảm xúc mãnh liệt nhất mà chúng ta cảm thấy, nhưng họ đã tranh cãi về việc liệu nó có hiệu quả hay hữu ích hay không. Nietzsche nói rằng hối hận là "thêm một hành động ngu xuẩn thứ hai vào hành động ngu xuẩn đầu tiên". Ngược lại, Thoreau lại ca ngợi sức mạnh của sự hối tiếc: "Hãy tận dụng tối đa những sự hối tiếc của bạn; đừng bao giờ bóp chết nỗi buồn của mình, mà hãy chăm sóc và nâng niu nó cho đến khi thu được một lợi ích riêng biệt và không thể tách rời. Bạn chỉ có thể tái sinh khi đã hối tiếc sâu sắc".

Vấn đề không nằm quá nhiều ở việc liệu sự hối tiếc có phải là một cảm xúc vô ích hay không, mà nằm ở chỗ sự hối tiếc xảy ra sau khi sự việc đã xảy ra, thay vì trước. Như Nietzsche đã chỉ ra, sự hối tiếc chẳng thể làm gì để có thể thay đổi được những gì đã xảy ra. Chúng ta chỉ đắm mình trong sự hối hận về một điều gì đó mà mình không còn có khả năng kiểm soát nữa. Nhưng nếu sự hối tiếc xảy ra trước một quyết định thay vì sau, thì trải nghiệm hối tiếc có thể khiến chúng ta phải thay đổi một lựa chọn có khả năng gây ra một kết quả xấu. Sau đó, chúng ta có thể chấp nhận quan điểm của Thoreau và khai thác sức mạnh của sự hối tiếc vì nó sẽ phục vụ cho một mục đích có giá trị. Lúc đó nó sẽ rất hữu ích nếu chúng ta có thể khiến sự hối tiếc tự mình du hành thời gian, di chuyển lên trước các quyết định của chúng ta thay vì sau chúng. Bằng cách đó, sự hối tiếc có thể ngăn chúng ta không thể đưa ra một sự đặt cược tồi. Ngoài ra, như Nietzsche đã ngụ ý, sau này nó

sẽ không xuất hiện một lần nữa bằng cách khiến chúng ta phạm thêm một sai lầm thứ hai được thúc đẩy bởi sự hối hận.

Jerry Ban ngày hối tiếc vì quyết định thức khuya của Jerry Ban đêm, nhưng đã quá muộn để anh có thể làm bất cứ thứ gì để thay đổi nó. Khi chúng ta nhìn thấy sự thâm hụt tiền tiết kiệm hưu trí ở đất nước này, rất nhiều trong số những phiên bản đã nghỉ hưu trong tương lai của chúng ta chắc chắn sẽ hối tiếc vì những quyết định phân bổ tài chính mà phiên bản trẻ hơn của mình đã đưa ra, sau khi đã quá muộn để khắc phục nó. Sự ảnh hóa làm già khuôn mặt sẽ giải quyết vấn đề sự hối tiếc xảy ra khi đã quá muộn này. Bằng cách cho chúng ta xem phiên bản ở tuổi nghỉ hưu của chính mình, nó cho chúng ta cơ hội ít nhiều trải nghiệm sự hối tiếc rằng chúng ta đã không lên kế hoạch đầy đủ cho việc nghỉ hưu *trước khi* thực hiện các kế hoạch không đầy đủ đó. Đó là một trong những mục đích của giới hạn thua khi chơi poker của tôi. Vì thỏa thuận giới hạn thua mà tôi đã cam kết với bản thân và nhóm mình, tôi đã cho chạy cuộc trò chuyện trong đầu mà tôi sẽ buộc phải có khi giải thích lý do tại sao tôi lại tiếp tục chơi ngay cả khi đã vượt quá giới hạn của mình. Nó đã cho tôi một cơ hội để hối tiếc vì quyết định đó trước khi tôi mua thêm chip.

Một trong những mục tiêu du hành thời gian của chúng ta là tạo ra những khoảnh khắc như thế, nơi chúng ta có thể làm gián đoạn một quyết định ngay tức khắc và dành thời gian để xem xét quyết định từ góc nhìn của phiên bản quá khứ và tương lai của mình. Sau đó, chúng ta có thể tạo ra một thông lệ thói quen xung quanh những sự gián đoạn quyết định này để khuyến khích việc chọn quan điểm, tự đặt cho mình một loạt các câu hỏi đơn giản tại thời điểm ra quyết định vốn được thiết kế để có được sự tham gia của phiên bản tương lai và quá khứ của mình. Chúng ta có thể làm điều này bằng cách tưởng tượng phiên bản tương lai có thể sẽ cảm

thấy như thế nào về quyết định hoặc bằng cách tưởng tượng chúng ta có thể cảm thấy như thế nào về quyết định ngày hôm nay nếu phiên bản quá khứ đã đưa ra nó. Các phương pháp sẽ bổ sung cho nhau; việc bạn chọn du hành về quá khứ hay du hành đến tương lai sẽ phụ thuộc duy nhất vào việc phương pháp mà bạn cho là hiệu quả nhất là gì.

Nhà báo và tác giả về lĩnh vực kinh doanh Suzy Welch đã phát triển một công cụ phổ biến được biết đến với tên gọi là 10-10-10 có tác dụng đưa phiên bản tương lai của chúng ta vào nhiều quyết định ngay tức khắc hơn. "Mỗi quy trình 10-10-10 bắt đầu bằng một câu hỏi... Hậu quả của mỗi sự lựa chọn của tôi trong mười phút nữa, trong mười tháng nữa, trong mười năm nữa là gì?" Bộ câu hỏi này sẽ kích hoạt việc du hành thời gian trong tâm trí, từ đó ra hiệu cho việc bắt đầu cuộc trò chuyện về trách nhiệm giải trình (vốn cũng được khuyến khích bởi một nhóm quyết định tìm kiếm sự thật). Chúng ta có thể triển khai thêm công cụ của Welch bằng cách đặt câu hỏi thông qua khung quá khứ: "Hôm nay tôi sẽ cảm thấy thế nào nếu tôi đã đưa ra quyết định này mười phút trước? Mười tháng trước? Mười năm trước?" Cho dù có chọn khung thời gian gì đi nữa, chúng ta vẫn sẽ sử dụng những kinh nghiệm trong quá khứ của mình (bao gồm cả những quyết định tương tự mà chúng ta có thể hối tiếc) khi trả lời các câu hỏi, đưa vào quyết định những con đường não ít mang tính phản ứng hơn vốn kiểm soát chức năng điều hành đó.

Trong poker, vì các quyết định đều được đưa ra ngay tức khắc và gây ra hậu quả rất lớn và ngay lập tức, nên các thông lệ như 10-10-10 thực sự là một kỹ năng giúp người chơi sống còn. Tôi nhận ra khi chơi poker rằng tương tự như việc tôi không phải là người đánh giá tốt nhất về việc mình đang chơi như thế nào sau khi đã thua một số tiền nhất định, tôi cũng không phải là người

đánh giá tốt nhất về chất lượng chơi poker của mình sau khoảng sáu đến tám giờ chơi. Tương tự như việc chúng ta có thể thuyết phục bản thân rằng mình đủ tỉnh táo để lái xe, người chơi poker cũng rất dễ thuyết phục bản thân rằng mình đủ tỉnh táo để tiếp tục chơi sau nhiều giờ làm một công việc có cường độ mạnh và đòi hỏi nhiều chất xám. Trong những khoảnh khắc có lý trí hơn của mình, bên ngoài bàn chơi poker, tôi biết sẽ tốt hơn cho mình nếu mỗi phiên tôi chỉ chơi từ sáu đến tám tiếng. Khi đạt đến giới hạn đó trong một phiên và cân nhắc việc tiếp tục chơi quá giới hạn thời gian đó, tôi có thể sử dụng một chiến lược tương tự như 10-10-10 để chiêu mộ sự giúp đỡ của phiên bản quá khứ và tương lai của mình: Tôi đã cảm thấy như thế nào những khi tiếp tục chơi trong quá khứ? Mọi chuyện cuối cùng thường diễn ra như thế nào? Khi nhìn lại, tôi có cảm thấy mình đang chơi tốt nhất có thể không? Thói quen tự đặt cho mình những câu hỏi này đã giúp giảm thiểu rủi ro ngay tức khắc mà, khi sắp đánh mất lợi thế tinh thần của mình, tôi có thể sẽ cố thuyết phục bản thân rằng trận đấu đang diễn ra tuyệt vời đến mức tôi không thể không tiếp tục chơi.

Việc chuyển sự hối tiếc lên trước một quyết định có rất nhiều lợi ích. Đầu tiên, rõ ràng, nó có thể thúc đẩy chúng ta đưa ra quyết định tốt hơn. Thứ hai, nó giúp chúng ta đối xử với bản thân mình (bất chấp quyết định thực tế là gì) một cách từ bi hơn sau sự việc xảy ra. Chúng ta có thể dự đoán và chuẩn bị cho những kết quả tiêu cực. Bằng cách lên kế hoạch trước, chúng ta có thể nghĩ ra một kế hoạch để ứng phó với một kết quả tiêu cực thay vì chỉ phản ứng với nó. Chúng ta cũng có thể tự làm quen với khả năng xảy ra một kết quả tiêu cực và nó sẽ gây ra cảm giác như thế nào. Việc an nhiên đón nhận một kết quả xấu từ trước sẽ tạo cảm giác tốt hơn so với việc từ chối thừa nhận nó, chỉ đối mặt với nó sau khi nó đã xảy ra.

Sự hối tiếc sau khi sự việc đã xảy ra có thể hủy hoại chúng ta. Tương tư như tất cả các cảm xúc, sự hối tiếc ban đầu rất mãnh liệt nhưng sẽ dần trở nên tốt hơn theo thời gian. Chiến lược du hành thời gian có thể giúp chúng ta nhớ rằng sự mãnh liệt của cảm giác mà mình đang có sẽ giảm dần theo thời gian. Và điều đó giúp giảm cảm xúc mà chúng ta cảm thấy ngay lúc này, khiến cho việc chúng ta chứng minh được Nietzsche đã đúng và thêm một hành động ngu xuẩn thứ hai vào hành động ngu xuẩn đầu tiên sẽ ít có khả năng xảy ra hơn.

Lốp xe xì hơi, giá cổ phiếu, và ống kính zoom

Hãy tưởng tượng bạn đang đứng trên một dải bê tông hẹp trên lề đường cao tốc. Đằng sau là chiếc xe của bạn, đèn cảnh báo nguy hiểm đang nhấp nháy liên hồi. Lốp xe sau bên phía người lái rách bươm. Trời đã tối hoàn toàn và cơn mưa phùn đã trở thành một trận mưa lớn dữ dội, lạnh lẽo. Bạn đã gọi cho trung tâm cứu hộ giao thông, hai lần, và cả hai lần (sau khi phải chờ máy rất lâu) đều nhận được câu trả lời từ nhân viên trực tổng đài rằng sẽ có người đến "sớm nhất có thể sau khi trả lời cuộc gọi của bạn". Bạn quyết định tự thay lốp, chỉ để nhận ra rằng mình không có đòn bẩy. Bạn ướt như chuột lột và lạnh cóng.

Bạn sẽ cảm thấy như thế nào? Có lẽ bạn sẽ cảm thấy như đây là thời điểm tồi tệ nhất của cuộc đời mình. Bạn có thể sẽ than khóc về sự xui xẻo của mình, tự hỏi tại sao những điều này luôn luôn xảy ra với mình. Bạn đau khổ và không thể tưởng tượng mình còn có thể có cảm giác nào khác được nữa.*

* Giáo sư Ronald Howard, Giám đốc Trung tâm Đạo đức và Quyết định tại Stanford và người sáng lập ra phân tích quyết định, sử dụng vô số các biến thể thú

Đó là cảm giác mà bạn có ngay tại thời điểm này. Nhưng nếu việc bạn bị xì lốp xe xảy ra cách đây một năm, bạn có nghĩ rằng nó sẽ có ảnh hưởng đến hạnh phúc của bạn hôm nay, hoặc hạnh phúc tổng thể của bạn trong năm qua không? Chắc là không. Nó có thể sẽ không khiến cho mức độ hạnh phúc tổng thể của bạn tăng lên hay giảm xuống. Nó có thể đã phai mờ thành một câu chuyện hài hước (hoặc một câu chuyện mà bạn cố làm cho nghe có vẻ hài hước) mà bạn vẫn kể trong các bữa tiệc cocktail.

Trong cuộc sống ra quyết định của mình, chúng ta không giỏi trong việc chọn loại quan điểm này — trong việc truy cập vào quá khứ và tương lai để có một cái nhìn tốt hơn về việc bất kỳ thời điểm cụ thể nào cũng có thể khớp với phạm vi thời gian. Nó khiến chúng ta có cảm giác như vậy ngay tại thời điểm này và chúng ta phản ứng với nó. Chúng ta muốn tạo cơ hội để chọn quan điểm rộng hơn trước khi đưa ra những quyết định vốn được thúc đẩy bởi những cảm giác bị phóng đại ngay tại thời điểm này. Chiến lược 10-10-10 có tác dụng như vậy, khiến chúng ta tưởng tượng về quyết định hoặc kết quả theo quan điểm của quá khứ và tương lai.

Việc bị xì lốp xe không quá khủng khiếp như cảm giác mà nó tạo ra tại thời điểm xảy ra. Loại chiến lược du hành thời gian này làm dịu đi những cảm xúc ngay tức khắc mà chúng ta có về một

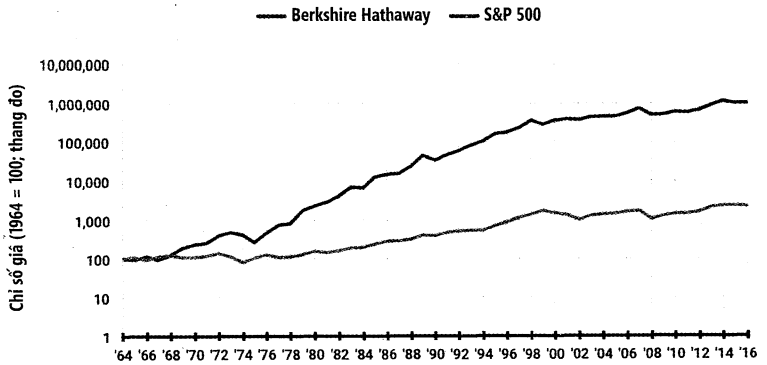
---

vị về việc sự thiên lệch trong quyết định bị phơi bày trong tình huống xì lốp xe vốn rất phổ biến nhưng cũng đầy phiền hà như thế nào. Phần tôi yêu thích nhất là ấn bản của ông trong đó một chàng trai bị xì lốp xe trước một bệnh viện tâm thần. Một bệnh nhân từ bệnh viện theo dõi qua hàng rào khi chàng trai, bị ảnh hưởng bởi việc có một khán giả, giẫm phải nắp chụp trục bánh xe khi đang cầm bốn chiếc đai ốc từ lốp xe mà anh vừa tháo ra, và chúng lăn xuống cống. Anh cảm thấy tức giận, bối rối, bất lực. Người bệnh nhân kêu lên qua hàng rào, "Sao anh không tháo một chiếc đai ốc từ ba chiếc lốp còn lại và gắn chúng vào chiếp lốp dự phòng? Chàng trai nói: Đó là một ý tưởng tuyệt vời. Anh đang làm gì ở một nơi như thế này vậy? Người bệnh nhân nói với anh: tôi có thể bị điên, nhưng tôi không ngu".

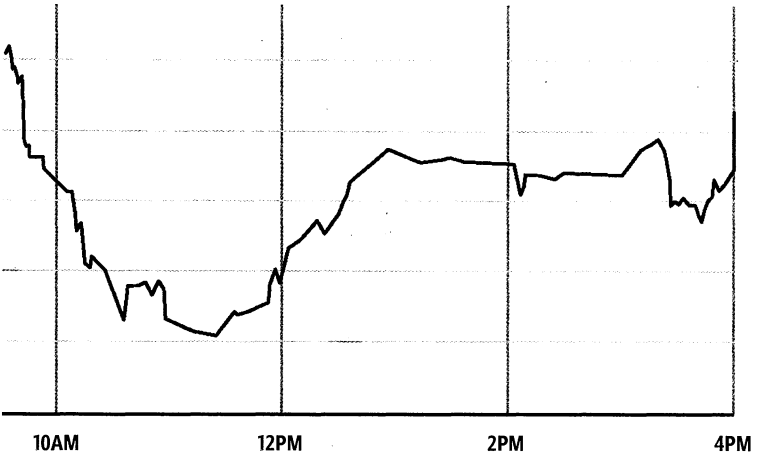
sự kiện, vì vậy chúng ta có thể quay lại sử dụng phần có lý trí hơn trong bộ não của mình. Việc chiêu mộ phiên bản quá khứ và tương lai của chúng ta theo cách này sẽ kích hoạt các con đường thần kinh vốn vận dụng đến vỏ não trước, ức chế óc cảm xúc và giữ các sự kiện ở trong quan điểm có lý trí hơn. Điều này ngăn cản chúng ta phóng đại khoảnh khắc hiện tại, thổi phồng và phản ứng thái quá với nó.

Việc đánh giá quá mức về tác động của bất kỳ một khoảnh khắc nào đến hạnh phúc tổng thể của chúng ta tương đương về mặt cảm xúc với việc quan sát giá cổ phiếu trong thế giới tài chính. Chúng ta đầu tư cổ phiếu dài hạn vì muốn nó sẽ tăng giá qua nhiều năm hoặc thập kỷ. Ấy vậy mà chúng ta lại chỉ toàn tưởng tượng ra viễn cảnh xấu nhất sau khi mới quan sát thấy giá cổ phiếu giảm một vài phút. Khối lượng là bao? Có lớn hơn bình thường không? Tốt hơn là mình nên kiểm tra tin tức. Tốt hơn là mình nên kiểm tra các bản tin để tìm hiểu xem người ta đang đồn đại những gì.

Một cổ phiếu như Berkshire Hathaway tiết lộ lý do tại sao việc theo dõi giá cổ phiếu lại không phải là một nỗ lực đặc biệt hiệu quả khi bạn đang đầu tư dài hạn. Hãy xem biểu đồ giá cổ phiếu của Berkshire từ năm 1964:

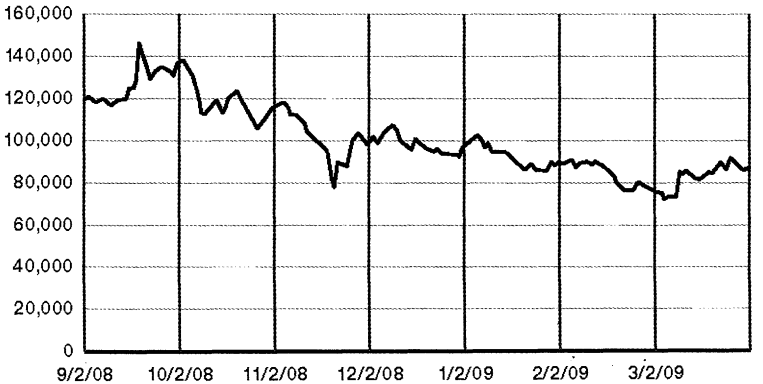


Bây giờ hãy zoom vào một ngày ngẫu nhiên vào cuối tháng 1/2017. Mức độ tăng giảm trông rất lớn và đáng sợ. Bạn có thể tưởng tượng ngồi ở điểm thấp vào khoảng 11:30, cảm giác như thể các khoản thua lỗ của mình đang tăng lên với tốc độ chóng mặt.



Nếu zoom vào giá cổ phiếu của Berkshire Hathaway trong cuộc khủng hoảng ngân hàng, từ tháng 9/2008 đến tháng 3/2009, thì *hầu như ngày nào* bạn cũng sẽ cảm thấy thật khủng khiếp:

BERKSHIRE HATHAWAY (9/2008-3/2009)



Tuy nhiên, chúng ta biết từ biểu đồ đầu tiên, bức tranh lớn, rằng tất cả những sự thay đổi từng phút và thậm chí cả từng ngày đó đều ảnh hưởng rất ít đến sự phát triển đi lên chung của khoản đầu tư.

Vấn đề của chúng ta là chúng ta là những người theo dõi giá cổ phiếu trong cuộc sống của chính mình. Mức độ hạnh phúc (cho dù mỗi người chúng ta có định nghĩa nó như thế nào đi nữa) sẽ không được đo lường tốt nhất bằng cách quan sát giá cổ phiếu, zoom vào và phóng đại những chuyển động từng khoảnh khắc hoặc từng ngày. Chúng ta tốt hơn nên nghĩ về hạnh phúc như là một cổ phiếu dài hạn. Chúng ta nên nhìn hạnh phúc thông qua một ống kính góc rộng, phấn đấu để có được một xu hướng tăng lên vững chắc, lâu dài với cổ phiếu hạnh phúc của mình, để nó trông giống như biểu đồ Berkshire Hathaway đầu tiên.

Du hành thời gian trong tâm trí giúp cho loại quan điểm đó trở nên khả dĩ. Chúng ta có thể sử dụng phiên bản quá khứ và tương lai của mình để kéo chúng ta ra khỏi thời điểm hiện tại và nhắc nhở chúng ta khi chúng ta đang theo dõi giá cổ phiếu, quan sát cuộc sống thông qua ống kính zoom cực đại.

Khi chúng ta xem những sự tăng giảm này dưới sự phóng đại của ống kính zoom ngay tức khắc đó, các phản ứng cảm xúc của chúng ta cũng sẽ bị khuếch đại. Giống như việc bị xì lốp xe dưới mưa, chúng ta có thể xem những thứ vốn sẽ ảnh hưởng rất ít đến hạnh phúc lâu dài của mình như thể chúng có tác động rất lớn vậy. Việc ra quyết định của chúng ta sẽ trở nên mang tính phản ứng, tập trung vào việc trút bỏ những cảm xúc tiêu cực hoặc duy trì những cảm xúc tích cực từ sự thay đổi mới nhất trong hiện trạng. Chúng ta có thể thấy việc này có thể dẫn đến thiên lệch tự bào chữa như thế nào: phân loại kết quả để trút bỏ những cảm xúc tiêu cực mà chúng ta cảm thấy ngay tức khắc từ một kết quả xấu bằng cách đổ

chúng cho may rủi và duy trì cảm xúc tích cực từ những kết quả tốt bằng cách nhận hết công trạng về mình. Các quyết định được thúc đẩy bởi những cảm xúc ngay tức khắc có thể trở thành một lời tiên tri tự hoàn thành, làm suy giảm chất lượng của những sự đặt cược mà chúng ta đưa ra, làm tăng cơ hội xảy ra kết quả xấu, và làm mọi thứ trở nên tồi tệ hơn.

"Ừ, nhưng gần đây anh đã làm được gì cho tôi?"

Việc theo dõi giá cổ phiếu không chỉ phóng đại những gì đã xảy ra trong quá khứ gần. Nó còn bóp méo cái nhìn của chúng ta về chúng nữa. Để hiểu được yếu tố sự bóp méo mà tôi vừa nói đến, chúng ta nên bắt đầu tìm hiểu từ sòng bạc.

Hãy tưởng tượng bạn đến một sòng bạc vào buổi tối để chơi xì dzách với bạn bè của mình. Trong nửa giờ đầu tiên, bạn thắng liên tục và ăn được 1.000 đô la. Bạn tiếp tục chơi vì bạn và bạn bè của mình đang có một khoảng thời gian rất vui vẻ. Trong một tiếng rưỡi tiếp theo, có vẻ như bạn không thắng được một ván nào cả. Bạn thua ngược 1.000 đô la và hòa vốn khi buổi tối kết thúc. Bạn cảm thấy thế nào về điều đó?

Bây giờ hãy tưởng tượng bạn thua 1.000 đô la trong nửa giờ đầu tiên và tiếp tục chơi với bạn mình vì họ đang có một khoảng thời gian rất vui vẻ. Trong một tiếng rưỡi tiếp theo, bạn thắng liên tục và ăn lại được 1.000 đô la, và cuối cùng bạn hòa vốn khi buổi tối kết thúc. Bạn cảm thấy thế nào về điều đó?

Tôi đoán bạn sẽ khá buồn và rầu rĩ khi đã bắt đầu với một chiến thắng lớn, chỉ để hòa vốn vào cuối buổi tối. Trong ví dụ thứ hai, bạn có thể sẽ vui đến nỗi mời tất cả mọi người uống rượu. Tuy bạn đã đi một con đường khác để đến đó, nhưng trong cả hai trường

hợp, bạn không thắng hoặc thua một xu sau hai giờ chơi. Nhưng trong một trường hợp bạn thực sự rất buồn với kết quả mà mình có và trong trường hợp còn lại bạn thực sự rất vui.

Như họ vẫn hay nói trong thế giới quảng cáo, "Nhưng, chờ đã! Còn nữa!"

Hãy tưởng tượng bạn vẫn thắng được 1.000 đô la trong nửa giờ đầu tiên nhưng bây giờ, trong vòng một tiếng rưỡi tiếp theo, bạn dường như không thể thắng được một ván nào và thua 900 đô la, kết thúc buổi tối với chiến thắng 100 đô la. Bạn sẽ cảm thấy như thế nào? Bây giờ hãy tưởng tượng bạn đã thua cùng 1.000 đô la đó trong nửa giờ đầu tiên nhưng sau đó đã thắng liên tục để kết thúc buổi tối với một khoản thâm hụt chỉ 100 đô la. Bạn sẽ cảm thấy như thế nào? Rất có thể, bạn sẽ khá buồn về chiến thắng 100 đô la trong khi vẫn mời mọi người uống rượu sau khi lấy lại phong độ từ khởi đầu khủng khiếp đó để chỉ thua 100 đô la. Vì vậy, bạn buồn vì thắng được 100 đô la và vui vì đã thua 100 đô la.

Cách chúng ta phân loại kết quả sẽ phụ thuộc vào con đường. Việc chúng ta kết thúc ở đâu không quan trọng bằng việc chúng ta đã đến đó bằng cách nào. Những gì đã xảy ra trong quá khứ gần sẽ thúc đẩy phản ứng cảm xúc của chúng ta nhiều hơn so với tình trạng hiện tại của chúng ta. Đó là cách chúng ta có thể thắng 100 đô la nhưng vẫn buồn, và thua 100 đô la nhưng vẫn vui. Ống kính zoom không chỉ phóng đại, mà còn bóp méo nữa. Điều này đúng cho dù chúng ta đang ở trong một sòng bạc, đưa ra quyết định đầu tư, trong một mối quan hệ, hay ở bên đường với một lốp xe xì hơi. Nếu chúng ta được thăng chức lên một vị trí rất cao vào tuần trước và bị xì lốp xe ngay bây giờ, chúng ta sẽ nguyền rủa cuộc sống, phàn nàn về sự xui xẻo của mình. Cảm giác của chúng ta không phản ứng với trung bình cộng của cách mọi thứ đang diễn ra. Chúng ta cảm thấy buồn nếu đang hòa vốn (hoặc chiến thắng) trong một

khoản đầu tư vốn từng được định giá cao hơn nhiều. Trong các mối quan hệ, ngay cả những bất đồng nhỏ dường như cũng rất lớn trong thời điểm xảy ra sự bất đồng. Vấn đề trong tất cả những tình huống này (và vô số những tình huống khác) là cảm xúc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của quyết định mà chúng ta đưa ra trong những khoảnh khắc đó, và chúng ta rất sẵn lòng đưa ra quyết định khi chúng ta không đủ ổn định về mặt cảm xúc để làm việc đó.

Bây giờ hãy tưởng tượng nếu bạn đã trải qua buổi tối chơi xì dzách đó một năm về trước. Khi bạn nghĩ về những kết quả đã xảy ra trong quá khứ xa xôi đó, có khả năng là thái độ mà bạn dành cho những kết quả đó sẽ đảo ngược, đáp xuống ở một nơi hợp lý hơn. Giờ đây bạn đang vui hơn với chiến thắng 100 đô la so với khoản thua 100 đô la. Một khi đã kéo mình ra khỏi thời điểm hiện tại thông qua các bài tập du hành thời gian, chúng ta có thể nhìn thấy mọi thứ ở đúng kích thước của chúng, không bị bóp méo bởi việc giá cổ phiếu vừa tăng lên hay giảm xuống.

Nghiêng

Giới lướt sóng có hơn hai mươi thuật ngữ để mô tả các loại sóng khác nhau. Lý do là vì loại sóng, cách sóng vỡ, hướng sóng đến, độ sâu đáy, v.v. sẽ tạo ra những thách thức khác nhau cho người lướt sóng. Có *closeout* (những con sóng đồng loạt vỡ ra cùng một lúc) và *double-up* (một loại sóng được tạo ra khi hai con sóng gặp nhau để tạo thành một con sóng) và *reform* (một con sóng vỡ ra, sau đó yếu dần đi, rồi vỡ ra một lần nữa). Những người không chơi lướt sóng đơn giản chỉ gọi tất cả những loại sóng này là "sóng." Trong một số trường hợp hiếm hoi khi những người không chơi lướt sóng như chúng ta cần phải cụ thể hơn, chúng ta chỉ việc thêm vào rất nhiều từ bổ sung. Những từ bổ sung đó không khiến chúng ta

phải trả giá nhiều vì ít khi nào - có thể không bao giờ - chúng ta phải làm vậy. Nhưng đối với những người tham gia vào các hoạt động chuyên biệt, việc có thể truyền đạt một khái niệm phức tạp bằng một từ duy nhất mà dân tay ngang sẽ cần các cụm từ dài để truyền đạt là một việc rất đáng làm. Việc có một vốn từ chính xác, sắc sảo chính là lý do tồn tại của biệt ngữ. Đó là lý do tại sao giới thợ mộc lại có ít nhất một tá tên gọi cho các loại đinh khác nhau, và trong lĩnh vực ung thư thần kinh, có hơn 120 loại u não và hệ thần kinh trung ương.

Vì người chơi poker phải liên tục vật lộn để nhìn nhận những sự biến động ngay tức khắc một cách hợp lý, biệt ngữ của họ có nhiều thuật ngữ khác nhau cho khái niệm "kết quả xấu có thể ảnh hưởng đến cảm xúc của bạn vốn sẽ làm tổn hại đến việc ra quyết định của bạn sau này, khiến bạn đưa ra những quyết định phi lý, mang tính cảm xúc có khả năng dẫn đến nhiều kết quả xấu hơn vốn sau đó sẽ tác động tiêu cực đến việc ra quyết định của bạn trong tương lai". Phổ biến nhất là *nghiêng*. Nghiêng là kẻ thù tồi tệ nhất của người chơi poker, và từ này ngay lập tức báo cho những người chơi poker khác biết rằng bạn đang bị mất thăng bằng về mặt cảm xúc trong việc ra quyết định vì cách mà mọi chuyện đã diễn ra*. Nếu bạn phóng đại một số sự kiện gần đây và phản ứng một cách quyết liệt, thì bạn đang bị nghiêng.

---

* Nghiêng không chỉ đến từ những kết quả xấu, mặc dù đó là một động lực khả dĩ hơn. Người chơi poker cũng nói về sự nghiêng của người thắng, nơi một loạt các kết quả tốt bóp méo việc ra quyết định, nhất là trong việc khiến một người chơi chơi như thể tỷ lệ thắng của họ không phải là một sự biến động tạm thời từ mức trung bình mà sẽ tiếp tục ở tỷ lệ đó trong tương lai. Trong cảm giác hưng phấn, ngay tức khắc của một chiến thắng lớn, người thắng có thể đưa ra những quyết định chơi phi lý hoặc đánh giá quá cao trình độ kỹ năng và thành tích của mình và liều mạng chơi với số tiền cược cao hơn.

Khái niệm nghiêng xuất phát từ những chiếc máy chơi pinball* truyền thống. Để ngăn người chơi không làm hỏng máy bằng cách nhấc chúng lên để thay đổi hướng đi của bóng, các nhà sản xuất đặt cảm biến bên trong máy vốn sẽ tắt máy nếu nó bị đẩy quá mạnh. Các chân chèo ngừng hoạt động, đèn tắt, và từ "nghiêng" lóe lên ở nhiều điểm trên mặt máy. Nguồn gốc của nghiêng trong pinball rất thích hợp vì những gì đang xảy ra trong não chúng ta trong những khoảnh khắc nghiêng cũng giống như một chiếc máy chơi pinball bị rung lắc. Khi trung tâm cảm xúc của não bắt đầu phát ra tiếng ping ping, hệ viền (đặc biệt là hạch hạnh nhân) sẽ tắt vỏ não trước trán. Chúng ta sáng lên... sau đó chúng ta tắt trung tâm kiểm soát nhận thức của mình.

Sự nghiêng có những dấu hiệu về cảm xúc và sinh lý. Trong poker, bạn có thể nghe thấy một người chơi poker đang bị nghiêng cách mình một vài bàn. Cứ mỗi vài ván, bạn sẽ nghe thấy một giọng nói lớn đầy hoài nghi: "Không đùa đấy chứ? Lại nữa sao?" Hoặc "Tôi không biết mình còn chơi làm cái quái gì nữa. Tôi nên đưa hết tiền cho các anh cho rồi". (Hãy tưởng tượng một giọng nói đầy bực dọc và rất nhiều lời chửi thề). Bên cạnh những dấu hiệu này, còn có những dấu hiệu sinh lý của sự nghiêng. Chúng ta có thể cảm thấy má mình đỏ ửng lên và tim đập thình thịch. Tốc độ hô hấp của chúng ta tăng lên.

Dĩ nhiên, nghiêng không chỉ xuất hiện trong poker. Bất kỳ loại kết quả nào cũng đều có khả năng gây ra một phản ứng cảm xúc. Chúng ta có thể bị cám dỗ muốn đưa ra một quyết định mang tính phản ứng, cảm xúc khi không đồng ý với một nửa của mình, hoặc vì cung cách phục vụ không tốt trong một nhà hàng, hoặc một lời

* Pinball là trò chơi bắn những viên kim loại nhỏ vào các cọc đã đánh số đặt trên mặt bàn nghiêng (ND).

nhận xét tại nơi làm việc, hoặc chốt được một đơn hàng để rồi sau đó bị hủy, hoặc vì ý tưởng của mình bị bác bỏ. Tất cả chúng ta đều đã từng trải qua điều này trong cuộc sống cá nhân và làm việc của mình: phóng đại một sự kiện tạm thời vì một phản ứng mang tính cảm xúc ngay tức khắc.

Bằng cách nhận ra trước những dấu hiệu sinh lý và bằng lời nói rằng việc theo dõi giá cổ phiếu đang khiến mình bị nghiêng, chúng ta có thể cam kết phát triển một số thông lệ thói quen nhất định vào những lúc đó. Chúng ta có thể cam kết từ trước rằng mình sẽ rời khỏi tình huống khi cảm nhận được những dấu hiệu nghiêng, cho dù đó là cuộc cãi vã với vợ/chồng hoặc con cái, sự trêu tức trong một tình huống ở nơi làm việc, hoặc thua tại một bàn poker. Chúng tôi có thể dành chút thời gian ở một mình cho đến khi bình tĩnh lại và nhìn nhận mọi thứ một cách hợp lý, nhận ra rằng khi đang nghiêng chúng ta sẽ không *thích hợp để đưa ra quyết định*. Những câu cách ngôn như "hít thở sâu mười lần" và "sao bạn không để sau hãy quyết định?" nắm bắt mong muốn này để tránh đưa ra quyết định trong khi nghiêng. Chúng ta có thể cam kết tự hỏi mình những câu hỏi 10-10-10 hoặc những thứ đại loại như, "Điều gì đã xảy ra với mình trong quá khứ khi mình cảm thấy như thế này?" hoặc "Mình có nghĩ rằng việc ở trong trạng thái này sẽ có lợi cho mình trong khi đang đưa ra quyết định không?" Hoặc chúng ta có thể có được sự nhìn nhận hợp lý bằng cách hỏi làm thế nào hoặc liệu điều này sẽ có ảnh hưởng thực sự đến hạnh phúc lâu dài của mình hay không.

Nếu bạn đang ở trong một nhóm tìm kiếm sự thật, nhóm đó có thể kết hợp các câu hỏi được thiết kế để phát hiện ra sự nghiêng và giảm số lượng các quyết định mà chúng ta thực thi khi đang bị nghiêng. Chúng ta có thể kết hợp sự cảnh giác xung quanh việc theo dõi giá cổ phiếu khi đánh giá quyết định của nhau, bao gồm

câu hỏi rõ ràng nhất: "Bạn có nghĩ rằng mình đang/đã bị nghiêng không?" Chúng ta có thể làm theo điều đó với các câu hỏi du hành thời gian như "Bạn có nghĩ rằng điều này sẽ thực sự quan trọng về lâu dài không?" Nếu chúng ta biến khái niệm nghiêng và tác động tiêu cực của nó đến chất lượng của quyết định thành một phần của cuộc thảo luận, nó sẽ tạo ra trách nhiệm giải trình xung quanh sự nghiêng trước cả nhóm. Việc phớt lờ các tín hiệu của việc ra quyết định mang tính cảm xúc sẽ tăng khả năng phải trả lời về nó. Vì vậy, nó sẽ giúp chúng ta có được sự củng cố tích cực từ nhóm cho việc nhận biết các dấu hiệu của sự nghiêng và tránh việc ra quyết định trong trạng thái đó. Nó cũng rèn luyện cho chúng ta những thói quen tư duy tốt để có thể tự mình vận hành các quy trình này, đóng vai trò như người bạn quyết định của chính mình.

Ngay từ khi mới bắt đầu sự nghiệp chơi poker của mình, tôi đã nghe một câu cách ngôn từ một số huyền thoại trong nghề: "Tất cả chỉ là một trận đấu poker dài". Câu cách ngôn đó là một lời nhắc nhở chúng ta nên có cái nhìn dài hạn, nhất là khi một sự kiện nào đó quan trọng đã xảy ra trong nửa giờ trước, hoặc trong ván trước - hoặc khi chúng ta bị xì lốp xe. Một khi đã học được những cách cụ thể để chiêu mộ các phiên bản quá khứ và tương lai của mình nhắc nhở chính mình về điều này, chúng ta có thể nhìn nhận những sự đi lên và đi xuống gần đây một cách hợp lý. Khi có cái nhìn dài hạn, chúng ta sẽ suy nghĩ một cách hợp lý hơn.

Khế ước Ulysses: du hành thời gian để cam kết từ trước

Nhà du hành nổi tiếng nhất của thời cổ đại, anh hùng Homer Odysseus, cũng là một nhà du hành thời gian trong tâm trí. Một trong những thử nghiệm huyền thoại trên hành trình về nhà của ông liên quan đến đảo Người Cá. Các thủy thủ đi qua hòn đảo bị

mê hoặc bởi bài hát của người cá đến nỗi họ sẽ hướng tàu về phía bờ biển, đâm vào bãi đá ngầm lởm chởm bao xung quanh đảo chết tan xác. Nhận thức được số phận xảy ra cho bất kỳ thủy thủ nào nghe phải bài hát đó, Odysseus đã kêu thủy thủ đoàn trói tay mình vào cột buồm và bịt tai họ bằng sáp ong khi đến gần hòn đảo. Sau đó họ có thể lái tàu một cách an toàn, không bị ảnh hưởng bởi bài hát mà họ không thể nghe thấy, trong khi ông được nghe bài hát của người cá mà không làm cho con tàu bị đắm.

Kế hoạch này phát huy hiệu quả một cách hoàn hảo. Hành động này — phiên bản quá khứ ngăn cản phiên bản hiện tại của chúng ta làm chuyện ngu ngốc — đã được biết đến như một khế ước Ulysses. (Hầu hết các bản dịch của Homer đều sử dụng tên Hy Lạp cổ của người anh hùng, Odysseus. Chiến lược du hành thời gian thì sử dụng tên La Mã cổ của người anh hùng, Ulysses).

Đó là sự tương tác hoàn hảo giữa phiên bản quá khứ, hiện tại, và tương lai của bạn. Ulysses nhận ra rằng phiên bản tương lai của ông (cùng với thủy thủ đoàn của ông) sẽ bị mê hoặc bởi người cá và đâm đầu vào những mỏm đá. Vì vậy, ông đã ra lệnh cho thủy thủ đoàn bịt tai họ bằng sáp và trói tay ông vào cột buồm, bắt buộc phiên bản tương lai của ông hành xử tốt hơn theo đúng nghĩa đen. Một trong những ví dụ đơn giản nhất của loại khế ước này là sử dụng dịch vụ đi chung xe đi khi bạn đến quán bar. Một phiên bản quá khứ của bạn, người đã dự đoán rằng bạn có thể quyết định một cách phi lý về việc mình có đủ tỉnh táo để lái xe không, đã trói tay bạn bằng cách tước chìa khóa xe ra khỏi chúng.

Hầu hết các ví dụ minh họa về khế ước Ulysses, giống như bản gốc, đều liên quan đến việc *dựng lên* một rào cản chống lại sự phi lý. Nhưng các loại khế ước cam kết từ trước này cũng có thể được thiết kế để hạ thấp những rào cản cản trở hành động hợp lý. Ví dụ, nếu cố gắng ăn uống lành mạnh, chúng ta có thể nhận ra rằng một

điểm quyết định phi lý sẽ xảy ra khi chúng ta đến trung tâm mua sắm với ai đó, đồng ý gặp họ trong vài giờ, và ngồi không trong khu ẩm thực. Một khế ước Ulysses *dựng* rào cản có thể liên quan đến việc chúng ta hoàn toàn không đi đến trung tâm mua sắm hoặc thiết lập ngân sách thời gian chặt chẽ để chúng ta chỉ có đủ thời gian để hoàn thành mục đích đã được xác định từ trước của mình. Một khế ước *giảm* rào cản sẽ là cam kết từ trước rằng chúng ta sẽ mang theo đồ ăn vặt lành mạnh trong túi, vì vậy chúng ta có thể tăng xác suất, nếu chúng ta sẽ ngồi không, của việc có thể đưa ra một lựa chọn tốt hơn vì chúng ta đã giảm đáng kể nỗ lực cần thiết để lấy một món ăn vặt lành mạnh.

Các khế ước Ulysses có thể có nhiều mức độ khác nhau của việc tay chúng ta sẽ bị trói chặt đến mức nào, từ dùng vũ lực để ngăn chặn việc thực thi một quyết định cho đến chỉ cam kết từ trước rằng chúng ta sẽ thực hiện một số hành động nhất định mà không có bất kỳ rào cản nào để bảo vệ cam kết đó. Bất kể có mức độ ràng buộc như thế nào đi nữa, các khế ước cam kết từ trước đều sẽ kích hoạt một sự gián đoạn quyết định. Tại thời điểm khi chúng ta xem xét việc phá vỡ khế ước, khi chúng ta muốn cắt dây trói, chúng ta sẽ có nhiều khả năng dừng lại và suy nghĩ hơn rất nhiều.

Khi bị dùng vũ lực để cấm không được ra quyết định, bạn sẽ bị gián đoạn theo nghĩa là bạn sẽ bị ngăn cản thực hiện một hành động bốc đồng phi lý; bạn không hề có quyền lựa chọn. Đó là cách bạo lực để thực hiện loại du hành thời gian này. Ulysses quá khứ đã làm gián đoạn quyết định của Ulysses hiện tại bằng cách tước quyền quyết định từ tay ông theo đúng nghĩa đen.

Trong hầu hết các trường hợp, bạn không thể tạo một cam kết từ trước 100% không thể bị xáo trộn. Những rào cản không nhất thiết phải cao, nhưng chúng vẫn tạo ra được một sự gián đoạn quyết định vốn có lẽ sẽ nhắc chúng ta dành thời gian cần thiết để

giảm cảm xúc và khuyến khích sự nhìn nhận hợp lý trong quyết định. Một luật sư tham dự một cuộc đàm phán dàn xếp có thể thiết lập một cam kết từ trước, với khách hàng hoặc luật sư khác trong nhóm mình, về số tiền thấp nhất mà họ sẽ chấp nhận trong một vụ dàn xếp (hoặc số tiền cao nhất mà họ sẽ đồng ý chi trả để dàn xếp). Những người mua nhà, khi hiểu rằng ngay tại thời điểm xem nhà họ có thể có sự kết nối tình cảm với một ngôi nhà, có thể cam kết từ trước về ngân sách của mình. Một khi đã quyết định một ngôi nhà mà mình muốn mua, họ có thể quyết định từ trước số tiền tối đa mà họ sẽ sẵn sàng chi trả cho nó để không bị cuốn vào thời điểm đặt giá.

Việc vứt bỏ tất cả đồ ăn vặt có trong nhà sẽ khiến phiên bản nửa đêm của chúng ta không thể dễ dàng ngốn hết nửa lít kem một cách vô thức. Nhưng miễn là chúng ta có xe hơi hoặc các dịch vụ giao thức ăn, loại thức ăn đó vẫn sẽ có sẵn ở đâu đó. Chúng ta chỉ phải mất nhiều công sức hơn để có được nó. Điều này cũng đúng nếu chúng ta yêu cầu nhân viên phục vụ không đặt giỏ bánh mì lên bàn tại nhà hàng. Rõ ràng, chúng ta vẫn có thể có được bánh mì, nhưng giờ đây chúng ta phải yêu cầu nhân viên phục vụ mang nó đến. Trên thực tế, ngay cả Ulysses cũng phải nhờ thủy thủ đoàn phớt lờ ông nếu, khi nghe bài hát của người cá, ông ra hiệu bảo họ cởi trói.

Khế ước Ulysses có thể giúp chúng ta theo nhiều cách để trở thành những nhà đầu tư có lý trí hơn. Khi chúng ta thiết lập một sự phân bổ tự động từ tiền lương của mình vào tài khoản hưu trí, đó là một khế ước Ulysses. Chúng tôi có thể phải trải qua sự rắc rối của việc thay đổi sự phân bổ, nhưng việc thiết lập nó lúc ban đầu sẽ cho phiên bản Hệ thống 2, chịu trách nhiệm thiết lập mục tiêu của mình cơ hội cam kết từ trước với những thứ mà chúng ta biết là tốt nhất cho tương lai về lâu dài của mình. Và nếu muốn thay

đổi sự phân bổ, chúng ta phải thực hiện một số bước cụ thể để làm điều đó, tạo ra một sự gián đoạn quyết định.

Các nhà tư vấn đầu tư luôn làm điều này với khách hàng, xác định từ trước, khi họ đang thảo luận về mục tiêu của khách hàng, các điều kiện mà theo đó họ sẽ mua, bán, giữ, hoặc ém lượng cổ phiếu cụ thể mà mình nắm giữ. Nếu sau này khách hàng muốn đưa ra một quyết định mang tính cảm xúc ngay tức khắc (ví dụ, liên quan đến sự tăng hoặc giảm giá trị đột ngột của một khoản đầu tư), nhà tư vấn có thể nhắc nhở khách hàng về cuộc thảo luận và thỏa thuận mà hai bên đã có với nhau.

Trong tất cả các trường hợp này, cam kết từ trước hoặc quyết định từ trước không trói hoàn toàn tay chúng ta vào cột buồm. Một quyết định mang tính cảm xúc, phản ứng, phi lý vẫn hoàn toàn có khả năng xảy ra (mặc dù, ở các mức độ khác nhau, sẽ khó khăn hơn). Tuy nhiên, các cam kết từ trước cung cấp cho chúng ta một khoảnh khắc dừng lại và suy nghĩ trước khi hành động, kích hoạt tiềm năng áp dụng tư duy thận trọng. Liệu điều đó lúc nào cũng ngăn chặn một quyết định mang tính cảm xúc, phi lý không? Không. Liệu chúng ta đôi khi vẫn sẽ quyết định một cách phản xạ hoặc thiếu suy nghĩ không? Tất nhiên. Nhưng nó sẽ xảy ra ít thường xuyên hơn.

Lọ chửi thề quyết định

Chúng ta đều biết về khái niệm của một chiếc lọ chửi thề: nếu ai đó chửi thề, họ sẽ bỏ một đô la vào chiếc lọ. Ý tưởng đằng sau nó là nó sẽ làm cho mọi người lưu tâm về việc chửi thề và giảm tần suất làm việc đó. Một "chiếc lọ chửi thề quyết định" là một loại khế ước cam kết từ trước đơn giản mà chúng ta có thể áp dụng cho

nhiều khái niệm chính của cuốn sách này. Đối với chiếc lọ chửi thề quyết định, chúng ta sẽ xác định các mẫu hình ngôn ngữ và tư duy báo hiệu rằng chúng ta đang chệch hướng khỏi mục tiêu tìm kiếm sự thật. Khi nhận thấy mình đang sử dụng một số từ ngữ nào đó hoặc khuất phục trước các mẫu hình tư duy mà mình đang cố gắng tránh vì biết chúng là dấu hiệu của sự phi lý, chúng ta có thể tạo ra một một khoảnh khắc dừng lại và suy nghĩ. Bạn có thể nghĩ về điều này như một cách để thực thi trách nhiệm giải trình.

Chúng ta đã thảo luận về một số mẫu hình của sự phi lý trong cách mình lưu giữ niềm tin và phân loại kết quả. Từ những điều này, chúng ta có thể cam kết cảnh giác với các từ, cụm từ, và suy nghĩ báo hiệu rằng mình có thể đang không phải là phiên bản có lý trí nhất của chính mình. Danh sách dấu hiệu cảnh báo cụ thể sẽ tùy thuộc vào bạn (hoặc gia đình, bạn bè, hoặc công ty bạn), nhưng dưới đây là một mẫu danh sách những thứ có thể gây ra một sự gián đoạn quyết định.

- Các dấu hiệu của ảo tưởng chắc chắn: "Tôi biết", "Tôi chắc", "Tôi đã biết là sẽ như vậy mà", "Nó luôn xảy ra theo cách này", "Tôi chắc chắn về điều đó", "bạn sai 100%", "Bạn không biết mình đang nói về cái gì đâu", "Còn lâu nó mới đúng", "0%" hoặc "100%" hoặc những từ ngữ tương đương của chúng và những từ ngữ khác báo hiệu cho chúng ta biết mình đang cho rằng mọi thứ chắc chắn hơn mức độ chắc chắn mà chúng ta biết. Điều này cũng bao gồm việc tuyên bố rằng một thứ gì đó là tuyệt đối, như "tốt nhất" hoặc "tồi tệ nhất" và "luôn luôn" hoặc "không bao giờ".
- Sự tự tin quá mức: các từ ngữ tương tự với ảo tưởng chắc chắn.
- Sự phân loại kết quả phi lý: "Tôi không thể tin được mình lại xui xẻo đến vậy", hoặc ngược lại, nếu chúng ta có một câu nói

mặc định nào đó cho nhận giành công trạng về mình, như "Tôi đang ở phong độ cao nhất từ đầu đến giờ" hoặc "Tôi đã lên kế hoạch rất hoàn hảo". Điều này bao gồm những kết luận về sự may rủi, kỹ năng, sự đổ lỗi, hoặc công trạng. Nó bao gồm những từ ngữ tương đương để phân loại kết quả của người khác một cách phi lý, như, "Họ xứng đáng bị thua như thế". "Họ tự làm tự chịu", và "Tại sao họ luôn may mắn như vậy chứ?"

- Bất kỳ loại than vãn hoặc phàn nàn nào về sự xui xẻo chỉ để trút giận, không có ý nghĩa thực sự nào với câu chuyện ngoài mục đích tìm kiếm sự cảm thông. (Một ngoại lệ sẽ là khi chúng ta đang ở trong một nhóm tìm kiếm sự thật và chúng ta làm rõ rằng mình đang tạm nghỉ giải lao để trút giận).
- Các hình thức mô tả khái quát hóa về người khác nhằm mục đích bác bỏ ý kiến của họ: xúc phạm, miệt thị người khác, như "thằng ngốc" hoặc, trong poker, "con lừa". Hoặc bất kỳ câu nói nào bắt đầu bằng cách mô tả một người nào đó là "một kẻ _____ điển hình khác". (Như David Letterman đã nói với Lauren Conrad, ông xem thường tất cả mọi người xung quanh mình như những kẻ ngốc, cho đến khi ông tự kéo mình vào óc thận trọng một ngày nọ và đặt câu hỏi, "Tỷ lệ *tất cả mọi người* đều là kẻ ngốc là bao nhiêu?")
- Các vi phạm khác về chuẩn mực chủ nghĩa phổ quát của Merton, giận dữ với thông điệp vì chúng ta không xem trọng sứ giả. Bất kỳ từ ngữ quá chung chung nào về một ai đó, nhất là khi chúng ta đánh đồng sự đánh giá một ý kiến của mình với một sự đánh giá chung chung về tính cách hoặc trí tuệ của người đưa ra ý kiến, chẳng hạn như "kẻ mê súng", "kẻ dễ mềm lòng", "bọn Bờ Đông", "kẻ cuồng Kinh Thánh", "bọn Giá trị

California*" - các vấn đề chính trị hoặc xã hội. Bạn cũng nên cảnh giác với điều ngược lại: chấp nhận một thông điệp vì xem trọng sứ giả hoặc ca ngợi một nguồn ngay lập tức sau khi phát hiện ra rằng nó xác nhận tư duy của bạn.

- Các tín hiệu cho thấy chúng ta đã zoom vào một khoảnh khắc, không cân xứng với phạm vi thời gian: "ngày tồi tệ nhất từ trước tới giờ", "ngày địa ngục".
- Các cách diễn đạt cho thấy rõ ràng sự lý giải có động cơ, chấp nhận hoặc bác bỏ thông tin mà không có nhiều bằng chứng, như "lẽ phải thông thường" hoặc "nếu bạn hỏi bất kỳ ai" hoặc "Bạn có thể chứng minh điều đó không đúng không?" Tương tự, hãy tìm các cách diễn đạt cho thấy bạn đang tham gia vào một phòng dội âm, như "tất cả mọi người đều đồng ý với tôi".
- Từ "sai", vốn xứng đáng có riêng một chiếc lọ chửi thề. Chuẩn mực chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức của Meton dành rất ít không gian trong cuộc thảo luận khám phá cho từ "sai". "Sai" là một kết luận, không phải là một lý do. Và nó không phải là một kết luận đặc biệt chính xác vì, như chúng ta đã biết, gần như không có gì là 100% hay 0%. Bất kỳ từ ngữ hoặc suy nghĩ nào bác bỏ sự tồn tại của sự không chắc chắn nên là tín hiệu cho thấy chúng ta đang hướng tới một quyết định được kiểm định rất kém.
- Thiếu sự từ bi với bản thân: nếu chúng ta là những người biết tự kiểm điểm, thì trọng tâm phải được đặt trên bài học và cách kiểm định các quyết định trong tương lai. "Tôi rất tệ trong việc xét đoán về các mối quan hệ" hoặc "Đáng lẽ tôi nên biết từ trước" hoặc "Tại sao tôi lại có thể ngu ngốc đến như vậy?"

---

* Những người ủng hộ đạo luật California Values Act - đạo luật giới hạn sự hợp tác của cảnh sát địa phương với cảnh sát di trú liên bang (ND).

- Các tín hiệu cho thấy chúng ta đang là những người biên tập quá hào phóng khi chia sẻ một câu chuyện. Đặc biệt là trong nhóm tìm kiếm sự thật của mình, chúng ta có đang đi lạc hướng khỏi việc chia sẻ các thông tin chính xác để nhấn mạnh phiên bản của mình không? Ngay cả bên ngoài nhóm, trừ khi đang chia sẻ một câu chuyện hoàn toàn vì mục đích giải trí, chúng ta có đang đảm bảo rằng người nghe của mình sẽ đồng ý với mình không? Nói chung, chúng ta có đang vi phạm chuẩn mực chủ nghĩa cộng sản của Merton không?
- Tiêm nhiễm cho người nghe của chúng ta một xung đột lợi ích, bao gồm kết luận hoặc niềm tin của chính mình khi tìm kiếm lời khuyên hoặc thông báo kết quả cho người nghe trước khi lấy ý kiến của họ.
- Các từ ngữ không khuyến khích sự tham gia và ý kiến của người khác, bao gồm cả những cách diễn đạt thể hiện sự chắc chắn cùng những cách mở đầu không nhất quán với bài học tuyệt vời từ sự ứng biến đó — "vâng, và... " Điều đó bao gồm việc nhận ý kiến hoặc thông tin từ người khác và bắt đầu bằng "không" hoặc "nhưng... "

Đây chắc chắn không phải là một danh sách đầy đủ, nhưng nó sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn sơ bộ về các loại tuyên bố và suy nghĩ có khả năng kích hoạt sự cảnh giác về phía chúng ta.

Một khi công nhận rằng mình nên cảnh giác với một số từ ngữ, câu nói, và suy nghĩ cụ thể, khi nhận thấy mình đang nói hay suy nghĩ những điều đó, chúng ta đang phá vỡ một hợp đồng, một cam kết tìm kiếm sự thật. Những từ ngữ này là tín hiệu cho thấy chúng ta đang khuất phục trước sự thiên lệch. Vì nếu chúng ta đang cắt đứt dây trói khi bắt gặp chính mình đang nói hoặc suy nghĩ những điều này, nó có thể kích hoạt một khoảnh khắc kiểm

điểm, làm gián đoạn chúng ta trong thời điểm hiện tại. Việc thoát ra khỏi thời điểm hiện tại như thế có thể nhắc nhở chúng ta về lý do tại sao chúng ta đã phải bỏ công liệt kê ra các từ ngữ báo hiệu cho những cái bẫy quyết định mà mình có thể sa vào.

Chiếc lọ chửi thề là một ví dụ đơn giản về khế ước Ulysses đang hoạt động: chúng ta nghĩ trước về một nguy cơ trong tương lai ra quyết định của mình và nghĩ ra kế hoạch hành động xung quanh nguy cơ đó, hoặc ít nhất cam kết rằng chúng ta sẽ dành một khoảnh khắc để nhận ra rằng mình đang chệch hướng khỏi việc tìm kiếm sự thật. Nếu dự đoán được tốt hơn về việc tương lai có thể sẽ trông như thế nào, các loại quyết định mình muốn tránh, và các loại quyết định mình muốn khuyến khích, chúng ta sẽ có được các khế ước cam kết từ trước tốt hơn. Điều đó đòi hỏi sự do thám kỹ lưỡng.

Do thám: lập bản đồ tương lai

Chiến dịch Overlord, hoạt động nhằm giải phóng nước Pháp đang bị Đức chiếm đóng vốn bắt đầu ở Normandy của các lực lượng Đồng minh, là cuộc tấn công bằng đường biển lớn nhất trong lịch sử quân sự. Nó bao gồm việc lên kế hoạch và hậu cần ở một quy mô chưa từng có. Điều gì sẽ xảy ra nếu các lực lượng gặp trở ngại ngay từ lúc bắt đầu do thời tiết xấu? Điều gì sẽ xảy ra nếu lực lượng nhảy dù gặp khó khăn trong việc liên lạc bằng sóng radio do địa hình? Điều gì sẽ xảy ra nếu một số lượng đáng kể lính nhảy dù bị gió thổi chệch hướng? Điều gì sẽ xảy ra nếu các dòng nước ảnh hưởng đến việc đổ bộ lên bãi biển? Điều gì sẽ xảy ra nếu các lực lượng trên những bãi biển khác nhau không tập hợp lại với nhau được? Vô số thứ có thể xảy ra không đúng như kế hoạch, với hàng chục nghìn sinh mạng đang bị đe dọa và, có khả năng, kết quả của cuộc chiến.

Tất cả những điều đó đều đã *thực sự* xảy ra không đúng như kế hoạch, cùng với nhiều thách thức khác mà họ đã gặp phải vào ngày D-Day (ngày nổ súng của một chiến dịch) và ngay sau đó. Tuy nhiên, việc nhảy dù xuống Normandy vẫn thành công vì họ đã chuẩn bị cho nhiều viễn cảnh có khả năng xảy ra nhất có thể. Do thám đã là một phần của việc hoạch định quân sự từ trước từ thời người ta vẫn còn sử dụng ngựa trong chiến trận. Dĩ nhiên, quân sự hiện đại đã phát triển từ việc gửi trinh sát đi bằng ngựa và báo cáo lại cho các lực lượng chính lên máy bay, máy bay không người lái, vệ tinh, và các thiết bị công nghệ cao khác có khả năng thu thập thông tin về những gì có thể xảy ra trong chiến trận.

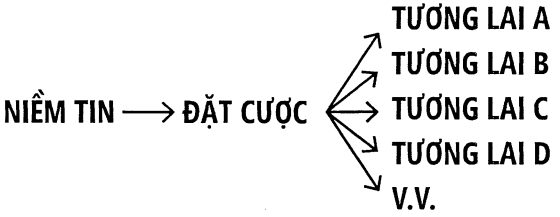
Nhóm đặc nhiệm hải quân SEAL, những người đã tìm thấy và giết Osama bin Laden, sẽ không đột kích vào khu tòa nhà nơi hắn đang lẩn trốn mà không biết mình sẽ gặp phải gì đằng sau những bức tường đó. Khu tòa nhà bao gồm những tòa nhà nào? Bố cục và mục đích của chúng là gì? Có gì khác biệt sẽ xảy ra nếu họ tiến hành cuộc đột kích trong những loại thời tiết khác nhau hoặc thời điểm khác nhau trong ngày? Những người khác nào sẽ có mặt ở đó và họ sẽ gây ra những rủi ro gì? Họ sẽ làm gì nếu bin Laden không có ở đó? Nhóm đột kích đang cố gắng cam kết những gì, căn cứ vào những gì họ biết về từng thứ đó (và, tất nhiên, nhiều thứ khác nữa)? Tương tự như việc họ trông cậy vào sự do thám, chúng ta không nên hoạch định tương lai của mình mà không tìm hiểu trước về những tương lai khác nhau có thể xảy ra do bất kỳ quyết định nào và xác suất xảy ra của những tương lai đó.

Để có thể đưa ra quyết định tốt hơn, chúng ta cần phải do thám tương lai. Nếu quyết định là một sự đặt cược vào một tương lai cụ thể dựa trên niềm tin, thì trước khi đặt cược, chúng ta nên xem xét chi tiết những tương lai khả dĩ đó có thể trông như thế nào. Bất kỳ quyết định nào cũng có thể dẫn đến một tập hợp các kết quả có thể xảy ra.

ĐẶT CƯỢC VÀO MỘT TƯƠNG LAI

NIỀM TIN ⟶ ĐẶT CƯỢC ⟶ TẬP HỢP KẾT QUẢ

Việc suy nghĩ về việc những tương lai nào sẽ có mặt trong tập hợp đó (mà chúng ta làm bằng cách tập hợp ký ức lại với nhau theo một cách mới lạ để tưởng tượng xem mọi thứ có thể diễn ra như thế nào) sẽ giúp chúng ta biết mình nên đưa ra quyết định gì.



Hãy tìm ra các khả năng, sau đó tính toán xác suất. Để bắt đầu, chúng ta hãy tưởng tượng về phạm vi tương lai tiềm năng. Việc này còn được gọi là hoạch định viễn cảnh. Nate Silver, người biên soạn và diễn giải dữ liệu từ quan điểm của việc sử dụng dữ liệu để có được lợi thế lớn nhất, thường xuyên áp dụng phương pháp hoạch định viễn cảnh. Thay vì sử dụng dữ liệu để đưa ra một kết luận cụ thể, đôi khi ông lại áp dụng phương pháp thảo luận về tất cả các viễn cảnh mà dữ liệu *có thể* xác nhận. Vào đầu tháng 2/2017, ông đã mô tả các ưu điểm của của việc hoạch định viễn cảnh: "Khi đối mặt với những điều kiện rất không chắc chắn, các đơn vị quân đội và tập đoàn lớn đôi khi sử dụng một bài tập gọi là hoạch định viễn cảnh. Ý tưởng ở đây là xem xét một loạt các khả năng tương lai có thể diễn ra như thế nào để giúp hướng dẫn cho việc lên kế hoạch dài hạn và chuẩn bị".

Sau khi xác định được nhiều kết quả khả dĩ nhất có thể, chúng ta sẽ muốn đưa ra dự đoán tốt nhất về xác suất xảy ra của từng tương lai. Khi tôi tư vấn cho các các doanh nghiệp về việc xây dựng cây quyết định và xác định xác suất xảy ra của những tương lai khác nhau, người ta thường xuyên kháng cự lại việc phải đoán trước xác suất xảy ra của các sự kiện trong tương lai chủ yếu là vì họ cảm thấy rằng họ không thể chắc chắn về khả năng xảy ra của bất kỳ viễn cảnh nào. Nhưng đó chính là vấn đề.

Lý do chúng ta tiến hành việc do thám là *vì* chúng ta không chắc chắn. Chúng ta không (và có khả năng không thể) biết chính xác tuyệt đối tần suất mà mọi thứ sẽ diễn ra một cách nhất định. Trọng tâm ở đây không phải là tiếp cận những dự đoán tương lai từ một điểm hoàn hảo, mà là thừa nhận rằng chúng ta vốn đã đang đưa ra một dự đoán về tương lai mỗi khi đưa ra một quyết định, vì vậy sẽ tốt hơn nếu chúng ta làm rõ điều đó. Nếu chúng ta lo lắng về việc đoán, thì chúng ta *vốn dĩ* đã đang đoán. Chúng ta vốn dĩ đã đang đoán rằng quyết định mà mình thực thi sẽ tạo ra khả năng xảy ra cao nhất của một kết quả tốt căn cứ vào các lựa chọn mà mình có sẵn. Bằng cách ít nhất là cố gắng xác định xác suất, chúng ta sẽ tự nhiên di chuyển ra khỏi mặc định 0% hoặc 100%, thoát khỏi việc chắc chắn rằng mọi chuyện sẽ diễn ra theo cách này chứ không phải cách khác. Bất kỳ điều gì khiến chúng ta rời khỏi những thái cực đó sẽ là một sự đánh giá hợp lý hơn là không hề cố gắng. Ngay cả khi kết quả đánh giá của chúng ta nằm trong một phạm vi rất rộng, như khả năng xảy ra của một viễn cảnh cụ thể là từ 20% đến 80%, điều đó vẫn tốt hơn là không hề đoán.

Loại do thám tương lai này là một thứ gì đó rất quen thuộc với những người chơi poker dày dặn kinh nghiệm. Trước khi đặt cược, người chơi poker sẽ xem xét từng hành động đối phó khả dĩ của các đối thủ (bỏ bài, theo cược, tăng cược), và khả năng xảy ra và

mức độ mong muốn xảy ra của từng phản ứng. Họ cũng nghĩ về những việc mình sẽ làm để đáp lại (nếu một số hoặc tất cả các đối thủ không bỏ bài). Ngay cả khi bạn không biết nhiều về poker, thì việc một người chơi nên cân nhắc những điều này trước khi đặt cược vẫn hoàn toàn hợp lý. Người chơi càng chuyên nghiệp bao nhiêu, thì họ hoạch định tương lai càng xa bấy nhiêu. Trước khi đưa ra quyết định đặt cược, người chơi chuyên nghiệp dự đoán những gì mình sẽ làm sau mỗi hành động của các đối thủ, cũng như việc hành động mà họ thực hiện giờ đây sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các quyết định tương lai về ván bài. Các đấu thủ giỏi nhất không chỉ suy nghĩ về ván hiện tại mà còn suy nghĩ về những ván sau đó: các hành động của ván này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến cách họ và các đối thủ đưa ra quyết định về các ván sau đó? Người chơi poker thực sự sống trong thế giới xác suất của, "Có thể xảy ra những tương lai gì? Xác suất xảy ra của những tương lai đó là bao nhiêu?" Và họ cảm thấy rất thoải mái với thực tế rằng họ không biết chính xác vì họ không thể nhìn thấy bài của đối phương.

Điều này đúng với hầu hết tư duy chiến lược. Cho dù nó liên quan đến chiến lược bán hàng, chiến lược kinh doanh, hay chiến lược tố tụng đi nữa, thì các chiến lược gia giỏi nhất vẫn sẽ xem xét một loạt các viễn cảnh khả dĩ đầy đủ hơn, dự đoán và xem xét các cách phản ứng chiến lược cho từng viễn cảnh, và sâu hơn nữa vào cây quyết định.

Loại hoạch định viễn cảnh này là một hình thức du hành thời gian trong tâm trí mà chúng ta có thể tự làm. Nó thậm chí còn phát huy hiệu quả tốt hơn nữa khi chúng ta thực hiện nó như là một phần của một nhóm hoạch định viễn cảnh, nhất là một nhóm sẵn sàng chấp nhận sự bất đồng và đa dạng quan điểm. Nhiều quan điểm khác nhau sẽ cho phép xác định nhiều viễn cảnh khác nhau sâu hơn vào cây quyết định và ước tính tốt hơn xác suất xảy ra của

chúng. Trên thực tế, nếu hai người trong nhóm có kết quá khác xa nhau khi ước tính khả năng xảy ra của một kết quả, đó là một thời điểm tuyệt vời để cho họ đổi bên và tranh luận lập trường của người kia. Nói chung, câu trả lời sẽ nằm đâu đó ở giữa và cả hai người sẽ điều tiết lập trường của mình. Nhưng đôi khi một người đã nghĩ đến một yếu tố ảnh hưởng quan trọng mà người kia chưa nghĩ đến và điều đó chỉ được tiết lộ vì nhóm đã chấp nhận sự bất đồng quan điểm.

Ngoài việc tăng chất lượng quyết định, việc vạch ra nhiều viễn cảnh khác nhau còn có nhiều lợi ích khác nữa. Thứ nhất, hoạch định viễn cảnh nhắc nhở chúng ta rằng tương lai vốn dĩ không chắc chắn. Bằng cách làm rõ điều đó trong quy trình ra quyết định, chúng ta sẽ có cái nhìn thực tế hơn về thế giới. Thứ hai, chúng ta sẽ được chuẩn bị tốt hơn về cách mình sẽ đối phó với các kết quả khác nhau vốn có thể xảy ra do quyết định ban đầu của mình. Chúng ta có thể dự đoán được các diễn biến tích cực hoặc tiêu cực và lên kế hoạch chiến lược, chứ không phải chỉ phản ứng với chúng. Việc có khả năng đối phó với tương lai vô định là một điều tốt; việc bị bất ngờ trước tương lai vô định thì hoàn toàn ngược lại. Hoạch định viễn cảnh giúp chúng ta trở nên linh hoạt vì chúng ta đã xem xét và chuẩn bị cho một phạm vi rộng hơn của những tương lai có thể xảy ra. Và nếu hoạt động do thám đã xác định được các tình huống mà ở đó chúng ta dễ trở nên phi lý, chúng ta có thể cố gắng trói tay mình bằng một khế ước Ulysses. Thứ ba, việc dự đoán phạm vi của các kết quả cũng ngăn chúng ta không hối tiếc một cách vô ích (hoặc vui sướng một cách không đáng có) khi một tương lai cụ thể xảy ra. Cuối cùng, bằng cách vạch ra các tương lai và xác suất có thể xảy ra của chúng, chúng ta ít có khả năng sa vào cái bẫy resulting hoặc thiên lệch nhận thức muộn, nơi chúng ta tránh nói về những tương lai đã không xảy ra và hành xử như thể tương lai đã xảy ra

chắc chắn là không thể tránh khỏi, vì chúng ta đã tưởng niệm tất cả những tương lai khả dĩ đáng lẽ đã có thể xảy ra.

Hoạch định viễn cảnh trong thực tiễn

Một vài năm trước, tôi đã tư vấn cho một tổ chức phi lợi nhuận quốc gia, After-School All-Stars (ASAS), để làm việc với họ về việc kết hợp hoạch định viễn cảnh vào công tác hoạch định ngân sách của họ.* ASAS, được thành lập vào năm 1992 bởi Arnold Schwarzenegger, cung cấp một chương trình sau giờ học được cấu trúc chặt chẽ kéo dài ba tiếng cho hơn 70.000 thanh thiếu niên có hoàn cảnh khó khăn ở 18 thành phố trên khắp nước Mỹ. Họ phụ thuộc rất nhiều vào các khoản tài trợ và đang phải vật lộn với việc hoạch định ngân sách, do sự không chắc chắn trong quy trình cấp tài trợ. Để giúp họ lên kế hoạch, tôi đã yêu cầu họ cung cấp cho tôi danh sách tất cả các đơn xin tài trợ của họ và giá trị của mỗi khoản tài trợ. Họ đã cung cấp cho tôi danh sách tất cả các đơn xin tài trợ chưa được giải quyết và số tiền tài trợ được xin. Tôi nói với họ rằng tôi không thấy giá trị của mỗi khoản tài trợ trong những thông tin mà họ cung cấp. Họ chỉ vào cột của số tiền tài trợ được xin. Tại thời điểm đó, tôi nhận ra rằng chúng tôi đang làm việc với suy nghĩ khác nhau về cách xác định giá trị. Sự hiểu lầm đến từ sự mất kết nối giữa *giá trị dự kiến* của mỗi khoản tài trợ với số tiền mà họ sẽ được trao nếu nhận được tài trợ.**

---

* Tôi gia nhập hội đồng quản trị của ASAS năm 2009. Tư vấn là một phần trong công việc của tôi với tư cách thành viên hội đồng quản trị.

** Tôi đã yêu cầu họ, với mỗi khoản tài trợ, tính toán giá trị dự kiến, vốn là giá trị dài hạn trung bình được tính bằng cách nhân xác suất xảy ra của từng kết quả khả dĩ với khả năng từng kết quả sẽ xảy ra và lấy tổng của các giá trị đó.

Việc đưa ra giá trị dự kiến của mỗi khoản tài trợ liên quan đến một hình thức hoạch định viễn cảnh đơn giản: tưởng tượng ra hai tương lai có thể xảy ra với đơn xin tài trợ (được cấp hoặc bị từ chối) và khả năng xảy ra của từng tương lai. Ví dụ: nếu họ nộp đơn xin một khoản tài trợ 100.000 đô la mà xác suất mà họ sẽ nhận được nó là 25%, thì khoản tài trợ đó sẽ có giá trị dự kiến là 25.000 đô la (100.000 đô la x 0,25). Nếu họ dự kiến xác suất nhận được tài trợ của mình là 25%, thì nó sẽ không trị giá 100.000 đô la; mà sẽ trị giá một phần tư của 100.000 đô la. Một đơn xin tài trợ 200.000 đô la với 10% cơ hội thành công sẽ có giá trị dự kiến là 20.000 đô la. Một khoản tài trợ 50.000 đô la với cơ hội thành công 70% sẽ trị giá 35.000 đô la. Nếu không suy nghĩ theo xác suất như vậy, chúng ta sẽ không xác định được giá trị của một khoản tài trợ - điều đó dẫn đến niềm tin sai lầm rằng khoản tài trợ 200.000 đô la sẽ có giá trị cao nhất trong khi, trên thực tế, khoản tài trợ 50.000 đô la mới có giá trị cao nhất. ASAS nhận ra rằng sự không chắc chắn đang gây ra nhiều khó khăn cho họ (đến mức họ cảm thấy mình đang làm nô lệ cho nó trong việc hoạch định ngân sách), nhưng họ lại không bao gồm sự không chắc chắn vào quy trình lên kế hoạch hoặc phân bổ nguồn lực của mình. Họ đang thực hiện một công việc khó khăn mà không có những kỹ năng cần thiết.

Sau khi tôi làm việc với văn phòng quốc gia, ASAS đã biến việc ước tính khả năng nhận được từng khoản tài trợ thành một phần trong công tác hoạch định. Họ đã nhận được những lợi ích to lớn và ngay lập tức từ việc hoạch định viễn cảnh:

- Họ đã tạo ra được một ngăn xếp công việc hiệu quả và khoa học hơn. Trước khi thực hiện bài tập này, họ luôn đặt ưu tiên cao hơn cho các đơn xin những số tiền lớn hơn, xử lý các đơn đó trước tiên, phân công thêm nhân viên cao cấp để xử lý chúng, và có nhiều khả năng sẽ thuê người viết đơn xin tài

trợ bên ngoài để hoàn thành các đơn đó. Khi chuyển sang suy nghĩ về xác suất nhận được mỗi khoản tài trợ, giờ đây họ đã có thể sắp xếp ưu tiên theo giá trị thực sự của mỗi khoản tài trợ đối với tổ chức khi đưa ra các quyết định này. Sau đó, các khoản tài trợ có *giá trị* cao hơn sẽ được đặt lên đầu ngăn xếp công việc chứ không phải chỉ là các khoản tài trợ có mức tiền cao hơn.

- Họ có thể hoạch định ngân sách một cách thực tế hơn. Họ có nhiều sự tự tin hơn vào những ước tính từ trước về số tiền họ có thể mong đợi sẽ nhận được.
- Vì việc đưa ra một giá trị dự kiến đòi hỏi phải ước tính khả năng nhận được tài trợ, nên họ ngày càng tập trung vào việc cải thiện độ chính xác của các ước tính của mình. Điều này đã thúc đẩy họ đóng vòng lặp lại bằng cách quay trở lại với các nhà tài trợ. Trước đây họ chỉ tiếp tục theo sát các nhà tài trợ sau khi bị từ chối cấp tài trợ. Giờ đây vì đang tập trung vào việc kiểm tra và kiểm định xác suất, nên họ đã mở rộng việc này sang cả các khoản tài trợ mà họ đã giành được. Nhìn chung, các đánh giá hậu kết quả của họ tập trung vào việc thấu hiểu cái gì có hiệu quả, cái gì không hiệu quả, cái gì là do may rủi, và làm thế nào để làm tốt hơn nữa, cải thiện cả các ước tính xác suất lẫn chất lượng của các đơn xin tài trợ.
- Họ có thể suy nghĩ về những cách giúp tăng khả năng nhận được tài trợ và cam kết thực hiện những hành động đó.
- Họ ít có khả năng bị sa vào cái bẫy thiên lệch nhận thức muộn vì họ đã xem xét từ trước khả năng nhận được hoặc không nhận được tài trợ.
- Họ ít có khả năng bị sa vào cái bẫy resulting vì họ đã đánh giá quy trình quyết định trước khi nhận được hoặc không nhận được tài trợ.

- Cuối cùng, vì tất cả các lợi ích mà ASAS nhận được từ việc kết hợp hoạch định viễn cảnh vào công tác hoạch định ngân sách và đơn xin tài trợ, nên họ đã mở rộng việc triển khai loại hoạch định viễn cảnh này ở khắp các phòng ban, biến nó thành một phần trong văn hóa ra quyết định.

Việc điều tra xác suất nhận được tài trợ cũng tương tự như việc điều tra bán hàng, và quy trình này có thể được tiến hành cho bất kỳ nhóm bán hàng nào. Hãy chỉ định xác suất chốt hoặc không chốt được đơn hàng, và công ty có thể làm tốt hơn việc thiết lập ưu tiên bán hàng, hoạch định ngân sách, và phân bổ nguồn lực, đánh giá và tinh chỉnh độ chính xác của các dự đoán mà mình đưa ra, và bảo vệ bản thân không bị sa vào cái bẫy thiên lệch nhận thức muộn và resulting.

Một phiên bản hoạch định viễn cảnh phức tạp hơn sẽ xảy ra khi số lượng tương lai khả dĩ tăng lên nhiều lần và/hoặc chúng ta đi sâu hơn vào cây quyết định, xem xét những gì mình sẽ làm tiếp theo để đối phó với cách mọi chuyện diễn ra và tập hợp kết quả của quyết định tiếp theo đó là gì và nhiều thứ khác nữa.

Hãy xem xét việc hoạch định viễn cảnh liên quan đến quyết định bị mọi người lên án của huấn luyện viên đội Seahawks Pete Carroll trong trận Super Bowl, đang dẫn trước bốn điểm, 20 giây cuối cùng, còn một lần dừng hội ý, lần xuống bóng t hứ hai tại vạch một yard của đội Patriots. Carroll có hai lựa chọn chung, ôm bóng chạy hoặc chuyền bóng, và chúng sẽ dẫn đến nhiều viễn cảnh khác nhau.

Nếu Carroll ra lệnh ôm bóng chạy, đây là những tương lai có thể xảy ra: (a) một cú touchdown (thắng ngay lập tức); (b) mất bóng vào tay đối thủ do làm rơi bóng (thua ngay lập tức); (c) bị vật ngã trước khi chạy qua vạch gôn; (d) lỗi tấn công; và (e) lỗi phòng

thủ. Tương lai (c) - (e) còn phân thành những viễn cảnh khác nữa. Viễn cảnh thất bại có nhiều khả năng xảy ra nhất, cho đến lúc này, là cầu thủ ôm bóng chạy bị vật ngã trước khi vào được vùng cấm địa. Đội Seattle có thể ngừng trận đấu với lần dừng hội ý cuối cùng của mình, nhưng nếu họ ôm bóng chạy một lần nữa và không ghi bàn, thời gian sẽ kết thúc.

Nếu Carroll ra lệnh chuyền bóng, những tương lai có thể xảy ra là (a) một cú touchdown (thắng ngay lập tức); (b) bị đối thủ cướp bóng (thua ngay lập tức); (c) chuyền bóng rơi xuống đất; (d) cầu thủ chuyền bóng bị vật ngã; (e) lỗi tấn công; và (f) lỗi phòng thủ. Một lần nữa, hai tương lai đầu tiên về cơ bản sẽ kết thúc trận đấu và những tương lai còn lại sẽ phân thành những quyết định chơi bóng và kết quả khác.

Sự khác biệt chính giữa việc chuyền bóng và ôm bóng chạy là việc ra lệnh chuyền bóng có khả năng mang đến cho đội Seattle tổng cộng ba nước đi để ghi bàn, thay vì hai nếu Carroll ra lệnh ôm bóng chạy. Một cú ôm bóng chạy không thành công sẽ đòi hỏi đội Seattle phải sử dụng lần dừng hội ý cuối cùng để ngừng trận đấu lại để họ có thể tiến hành nước đi thứ hai. Một cú chuyền bóng rơi xuống đất sẽ dừng trận đấu lại và cho đội Seattle một lần dừng hội ý và cơ hội để ra lệnh tiến hành hai pha ôm bóng chạy tương tự đó. Một cú chuyền bóng bị chặn lại, vốn sẽ chặn đứng khả năng tiến hành một nước tấn công thứ hai hoặc thứ ba, có xác suất xảy ra chỉ 2% -3%, một cái giá phải trả không hề lớn để có được ba cơ hội ghi bàn thay vì hai. (Xác suất xảy ra tình huống mất bóng vào tay đối thủ do làm rơi bóng trong một pha ôm bóng chạy là 1% –2%)*.

---

* Các đội bóng NFL có lợi thế về phân tích chuyên sâu, nhưng một người hâm mộ có kiến thức cơ bản về bóng bầu dục cũng có thể đưa ra những xác suất chung chung. (Những xác suất này không bao gồm những sự điều chỉnh cho hàng phòng

Lưu ý rằng lựa chọn tiến hành nước đi bổ sung sẽ không tự tiết lộ mà không có loại do thám tương lai này. Ngay cả sau khi sự việc đã diễn ra, với rất nhiều thời gian để phân tích quyết định, vẫn rất ít nhà bình luận thấy được lợi thế này.

Điều quan trọng là chúng ta sẽ làm tốt hơn khi tìm hiểu tất cả những viễn cảnh này và đưa ra quyết định dựa trên xác suất và mức độ mong muốn xảy ra của những tương lai khác nhau. ASAS không thể đảm bảo sẽ nhận được mọi khoản tài trợ mà họ nộp đơn xin, nhưng có thể, thông qua quy trình tốt, đưa ra các quyết định tốt hơn về việc nên ưu tiên cho những khoản tài trợ nào và số tiền mà họ kỳ vọng sẽ nhận được từ số đơn xin tài trợ mà mình đã nộp. Mặc dù bị phản đối kịch liệt, nhưng tôi vẫn muốn nghĩ rằng Pete Carroll đã không mất ngủ nhiều vì quyết định ra lệnh cho Wilson chuyền bóng của mình.

Sự tìm hiểu viễn cảnh sẽ cải thiện đáng kể chất lượng quyết định và giảm mức độ phản ứng với kết quả. Từ đầu đến giờ, chúng

---

thủ của đội New England hoặc dữ liệu cụ thể về các tình huống sát gôn). Nếu Wilson lùi lại để chuyền bóng, xác suất anh bị vật ngã là khoảng 8% (mất đáng kể số yard cách vạch gôn của đối thủ, sử dụng lần dừng hội ý cuối cùng), hoàn thành đường chuyền là 55% (touchdown), chuyền bóng rơi xuống đất là 35% (dừng trận đấu để thực hiện hai nước đi nữa, vốn có thể bao gồm một lần ôm bóng chạy không thành công vì lần dừng hội ý còn lại) và bị đối thủ chặn được bóng là 2%.

Nếu Wilson đưa bóng cho Marshawn Lynch, anh ấy có thể vượt qua vạch một yard để ghi bàn, bị vật ngã ngay trước vạch gôn, hoặc làm rơi bóng. Xác suất Lynch làm rơi bóng là 1% –2%. Sau đó, chúng ta sẽ cần phân tích nâng cao (và có thể dựa trên các mẫu nhỏ). Nhưng chúng ta có thể đoán. Trong các pha ôm bóng chạy trong lần xuống bóng thứ tư (có lẽ là các tình huống sát gôn), trong 13 lần ôm bóng chạy anh ghi được 2 cú touchdown và 7 cú first-down (là khi đội giữ bóng di chuyển được bóng ít nhất 10 yard hướng đến gôn của đối thủ trong bốn lần xuống bóng, giúp đội có quyền bắt đầu một chuỗi xuống bóng mới). Đối với sự nghiệp của Lynch, tại thời điểm viết cuốn sách này, trong các pha ôm bóng chạy sát gôn trong lần xuống bóng thứ ba hoặc thứ tư sát gôn, anh có 121 lần ôm bóng chạy, 11 cú touchdown, và 70 cú first-down.

ta đã nói về việc suy nghĩ trước xem tương lai có thể sẽ trông như thế nào. Nhưng hóa ra cây quyết định tốt hơn, công tác hoạch định viễn cảnh hiệu quả hơn, lại là kết quả của việc truy ngược hơn là truy xuôi.

Backcasting - Dự báo ngược: truy ngược từ một tương lai tích cực

Không phải phương pháp tưởng tượng về tương lai nào cũng được tạo ra như nhau. Bạn có từng nghe qua câu tục ngữ Trung Quốc: "Hành trình ngàn dặm nào cũng phải bắt đầu bằng một bước đi nhỏ bé đầu tiên"? Hóa ra, nếu đang dự định thực hiện một chuyến đi dài hàng nghìn dặm, chúng ta nên tưởng tượng bản thân mình đang nhìn lại từ điểm đến của chuyến hành trình và tìm ra cách để đến đó. Khi nói đến việc suy nghĩ từ trước, việc đứng ở điểm cuối cùng và nhìn lại phía sau sẽ hiệu quả hơn nhiều so với việc nhìn từ điểm khởi đầu.

Quan điểm méo mó mà chúng ta nhận được khi nhìn vào tương lai từ hiện tại sẽ tương tự như góc nhìn rập khuôn về thế giới của cư dân Manhattan, vốn bị chế nhạo trên trang bìa của tờ *New Yorker* nổi tiếng. Trang bìa là bản vẽ của một bản đồ từ góc nhìn của một người đến từ New York. Trong góc nhìn đó, một nửa bản đồ là một vài con phố. Tuy bạn có thể nhìn thấy tất cả các tòa nhà trên Đại lộ thứ 9 và thậm chí cả xe cộ và con người, nhưng sông Hudson và New Jersey chỉ là những dải ngang. Toàn bộ nước Mỹ chiếm một diện tích không gian bằng khoảng cách giữa đại lộ thứ 9 và thứ 10. Bên ngoài một dải đại điện cho Thái Bình Dương là ba khối nhỏ, được đóng mác "Trung Quốc", "Nhật Bản", và "Nga".

Khi dự báo tương lai, chúng ta sẽ có nguy cơ bị bóp méo tương

tự. Từ nơi chúng ta đứng, hiện tại và tương lai trước mắt sẽ hiện ra rất lớn. Bất cứ thứ gì nằm ngoài đó đều không có được sự tập trung chú ý của chúng ta.

Việc tưởng tượng về tương lai sẽ sử dụng đến những con đường não tương tự như việc nhớ lại quá khứ. Và hóa ra việc nhớ lại tương lai lại là một cách tốt hơn để lên kế hoạch cho nó. Từ vị trí thuận lợi của hiện tại, thật khó để nhìn qua được bước tiếp theo. Cuối cùng chúng ta sẽ lên kế hoạch quá mức cho việc giải quyết các vấn đề mà mình có ngay bây giờ. Phương pháp đó ngụ ý một giả định rằng các điều kiện sẽ vẫn như cũ, các sự thật sẽ không thay đổi, và mô hình sẽ vẫn ổn định. Thế giới thay đổi quá nhanh để cho rằng phương pháp đó nhìn chung vẫn có hiệu quả. Cuốn *The Half-Life of Facts* của Samuel Arbesman là một nghiên cứu tình huống dài cả cuốn sách về những mối nguy hiểm của việc cho rằng tương lai sẽ giống như hiện tại.

Cũng như các đấu thủ poker và cờ vua chuyên nghiệp (và các chuyên gia trong bất kỳ lĩnh vực nào) nổi trội bằng cách lên kế hoạch cho tương lai xa hơn những người khác, khả năng ra quyết định của chúng ta sẽ cải thiện khi chúng ta có thể tưởng tượng về tương lai một cách sinh động hơn, không bị hiện tại bóp méo. Bằng cách truy ngược từ mục tiêu, chúng ta sẽ lên kế hoạch cho cây quyết định của mình sâu hơn, vì chúng ta bắt đầu từ điểm cuối.

Khi chúng ta xác định mục tiêu và truy ngược từ đó để "nhớ lại" cách mình đạt được nó, nghiên cứu cho thấy chúng ta sẽ làm tốt hơn. Trong một bài báo của tạp chí *Harvard Business Review*, nhà khoa học quyết định Gary Klein đã tóm tắt kết quả của một thí nghiệm được Deborah Mitchell, J. Edward Russo và Nancy Pennington thực hiện vào năm 1989. Họ "phát hiện ra rằng nhận thức muộn trong tương lai - tưởng tượng rằng một sự kiện đã xảy

ra rồi — làm tăng khả năng xác định chính xác lý do gây ra các kết quả trong tương lai lên 30%".

Một dự án quy hoạch đô thị lớn đòi hỏi một lượng tiền, vật liệu, cam kết khổng lồ - và tầm nhìn để truy ngược từ một mục tiêu tương lai xa. Ví dụ, khi Frederick Law Olmsted thiết kế công viên Central Park, ông thừa nhận rằng rất nhiều điểm hấp dẫn của công viên, và rất nhiều sự thích thú mà người ta sẽ nhận được từ nó, sẽ mất nhiều thập kỷ mới xuất hiện, khi cảnh quan thay đổi và hoàn thiện. Những người đi xuyên qua Central Park khi nó được mở cửa cho công chúng vào năm 1858 sẽ nhìn thấy rất nhiều đất trống cằn cỗi. Ngay cả vào năm 1873, khi việc xây dựng đã được hoàn thành đáng kể, công viên vẫn có rất nhiều khoảng xanh còi cọc. Cây cối, cây bụi và các loài thực vật khác rõ ràng là vừa mới được mang về đây trồng. Không ai trong số những du khách đó sẽ nhận ra Central Park của ngày hôm nay. Nhưng Olmstead sẽ nhận ra vì ông đã bắt đầu từ những gì nó sẽ phát triển thành.

Hình thức truy ngược từ mục tiêu phổ biến nhất để vạch ra tương lai được biết đến với tên gọi dự báo ngược. Khi dự báo ngược, chúng ta tưởng tượng rằng mình đã đạt được một kết quả tích cực, giơ một tờ báo với tít "Chúng ta đạt được mục tiêu của mình!" lên. Sau đó, chúng ta sẽ suy nghĩ về cách mà mình đã đến được đó.

Giả sử một doanh nghiệp muốn phát triển một kế hoạch chiến lược ba năm để tăng gấp đôi thị phần, từ 5% lên 10%. Mỗi người tham gia vào việc lên kế hoạch sẽ tưởng tượng mình giơ một tờ báo có tít "Công ty X đã tăng gấp đôi thị phần của mình trong ba năm qua" lên. Bây giờ trưởng nhóm sẽ yêu cầu họ xác định lý do tại sao họ lại đến được đó, những sự kiện nào đã xảy ra, những quyết định nào đã được đưa ra, những gì đã diễn ra theo đúng kế hoạch giúp doanh nghiệp nắm bắt được thị phần đó. Điều này cho phép công

ty xác định tốt hơn các chiến lược, chiến thuật, và hành động mà mình cần triển khai để đạt được mục tiêu. Nó cũng cho phép họ xác định khi nào cần phải chỉnh sửa mục tiêu. Dự báo ngược giúp công ty xác định khi nào thì có các sự kiện có xác suất xảy ra thấp vốn phải xảy ra để đạt được mục tiêu. Điều đó có thể dẫn đến việc phát triển các chiến lược để tăng cơ hội xảy ra cho những sự kiện đó hoặc nhận ra rằng mục tiêu đó quá tham vọng. Công ty cũng có thể đặt ra những cam kết từ trước với một kế hoạch được phát triển thông qua dự báo ngược, bao gồm các hành động đối phó với những diễn biến có thể cản trở việc đạt được mục tiêu và xác định các điểm kiểm điểm cho việc đánh giá lại kế hoạch khi tương lai diễn ra.

Khi lên kế hoạch cho một chiến lược tố tụng sau khi nhận một vụ kiện mới, một luật sư tố tụng có thể tưởng tượng về tít báo rằng họ đã chiến thắng tại tòa. Người luật sư này đã nhận được những phán quyết có lợi nào trong suốt thời gian xét xử? Lời khai có lợi nhất đã diễn ra như thế nào? Thẩm phán đã chấp nhận hoặc không chấp nhận loại bằng chứng nào? Bồi thẩm đoàn đã hưởng ứng những điểm nào?

Nếu mục tiêu của chúng ta là giảm 20 pound trong vòng sáu tháng, chúng ta có thể lên kế hoạch làm thế nào để đạt được điều đó bằng cách tưởng tượng đã sáu tháng trôi qua kể từ thời điểm hiện tại và chúng ta đã giảm cân thành công. Chúng ta đã làm những gì để giảm cân? Chúng ta đã tránh không ăn đồ ăn vặt bằng cách nào? Chúng ta đã tăng khối lượng bài tập thể dục mà mình đang tập bằng cách nào? Chúng ta đã tuân theo chế độ ăn kiêng nghiêm ngặt đến mức nào?

Việc tưởng tượng về một tương lai thành công và truy ngược từ đó là một bài tập du hành thời gian hữu ích cho việc xác định các bước cần thiết để đạt được mục tiêu của chúng ta. Việc truy ngược

càng có tác dụng hơn nữa khi chúng ta phép bản thân thoải mái tưởng tượng về một tương lai *bất lợi*.

Premortem - Khám nghiệm tiền tử: truy ngược từ một tương lai tiêu cực

Nếu rành thuật ngữ y học hoặc xem các bộ phim truyền hình về pháp y trên tivi, bạn chắc hẳn đã quen thuộc với một cuộc khám nghiệm tử thi (postmortem): đó là nơi một nhân viên giám định y tế xác định nguyên nhân tử vong. Một premortem là một cuộc điều tra về một chuyện gì đó khủng khiếp, nhưng *trước khi* nó xảy ra. Tất cả chúng ta đều thích đắm mình trong một cái nhìn lạc quan về tương lai. Chúng ta thường bị thiên lệch để rồi đánh giá quá cao xác suất xảy ra của những điều tốt đẹp. Nhìn thế giới thông qua lăng kính màu hồng là một việc rất tự nhiên và mang lại cảm giác tuyệt vời, nhưng một chút tiêu cực sẽ giúp chúng ta thành công hơn. Một premortem là nơi chúng ta tạm dẹp thái độ tích cực sang một bên và tưởng tượng về việc không đạt được mục tiêu của mình.

Dự báo ngược và premortem bổ sung cho nhau. Dự báo ngược tưởng tượng về một tương lai tích cực; premortem tưởng tượng về một tương lai tiêu cực. Chúng ta không thể tạo ra một bức tranh hoàn chỉnh mà không thể hiện cả không gian tích cực lẫn không gian tiêu cực. Dự báo ngược cho thấy không gian tích cực. Premortem cho thấy không gian tích cực. Dự báo ngược là một người cổ vũ; premortem là một người to tiếng chất vấn trong đám đông khán giả.

Việc tưởng tượng về một tít báo viết rằng "Chúng ta đã không đạt được mục tiêu của mình" thách thức chúng ta phải suy nghĩ

về những cách mà mọi thứ có thể diễn ra không như ý muốn mà bình thường chúng ta sẽ không bao giờ nghĩ đến nếu không bị bắt buộc (ví chúng ta là những người lạc quan, giỏi làm việc nhóm). Đối với công ty có kế hoạch tăng gấp đôi thị phần trong vòng ba năm, tít báo premortem sẽ là "Công ty không đạt được mục tiêu về thị phần; Sự tăng trưởng lại khựng lại". Giờ đây các thành viên của nhóm lên kế hoạch sẽ tưởng tượng về những sự chậm trễ trong việc cho ra sản phẩm mới, sự nghỉ việc của các giám đốc điều hành hoặc nhân viên bán hàng, marketing hoặc kỹ thuật quan trọng, sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh, diễn biến kinh tế bất lợi, sự thay đổi thế giới quan vốn có thể khiến khách hàng không cần đến sản phẩm nữa hoặc dựa vào các sản phẩm thay thế không có trên thị trường hoặc được nhiều người sử dụng, v.v..

Một luật sư đang tranh tụng một vụ kiện giờ đây sẽ xem xét việc bằng chứng có lợi cho mình không được chấp nhận, bằng chứng chưa được tìm thấy ảnh hưởng tiêu cực đến vụ kiện, gặp phải một thẩm phán không biết cảm thông, và bồi thẩm đoàn không thích hoặc không tin tưởng các nhân chứng chính.

Khi chúng ta đặt mục tiêu giảm cân và lên kế hoạch để đạt được mục tiêu đó, một premortem sẽ cho chúng ta thấy mình sẽ cảm thấy bị bắt buộc phải ăn bánh như thế nào khi đến sinh nhật của ai đó, việc cưỡng lại bánh mì vòng và bánh quy trong phòng hội nghị sẽ khó đến mức nào, và việc dành thời gian để đến phòng tập thể dục sẽ khó đến mức nào hoặc việc tìm lý do để chần chừ không đến phòng tập thể dục sẽ dễ đến mức nào. Đã có rất nhiều tài liệu viết về việc hình dung về thành công như một cách để đạt được mục tiêu. Vì đó là một yếu tố siêu phổ biến trong các chiến lược tự trợ, nên việc tiến hành một premortem (với sự hình dung tiêu cực của nó) trông có vẻ như một cách phản tác dụng để thành công.

Tuy lẽ phải thông thường cho rằng chúng ta đạt được thành công thông qua sự hình dung tích cực, nhưng hóa ra việc kết hợp *sự hình dung tiêu cực* lại giúp cho chúng ta có nhiều khả năng đạt được mục tiêu của mình *hơn*. Gabriele Oettingen, giáo sư tâm lý học tại Đại học New York và tác giả của cuốn *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation* (*Nghĩ lại về tư duy tích cực: Bên trong khoa học về động lực mới*), đã tiến hành các cuộc nghiên cứu trong hơn hai mươi năm, với các kết quả đều cho thấy rằng những người tưởng tượng về những trở ngại trong cách đạt được mục tiêu của mình sẽ có nhiều khả năng đạt được thành công hơn, một quy trình mà bà gọi là "sự tương phản tâm lý". Nghiên cứu đầu tiên của bà, trên những người phụ nữ ghi danh vào một chương trình giảm cân, phát hiện ra rằng các đối tượng "có những tưởng tượng tích cực mạnh mẽ về việc ốm xuống giảm được ít hơn những người hình dung về mình theo chiều hướng tiêu cực hơn 24 pound. Việc mơ mộng sẽ đạt được một mục tiêu rõ ràng đã không giúp mục tiêu đó trở thành hiện thực, mà ngược lại còn ngăn cản nó xảy ra. Những người mơ mộng hão huyền trong nghiên cứu này được tiếp ít nghị lực hơn để hành xử theo những cách có thể giúp họ giảm cân".

Bà cũng thu được các kết quả này trong những bối cảnh khác nhau. Bà nghiên cứu trên những sinh viên đại học tuyên bố rằng mình đang phải lòng một ai đó nhưng không được đáp lại. Sau đó, bà thúc giục một nhóm tưởng tượng về những viễn cảnh tích cực mà ở đó họ sẽ bắt đầu một mối quan hệ, và một nhóm khác tưởng tượng về những viễn cảnh tiêu cực mà ở đó mọi chuyện sẽ không diễn ra như ý mình. Kết quả cũng tương tự như kết quả của nghiên cứu giảm cân: năm tháng sau, các đối tượng đắm chìm trong sự vui sướng của việc hoạch định viễn cảnh tích cực ít có khả năng bắt đầu một mối quan hệ hơn. Bà cũng thu được kết quả tương tự khi

nghiên cứu trên những người tìm việc làm, sinh viên trước kỳ thi giữa kỳ, và bệnh nhân trải qua phẫu thuật.

Oettingen công nhận rằng chúng ta cần phải có mục tiêu tích cực, nhưng chúng ta sẽ có nhiều khả năng hoàn thành được những mục tiêu đó hơn nếu nghĩ về tương lai tiêu cực. Chúng ta bắt đầu một premortem bằng cách tưởng tượng tại sao chúng ta lại không hoàn thành được mục tiêu của mình: công ty chúng ta không tăng được thị phần; chúng ta giảm cân không thành công; phán quyết của bồi thẩm đoàn ủng hộ phía bên kia; chúng ta không đạt được mục tiêu bán hàng của mình. Sau đó chúng ta tưởng tượng tại sao. Tất cả những lý do tại sao chúng ta không đạt được mục tiêu đó sẽ giúp chúng ta lường trước được những trở ngại tiềm ẩn và cải thiện khả năng thành công của mình.

Một premortem là một sự tiến hành chuẩn mực chủ nghĩa hoài nghi có tổ chức của Merton, thay đổi các quy tắc của trò chơi để cho phép bất đồng chính kiến. Việc là một người giỏi làm việc nhóm trong một premortem không có nghĩa là chúng ta phải là người cổ vũ nhiệt tình nhất; mà phải là người lớn tiếng chất vấn hiệu quả nhất. "Chiến thắng" không phải nằm ở việc cả nhóm cảm thấy tốt vì mọi người đều xác nhận câu chuyện của họ (và của tổ chức) rằng mọi chuyện sẽ diễn ra tốt đẹp. Premortem bắt đầu với việc truy ngược từ một tương lai bất lợi lợi, hoặc sự không hoàn thành được một mục tiêu, vì vậy để cạnh tranh giành được lợi thế, hoặc cảm thấy tốt về việc đóng góp cho quy trình, chúng ta phải nghĩ ra những lý do sáng tạo, có liên quan, và có thể hành động được nhất giải thích cho việc tại sao mọi chuyện lại không diễn ra tốt đẹp như mình mong đợi.

Chìa khóa cho một premortem thành công là tất cả mọi người đều cảm thấy mình được quyền thoải mái tìm kiếm lý do, và họ được khuyến khích lùng sục mọi ngóc ngách — kinh nghiệm cá

nhân, kinh nghiệm công ty, tiền lệ lịch sử, các tập của *The Hills*, những trường hợp tương tự trong thể thao, v.v. — để nghĩ ra những cách mà một quyết định hoặc kế hoạch có thể có kết quả không tốt đẹp, để nhóm có thể dự đoán và giải thích chúng.

Khi tiến hành một premortem, chúng ta sẽ tạo ra một con đường để hoạt động như đội đỏ của chính mình. Một khi chúng ta đã phát triển được bài tập "Được rồi, chúng ta đã thất bại. Tại sao chúng ta lại thất bại?" vốn cho phép mọi người được tự do xác định nguyên nhân có thể gây ra thất bại mà họ lẽ ra có thể sẽ không nhìn thấy hoặc không dám nói ra vì sợ bị xem như một kẻ tiêu cực. Mọi người có thể bày tỏ sự dè dặt của mình mà tạo cảm giác đang nói rằng quá trình hành động đã được lên kế hoạch là hoàn toàn sai lầm. Do đó, một quy trình lên kế hoạch có bao gồm một premortem sẽ tạo ra một tổ chức lành mạnh hơn nhiều vì nó đồng nghĩa với việc những người có ý kiến bất đồng cũng đóng góp cho quá trình lên kế hoạch. Họ không cảm thấy như thể bị gạt ra ngoài cuộc hoặc không được lắng nghe. Tiếng nói của mọi người giờ đây có nhiều giá trị hơn. Tổ chức ít có khả năng ngăn cản sự bất đồng ý kiến hơn vốn sẽ khiến họ đánh mất giá trị của nhiều ý kiến đa dạng khác. Những người có sự dè dặt sẽ ít có khả năng nảy sinh sự oán giận hoặc hối tiếc trong lòng hơn nếu mọi chuyện diễn ra không tốt đẹp; tiếng nói của họ được thể hiện trong kế hoạch chiến lược.

Việc kết hợp loại tưởng tượng về không gian tiêu cực vào một nhóm tìm kiếm sự thật sẽ giúp củng cố một thói quen mới của việc hình dung và dự đoán những trở ngại trong tương lai. Như mọi khi, khi nhóm mà chúng ta tham gia củng cố loại tư duy này, chúng ta sẽ có nhiều khả năng xem xét nhược điểm của các quyết định mà mình đưa ra trong suy nghĩ của chính mình.

Việc tưởng tượng về cả tương lai tích cực lẫn tiêu cực sẽ giúp chúng ta xây dựng một tầm nhìn thực tế hơn về tương lai, cho

phép chúng ta lên kế hoạch và chuẩn bị cho nhiều thách thức đa dạng hơn, thay vì chỉ dự báo ngược mà thôi. Một khi đã công nhận rằng việc gì cũng có thể diễn ra không tốt đẹp như mình mong muốn, chúng ta có thể bảo vệ chống lại những kết quả xấu, chuẩn bị kế hoạch hành động, cho phép đối phó nhanh chóng với nhiều diễn biến đa dạng hơn trong tương lai, và thấu hiểu hoàn toàn một phản ứng tiêu cực từ trước để không bị ngạc nhiên hoặc phản ứng với nó. Khi làm như vậy, chúng ta sẽ có nhiều khả năng hoàn thành được mục tiêu của mình hơn.

Tất nhiên, khi dự báo ngược và tưởng tượng về những việc đã diễn ra tốt đẹp, chúng ta sẽ để lộ ra vấn đề nếu những việc đó *không* diễn ra tốt đẹp. Do đó, dự báo ngược không phớt lờ không gian tiêu cực nhiều như việc nó thể hiện quá mức không gian tích cực. Việc tưởng tượng về một tương lai thành công nằm trong bản chất lạc quan của chúng ta (và tự nhiên trong việc dự báo ngược). Khi không có một premortem, chúng ta sẽ không thấy được nhiều con đường dẫn đến tương lai mà ở đó chúng ta không đạt được mục tiêu của mình bằng với khi có một premortem. Một premortem buộc chúng ta phải xây dựng phía bên kia của cây quyết định nơi mọi chuyện không diễn ra tốt đẹp. Trong quá trình tiến hành, chúng ta có thể sẽ nhận ra rằng đó là một phần khá mạnh mẽ của cây quyết định.

Hãy nhớ rằng, khả năng xảy ra tương lai tích cực và tiêu cực phải cộng lại ra 100%. Không gian tích cực của dự báo muộn và không gian tiêu cực của một premortem vẫn phải nằm gọn trong một diện tích không gian hữu hạn. Khi thấy được diện tích thực sự của không gian tiêu cực, chúng ta sẽ thu hẹp không gian tích cực xuống một kích thước đúng với thực tế hơn thay vì phản ánh bản chất lạc quan tự nhiên của mình.

Chúng ta sẽ ra quyết định tốt hơn, và cảm thấy tốt hơn về những quyết định đó, một khi đã tập hợp được phiên bản quá khứ, hiện tại, và tương lai của mình lại với nhau. Điều này không chỉ cho phép chúng ta điều chỉnh lại mức độ lạc quan, mà còn cho phép chúng ta điều chỉnh lại mục tiêu cho phù hợp, và chủ động lên kế hoạch để giảm khả năng xảy ra kết quả xấu và tăng khả năng có được kết quả tốt. Chúng ta ít có khả năng bị bất ngờ bởi một kết quả xấu và có thể chuẩn bị tốt hơn các kế hoạch dự phòng.

Việc bao gồm sự tập trung vào không gian tiêu cực này vào quy trình lên kế hoạch có thể sẽ gây cho chúng ta cảm giác khó chịu. Tuy nhiên, về lâu dài, việc nhìn nhận thế giới một cách khách quan hơn và đưa ra quyết định tốt hơn sẽ khiến chúng ta cảm thấy tốt hơn là nhắm mắt làm ngơ trước những tình huống tiêu cực. Theo một cách nào đó, dự báo ngược mà không có premortem là một hình thức chiết khấu thời gian: nếu tưởng tượng về một tương lai tích cực, chúng ta sẽ cảm thấy tốt hơn *ngay bây giờ*, nhưng cái cảm giác vui sướng ngay lập tức đó không thể nào sánh được với những lợi ích của việc nhìn nhận thế giới một cách chính xác hơn, đưa ra những quyết định ban đầu tốt hơn, và trở nên linh hoạt hơn trong việc đối phó với những thách thức mà thế giới này đặt ra cho chúng ta.

Một khi đã đưa ra một quyết định và một trong những tương lai khả dĩ thực sự xảy ra, chúng ta không thể loại bỏ tất cả công việc đó, thậm chí — hoặc nhất là - nếu nó bao gồm công việc về những tương lai đã không xảy ra. Việc quên đi một tương lai không trở thành hiện thực có thể nguy hiểm cho việc ra quyết định tốt.

Thụ mộc học và thiên lệch nhận thức muộn (hoặc, Hãy ngưng sử dụng cưa máy đi)

Một trong những mục tiêu của việc du hành thời gian trong tâm trí là nhìn nhận các sự kiện một cách hợp lý. Để thấu hiểu một nguy cơ quan trọng hơn cả đối với quan điểm đó, hãy nghĩ về thời gian như một cái cây. Cây có một thân cây, các cành cây ở phía trên, và nơi thân cây gặp các cành cây. Thân cây là quá khứ. Một cái cây chỉ có một thân cây đang ngày càng lớn lên, cũng giống như chúng ta chỉ có một quá khứ đang ngày càng tích tụ nhiều hơn. Các cành cây là những tương lai có khả năng xảy ra. Cành cây càng dày bao nhiêu thì tương lai càng có nhiều khả năng xảy ra bấy nhiêu, cành cây mỏng hơn sẽ ít có khả năng xảy ra hơn. Nơi mà phần trên cùng của thân cây gặp các cành cây chính là hiện tại. Cây rất nhiều tương lai, nhiều cành cây, nhưng chỉ có một quá khứ, một thân cây.

Khi tương lai trở thành quá khứ, chuyện gì sẽ xảy ra với tất cả những cành cây đó? Hiện tại không ngừng tiến tới đóng vai trò như một chiếc cưa máy. Khi một trong nhiều cành cây đó tình cờ là cách mà mọi chuyện diễn ra, khi cành cây đó chuyển thành quá khứ, phiên bản hiện tại của chúng ta sẽ cưa tất cả các nhánh khác vốn đã không trở thành hiện thực và tiêu hủy chúng. Khi chúng ta nhìn vào quá khứ và chỉ thấy những chuyện đã xảy ra, có vẻ như đó là chuyện không thể tránh khỏi. Chắc chắn là nó sẽ trông có vẻ như một chuyện không thể tránh khỏi khi được nhìn từ vị trí thuận lợi đó rồi. Ngay cả cành con nhỏ nhất, tương lai ít có khả năng xảy ra nhất — giống như cơ hội 2% –3% cú chuyền bóng Russell Wilson bị chặn lại — cũng sẽ lớn lên khi nó trở thành một phần của thân cây hùng mạnh. Khi nhìn lại, 2% –3% đó sẽ trở thành 100%, và tất

cả các cành cây khác, bất kể chúng có dày đến đâu đi nữa, cũng sẽ biến mất khỏi tầm nhìn của chúng ta.

Đó là thiên lệch nhận thức muộn, một kẻ thù của tư duy xác suất.

Thẩm phán Frank Easterbrook, một luật gia hàng đầu và là thành viên của Tòa phúc thẩm Hoa Kỳ khu vực số bảy, đã cảnh báo về mối nguy hiểm trong hệ thống pháp lý của việc đánh giá xác suất *sau khi* một trong những tương lai có khả năng xảy ra đã xảy ra. Vụ *Jentz kiện ConAgra Foods* liên quan đến một thùng chứa hạt "nóng" thuộc sở hữu của ConAgra và công ty mà họ thuê (có tên là West Side) để điều tra và giải quyết nguyên nhân gây ra mùi khét, khói, và nhiệt độ tăng lên từ chiếc thùng. Sau khi không giải quyết được vấn đề, quản đốc của West Side đã kêu ConAgra gọi cứu hỏa. Sau đó, ông kêu một số nhân viên của mình di dời công cụ khỏi một đường hầm dẫn vào thùng vốn có thể làm giảm khả năng tiếp cận thùng của lính cứu hỏa.

Trong khi các công nhân đang ở trong đường hầm, chiếc thùng phát nổ, gây thương tích nghiêm trọng cho nhân viên của West Side. Những người bị thương đó đã kiện ConAgra và West Side. Bồi thẩm đoàn đã ra quyết định ConAgra và West Side phải trả 180 triệu đô la tiền bồi thường thiệt hại và bồi thường mang tính trừng phạt. Trong việc giải quyết các khoản bồi thường mang tính trừng phạt mà West Side phải trả, Thẩm phán Easterbrook, khi viết cho tòa án, đã chỉ ra rằng luật Illinois yêu cầu một "độ lệch tổng" từ tiêu chuẩn cẩn trọng để ra phán quyết về các khoản bồi thường mang tính trừng phạt. Việc không tìm thấy bằng chứng nào trong hồ sơ về khả năng xảy ra cháy nổ có thể dự báo được tại thời điểm người quản đốc ra lệnh cho các công nhân di dời công cụ ra khỏi đường hầm, ông kết luận, "Phán quyết này dường như là một kết quả của thiên lệch nhận thức muộn - xu hướng tin rằng tất

cả những chuyện đã xảy ra đều đã được định sẵn là sẽ xảy ra, và mọi người đều phải biết điều đó từ trước của con người. Nếu [người quản đốc] tin rằng một vụ nổ sắp xảy ra, thì ông ta là một con quái vật; nhưng điều đó không có bằng chứng. Thiên lệch nhận thức muộn là không đủ để làm căn cứ cho một phán quyết".

Một khi chúng ta biết đã có một vụ nổ, thật khó để tưởng tượng được hành động của các bên khi vụ nổ chỉ là một trong số những tương lai có thể xảy ra. Các thành viên của bồi thẩm đoàn có một xung đột lợi ích. Khi họ nghe câu chuyện của những người đàn ông bước vào đường hầm để di dời công cụ, họ đã biết kết quả. Bồi thẩm đoàn đã cưa những cành cây khác, tất cả những cách khác mà mọi chuyện có thể đã xảy ra với tình hình trong thùng chứa hạt lúc bấy giờ và, khi nhìn lại, tất cả những gì họ có thể thấy là một sự hợp lưu của các hoàn cảnh với một bi kịch không thể tránh khỏi ở cuối.

Hãy tưởng tượng mọi chuyện sẽ khác với các nhân vật chính trong cuốn sách này như thế nào nếu nhiều người hơn trong chúng ta hành động như Thẩm phán Easterbrook.

Steve Bartman có thể sử dụng một sân vận động đầy những người hâm mộ đội Cubs với góc nhìn của Thẩm phán Easterbrook. Họ sẽ công nhận rằng việc đội Cubs thua trận chỉ là một trong nhiều cách mà trận đấu có thể diễn ra. Tại thời điểm Bartman và những người xung quanh anh với tay để bắt lấy quả bóng lỗi đó, cành cây tương lai mà ở đó Steve Bartman chạm vào quả bóng là một cành cây nhỏ, và khả năng đội Cubs thua sau đó là cành cây nhỏ nhất trong tất cả các cành cây, đòi hỏi một số diễn biến trên sân ít có khả năng xảy ra (như cầu thủ ném bóng tốt nhất của đội Cubs ném không thành công hết cú này đến cú khác, và việc cầu thủ trung tâm có thành tích thi đấu xuất sắc phạm một lỗi hiếm thấy trong một pha bóng có thể loại một lúc hai cầu thủ chạy gôn của đối thủ

để kết thúc hiệp). Cũng giống như việc người quản đốc ra lệnh cho công nhân vào đường hầm không phải là nguyên nhân gây nổ, việc Bartman chạm vào quả bóng không phải là nguyên nhân khiến đội Cubs thua trận. Anh chỉ có một kết quả không may mắn, dựa trên tất cả những việc đã xảy ra mà anh hoàn toàn không thể kiểm soát sau khi quả bóng lỗi chạm vào tay anh.

Pete Carroll và thế giới của những gã thầy bói nói dựa có thể sử dụng lời nhắc nhở của vị thẩm phán rằng chúng ta có xu hướng cho rằng, một khi chuyện gì đó xảy ra, nó đã được định sẵn là sẽ xảy ra. Nếu chúng ta không cố gắng để tâm đến tất cả các tương lai có khả năng xảy ra trong tâm trí *trước khi* một trong số chúng xảy ra, thì chúng ta sẽ gần như không thể đánh giá thực tế các quyết định hoặc xác suất *sau đó*.

Điều này hóa ra lại là một phần quan trọng trong vấn đề của vị CEO sau khi sa thải chủ tịch của mình. Mặc dù ban đầu ông đã xác định quyết định này là một trong những quyết định tồi tệ nhất mà mình từng đưa ra, nhưng khi chúng tôi dựng lại cái cây, về cơ bản nhặt các cành cây khỏi mặt đất và đính chúng lại lên cây, rõ ràng là ông và công ty đã thực hiện một loạt các quyết định rất thận trọng, có sự cân nhắc kỹ càng. Tuy nhiên, vì chúng dẫn đến một kết quả tiêu cực, nên vị CEO này đã héo hon vì hối tiếc. Khi nhìn lại quyết định của mình, ông không thể nhìn thấy tất cả những cành cây đó và khả năng xảy ra của chúng. Ông chỉ có thể thấy thân cây. Tất cả những gì ông thấy là một kết quả tồi tệ.

Vị CEO đã loại bỏ tất cả các cành cây khác bằng một chiếc cưa máy và đẩy chúng qua một chiếc máy băm gỗ. Chúng biến mất và ông hành động như thể chúng chưa bao giờ tồn tại. Đó chính là thiên lệch nhận thức muộn, và tất cả chúng ta đều sẽ điên cuồng chạy xuyên qua cánh rừng với một chiếc cưa máy trong tay khi chúng ta nhận được một kết quả. Một khi điều gì đó xảy ra, chúng

ta sẽ không còn nghĩ rằng nó mang tính xác suất - hoặc đã từng mang tính xác suất nữa. Đây là cách chúng ta đi vào trạng thái tinh thần nơi chúng ta nói, "Tôi đáng lẽ nên biết từ trước" hoặc "Tôi đã nói mà bạn không nghe". Đây chính là xuất phát điểm của sự hối tiếc vô ích.

Bằng cách duy trì một sự nhìn nhận chính xác về những gì đã có thể xảy ra (chứ không phải một phiên bản bị chỉnh sửa bởi nhận thức muộn), tưởng niệm các kế hoạch viễn cảnh và cây quyết định mà chúng ta tạo ra thông qua quy trình lên kế hoạch tốt, chúng ta có thể trở thành những người kiểm định tốt hơn về sau này. Chúng ta cũng có thể hạnh phúc hơn bằng cách công nhận và cảm thấy thoải mái với sự không chắc chắn của thế giới. Thay vì sống ở hai thái cực, chúng ta có thể tìm thấy sự hài lòng với việc cố gắng hết sức trong những hoàn cảnh không chắc chắn, và cam kết cải thiện từ chính kinh nghiệm của mình.

Sự phản ứng với cuộc bầu cử năm 2016 cung cấp một ví dụ minh họa mạnh mẽ về những gì sẽ xảy ra khi chúng ta cưa bỏ các cành cây. Bà Hillary Clinton đã nhận được nhiều sự ủng hộ hơn khi bước vào cuộc bầu cử, và xác suất chiến thắng của bà, dựa trên kết quả tổng hợp của các cuộc thăm dò, nằm đâu đó trong khoảng từ 60% đến 70%, theo FiveThirty Eight.com. Khi Donald Trump thắng, những người thăm dò ý kiến nhận được sự đối xử mà Pete Carroll đã nhận được, có thể không ai hơn Nate Silver, người sáng lập ra FiveThirtyEight.com và một nhà phân tích dữ liệu bỏ phiếu rất thận trọng. ("Nate Silver đã sai". "Những người thăm dò ý kiến đã phạm sai lầm". "Cũng giống như Brexit, các nhà cái đã dự đoán sai bét", v.v.). Báo chí đã nói về nó như một chiến thắng chắc chắn cho bà Clinton, mặc dù xác suất Trump thắng là một cành cây không hề nhỏ chút nào khi ở mức 30% –40%. Vào ngày sau cuộc bầu cử, cành cây Clinton đã bị cưa bỏ, chỉ còn cành cây Trump ở

lại, và làm thế nào mà những người thăm dò ý kiến và quy trình bỏ phiếu lại mù đến thế cơ chứ?

Một trong những điều mà poker dạy là chúng ta phải có được sự hài lòng từ việc đánh giá xác suất xảy ra của các kết quả khác nhau của các quyết định đang được xem xét và từ việc thực thi sự đặt cược mà chúng ta cho là tốt nhất. Khi phải liên tục ra quyết định và đón nhận kết quả trong điều kiện không chắc chắn, bạn sẽ quen với việc thua cược rất nhiều. Ở một mức độ nào đó, chúng ta đều là những kẻ nghiện kết quả, nhưng càng tự cai được chứng nghiện đó bao nhiêu, chúng ta sẽ càng hạnh phúc bấy nhiêu. Không ai trong chúng ta được đảm bảo sẽ có một kết quả có lợi, và tất cả chúng ta đều sẽ trải nghiệm rất nhiều kết quả bất lợi. Tuy nhiên, chúng ta luôn có thể đưa ra một sự đặt cược tốt. Và ngay cả khi đã đưa ra một sự đặt cược không tốt, chúng ta thường có một cơ hội thứ hai vì chúng ta có thể học hỏi từ kinh nghiệm và đặt cược tốt hơn vào lần tới.

Cuộc sống, cũng giống như poker, là một trò chơi rất dài, và chúng ta sẽ thua rất nhiều lần, ngay cả sau khi đã đưa ra những sự đặt cược tốt nhất có thể. Chúng ta sẽ làm tốt hơn, và sẽ hạnh phúc hơn, nếu bắt đầu bằng cách công nhận rằng chúng ta sẽ không bao giờ chắc chắn về tương lai. Điều đó sẽ làm thay đổi nhiệm vụ của chúng ta từ cố gắng đúng mọi lúc, một nhiệm vụ bất khả thi, sang lèo lái để vượt qua sự không chắc chắn bằng cách kiểm định niềm tin của mình để tiến tới, từng chút một, một sự nhìn nhận chính xác và khách quan hơn về thế giới. Với quan điểm và tầm nhìn chiến lược, đó là công việc mà chúng ta có thể kiểm soát được. Nếu không ngừng học hỏi và kiểm định, chúng ta thậm chí còn có thể làm tốt nó là đằng khác.

LỜI CẢM ƠN

Danh sách những người đã giúp tôi có thể viết nên cuốn sách này rất dài. Dĩ nhiên, nó bắt đầu với gia đình tôi: bố tôi Richard, và người mẹ quá cố của tôi Deedy, những người đã truyền cho tôi tình yêu dành cho các trò chơi, tình yêu giảng dạy, và tình yêu viết lách - một công thức pha chế tuyệt vời để cho ra đời cuốn sách này; Anh trai tôi Howard, vì đã luôn là một người anh tuyệt vời và vì ảnh hưởng rõ ràng của anh trong sự nghiệp poker của tôi và sự cống hiến của tôi cho việc xem nghệ thuật ra quyết định như một môn khoa học, và ngược lại - nhiều ý tưởng trong cuốn sách này bắt nguồn từ các cuộc trò chuyện với anh; và chị gái Katy của tôi, vì đã luôn là một người chị ủng hộ tôi hết mình, một nhà văn và nhà thơ đầy cảm hứng, người mà tôi hy vọng sẽ gây được ấn tượng dù là nhỏ nhất, và vì đã đọc và chỉnh sửa cuốn sách này rất cẩn thận, khuyến khích tôi từng bước một trong quá trình viết cuốn sách này.

Levine Greenberg Rostan Literary Agency và Portfolio đã hợp tác trong việc tạo điều kiện cho cuốn sách này được xuất bản. Họ đã phải bỏ ra rất nhiều công sức để đưa tôi vào dự án này, và còn nhiều hơn thế nữa để giúp tôi cho ra đời cuốn sách này. Những con người tuyệt vời trong cả hai tổ chức này đã làm rất nhiều để giúp đỡ tôi và hoàn thiện sản phẩm cuối cùng:

Jim Levine, người đại diện văn chương và chỗ dựa của tôi, người đã giúp tôi viết bản đề nghị và đã ở bên cạnh tôi từng bước một trong suốt quá trình cho ra đời cuốn sách này. Jim đã tin vào dự án này ngay từ đầu, giúp tôi làm việc thông qua nhiều cách khác nhau để bắt tay vào nghiên cứu tài liệu và kiên nhẫn hướng dẫn tôi qua nhiều lần chỉnh sửa bản đề nghị. Sự nhiệt tình mà ông dành cho cuốn sách này chưa bao giờ dao động, và giữ cho tôi luôn tỉnh táo vượt qua các giai đoạn tự hoài nghi của mình. Và tôi cũng xin cảm ơn Matthew Huff, trợ lý của Jim, người đã luôn ở bên cạnh tôi từ buổi gặp gỡ đầu tiên và đã dành cho tôi sự giúp đỡ vô giá trong suốt quá trình viết bản đề nghị.

Niki Papadopoulos, biên tập viên và nhà trị liệu của tôi, người đã giúp cho cuốn sách này trở nên tốt hơn rất nhiều theo nhiều cách, một trong số đó là gợi ý cho tôi một định dạng bắt buộc tôi phải sắp xếp ý tưởng mà tôi sẽ không thể làm được nếu không áp dụng nó. Tôi mãi mãi biết ơn ông. Và tôi cũng xin cảm ơn Leah Trouwborst vì đã, cùng với Niki, khuyến khích tôi, hướng dẫn tôi trong việc biên tập, và thỉnh thoảng điều trị tâm lý cho tôi. Và Vivian Roberson vì đã giữ cho các chuyến tàu sản xuất chạy đúng giờ.

Tất cả những người hiện diện trong những lời cảm ơn này (và nhiều người khác nữa) đã khuyến khích tôi viết cuốn sách này. Tôi muốn đặc biệt cảm ơn, vì những đóng góp cụ thể trong vấn đề này, Dan Ariely, người cũng đã giới thiệu tôi với Jim Levine, và Charles Duhigg, người đã rất vui lòng chia sẻ với tôi bản đề nghị mà ông đã viết cho cuốn sách *The Power of Habit*, vốn là một hướng dẫn vô giá giúp tôi viết bản đề nghị của mình. Dan và Charles đã đóng vai trò quan trọng ngay từ khi dự án này vẫn còn đang trong giai đoạn trứng nước. Cả hai đã dành cho tôi rất nhiều thời gian và sự chú ý, và khuyến khích tôi tin rằng poker cung cấp nhiều sự hiểu biết có giá trị cho việc ra quyết định.

Sự khuyến khích mà Glen Clarkson dành cho tôi cũng rất to lớn. Ông đã cố gắng thuyết phục tôi viết cuốn sách này từ rất lâu rồi. Tôi cứ khăng khăng muốn viết về chiến lược poker trước. Ông là một kẻ gây phiền hà theo nghĩa tích cực nhất có thể của từ này, và ông đã đúng.

Trong số những người đã truyền cảm hứng cho tôi trên con đường học thuật, dưới đây là những người nổi bật nhất:

Lila Gleitman, cố vấn của tôi tại Penn, người đã truyền cho tôi tình yêu học tập và là một tấm gương cho nỗ lực khoa học - sâu sắc, hài hước, thông minh, sáng suốt, và đam mê công việc. Bà đã dạy tôi suy nghĩ như một nhà khoa học và, ở tuổi tám mươi tám, vẫn là người truyền cảm hứng tuyệt vời nhất mà tôi từng biết. Bà cũng đã rất hào phóng trong thời gian kể từ khi là cố vấn của tôi, nhất là khi tôi đã rời chương trình trước khi lấy bằng tiến sĩ. Bà rất vui với cuộc sống tôi đã tạo ra sau khi rời chương trình và chưa từng một lần khiến tôi cảm thấy tồi tệ vì đã không hoàn thành con đường học thuật của mình. Và tôi cũng xin tưởng nhớ người chồng Henry của bà, người cũng đã từng là cố vấn của tôi, một bậc thầy về thiết kế thí nghiệm, và một nhân vật có sự hiện diện rất to lớn trong sự phát triển trí tuệ của tôi.

Barbara Landau, người đã khiến tôi quan tâm và hào hứng với tâm lý học tại Columbia. Tôi rất biết ơn vì đã có bốn năm được làm trợ lý nghiên cứu cho bà trong thời gian còn là một sinh viên. Bà cũng khuyến khích tôi tiếp tục việc học tại Penn, nơi bà đã từng học chung với Lila và Henry Gleitman.

Jon Baron, người đã giảng dạy buổi hội thảo về ra quyết định đầu tiên mà tôi từng tham gia. Bob Rescorla, vì đã luôn hết lòng cân bằng và hướng dẫn tôi trong những giai đoạn mà tôi gặp nhiều khó khăn trong việc nghiên cứu về học tập. Và tất cả các giáo sư tại Columbia và Penn đã dạy tôi và nuôi dưỡng trong tôi trong sự

quan tâm và tò mò khám phá khoa học, tâm lý học, hành vi, việc học tập, và ra quyết định.

Ngay cả sau khi tạm nghỉ học để chơi poker - trong hai mươi năm - tôi chưa bao giờ rời bỏ những môn học đã quyến rũ tôi: cách chúng ta học tập và những gì chúng ta làm với sản phẩm của việc học tập của mình. Tôi biết ơn rất nhiều người mà tôi đã gặp trong suốt sự nghiệp chơi poker. Tôi rất cảm kích cộng đồng poker vì đã chào đón một cô gái trẻ bước vào cuộc chơi, và giúp tôi tìm những người cố vấn, bạn bè, và những nhân vật khó quên, những người đã làm phong phú khoảng thời gian chơi poker của tôi. Và tôi cũng biết ơn chính bản thân môn poker nữa, vì đã mang đến cho tôi một thứ gì đó để đam mê, tưởng thưởng cho tôi vì những khám phá về sự phức tạp của nó, đồng thời nhắc nhở tôi rằng, đối với mỗi lớp vỏ mà tôi vừa bóc ra, sẽ luôn có thêm nhiều lớp vỏ bên dưới nữa.

Sự cảm kích mà tôi dành cho poker sẽ không được đầy đủ nếu tôi không đặc biệt cảm ơn Erik Seidel vì vô số lý do, bao gồm cả việc chỉ cho tôi thấy ý nghĩa của việc thực sự phấn đấu để trở thành một nhà tư duy hợp lý là như thế nào.

Tôi xin đặc biệt cảm ơn David Gray, vì đã chia sẻ câu chuyện của anh về Ira Cá Voi; Phil Hellmuth, vì đã nói ra một trong những câu trích dẫn hay nhất trong lịch sử poker; và John Hennigan, vì đã chia sẻ câu chuyện của mình về việc chuyển đến Des Moines trong một vụ cá cược. Các đấu thủ xuất sắc bậc nhất này và nhiều người khác nữa cũng đã ban tặng cho tôi chuyên môn và tình bạn của họ, một món quà thật sự tuyệt vời. Ngoài ra, Tôi cũng đã rất may mắn khi được xem và học hỏi từ các đấu thủ xuất chúng như Chris Ferguson, Doyle Brunson, Chip Reese, Gus Hansen, Hạt Huckleberry, Ted Forrest, Andy Bloch, Mori Eskandani, Phil Ivey, Bobby Buckler, Allen Cunningham, Danny Robison và Châu

Giang. (Các đấu thủ này và rất nhiều đấu thủ tuyệt vời khác mà tôi đã gặp phải trong những năm qua không chỉ vượt trội về mặt kỹ năng: họ còn vượt trội trong nhiều phương pháp khác nhau với mục tiêu tương tự như việc ra quyết định đúng đắn).

Cuốn sách này sẽ không tồn tại nếu không có những thông tin đầu vào và phản hồi mà tôi nhận được từ tất cả các công ty, hội nghị, nhóm chuyên nghiệp, và nhà điều hành, những người đã thuê tôi trong những năm qua, cho tôi cơ hội để thảo luận ý tưởng của mình thông qua các bài phát biểu, chuyến retreat, buổi tư vấn, và huấn luyện. Tất cả bắt đầu với Roger Lowe, người đã liều lĩnh mời một đấu thủ poker đến nói chuyện với các nhà giao dịch quyền mua bán cổ phần về việc poker có thể cung cấp thông tin cho việc ra quyết định như thế nào. Nếu như không có lời yêu cầu đầy sáng tạo của ông vào năm 2002, cuốn sách này có thể sẽ không bao giờ xuất hiện. Những ý tưởng mới mẻ mà tôi đã trình bày trong chuyến retreat đó là khởi đầu nhỏ của những gì qua thời gian đã phát triển thành cuốn sách này.

Trong thời gian viết cuốn sách này, vô số bạn bè trong giới xuất bản, học giả, và kinh doanh đã chia sẻ với tôi chuyên môn, sự hiểu biết và niềm đam mê của họ, tạo điều kiện cho tôi tham gia vào các cuộc thảo luận, trả lời các câu hỏi của tôi, và giúp tôi có thêm thông tin hơn nữa:

Colin Camerer, người đã dành thời gian để nói chuyện với một người lạ.

Stuart Firestein, vì đã nhắc nhở tôi khi tôi dao động về việc có nên viết cuốn sách này rằng sự không chắc chắn là một chủ đề rất thú vị và lý thú. Ông sẽ luôn là một nguồn cảm hứng cho tôi và một người bạn tuyệt vời. Niềm vui và sự nhiệt tình của ông rất dễ lây lan, ngay cả khi tôi sẽ không bao giờ có được niềm vui và sự nhiệt tình như ông.

Olivia Fox Cabane, vì đã khuyến khích tôi và hết lòng tin rằng sự không chắc chắn là một chủ đề rất thú vị để viết.

Victoria Gray, vì đã giới thiệu tôi với rất nhiều học giả xuất chúng thông trại hè Adventures of the Mind (bao gồm George Dyson và Stuart Firestein) và vì đã luôn là một người bạn tuyệt vời.

Jon Haidt, người mà tôi gặp lần đầu khi chúng tôi còn là sinh viên năm nhất tại Penn, vì đã dành thời gian sau khi ngập chìm trong công việc sau cuộc bầu cử năm 2016 để nói chuyện điện thoại với tôi, và nhắc tôi đào sâu nghiên cứu về John Stuart Mill.

Maria Konnikova, người đã giúp đỡ tôi trong suốt quá trình viết cuốn sách này và đã cho tôi thấy một cách nhìn mới về việc poker có thể truyền cảm hứng như thế nào. Cả hai chúng tôi đều say mê trí tuệ của Erik Seidel.

Dave Lenowitz, vì óc tò mò và sự sẵn sàng chia sẻ ý kiến của ông.

Robert MacCoun, vì những cuộc trò chuyện tuyệt vời về chủ đề "mù" kết quả mà chúng tôi đã có với nhau.

Gary Marcus, vì đã cùng tôi tham gia vào một số cuộc trò chuyện dài về các chủ đề vốn đã giúp hình thành nên các ý tưởng của cuốn sách này. Tôi gặp Gary lần đầu tiên khi chúng tôi học thạc sĩ, khi tôi là sinh viên của Lila và anh là sinh viên của Steven Pinker. Chúng tôi liên lạc lại với nhau nhiều năm sau đó sau khi tôi bắt đầu viết cuốn sách này, và những cuộc trò chuyện mà tôi may mắn có được với anh về trí nhớ và thời gian là vô giá.

Gabriele Oettingen và chồng bà Peter Gollwitzer, giáo sư tâm lý học ở NYU, những người đã sẵn lòng cùng tôi ăn một bữa trưa rất dài để trò chuyện về sự tương phản tinh thần. Cuộc nói chuyện đó đã cung cấp những thông tin vô giá cho cuốn sách này.

Gerry Ohrstrom, vì đã giới thiệu tôi với Gary Marcus, người sau đó đã giới thiệu tôi với Gabriele Oettingen và Peter Gollwitzer.

Joseph Sweeney, người mà tình yêu học tập và nghiên cứu tài liệu trong không gian này đã tạo ra nhiều cuộc trò chuyện dài trong thời gian ăn trưa vốn đã cung cấp rất nhiều thông tin bổ ích cho cuốn sách này và hoàn thiện nó theo rất nhiều cách.

Philip Tetlock, vì một cuộc trò chuyện vốn đã trở thành ba trong số những giờ cung cấp cho tôi nhiều thông tin quý báu nhất trong cuộc đời mình; và vì đã khuyến khích tôi tìm hiểu lại các chuẩn mực khoa học của Robert Merton.

Joseph Kable, vì đã sẵn lòng ăn trưa với tôi để trò chuyện về hệ mạch não vốn được vận dụng trong việc tưởng tượng về tương lai.

Cảm ơn tất cả bạn bè và đồng nghiệp của tôi tại How I Decide, một tổ chức giáo dục phi lợi nhuận mà tôi đồng sáng lập với sứ mệnh để trang bị cho thanh niên những kỹ năng tư duy phản biện và ra quyết định tốt hơn (www.howidecide.org). Tôi xin cảm ơn tất cả những con người tận tâm đã đảm nhận những công việc nặng nhọc, giám đốc điều hành Dave Lenowitz và toàn thể nhân viên: Dan Donaldson, Dylan Gordon, Jillian Hardgrove, Adriana Massara, Ramin Mohajer và Joseph Sweeney. Và xin cảm ơn tất cả các thành viên của hội đồng quản trị và hội đồng tư vấn. Bên cạnh rất nhiều đóng góp cá nhân mà những con người tuyệt vời này đã cống hiến cho cuốn sách này, sự cống hiến và nỗ lực làm việc của họ đã là một nguồn cảm hứng liên tục để tôi luôn cố gắng hết sức mình trong việc thấu hiểu và giảng dạy các kỹ năng ra quyết định.

Tôi xin cảm ơn những người sau đây vì đã đọc những phần đầu tiên hoặc bản thảo của tài liệu này và cho nhận xét: Jim Doughan, Paul Schoemaker, T. C. Scornavacchi, Todd Simkin và Joseph Sweeney.

Tôi cũng xin đặc biệt cảm ơn Michael Craig — người đã mang đến cho tôi sự giúp đỡ phi thường và vô giá trong việc biên tập

cuốn sách này. Nếu không có ông cuốn sách này sẽ không bao giờ có mặt trên đời này. Tôi rất biết ơn ông vì sự giúp đỡ chuyên nghiệp của ông và vì đã là một người bạn tốt.

Tôi rất biết ơn sự giúp đỡ của Jenifer Sarver, người thực sự điều hành cuộc sống chuyên nghiệp của tôi và giữ cho các đoàn tàu chạy đúng giờ; Tôi sẽ gục ngã nếu không có cô ấy. Tôi cũng rất biết ơn Luz Stable vì đã đóng vai trò quan trọng trong việc giúp tôi giải quyết thấu đáo trách nhiệm công việc của mình trong thời gian viết cuốn sách này.

Tôi rất cảm kích những người bạn của mình vì đã chịu đựng tôi một cách đầy khoan dung khi tôi biệt vô âm tín trong thời gian viết cuốn sách này và kiên nhẫn chờ tôi quay trở lại với họ. Tôi đã không biết bao nhiêu lần hủy kế hoạch với họ và tôi sẽ luôn khắc ghi trong lòng sự thông cảm mà họ đã dành cho tôi.

Cuốn sách này thực sự sẽ không tồn tại nếu không có Eric, người đã chịu đựng tôi và truyền cảm hứng cho tôi, cả trong việc viết cuốn sách này lẫn theo tất cả mọi cách khác. Cảm ơn các con riêng của chồng tôi, những người đã làm cho cuộc sống của tôi trở nên trọn vẹn hơn, và đã luôn kiên nhẫn và thông cảm cho tôi.

Tương tự như việc tôi được hưởng lợi rất nhiều từ nền tảng và sự giúp đỡ liên tục mà bố mẹ và các anh chị em đã dành cho tôi, ảnh hưởng quan trọng nhất của tôi vẫn sẽ là những đứa con tuyệt vời, xuất chúng của tôi. Chúng đã chịu đựng tôi. Chúng đã chịu đựng cuốn sách này. Dạy bảo chúng là mục tiêu của cuộc đời tôi, ấy vậy mà tôi thậm chí còn không thể liệu trước được tất cả những thứ mà chúng đã dạy cho tôi. Chúng là những đứa trẻ tuyệt vời và truyền cảm hứng cho tôi mỗi ngày.

CHÚ THÍCH

DẪN NHẬP / VÌ SAO ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ MỘT CUỐN SÁCH VIẾT VỀ POKER

Nhiều lần trong cuốn sách này tôi đã nhắc đến kết quả poker từ các giải đấu. Ngoài các trận đấu bằng tiền mặt, poker còn có thể được chơi ở định dạng giải đấu. Trong các giải đấu, các đấu thủ phải trả một khoản phí ghi danh và nhận chip của giải đấu, chỉ có giá trị trong cuộc thi. Họ chơi tại các bàn được chỉ định, tại các mức cược được thiết kế để tăng lên theo một lịch trình đã được thiết lập từ trước, và bị loại khi họ thua toàn bộ chip của mình. Nhà vô địch giải đấu sẽ thắng toàn bộ chip, nhưng tiền thưởng lại được trao dựa trên thứ tự xếp hạng. Thông tin về các danh hiệu và tiền thưởng mà tôi sử dụng cho cuốn sách này đến từ Cơ sở dữ liệu Hendon Mob (pokerdb.thehendonmob.com), vốn bao gồm kết quả từ hơn 300.000 sự kiện từ giải đấu World Series of Poker đầu tiên vào năm 1970.

CHƯƠNG 1 / CUỘC ĐỜI LÀ MỘT VÁN POKER, KHÔNG PHẢI MỘT VÁN CỜ VUA

Pete Carroll và những gã thầy bói nói dựa: Xuyên suốt cuốn sách tôi đã nhắc đến quyết định chơi bóng của Pete Carol vào cuối trận Super Bowl của và phản ứng của mọi người. Những câu chuyện quan trọng được nhắc đến qua tít báo là "What on Earth Was Seattle Thinking with Worst Play Call in NFL History?" của Chris Chase, USA Today, 1/2/2015, http://ftw.usatoday.com/2015/02/seattle-seahawks-last-play-interception-marshawn-lynch-super-bowl-malcolm-butler-play-clal-pete-carroll; "'Worst Play-Call in Super Bowl History' Will Forever Alter Perception of Seahawks, Patriots" của Mark Maske, Washington Post, 2/2/2015, https://www.washingtonpost.com/news/sports/wp/2015/02/02/worst-play-call-in-super-bowl-history-will-forever-alter-perception-of-seahawks-patriots; "Dumbest Call in Super

Bowl History Could Be Beginning of the End for Seattle Seahawks" của Alex Marvez, FoxSports.com, 2/2/2015, http://www.foxsports.com/nfl/story/super-bowl-seattle-seahawks-pete-carroll-darrell-bevell-russell-wilson-dumbest-call-ever-020215; "Seahawks Lost Because of the Worst Call in Super Bowl History" của Jerry Brewer, Seattle Times, 1/2/2015, http://old.seattletimes.com/html/seahawks/2025601887_brewer02xml.html; và "A Coach's Terrible Super Bowl Mistake" của Nicholas Dawidoff, New Yorker, February 2, 2015, http://www.newyorker.com/news/sporting-scene/pete-carroll-terrible-super-bowl-mistake

Những câu chuyện giải thích cho cơ sở lý luận hợp lý khả dĩ cho quyết định chơi bóng của Pete Carroll là "Tough Call: Why Pete Carroll's Decision to Pass Was Not as Stupid as It Looked" Brian Burke, Slate.com, 2 tháng Hai, 2015, http://www.slate.com/articles/sports/sports_nut/2015/02/why_pete_carroll_s_decision_to_pass_wasn_t_the_worst_play_call_ever.html, và "A Head Coach Botched the End of the Super Bowl, and It Wasn't Pete Carroll" của Benjamin Morris, FiveThirtyEight.com, 2/2/2015, https://fivethirtyeight.com/features/a- head- coach-botched- the- end-of- the-super-bowl-and-it- wasnt-pete-carroll. Đoạn mô tả về sự xuất hiện Pete Carroll trên chương trình Today đến từ "Pete Carroll Concedes 'Worst Result of a Call Ever" của Chris Wesseling, NFL.com, 5 tháng Hai, 2015, http://www.nfl.com/news/story/0ap3000000469003/article/pete-carroll-concedes-worst-result-of-a- call-ever

Thông tin và số liệu thống kê về trận đấu đến từ Pro-Football-Reference.com, mặc dù nhiều trong số chúng cũng xuất hiện trong bài tường thuật và phân tích về trận đấu.

Nhanh hay chết: bộ não của chúng ta không được lập trình để có khả năng lý trí. Để có một cái nhìn tổng quan tốt về các vấn đề liên quan đến xử lý dữ liệu của chúng ta, bao gồm việc cho rằng có mối quan hệ nhân quả khi chỉ có duy nhất một mối tương quan, hoặc lấp liếm bằng chứng khi xem xét dữ liệu để xác nhận câu chuyện mà mình thích hơn, xem "Eight (No, Nine!) Problems with Big Data" của Gary Marcus và Ernest Davis, *New York Times*, 6/4/2014.

Ngoài các nguồn được đề cập trong phần này và các tài liệu bổ sung được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm, Colin Camerer đã rất tử tế khi dành hai giờ nói chuyện với tôi qua điện thoại về chủ đề này. Tôi khuyên bạn nên xem bài nói chuyện TEDx Talk xuất sắc của ông,

""Neuroscience, Game Theory, Monkeys", bao gồm một cái nhìn thú vị về những điểm mà tinh tinh thực sự giỏi hơn hơn con người về lý thuyết trò chơi.

Tiến sĩ Strangelove: Tôi đã gặp nhà sử học George Dyson (con trai của Freeman Dyson) tại một hội nghị cố vấn cho thanh niên có tên gọi Adventures of the Mind. Hội nghị được tổ chức tại Institute for Advanced Study (Viện Cao học). Trong bài phát biểu của mình, tôi đã đề cập đến — như tôi đã từng nói trong mọi bài phát biểu — John von Neumann và nói với các sinh viên rằng nơi đây là thánh địa đối với tôi vì đó là nơi von Neumann làm việc. George đã nghe tôi nói điều đó và sau đó e-mail cho tôi một bản scan của một trong những quyển ghi chép về cờ bạc của von Neumann.

Thông tin về von Neumann, ngoài các nguồn được đề cập trong sách (được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm), đến từ các nguồn sau: Boston Public Library, "100 Most Influential Books of the Century," đăng trên TheGreatestBooks.org; "A Beautiful Theory" của Tim Hartford, Forbes, 10 tháng Mười Hai, 2006; Institute for Advanced Study, "John von Neumann's Legacy," IAS.edu; "von Neumann, John" của Alexander Leitch, A Princeton Companion (1978); "From Parlor Games to Social Science: von Neumann, Morgenstern, and the Creation of Game Theory 1928–1944" của Robert Leonard, Journal of Economic Literature (1995).

Trích dẫn từ các bài bình luận vốn chào đón Lý thuyết trò chơi đến từ phần dẫn nhập mà Harold W. Kuhn đã viết cho ấn bản kỷ niệm lần thứ sáu mươi.

Những ảnh hưởng đằng sau nhân vật chính trong Dr. Strangelove hoặc là mơ hồ một cách đầy lôi cuốn hoặc khác nhau tùy theo ai là người đang kể (hoặc suy đoán). John von Neumann có nhiều điểm tương đồng về cơ thể với nhân vật và thường được xem như là ảnh hưởng. Những cái tên khác cũng được xem như ảnh hưởng bao gồm Wernher von Braun, Herman Kahn, Edward Teller và Henry Kissinger. Ngoại trừ Kissinger, một giáo sư Harvard khá mờ nhạt khi bộ phim được quay, tất cả họ đều là những hình mẫu có thể tưởng tượng ra được.

Ảnh hưởng của John von Neumann lên lý thuyết trò chơi, ảnh hưởng của lý thuyết trò chơi lên kinh tế học hiện đại, là không thể nghi ngờ được. Ít nhất mười một người đoạt giải Nobel kinh tế đã được biểu dương vì công trình nghiên cứu có liên quan đến hoặc bị ảnh hưởng bởi lý thuyết trò chơi. NobelPrize.org đã trích dẫn mười một người đoạt Giải thưởng Khoa học Kinh tế (Giải thưởng Riksbank Sveriges về Khoa học Kinh tế nhằm tưởng nhớ Alfred Nobel), theo năm, lĩnh vực và sự đóng góp: (1) John C. Harsanyi,

(2) John F. Nash Jr., và (3) Reinhard Selten (1994, lý thuyết trò chơi, "vì công trình phân tích tiên phong về những sự cân bằng của lý thuyết về các trò chơi phi hợp tác"); (4) Robert J. Aumann và (5) Thomas C. Schelling (2005, lý thuyết trò chơi, "vì đã nâng cao sự hiểu biết của chúng ta về xung đột và hợp tác thông qua phân tích lý thuyết trò chơi"); (6) Leonid Hurwicz, (7) Eric S. Maskin, và (8) Roger B. Myerson (2007, kinh tế vi mô, "vì đã thiết lập nền tảng cho lý thuyết thiết kế cơ chế"); (9) Alvin E. Roth và (10) Lloyd S. Shapley (2012, lý thuyết trò chơi ứng dụng, "vì lý thuyết phân bổ ổn định và thực hành thiết kế thị trường"); và (11) Jean Tirole (2014, tổ chức công nghiệp, kinh tế vi mô, "vì công trình phân tích về quyền lực thị trường và quy định").

Poker so với cờ vua: Anh trai Howard của tôi xuất thân là một người chơi cờ vua, nhưng việc người chơi chuyển từ cờ vua sang poker là tương đối hiếm. Theo tôi, sự thiếu vắng của sự không chắc chắn trong cờ vua so với sự không chắc chắn lớn trong poker là một rào cản cho sự chuyển đổi từ trò này sang trò khác. Ngược lại, trong thời gian chơi poker tôi đã bắt gặp rất nhiều sự giao nhau giữa cờ tào cáo và poker. Nhiều người trong số các đấu thủ poker xuất sắc nhất cũng là những người chơi cờ tào cáo đẳng cấp thế giới: Chip Reese, Hạt Huckleberry, Jason Lester, Gus Hansen, Paul Magriel, Dan Harrington và Erik Seidel. Sự giao nhau lớn hơn với cờ tào cáo có khả năng đến từ yếu tố không chắc chắn lớn hơn mà cờ tào cáo và poker cùng có. Người chơi poker phải lèo lái sự may rủi trong việc chia các lá bài. Người chơi cờ tào cáo phải lèo lái sự may rủi trong việc gieo xúc xắc.

Một trận chiến sinh tử của trí thông minh. Phân cảnh giữa Westley và Vizzini từ *The Princess Bride* chắc hẳn là đã quá quen thuộc với các thế hệ người hâm mộ điện ảnh. Các trích dẫn từ trận chiến sinh tử của trí thông minh thực ra đến từ tiểu thuyết, mặc dù các cảnh gần giống nhau ở cả hai định dạng. Sự khác biệt đáng chú ý duy nhất là một trường hợp cá biệt mà ở đó tác giả kiêm biên kịch William Goldman và đạo diễn Rob Reiner đã chuyển thể một cách đầy chuyên nghiệp sự tự tin quá mức của Vizzini thành phương tiện thích hợp. Khi Vizzini giới thiệu người đàn ông mặc đồ đen với trí tuệ không thể tả được của mình, Vizzini phiên bản điện ảnh đã nói vào trọng điểm ngay lập tức, kể tên những trí tuệ vĩ đại nhất thời xưa và kết luận, bằng cách so sánh: "NHỮNG KẺ NGỐC!" Trong cuốn tiểu thuyết, Goldman lại cho Vizzini đọc một bài diễn văn khoa trương, sáo rỗng. Sau đây là toàn bộ bài diễn văn đó: "Không lời nào có thể diễn tả hết tất cả sự khôn ngoan của tao. Tao quá xảo quyệt, láu cá và thông minh, đầy dẫy sự

lường gạt, lừa đảo và mánh khóe ngụy biện, như một kẻ đểu giả, quá khôn ngoan, xảo trá cũng như giỏi tính toán, tao hiểm ác như một con cáo, tao quỷ quyệt và không đáng tin cậy... chà, tao đã nói với mày rằng chưa có từ ngữ nào được phát minh để giải thích cho việc bộ não của tao xuất chúng đến nhường nào, nhưng để tao nói thế này: thế giới này đã hàng triệu năm tuổi và hàng tỷ người vào lúc này hay lúc khác đã đặt chân lên nó, nhưng tao, Vizzini người Sicilia, nói một cách chân thật và khiêm nhường, mới chính là người đẹp nhất, xảo trá nhất, quỷ quyệt nhất, và mưu mẹo nhất từng xuất hiện trên thế giới này".

Khi nói về 4 lần so với 10.000 lần tung xu, tôi đang nói một cách tương đối. Thực sự đã có rất nhiều công trình nghiên cứu được tiến hành về số lần bạn cần phải tung một đồng xu để có thể xác định được đồng xu có công bằng hay không. Nếu quan tâm, bạn có thể đọc một bài giải thích trên Wikipedia, "Checking Whether a Coin Is Fair," 1/6/2017, https://en.wikipedia.org/wiki/Checking_whether_a_coin_is_fair.

Tái định nghĩa thế nào là sai: Để biết thêm về các trích dẫn về việc các nhà cái đã "sai lầm" như thế nào trong việc thiết lập tỉ lệ cá cược trước khi cuộc bỏ phiếu Brexit diễn ra, xem "Big London Bets Tilted Bookmakers' 'Brexit' Odds" của Jon Sindreu, Wall Street Jour nal, 26/6/2016, https://www.wsj.com/articles/big-london-bets-tilted-bookmakers-brexit-odds-146697616, và "Why It's Impossible to Predict This Election" của Alan Dershowitz, Boston Globe, 13/9/2016, https://www.bostonglobe.com/opinion/2016/09/13/why-impossible-predict-this-election/Y7B4N39FqasHzuiO81sWEO/story.html. Nếu bạn muốn biết thêm chi tiết về sự lẫn lộn xảy ra sau khi bạn tuyên bố một người nào đó "đúng" hoặc "sai" về một dự đoán, tôi đã viết về chủ đề ngay sau cuộc bỏ phiếu Brexit và một lần nữa trước cuộc bầu cử tổng thống."Bookies vs. Bankers on Brexit: Who's Gambling Now?," HuffingtonPost.com, 13/7/2016, http://www.huffingtonpost.com/entry/bookies-vs-bankers-on-brexit-whos-gambling-now_us_57866312e4b0cbf01e9ef902, và "Even Dershowitz? Mistaking Odds for Wrong When the Underdog Wins," Huffington Post, 21/9/2016, http://www.huffingtonpost.com/annie-duke/even-dershowitz-mistaking_b_12120592.html.

Nate Silver và trang web của mình, FiveThirtyEight.com, đã gánh chịu làn sóng chỉ trích nặng nề lên đầu những người thăm dò ý kiến và dự báo sau khi cuộc bầu cử tổng thống năm 2016 diễn ra. Trang web của Silver đã cập nhật, trong thời gian thực, dữ liệu thăm dò ý kiến và dự báo về cuộc bầu cử và thông báo (tùy thuộc vào ngày) xác suất bà Clinton chiến thắng là vào

khoảng 60% –70%. Nếu bạn Google (không có dấu ngoặc kép) "Nate Silver got it wrong election," 465.000 kết quả sẽ xuất hiện. Tít báo ngày 9/11 của tờ Politico là "How Did Everyone Get It So Wrong?," http://www.politico.com/story/2016/11/how-did-everyone-get-2016-wrong-presidential-election-231036. Gizmodo.com đã công kích Silver ngay cả trước cuộc bầu cử diễn ra, trong một bài viết ngày 4 tháng Mười Một của Matt Novak có tựa đề "Nate Silver's Very Very Wrong Predictions About Donald Trump Are Terrifying," http://paleofuture.gizmodo.com/nate-silvers-very-very-wrong-predictions-about-donald-t-1788583912, bao gồm tuyên bố, "Silver chẳng biết cái quái gì cả".

CHƯƠNG 2 / MUỐN CƯỢC KHÔNG?

Mới nghe đã tin: Trích dẫn về chứng hói đầu từ "Going Bald Isn't Your Mother's Fault; Maternal Genetics Are Not to Blame" của Susan Scutti, Medical Daily, 18 tháng Năm, 2015, http://www.medicaldaily.com/going-bald-isnt-your-mothers-fault-maternal-genetics-are-not-blame-333668. Có rất nhiều danh sách về các quan niệm sai lầm phổ biến như vậy, như "Coffee Isn't Made from Beans, You Can't See the Great Wall of China from Space and Everest ISN'T the World's Tallest Mountain: The Top 50 Misconceptions That Have Become Modern Day 'Facts'" của Emma Glanfield, Daily Mail, 22/4/2015, http://www.dailymail.co.uk/news/article-3050941/Coffee-isn-t-beans-t-Great-Wall-China-space-Everest-ISN-T-worlds-tallest-mountain-Experts-unveil-life-s-50-misconceptions-modern-day-facts.html; Wikipedia, "List of Common Misconceptions," 27/6/2017, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_common_misconceptions.

"Họ đã thấy một trận đấu": Các trích dẫn từ các tờ báo trường giống hoàn toàn với những gì được viết trong tờ báo của Hastorf và Cantril.

Tái định nghĩa thế nào là tự tin: Khi bạn thể hiện sự không chắc chắn với một người biết cách giao tiếp theo cách đó, sự công nhận lẫn nhau sẽ giống như một công tắc đèn được bật lên. Trong thời gian đầu viết cuốn sách này, tôi đã ăn trưa với Stuart Firestein. Chúng tôi hầu như chẳng trao đổi điều gì thú vị khi nhân viên phục vụ đến ghi món mà chúng tôi gọi. Nhân viên phục vụ không phải là một người nói tiếng Anh bản ngữ, và tôi có rất nhiều kiêng cử về chuyện ăn uống vốn thậm chí còn khá khó để truyền đạt cho một người nói cùng tiếng mẹ đẻ với mình. Khi nhân viên phục vụ bước đi, tôi nói, "Ồ, đó là bảy mươi ba phần trăm". Stuart cười phá lên, vì ông ngay lập tức hiểu ý tôi. "Tôi nghĩ nó thấp hơn thế", ông nói. "Có lẽ xác suất anh ấy đem ra đúng

như những gì cô đã gọi sẽ nằm đâu đó trong khoảng 40 phần trăm". Tuyên bố của tôi về sự không chắc chắn đã gợi mở cho cuộc thảo luận về việc liệu người ta có đem lên chính xác những gì mà tôi đã gọi không. Điều đó dường như chẳng có gì to tát, nhưng khi bạn thể hiện sự không chắc chắn theo cách này, bạn sẽ gợi mở cho cuộc tranh luận về các chủ đề quan trọng hơn.

CHƯƠNG 3 / ĐẶT CƯỢC ĐỂ HỌC HỎI: PHÂN LOẠI TƯƠNG LAI ĐÃ DIỄN RA

Truy ngược rất khó: Hiện tượng SnackWell's: Khi thảo luận về các thí nghiệm kích thích-phản ứng cổ điển, tôi đang nhắc đến công trình nghiên cứu huyền thoại của B. F. Skinner. Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm có trích dẫn một trong những thí nghiệm quan trọng của ông, cũng như một bài viết của nhà tâm lý học Ogden Lindsley mô tả một số công trình của Skinner.

"Nếu không phải do xui xẻo, tôi sẽ thắng mọi giải đấu": Trang web của Institute for Advanced Study về di sản của John von Neumann bao gồm câu trích dẫn của von Neu-mann về những cái cây vượt qua ông ở tốc độ 60 dặm một giờ và việc một trong số chúng đã nhảy vào đường đi của ông như thế nào. William Poundstone, người kể nhiều câu chuyện về von Neumann trong cuốn *Prisoner's Dilemma*, cũng đề cập đến thói quen lái xe của JvN.

Có một số phiên bản của các bản ghi chép và video của cuộc tranh luận bầu cử sơ bộ của đảng Cộng hòa ở bang Iowa vào ngày 28/1/2016, chẳng hạn như "7th Republican Debate Transcript, Annotated: Who Said What and What It Meant" của Team Fix, Washington Post, 28/1/2016, https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/01/28/7th-republican-debate-transcript-annotated-who-said-what-and-what-it-meant.

Mọi người đang xem: Yogi Berra đã chứng minh ông là một nguồn phong phú cho các trích dẫn về nhiều chủ đề khác nhau đến mức chúng ta hoàn toàn có lý do để tự hỏi liệu tất cả những gì ông nói có thực sự đã xảy ra với ông không. Vì ông đã viết một cuốn sách và sử dụng quan sát sắc sảo này làm tiêu đề cho nó, nên tôi cảm thấy mình hoàn toàn có thể xem nó như một câu trích dẫn thực sự, hoặc ít nhất là một câu trích nhận mà Berra đã nhận là của mình. Hãy lưu ý tiêu đề của cuốn sách năm 2008 của Yogi (viết cùng Dave Kaplan):You Can Observe a Lot by Watching: What I've Learned about Teamwork from the Yankees and Life.

Thông tin được công bố về pha bóng Bartman và hậu quả của nó rất phong phú, và video về trận đấu cũng như pha bóng cũng có sẵn trên YouTube.

Hành vi của người hâm mộ tại sân vận động Wrigley Field và các trích dẫn xuất hiện trong bộ phim tài liệu của Alex Gibney do ESPN Films sản xuất vào 2014, Catching Hell.

Kết quả của người khác sẽ ảnh hưởng đến hình ảnh của chúng ta: Để biết thêm về một số nơi mà Dawkins đã viết về sự chọn lọc tự nhiên diễn ra bởi sự cạnh tranh giữa các kiểu hình gen, xem *Current Problems in Sociobiology* và *The Greatest Show on Earth*, được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm.

Để kiểm tra xem liệu người ta sẽ chọn kiếm được 70.000 đô la vào năm 1900 hay vào năm 2010, xem (và nghe) "Would You Rather Be Rich in 1900, or Middle-Class Now?," NPR.org, 12/10/2010, http://www.npr.org/sections/money/2010/10/12/130512149/the-tuesday-podcast-would-you-rather-be-middle-class-now-or-rich-in-1900.

Định hình lại thói quen: Công trình nghiên cứu của Ivan Pavlov rất nổi tiếng và được tóm tắt dưới mọi hình thức truyền thông. Tôi đã đưa vào Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm, một trong vô số cách khả dĩ để tìm hiểu thêm về các thí nghiệm phổ biến của Pavlov, một cuốn sách của Daniel Todes với nhan đề *Pavlov's Physiology Factory: Experiment, Interpretation, Laboratory Enterprise.*

Nếu bạn không xem đánh gôn trên truyền hình, nhà phân tích golf và cựu chuyên gia PGA Tour John Maginnes đã mô tả ánh nhìn "đổ lỗi cho cỏ" trong "Maginnes On Tap", Golf.SwingBySwing.com, 13/2/2013, http://golf.swingbyswing.com/article/maginnes-on-tapgolfers-in-hollywood. Bài tập luyện thực hiện liên tục một trăm cú gạt bóng vào lỗ từ khoảng cách ba phút của Phil Mickelson đã được mô tả bởi giáo viên golf huyền thoại David Pelz, người đã làm việc với Mickelson. "Dave Pelz and the 3 Foot Putting Circle," GolfLife.com, 13/6/2016, http://www.golflife.com/dave-pelz-3-foot-putting-circle.

CHƯƠNG 4 / HỆ THỐNG BẠN CÙNG TIẾN

"Có lẽ bạn mới chính là vấn đề, bạn có nghĩ vậy không?": Bạn có thể tự xem cuộc phỏng vấn không thoải mái giữa David Letterman và Lauren Conrad trong chương trình Late Show with David Letterman vào ngày 27/10/2008, trên YouTube. Phản ứng của các trang web với cuộc phỏng vấn đến từ các nguồn sau: "David Letterman to Lauren Conrad: 'Maybe You're the Problem'" của Ryan Tate, Gawker.com, 28/10/2008, http://gawker.com/5069699/david-

letterman-to- lauren-conrad-maybe-youre-the-problem; "Lauren Conrad on David Letterman" của Ayman, Trendhunter.com, 30/10/2008, https://www.trendhunter.com/trends/lauren-conrad-interview-david-letterman; và "Video: Letterman Makes Fun of Lauren Conrad & 'The Hills' Cast," Starpulse.com, October 29, 2008, http://www.starpulse.com/video-letterman-makes-fun-of-lauren-conrad-the-hills-cast-1847865350.html. (Cảnh báo: các trang web này có thể đã ngừng hoạt động hoặc không còn lưu trữ nội dung trước đó của mình.)

Không phải tất cả các nhóm đều được tạo ra như nhau: Mục đích của tôi khi đề cập đến phương pháp nhóm của Alcoholics Anonymous là để chứng minh giá trị hiển nhiên mà mọi người có thể nhận được trong việc từ bỏ những thói quen khó bỏ khi tham gia vào một nhóm, được minh họa một phần bởi câu chuyện của hai người sáng lập Bill W. và Tiến sĩ Bob. Sự hiểu biết của tôi về các chi tiết của AA được dựa trên các nguồn công cộng có sẵn thông thường. Những nguồn này bắt đầu với trang web của AA (aa.org), bao gồm Big Book, Twelve Steps, kho lưu trữ và lịch sử, và Thư viện điện tử của họ.

Tôi gặp Erik Seidel lần đầu tiên khi đến New York để học đại học. Howard là một thành viên trong nhóm nghiên cứu những người chơi poker xuất chúng ở New York, bao gồm Erik Seidel, Dan Harrington, Steve Zolotow và Jason Lester. Tất cả những người chơi này đều tiếp tục đạt được nhiều thành công trong sự nghiệp chơi poker, bao gồm thắng được bảy chiếc vòng tay World Series of Poker và tiền thưởng từ các giải đấu cộng lại gần 18 triệu đô la — không bao gồm tám chiếc vòng tay của Seidel và 32 triệu đô la; đó là một nhóm nghiên cứu xuất sắc. Tôi đã gặp những đấu thủ này khi đến thăm Howard tại Câu lạc bộ Mayfair, nơi họ chơi cờ tào cáo và sau đó là poker, nơi mà tất cả họ đều lớn lên cùng nhau như những người chơi poker.

Nhóm sẽ cho chúng ta tiếp xúc với đa dạng nhiều quan điểm khác nhau: Kênh Bất đồng được pháp điển hóa hóa trong Sách hướng dẫn Ngoại giao của Bộ Ngoại giao, 2 FAM 071-075.1, https://fam.state.gov/fam/02fam/02fam0070.html. Lịch sử và nguồn gốc của nó đã được mô tả trong một số bài phóng sự về việc sử dụng Kênh Bất đồng dưới thời Obama và Trump. Xem "The Syria Dissent Channel Message Means the System Is Working" của Joseph Cassidy, Foreign Policy, 19/6/2016; "State Dept. Dissent Cable on Trump's Ban Draws 1,000 Signatures" của Jeffrey Gettleman, New York Times, 31/1/2017; "Why Dissenting Viewpoints Are Good for Efficiency" của Stephen Goldsmith, Government Technology, 26/7/2016; "Washington Needs More Dissent Channels" của Neal Katyal,

New York Times, 1/7/2016; và "State Department Dissent Memo: 'We Are Better Than This Ban'" của Josh Rogin, Washington Post, 30/1/2017. Để có danh sách bốn giải thưởng cho sự bất đồng mang tính xây dựng, xem "Constructive Dissent Awards," AFSA.org, http://www.afsa.org/constructive-dissent-awards.

Lời cảm ơn của CIA dành cho phương pháp đội đỏ trong cuộc đột kích Osama bin Laden cũng được đề cập trong bài viết độc lập của Neal Katyal trên tờ *New York Times* ở trên.

Thẩm phán liên bang: sự trôi dạt xảy ra: Các chi tiết về tính đồng nhất ngày càng tăng trong các phòng của Tòa án tối cao đến từ bài viết của Adam Liptak được đăng trên tờ *New York Times* vào ngày 6/6/2010, "A Sign of the Court's Polarization: Choice of Clerks." Các thông lệ tuyển dụng của Thẩm phán Thomas của được mô tả trong bài viết đó. Sự đo lường khoảng cách về ý thức hệ giữa ông và các thẩm phán khác có thể được tìm thấy trong bài viết của Chris Roeder được đăng trên FiveThirtyEight.com vào ngày 30/1/2017, "How Trump's Nominee Will Alter the Supreme Court." Bài viết của Roeder đã giúp tôi tiếp cận dữ liệu từ một bài báo mà Lee Epstein và các đồng nghiệp đã viết trong Tạp chí Luật, Kinh tế và Tổ chức. Bình luận của Thẩm phán Thomas về các thông lệ tuyển dụng của mình, bao gồm bản chuyển thể câu nói nổi tiếng thường được gán cho Mark Twain về việc dạy một con lợn hát, đã được báo cáo rất rộng rãi, bao gồm trong hồ sơ của David Savage, "Clarence Thomas Is His Own Man", trong Los Angeles Times, 3/7/2011.

Muốn đặt cược (vào khoa học) không?: Một số nghiên cứu về thị trường dự đoán của công ty đề cập đến các công ty được nghiên cứu hoặc các công ty được biết là đang thử nghiệm thị trường dự báo. Xem "Using Prediction Markets to Track Information Flows" của Cowgill, Wolfers, và Zitzewitz. Một số nghiên cứu cũng đề cập đến một số công ty ẩn danh. Để có một ví dụ về một nghiên cứu làm cả hai việc này, xem "Corporate Prediction Markets, Evidence from Google, Ford, and Firm X" của Cowgill và Zitzewitz. Cả hai đều được trích dẫn trong trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm.

CHƯƠNG 5 / BẤT ĐỒNG Ý KIẾN ĐỂ CHIẾN THẮNG

CUDOS (lời khen tặng) dành cho một nhà ảo thuật: Tôi ước mình có không gian hoặc cái cớ để chia sẻ thêm chi tiết về cuộc đời lỗi lạc của Robert K. Merton. Xem những bài viết tôn vinh cuộc đời lỗi lạc của ông sau đây:

"Renowned Columbia Sociologist and National Medal of Science Winner Robert K. Merton Dies at 92" của Jason Hollander, Columbia News, 25/2/2003, http://www.columbia.edu/cu/news/03/02/robertKMerton.html; và "Robert K. Merton, Versatile Sociologist and Father of the Focus Group, Dies at 92" của Michael Kaufman, New York Times, 24/2/2003, http://www.nytimes.com/2003/02/24/nyregion/robert-k-merton-versatile-sociologist-and-father-of-the-focus-group-dies-at-92.html.

Chủ nghĩa cộng sản Merton: càng nhiều càng tốt: Để có một bài tường thuật về việc John Madden đến tham dự buổi hội thảo kéo dài tám giờ về một pha bóng duy nhất của Vince Lombardi, xem bài đăng trên blog HR Hero của Dan Oswald, "Learn Important Lessons from Lombardi's Eight -Hour Session," 10/3/2014. Bộ phim tài liệu Lombardi được sản xuất bởi NFL Films và HBO và được phát sóng lần đầu tiên trên HBO vào ngày 11/12/2010.

Giao tiếp với thế giới bên ngoài nhóm chúng ta: "Vâng, và..." là một quy tắc quan trọng với nghệ thuật ứng tác nhóm đến nỗi có lẽ sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta liệt kê những câu ứng tác không bắt đầu với quy tắc này. Nếu bạn không có sẵn bất kỳ câu ứng tác nào, hãy tìm đọc cuốn tự truyện của Tina Fey, Bossypants, để có một bản mô tả xuất sắc, thiết thực về "Vâng, và..."

CHƯƠNG 6 / NHỮNG CUỘC PHIÊU LƯU DU HÀNH THỜI GIAN TRONG TÂM TRÍ

Jerry Ban đêm: Tôi đã học được rất nhiều về các con đường thần kinh liên quan đến việc tưởng tượng về tương lai và nhớ lại quá khứ từ một cuộc trò chuyện với Joe Kable, giáo sư tâm lý học tại Penn và điều tra viên chính tại Phòng thí nghiệm Kable của trường đại học. Một trong những nghiên cứu của Joe được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm, tuy nhiên bạn chỉ nên xem nó như một phần nhập môn về các công trình nghiên cứu của ông. Ngoài các công trình của Kable, tôi khuyến nghị nên tìm đọc, như một tổng quan tốt dành cho độc giả đang cố gắng tìm hiểu thêm về chủ đề này, bài viết Neuron của Schacter và các đồng nghiệp, được trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm.

Tình trạng thâm hụt tiền tiết kiệm cho hưu trí của chúng ta đã được báo cáo rất rộng rãi. Để có một số tổng quan tuyệt vời về các vấn đề hành vi liên quan đến việc hoạch định hưu trí và quy mô của sự thâm hụt, xem "Planning for the Future: On the Behavioral Economics of Living Longer" của Dale Griffin, Slate.com, tháng 8/2013, http://www.slate.com/articles/

health_and_science/prudential/2013/08/_planning_for_the_future_is_scary_but_why_is _that.html; "How to Solve America's Retirement Savings Crisis" của Mary Josephs, Forbes, 6/2/2017, https://www.forbes.com/sites/maryjosephs/2017/02/06/how-to-solve-americas-retirement-savings -crisis/#163d6e9015ae; và "The Danger of Borrowing Money from Your Future Self" của Gillian White, Atlantic, 21/4/2015, https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/the-danger-of-borrowing-money-from-your-future-self/391077.

Để có một bản mô tả về ứng dụng Merrill Edge, xem thông cáo báo chí ngày 26 tháng Hai, 2014 của Bank of America, "New Merrill Edge Mobile App Uses 3D Technology to Put Retirement Planning in Your Hands", http://newsroom.bankofamerica.com/press- releases/consumer- banking/new-merrill-edge-mobile-app-uses-3d-technology-put-retirement-planni.

Lốp xe xì hơi, giá cổ phiếu, và ống kính zoom: Để đọc một cuộc phỏng vấn với giáo sư Howard, bao gồm cả sự đam mê của ông với những câu chuyện lốp xe xì hơi, xem cuộc trò chuyện của ông với Somik Raha, "A Conversation with Professor Ron Howard: Waking Up," Conversations.org, 17/10/2013.

Để xem xét sức mạnh thị trường của Warren Buffett và hiệu suất cổ phiếu của Berkshire Hathaway trong năm mươi năm qua, xem "Here's How Badly Warren Buffett Has Beaten the Market" của Andy Kiersz, Business Insider, 26/2/2016. Biểu đồ giá dài hạn của Berkshire so với S & P 500 đã được tái dựng từ dữ liệu chứng khoán từ Yahoo! Finance và một nghiên cứu trong *Tạp chí Phân tích Tài chính* của Meir Statman và Jonathan Scheid, "Buffett in Forightight and Hindsight".

Nghiêng: Bạn có thể tìm thấy một danh sách thuật ngữ lướt sóng cơ bản trên http://www.surfing-waves.com/surf_talk.htm và https://www.swimoutlet.com/guides/different-wave-types-for-surfing. Để có mộ tổng quan về tất cả các loại đinh khác nhau, hãy đến bất kỳ cửa hàng dụng cụ nào, hoặc xem http://www.diynetwork.com/how-to/skills-and-know-how/tools/all-about-the-different-types-of-nails. Số lượng các loại u não được báo cáo trên http://braintumor.org/brain- tumor- information/understanding- brain-tumors/tumor-types.

Do thám: lập bản đồ tương lai: Có vô số mô tả về việc lên kế hoạch và thực hiện cuộc xâm lược D-Day tại Normandy, vì vậy bạn có thể tìm kiếm ở bất cứ đâu để xem ví dụ hoành tráng này về việc hoạch định viễn cảnh trong thực tiễn. Bạn có thể bắt đầu tìm hiểu về chủ đề này bằng một cuộc phỏng vấn

xuất hiện trên Daily Beast với nhà sử học hải quân Craig Symonds, liên quan đến việc phát hành cuốn sách của ông về chủ đề này vào năm 2004.

Ngoài ra, hãy xem "14 Versions of Trump's Presidency, from #MAGA to Impeachment" của Nate Silver, FiveThirtyEight.com, 3/2/2017.

Backcasting - Dự báo ngược: truy ngược từ một tương lai tích cực: Để đọc những bài viết về sự tài tình của Olmsted trong việc thiết kế Central Park và cách sử dụng dự báo ngược của ông, xem "Backcasting to the Future" của David Allan, CNN.com, 16/12/2015, và "When Parks Were Radical" của Nathaniel Rich, Atlantic, tháng 9/2016, https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/09/better-than-nature/492716.

Premortem - Khám nghiệm tiền tử: truy ngược từ một tương lai tiêu cực: Ngoài các cuốn sách của Gabriele Oettingen và các tác phẩm đã xuất bản với chồng của bà Peter Gollwitzer (xem trích dẫn trong Danh mục sách tham khảo và tài liệu đọc thêm), tôi khuyên bạn nên truy cập trang web của bà vốn dựa trên một ứng dụng tương phản tinh thần được biết đến với tên viết tắt WOOP (Wish, Outcome, Obstacle, Plan), WoopMyLife.org. WOOP sẽ cung cấp cho bạn nhiều cách thiết thực để tiến hành sự tương phản tâm thần.

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO VÀ TÀI LIỆU ĐỌC THÊM

Allan, David. "Backcasting to the Future." CNN.com, 16 tháng Mười Hai, 2015. http://www.cnn.com/2015/10/22/health/backcasting-to- the-future.

Arbesman, Samuel. *The Half-Life of Facts: Why Everything We Know Has an Expiration Date.* New York: Current, 2012.

Ariely, Dan. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions.* Rev. exp. ed. New York: Harper Collins, 2009.

Babcock, Linda, và George Loewenstein. "Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases." *Journal of Economic Perspectives* 11, số 1 (Winter 1997): 109–26.

Bailenson, Jeremy, và Laura Carstensen. "Connecting to the Future Self: Using Web-Based Virtual Reality to Increase Retirement Saving." Stanford Freeman Spogli Institute for International Studies, 2009–2011. http://fsi.stanford.edu/research/connecting_to_the_future_self_using_webbased_virtual_reality_to_increase_retirement_saving.

Baumeister, Roy, Jennifer Campbell, Joachim Krueger, và Kathleen Vohs. "Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles?" *Psychological Science in the Public Interest* 4, số 1 (tháng Năm 2003): 1–44.

Berra, Yogi, và David Kaplan. *You Can Observe a Lot by Watching: What I've Learned about Teamwork from the Yankees and Life.* Hoboken, NJ: Wiley, 2008.

Bi, Chongzeng, và Daphna Oyserman. "Left Behind or Moving Forward? Effects of Possible Selves and Strategies to Attain Them among Rural Chinese Children". *Journal of Adolescence* 44 (2015): 245–58.

Boston Public Library. "The 100 Most Influential Books of the Century". TheGreatestBooks.org. http://thegreatestbooks.org/lists/42.

Boyer, Pascal. "Evolutionary Economics of Mental Time Travel?" *Trends in Cognitive Sciences* 12, số 6 (tháng Sáu 30, 2008): 219–24.

Brockman, John, ed. *Thinking: The New Science of Decision-Making, Problem-Solving, and Prediction*. New York: Harper Perennial, 2013.

Bronowski, Jacob. *The Ascent of Man*. London: British Broadcasting Corporation, 1973.

Cabane, Olivia Fox. *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*. New York: Portfolio/Penguin, 2012.

Cabane, Olivia Fox, và Judah Pollack. *The Net and the Butterfly: The Art and Practice of Breakthrough Thinking*. New York: Portfolio/Penguin, 2017.

Cain, Susan. Quiet: *The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*. New York: Crown, 2012.

Camerer, Colin. "Neuroscience, Game Theory, Monkeys." Quay vào tháng Một 2013, đăng trên TED.com. https://www.ted.com/talks/colin_camerer_neuroscience_game_theory_monkeys#t-1912.

Campbell, W. Keith, và Constantine Sedikides. "Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-Analytic Integration." *Review of General Psychology* 3, số 1 (1999): 23–43.

Cassidy, Joseph. "The Syria Dissent Channel Message Means the System Is Working." *Foreign Policy*, 19 tháng Sáu, 2016. http://foreignpolicy.com/2016/06/19/syria-obama-assad-state-department.

Cavagnaro, Daniel, Gabriel Aranovich, Samuel McClure, Mark Pitt, và Jay Myung. "On the Functional Form of Temporal Discounting: An Optimized Adaptive Test." *Journal of Risk and Uncertainty* 52, số 3 (tháng Sáu 2016): 233–54.

Chen, M. Keith, Venkat Vakshminarayanan, và Laurie Santos. "How Basic Are Behavioral Biases: Evidence from Capuchin Monkey Trading Behavior." *Journal of Political Economy* 114, số 3 (tháng Sáu 2006): 517–37.

Cherones, Tom, dir. *Seinfeld*. Phần 5, Tập 3, "The Glasses". Viết bởi Larry David, Jerry Seinfeld, Tom Gammill, và Max Pross. Phát sóng 30 tháng Chín, 1993, trên NBC.

Cialdini, Robert. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Rev. ed. New York: HarperCollins, 2009.

Cowgill, Bo, Justin Wolfers, và Eric Zitzewitz. "Using Prediction Markets to

Track Information Flows: Evidence from Google", tháng Một 2009. http://users.nber.org/~jwolfers/papers/GooglePredictionMarketPaper.pdf.

Cowgill, Bo, và Eric Zitzewitz. "Corporate Prediction Markets: Evidence from Google, Ford, and Firm X". *Review of Economic Studies* 82, số 4 (2 tháng Tư, 2015): 1309–41.

Dalio, Ray. *Principles: Life and Work*. New York: Simon & Schuster, 2017.

Dawkins, Richard. *The Greatest Show on Earth: The Evidence for Evolution*. New York: Free Press, 2010.

Dawkins, Richard, "Replicators and Vehicles". In *Current Problems in Sociobiology*, edited by King's College Sociobiology Group, 45–64. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

Dawkins, Richard. *The Selfish Gene*. 40th anniv. ed. Oxford: Oxford Landmark Science, 2016. Xuất bản lần đầu năm 1976 bởi Oxford University Press (Oxford).

Ditto, Peter, Brittany Liu, Cory Clark, Sean Wojcik, Eric Chen, Rebecca Grady, và Joanne Zinger. "At Least Bias Is Bipartisan: A Meta-Analytic Comparison of Partisan Bias in Liberals and Conservatives". tháng Tư 13, 2017. Có trên SSRN: https://ssrn.com/abstract=2952510.

Dreber, Anna, Thomas Pfeiffer, Johan Almenberg, Siri Isaksson, Brad Wilson, Yiling Chen, Brian Nosek, và Magnus Johannesson. "Using Prediction Markets to Estimate the Reproducibility of Scientific Research". *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, số 50 (tháng Mười Hai 2015): 15343–47.

Duarte, Jose, Jarret Crawford, Charlotta Stern, Jonathan Haidt, Lee Jussim, và Philip Tetlock. "Political Diversity Will Improve Social Psychological Science". *Behavioral and Brain Sciences 38* (tháng Một 2015): 1–58.

Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Ed. with new afterword. New York: Random House, 2014.

Duhigg, Charles. *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business*. New York: Random House, 2016.

Dyson, George. *Turing's Cathedral: The Origins of the Digital Universe*. New York: Pantheon, 2012.

Easterbook, Frank, Circuit Judge. *Jentz v. ConAgra Foods, Inc.*, 767 F.3d 688 (7th Cir. 2014).

Ellenberg, Jordan. *How Not to Be Wrong: The Power of Mathematical Thinking*. New York: Penguin, 2014.

Epstein, Lee, Andrew Martin, Jeffrey Segal, và Chad Westerland. "The Judicial Common Space". *Journal of Law, Economics, & Organization* 23, số 2 (tháng Năm 2007): 303–25.

Ersner-Hershfield, Hal, G. Elliott Wimmer, và Brian Knutson. "Saving for the Future Self: Neural Measures of Future Self-Continuity Predict Temporal Discounting." *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 4, số 1 (2009): 85–92.

Fey, Tina. *Bossypants*. New York: Reagan Arthur Books, 2011.

Feynman, Richard. "Cargo Cult Science." *Engineering and Science* 37, số 7 (tháng Sáu 1974): 10–13.

Feynman, Richard. *The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman*. New York: Perseus Publishing, 1999.

Firestein, Stuart. *Ignorance: How It Drives Science*. New York: Oxford University Press, 2012.

Firestein, Stuart. "The Pursuit of Ignorance". Quay tháng Hai 2013, đăng trên TED.com. https://www.ted.com/talks/stuart_firestein_the_pursuit_of_ignorance/transcript.

Fischhoff, Baruch. "Hindsight ≠ Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment under Uncertainty." *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 1, số 3 (tháng Tám 1975): 288–99.

Frederick, Shane, George Loewenstein, và Ted O'Donoghue. "Time Discounting and Time Preference: A Critical Review". Journal of Economic Literature 40, số 2 (tháng Sáu 2002): 351–401.

Gibney, Alex, dir. *Catching Hell*. Viết bởi Alex Gibney, sản xuất bởi Alison Ellwood, Libby Geist, và Matt McDonald. Phát sóng ngày 20 tháng Hai, 2014, trên ESPN. http://www.espn.com/video/clip?id=13883887.

Gilbert, Daniel. "How Mental Systems Believe". *American Psychologist* 46, số 2 (tháng Hai 1991): 107–19.

Gilbert, Daniel. *Stumbling on Happiness*. New York: Alfred A. Knopf, 2006.

Gilbert, Daniel, Romin Tafarodi, and Patrick Malone. "You Can't Not Believe Everything You Read". *Journal of Personality and Social Psychology* 65, số 2 (tháng Tám 1993): 221–33.

Gino, Francesca. "What We Miss When We Judge a Decision by the Outcome". *Harvard Business Review*, 2 tháng Chín, 2016. https://hbr.org/2016/09/what-we-miss-when-we-judge-a-decision-by-the-outcome.

Gladwell, Malcolm. *Outliers: The Story of Success*. New York: Little, Brown, 2008.

Goldman, William. *Adventures in the Screen Trade: A Personal View of Hollywood and Screenwriting*. New York: Warner Books, 1983.

Goldman, William. *The Princess Bride: S. Morgenstern's Classic Tale of True Love and High Adventure—The Good Parts*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 1973.

Goldsmith, Stephen. "Why Dissenting Viewpoints Are Good for Efficiency". *Government Technology*, July 26, 2016. http://www.govtech.com/opinion/why-dissenting-viewpoints-are-good-for-efficiency.html.

Golman, Russell, David Hagmann, và George Loewenstein. "Information Avoidance." *Journal of Economic Literature* 55, số 1 (tháng Ba 2017): 96–135.

Haidt, Jonathan. *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*. New York: Basic Books, 2006.

Haidt, Jonathan. *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books, 2012.

Harford, Tim. "A Beautiful Theory". *Forbes*, 10 tháng Mười Hai, 2006. http://www.forbes.com/2006/12/10/business-game-theory-tech-cx_th_games06_1212harford.html.

Hastorf, Albert, và Hadley Cantril. "They Saw a Game: A Case Study." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, số 1 (tháng Một 1954): 129–34.

Haynes, Tara, Raymond Perry, Robert Stupnisky, và Lia Daniels. "A Review of Attributional Retraining Treatments: Fostering Engagement and Persistence in Vulnerable College Students." In *Higher Education: Handbook of Theory and Research* 24, biên tập bởi John Smart, 227–72, Springer Netherlands, 2009.

Heider, Fritz. *The Psychology of Interpersonal Relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assocs., 1958.

Hershfield, Hal. "You Make Better Decisions If You 'See' Your Senior Self". *Harvard Business Review*, tháng Sáu 2013, 30–31.

Hershfield, Hal, Daniel Goldstein, William Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura Carstensen, và Jeremy Bailenson. "Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self". *Journal of Marketing Research* 48 (tháng Mười Một 2011): S23–S37.

Holmes, Jamie. *Nonsense: The Power of Not Knowing*. New York: Crown, 2015.

Institute for Advanced Study. "John von Neumann's Legacy." https://www.ias.edu/people/vonneumann/legacy.

Jiang, Wei, Hualin Wan, và Shan Zhao. "Reputation Concerns of Independent Directors: Evidence from Individual Director Voting". *Review of Financial Studies* 29, số 3 (tháng Mười Hai 2015): 655–96.

Johnson, Hollyn, và Colleen Seifert. "Sources of the Continued Influence Effect: When Misinformation in Memory Affects Later Inferences". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 20*, số 6 (tháng Mười Một 1994): 1420–36.

Johnson-Laird, Philip. "Mental Models and Probabilistic Thinking". *Cognition* 50, số 1 (tháng Sáu 1994): 189–209.

Kable, Joseph, và Paul Glimcher. "The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice". *Nature Neuroscience* 10,số 12 (tháng Mười Hai 2007): 1625–33.

Kahan, Dan, David Hoffman, Donald Braman, Daniel Evans, và Jeffrey Rachlinsky. "'They Saw a Protest': Cognitive Illiberalism and the Speech Conduct Distinction". *Stanford Law Review* 64 (2012): 851–906.

Kahan, Dan, Ellen Peters, Erica Dawson, và Paul Slovic. "Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government". *Behavioural Public Policy* 1, số 1 (tháng Năm 2017): 54–86.

Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Kahneman, Daniel, và Amos Tversky. "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk". *Econometrica: Journal of the Econometric Society* 47, số 2 (tháng Ba 1979): 263–91.

Katyal, Neil. "Washington Needs More Dissent Channels". *New York Times*, 1 tháng Bảy, 2016. https://www.nytimes.com/2016/07/02/opinion/washington-needs-more-dissent-channels.html.

Katz, David, và Stephanie Meller. "Can We Say What Diet Is Best for Health?" *Annual Review of Public Health* 35 (tháng Ba 2014): 83–103.

Kearns, Cristin, Laura Schmidt, và Stanton Glantz. "Sugar Industry and Coronary Heart Disease Research: A Historical Analysis of Internal Industry Documents". JAMA Internal Medicine 176, số 11 (1 tháng Mười Một, 2016): 1680–85.

Kestemont, Jenny, Ning Ma, Kris Baetens, Nikki Clément, Frank Van Overwalle, và Marie Vandekerckhove. "Neural Correlates of Attributing Causes to the Self, Another Person and the Situation". *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 10, số 1 (tháng Ba 2014): 114–21.

Kiersz, Andy. "Here's How Badly Warren Buffett Has Beaten the Market". *Business Insider*, 26 tháng Hai, 2016. http://www.businessinsider.com/warren-buffett-berkshire-hathaway-vs-sp- 500-2016-2.

Kirwan, C. Brock, Stefania Ashby, và Michelle Nash. "Remembering and Imagining Differentially Engage the Hippocampus: A Multivariate fMRI Investigation". *Cognitive Neuroscience* 5, số 3–4 (tháng Mười 2014): 177–85.

Klein, Gary. "Performing a Project Premortem". *Harvard Business Review*, tháng Chín 2007, 18–19.

Konnikova, Maria. *The Confidence Game: Why We Fall for It... Every Time*. New York: Penguin, 2016.

Konnikova, Maria. *Mastermind: How to Think Like Sherlock Holmes*. New York: Penguin, 2013.

Kriss, Peter, George Loewenstein, Xianghong Wang, và Roberto Weber. "Behind the Veil of Ignorance: Self-Serving Bias in Climate Change Negotiations". *Judgment and Decision Making* 6, số 7 (tháng Mười 2011): 602–15.

Krusemark, Elizabeth, W. Keith Campbell, và Brett Clementz. "Attributions, Deception, and Event Related Potentials: An Investigation of the Self-Serving Bias". *Psychophysiology* 45, số 4 (tháng Bảy 2008): 511–15.

Kuhn, Harold, Introduction to *Theory of Games and Economic Behavior*. 60th anniv. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

Kuhn, Manford. "The Reference Group Reconsidered". *Sociological Quarterly* 5, số 1 (tháng Một 1964): 5–19.

Lederer, Richard. *Anguished English*. Rev. exp. upd. ed. Layton, UT: Wyrick & Co., 2006. Xuất bản lần đầu vào năm 1987.

Leitch, Alexander. *A Princeton Companion*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1978. http://etcweb.princeton.edu/CampusWWW/Companion/von_neumann_john.html.

Leonard, Robert. "From Parlor Games to Social Science: Von Neumann, Morgenstern, and the Creation of Game Theory 1928–1944". *Journal of Economic Literature* 33 (tháng Sáu 1994): 730–61.

Lerner, Jennifer, và Philip Tetlock. "Accounting for the Effects of Accountability". *Psychological Bulletin* 125, số 2 (tháng Ba 1999): 255–75.

Lerner, Jennifer, và Philip Tetlock. "Bridging Individual, Interpersonal, and Institutional Approaches to Judgment and Decision Making: The Impact of Accountability on Cognitive Bias". In *Emerging Perspectives on Judgment and Decision Research*, biên tập bởi Sandra Schneider và James Shanteau, 431–57. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Letterman, David. *The Late Show with David Letterman*. Phần 16, Tập 30. Sản xuất bởi Eric Stangel và Justin Stangel. Phát sóng ngày 27 tháng Mười, 2008, trên CBS.

Levitin, Daniel. *A Field Guide to Lies: Critical Thinking in the Information Age*. New York: Dutton, 2016.

Levitt, Steven, và Stephen Dubner. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. Rev. ed. New York: Harper Collins, 2006.

Libby, Robert, và Kristina Rennekamp. "Self-Serving Attribution Bias, Overconfidence, and the Issuance of Management Forecasts". *Journal of Accounting Research* 50, số 1 (tháng Ba 2012): 197–231.

Lillard, Lee, và Robert Willis. "Cognition and Wealth: The Importance of Probabilistic Thinking." Unversity of Michigan Retirement Research Center, Working Paper WP 2001-007, 2001. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/50613/wp007.

Lindsley, Ogden. "Precision Teaching's Unique Legacy from B. F. Skinner". *Journal of Behavioral Education* 1, số 2 (tháng Sáu 1991): 253–66.

Liptak, Adam. "A Sign of the Court's Polarization: Choice of Clerks". *New York Times*, Politics, 6 tháng Chín, 2010. http://www.nytimes.com/2010/09/07/us/politics/07clerks.html.

Loewenstein, George, Samuel Issacharoff, Colin Camerer, và Linda Babcock. "Self-Serving Assessments of Fairness and Pretrial Bargaining". *Journal of Legal Studies* 22, số 1 (tháng Một 1993): 135–59.

Loewenstein, George, Daniel Read, và Roy Baumeister, eds. *Time and Decision: Economic and Psychological Perspectives on Intertemporal Choice*. New York: Russell Sage Foundation, 2003.

Ludwig, David. "Lowering the Bar on the Low-Fat Diet". *Journal of the American Medical Association* 316, số 20 (22 tháng Mười Một, 2016): 2087–88.

Lyubomirsky, Sonja. *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*. New York: Penguin, 2007.

———*The Myths of Happiness: What Should Make You Happy, but Doesn't, What Shouldn't Make You Happy, but Does*. New York: Penguin, 2013.

———"Why are Some People Happier Than Others? The Role of Cognitive and Motivational Processes in Well-Being". *American Psychologist* 56, số 3 (tháng Ba 2001): 239–49.

MacCoun, Robert. "Blaming Others to a Fault?" *Chance* 6, số 4 (tháng Chín 1993): 31–34.

MacCoun, Robert, và Saul Perlmutter. "Blind Analysis as a Correction for Confirmatory Bias in Physics and in Psychology." In *Psychological Science Under Scrutiny: Recent Challenges and Proposed Solutions*, biên tập bởi Scott Lilienfeld và Irwin Waldman, chương. 15. Oxford: Wiley Blackwell, 2017.

———"Hide Results to Seek the Truth: More Fields Should, Like Particle Physics, Adopt Blind Analysis to Thwart Bias." Nature 52 (8 tháng Mười, 2015): 187–90.

Marcus, Gary. Kluge: *The Haphazard Evolution of the Human Mind*. Boston: Houghton Mifflin, 2008.

Marcus, Gary, và Ernest Davis. "Eight (No, Nine!) Problems with Big Data", *New York Times*, 6 tháng Tư, 2014. https://www.nytimes.com/2014/04/07/opinion/eight-no-nine-problems-with-big-data.html.

Mauboussin, Michael. *The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

McGandy, Robert, D. Mark Hegsted, và Fredrick Stare. "Dietary Fats, Carbohydrates and Atherosclerotic Vascular Disease". *New England Journal of Medicine* 277, số 4 (1967): 186–92, 245–47.

Merton, Robert K., "The Normative Structure of Science". 1942. In lại trong *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*, biên tập bởi Norman Storer, 267–78. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

Mezulis, Amy, Lyn Abramson, Janet Hyde, và Benjamin Hankin. "Is There a Universal Positivity Bias in Attributions? A Meta-Analytic Review of Individual, Developmental, and Cultural Differences in the Self-Serving Attributional Bias". *Psychological Bulletin* 130, số 5 (tháng Chín 2004): 711–47.

Mill, John Stuart, *On Liberty*. London: Walter Scott Publishing, 1859. Phát hành trong Project Gutenberg, 2011. https://www.gutenberg.org/files/34901/34901-h/34901-h.htm.

Miller, Dale, và Michael Ross. "Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction". *Psychological Bulletin* 82, số 2 (tháng Ba 1975): 213–25.

Mischel, Walter. *The Marshmallow Test: Why Self Control Is the Engine of Success*. New York: Little, Brown, 2014.

Mitchell, Deborah, J. Edward Russo, and Nancy Pennington. "Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events". *Journal of Behavioral Decision Making* 2, số 1 (tháng Một 1989): 25–38.

Morewedge, Carey, Lisa Shu, Daniel Gilbert, và Timothy Wilson. "Bad Riddance or Good Rubbish? Ownership and Not Loss Aversion Causes the Endowment Effect". *Journal of Experimental Social Psychology* 45, số 4 (tháng Bảy 2009): 947–51.

Mullally, Sinead, và Eleanor Maguire. "Memory, Imagination, and Predicting the Future: A Common Brain Mechanism?" *The Neuroscientist* 20, số 3 (tháng Sáu 2014): 220–34.

Munnell, Alice, Wenliang Hou, và Anthony Webb. "NRRI Update Shows Half Still Falling Short". *Center for Retirement Research at Boston College*, số 14–20, tháng Mười Hai 2014. http://crr.bc.edu/briefs/nrri-update-shows-half-still-falling-short.

Murray, Bridget. "What Makes Mental Time Travel Possible?" *APA Monitor on Psychology* 34, số 9 (tháng Mười 2003): 62.

Myerson, Roger. *Game Theory: Analysis of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991.

Neiss, Michelle, Constantine Sedikides, và Jim Stevenson. "Self-Esteem: A Behavioural Genetic Perspective". *European Journal of Personality* 16, số 5 (tháng Chín 2002): 351–67.

Nisbett, Richard. *Mindware: Tools for Smart Thinking*. New York: Farrar, Straus và Giroux, 2015.

NobelPrize.org. "Economic Sciences Laureates: Fields". https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/fields.html.

Nyberg, Lars, Alice Kim, Reza Habib, Brian Levine, và Endel Tulving. "Consciousness of Subjective Time in the Brain". *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, số 51 (tháng Mười Hai 21, 2010): 22356–59.

Oettingen, Gabriele. *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*. New York: Current, 2014.

Oettingen, Gabriele, and Peter Gollwitzer. "Strategies of Setting and Implementing Goals." In *Social Psychological Foundations of Clinical Psychology*, biên tập bởi James Maddox và June Price Tangney, 114–35. New York: Guilford Press, 2010.

Open Science Collaboration. "Estimating the Reproducibility of Psychological Science." *Science* 349, số 6251 (28 tháng Tám, 2015): 943 và aac4716- 1–8.

Oswald, Dan. "Learn Important Lessons from Lombardi's Eight-Hour Session." HR Hero (blog), 10 tháng Ba, 2014. http://blogs.hrhero.com/oswaldletters/2014/03/10/learn-important-lessons- from-lombardis-eight-hour-session.

Oyserman, Daphna, Deborah Bybee, Kathy Terry, and Tamara Hart-Johnson. "Possible Selves as Roadmaps". *Journal of Research in Personality* 38, số 2 (tháng Tư 2004): 130–49.

Oyserman, Daphna, Mesmin Destin, and Sheida Novin. "The Context Sensitive Future Self: Possible Selves Motivate in Context, Not Otherwise". *Self and Identity* 14, số 2 (tháng Ba 2015): 173–88.

Pariser, Eli. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You.* New York: Penguin, 2011.

Paulos, John. *Innumeracy: Mathematical Illiteracy and Its Consequences.* New York: Hill & Wang, 1989.

Pollan, Michael. *In Defense of Food: An Eater's Manifesto.* New York: Penguin, 2008.

Pollan, Michael, "History of Nutritionism" in "Michael Pollan and 'In Defense of Food: The Omnivore's Solution,'" Otis Lecture at Bates College, Lewiston, Maine, tháng Mười 27, 2008. http://www.bates.edu/food/foods-importance/omnivores-solution/history-of-nutritionism.

Pollan, Michael. *The Omnivore's Dilemma: A Natural History in Four Meals.* New York: Penguin, 2006.

Poundstone, William. *Prisoner's Dilemma.* New York: Anchor, 1993. Raha, Somik. "A Conversation with Professor Ron Howard: Waking Up." Conversations.org, 17 tháng Mười, 2013. http://www.conversations.org/story.php?sid=373.

Rees, Tim, David Ingledew, và Lew Hardy. "Attribution in Sport Psychology: Seeking Congruence Between Theory, Research and Practice". *Psychology of Sport and Exercise* 6 (2005): 189–204.

Reiner, Rob, dir. *The Princess Bride.* Written by William Goldman, produced by Andrew Scheinman and Rob Reiner. 1987.

Rhee, Nari. "The Retirement Savings Crisis: Is It Worse Than We Think?" Washington, DC: National Institute on Retirement Security, tháng Sáu 2013. http://www.nirsonline.org/storage/nirs/documents/Retirement%20Savings%20Crisis/retirementsavingscrisis_final.pdf.

Rich, Nathaniel. "When Parks Were Radical". *Atlantic*, September 2016. https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/09/better-than-nature/492716.

Roeder, Oliver. "How Trump's Nominee Will Alter the Supreme Court." FiveThirtyEight.com, 30 tháng Một, 2017. https://fivethirtyeight.com/features/how-trumps-nominee-will-alter-the-supreme-court.

Rosati, Alexandra, Jeffrey Stevens, Brian Hare, and Marc Hauser. "The Evolutionary Origins of Human Patience: Temporal Preferences in Chimpanzees, Bonobos, and Human Adults". *Current Biology* 17, số 19 (tháng Mười 2007): 1663–68.

Ross, H. Laurence. "Drinking and Driving: Beyond the Criminal Approach". *Alcohol Health & Research World* 14, số 1 (tháng Một 1990): 58–63.

Ross, Lee, và Richard Nisbett. *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1991; London: Pinter & Martin, 2011.

Ross, Michael, and Fiore Sicoly. "Egocentric Biases in Availability and Attribution". *Journal of Personality and Social Psychology* 37, số 3 (tháng Ba 1979): 322–36.

Santos, Laurie, và Alexandra Rosati. "The Evolutionary Roots of Human Decision Making". *Annual Review of Psychology* 66 (tháng Một 2015): 321–47.

Savage, David. "Clarence Thomas Is His Own Man". *Los Angeles Times*, Nation, 3 tháng Bảy, 2011. http://articles.latimes.com/2011/jul/03/nation/la-na-clarence-thomas-20110703/2.

Schacter, Daniel, Donna Addis, Demis Hassabis, Victoria Martin, R. Nathan Spreng, và Karl Szpunar. "The Future of Memory: Remembering, Imagining, and the Brain". *Neuron* 76, số 4 (21 tháng Mười Một, 2012): 677–94.

Schessler-Jandreau, Imke. "Fat America: A Historical Consideration of Diet and Weight Loss in the US". *21st ICC 2008* (2009): 88–93.

Schoemaker, Paul, và Philip Tetlock. "Superforecasting: How to Upgrade Your Company's Judgment". *Harvard Business Review*, tháng Năm 2016, 72–78.

Sedikides, Constantine, W. Keith Campbell, Glenn Reeder, và Andrew Elliot. "The Self-Serving Bias in Relational Context". *Journal of Personality and Social Psychology* 74, số 2 (tháng Hai 1998): 378–86.

Sedikides, Constantine, John Skowronski, và Lowell Gaertner. "Self Enhancement and Self-Protection Motivation: From the Laboratory to an Evolutionary Context". *Journal of Cultural and Evolutionary Psychology* 2, số 1–2 (tháng Tám 2004): 61–79.

Shapiro, Ouisie, writer. *Lombardi*. Sản xuất bởi Keith Cossrow và Joe Lavine cho HBO Sports and NFL Films. Phát sóng ngày 11 tháng Mười Hai, 2010, trên HBO. http://www.hbo.com/sports/lombardi.

Shepperd, James, Wendi Malone, và Kate Sweeny. "Exploring Causes of the Self-Serving Bias". *Social and Personality Psychology Compass* 2, số 2 (tháng Ba 2008): 895–908.

Shermer, Michael. *The Believing Brain: From Ghosts and Gods to Politics and Conspiracies—How We Construct Beliefs and Reinforce Them as Truths*. New York: Times Books, 2011.

Silver, Nate. "14 Versions of Trump's Presidency, from #MAGA to Impeachment". FiveThirtyEight.com, 3 tháng Hai, 2017. http://fivethirtyeight.com/features/14-versions-of-trumps-presidency-from-maga-to-impeachment.

Silver, Nate. *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—But Some Don't*. New York: Penguin, 2012.

Simmons, Joseph, Leif Nelson, và Uri Simonsohn. "False-Positive Psychology: Undisclosed Flexibility in Data Collection and Analysis Allows Presenting Anything as Significant". *Psychological Science* 22, số 11 (tháng Mười Một 2011): 1359–66.

Sirois, Fuschia, and Timothy Pychyl. "Procrastination and the Priority of Short-Term Mood Regulation: Consequences for Future Self". *Social and Personality Psychology Compass* 7, số 2 (tháng Hai 2013): 115–27.

Skinner, B. F. "A Case History in Scientific Method". *American Psychologist* 11, số 5 (tháng Năm 1956): 221–33.

Stanovich, Keith. *What Intelligence Tests Miss: The Psychology of Rational Thought*. New Haven, CT: Yale University Press, 2009.

Statman, Meir, và Jonathan Scheid. "Buffett in Foresight and Hindsight". *Financial Analysts Journal* 58, số 4 (tháng Bảy 2002): 11–18.

Stephan, Elena, Constantine Sedikides, Daniel Heller, và Daniella Shidlovski. "My Fair Future Self: The Role of Temporal Distance and Self Enhancement in Prediction". *Social Cognition* 33, số 2 (tháng Tư 2015): 149–68.

Stevens, Jeffrey. "Evolutionary Pressures on Primate Intertemporal Choice". *Proceedings of the Royal Society of London, Series B: Biological Sciences* 281, số 1786 (7 tháng Bảy, 2014): 1–6.

Stroebele, Nanette, John De Castro, Jennifer Stuht, Vicki Catenacci, Holly Wyatt, và James Hill. "A Small-Changes Approach Reduces Energy Intake in Free-Living Humans". *Journal of the American College of Nutrition* 28, số 1 (tháng Hai 2009): 63–68.

Suddendorf, Thomas, và Janie Busby. "Making Decisions with the Future in Mind: Developmental and Comparative Identification of Mental Time Travel". *Learning and Motivation* 36, số 2 (tháng Năm 2005): 110–25.

Suddendorf, Thomas, và Michael Corballis. "The Evolution of Foresight: What Is Mental Time Travel, and Is It Unique to Humans?" *Behavioral and Brain Sciences* 30, số 3 (tháng Sáu 2007): 299–351.

Sunstein, Cass, và Reid Hastie. *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

Sunstein, Cass, David Schkade, Lisa Ellman, và Andres Sawicki. *Are Judges Political? An Empirical Analysis of the Federal Judiciary*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2006.

Symonds, Craig. *Neptune: Allied Invasion of Europe and the DDay Landings*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

Taleb, Nassim. *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*. New York: Random House, 2004.

Tetlock, Philip, và Dan Gardner. *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*. New York: Crown, 2015.

Thaler, Richard. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton, 2015.

———"Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency". *Economics Letters* 8, số 3 (tháng Một 1981): 201–07.

Thaler, Richard, và Cass Sunstein. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Upd. ed. New York: Penguin, 2009.

Todes, Daniel. *Pavlov's Physiology Factory: Experiment, Interpretation, Laboratory Enterprise*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002.

Tomlin, Damon, David Rand, Elliot Ludvig, và Jonathan Cohen. "The Evolution and Devolution of Cognitive Control: The Costs of Deliberation in a Competitive World". *Scientific Reports* 5 (16 tháng Sáu, 2015).

Tversky, Amos, và Daniel Kahneman. "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model". *Quarterly Journal of Economics* 106, số 4 (tháng Mười Một 1991): 1039–61.

Von Neumann, John, và Oskar Morgenstern. *Theory of Games and Economic Behavior*. 60th anniv. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944, 2004.

Wachowski, Lana, và Wachowski, Lilly, dirs. The Matrix. Viết bởi Lana Wachowski và Lilly Wachowski, sản xuất bởi Joel Silver. 1999.

Wagenaar, Alexander, và Susan Farrell. "Alcohol Beverage Control Policies: Their Role in Preventing Alcohol-Impaired Driving. In *Surgeon General's Workshop on Drunk Driving: Background Papers*, 1989, 1–14.

Walsh, Jeffrey. "Operant Conditioning: Schedules of Reinforcement". Khan Academy.org. https://www.khanacademy.org/test-prep/mcat/behavior/learning-slug/v/operant-conditioning-schedules-of-reinforcement.

Wansink, Brian, và Jeffery Sobal. "Mindless Eating: The 200 Daily Food Decisions We Overlook". *Environment and Behavior* 39, số 1 (tháng Một 2006): 106–23.

Warner, John, và Saul Pleeter. "The Personal Discount Rate: Evidence from Military Downsizing Programs". *American Economic Review* 91, số 1 (tháng Ba 2001): 33–53.

West, Richard, Russell Meserve, and Keith Stanovich. "Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot". *Journal of Personality and Social Psychology* 103, số 3 (tháng Chín 2002): 506–19.

Welch, Suzy. 101010: *A Life-Transforming Idea*. New York: Scribner, 2009.

Wilson, Anne, Roger Buehler, Heather Lawford, Colin Schmidt, và An Gie Yong. "Basking in Projected Glory: The Role of Subjective Temporal Distance in Future Self-Appraisal". *European Journal of Social Psychology* 42, số 3 (tháng Tư 2012): 342–53.

Wilson, Timothy, và Patricia Linville. "Improving the Academic Performance of College Freshmen: Attribution Therapy Revisited". *Journal of Personality and Social Psychology* 42, số 2 (tháng Hai 1982): 367–76.

Woodward, Bob, và Scott Armstrong. The Brethren: *Inside the Supreme Court*. Reissue ed. New York: Simon & Schuster, 2011.

Wortman, Marc. "D-Day Historian Craig Symonds Talks about History's Most Amazing Invasion". TheDailyBeast.com, 5 tháng Sáu, 2014. http://www.thedailybeast.com/d-day-historian-craig- symonds-talks-about-historys-most-amazing-invasion.

Zemeckis, Robert, dir. *Back to the Future: Part II*. Viết bởi Robert Zemeckis và Bob Gale, sản xuất bởi Neil Canton và Bob Gale. 1989.

Zinberg, Michael, dir. *WKRP in Cincinnati*. Phần 1, Tập 7, "Turkeys Away." Viết bởi Bill Dial. Phát sóng ngày 30 tháng Mười, 1978, trên CBS.

TƯ DUY ĐẶT CƯỢC

Quyết định sáng suốt hơn khi không có đủ thông tin

ANNIE DUKE

Mai Chí Trung *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản: PHAN THỊ THU HÀ
Chịu trách nhiệm nội dung: DƯƠNG THÀNH TRUYỀN
Phụ trách bản thảo: NGUYỄN PHAN NAM AN
Biên tập và sửa bản in: HÀ AN HUY
Bìa: HUỲNH THỊ THẮM
Trình bày: NGUYỄN THỊ TUYẾT VÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,
Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh
Điện thoại: (028) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596
Fax: (028) 38437450
E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn
Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,
Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội
Điện thoại: (024) 37734544 - Fax: (024) 35123395
E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI ĐÀ NẴNG
Địa chỉ: 280D Trưng Nữ Vương,
Phường Bình Thuận, Quận Hải Châu, Đà Nẵng
Điện thoại: (023) 63539885
E-mail: chinhanhdanang@nxbtre.com.vn

Công ty TNHH Sách điện tử Trẻ (YBOOK)
161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: (028) 35261001 – Fax: (028) 38437450
Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn

Khổ 15,5 x 23 cm. Số: 515-2020/CXBIPH/2-20/Tre
Quyết định xuất bản số: 483/QĐA-NXBT, ngày 07 tháng 07 năm 2020
In 2.000 cuốn, tại Công ty Cổ phần In Khuyến học phía Nam
(Địa chỉ: Lô B5-8, đường D4, KCN Tân Phú Trung, Củ Chi, Tp. HCM)
In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2020
Mã số ISBN: 978-604-1-16374-4.

toán học) mà bất cứ ai cũng có thể áp dụng được. Nó sẽ giúp bạn nhận diện những sai lầm may mắn và những khoảnh khắc sáng chói xui xẻo để bạn sẽ ít có nguy cơ bị chiếm lĩnh bởi những cảm xúc phản ứng, thành kiến theo phản xạ và thói quen tiêu cực. Và nó sẽ giúp bạn chiêu mộ được sự giúp đỡ của đồng nghiệp. bạn bè và gia đình trên cuộc hành trình tìm kiếm thành công đang tiếp diễn của mình.

Cho dù tương lai có ra sao đi nữa thì bạn cũng sẽ trở nên tự tin hơn, điềm tĩnh hơn và bao dung với bản thân mình hơn khi đối mặt với nó. Không phải lúc nào bạn cũng đưa ra được những quyết định đúng đắn, nhưng bạn sẽ có được một lợi thế lớn hơn rất nhiều so với những người đặt cược bằng cảm giác thay vì bằng trí óc.

Annie Duke đã dành trọn đời mình cho việc nghiên cứu về ra quyết định trong hoàn cảnh cấp bách. Trong suốt sự nghiệp chơi poker chuyên nghiệp của mình, cô đã thắng được hơn 4 triệu đô la Mỹ tiền thưởng từ các giải đấu, giành được một chiếc vòng tay World Series of Poker, và là người phụ nữ đầu tiên từng vô địch giải WSOP Tournament of Champions và NBC National Heads-Up Championship. Từ giã sự nghiệp poker từ năm 2012, cô hiện là một diễn giả doanh nghiệp và cố vấn về chiến lược ra quyết định, hợp nhất sự tinh thông về poker với nghiên cứu về tâm lý học ở cấp cao học tại Đại học Pennsylvania. Cô đã xuất bản năm cuốn sách, đồng sáng lập ra HowIDecide.org, là một thành viên hội đồng quản trị của After-School All-Stars và một ủy viên quản trị của Học viện Franklin. Cô cũng từng vô địch một giải đấu oẳn tù tì trên tivi. Là một bà mẹ bốn con, cô hiện đang sống ở ngoại ô Philadelphia.

"Thông qua lối kể chuyện đầy lôi cuốn và dí dỏm, Annie Duke đã tạo ra cuốn sách hướng dẫn tối hậu cho việc suy nghĩ về rủi ro. Tất cả chúng ta đều có thể học được cách đưa ra quyết định tốt hơn từ một người từng kiếm sống bằng cách đưa ra lựa chọn, với hàng triệu lựa chọn nữa đang chờ cô ở phía trước".

—**Charles Duhigg,** tác giả của *The Power of Habit (Sức mạnh của thói quen)* và *Smarter Faster Better (Thông minh hơn Nhanh hơn Tốt hơn)*

"Một sự kết hợp tao nhã giữa sự thông minh thực tế có được từ bàn poker và những hiểu biết sâu sắc về khoa học nhận thức. Cuốn sách này sẽ giúp bạn trở thành một người chơi sắc sảo và khôn ngoan hơn trong trò chơi của cuộc đời".

—**Philip E. Tetlock,** tác giả của *Superforecasting (Siêu dự đoán)*

"Xuất sắc. Hãy mua mười bản và tặng cho tất cả những người bạn đang làm việc cùng một bản. Nó hay đến như vậy đấy". —**Seth Godin,** tác giả của *The Icarus Deception (Trò lừa Icarus)*

"*Tư duy đặt cược* cung cấp một phương pháp mới hấp dẫn và hữu ích cho việc suy nghĩ về các quyết định trong cuộc sống. Annie Duke đã cho ra đời một cuốn sách quan trọng và đầy hài hước có khả năng giúp bạn hiểu được những thiếu sót của chính mình – từ đó đưa ra những lựa chọn thông minh hơn. Tôi dám cược với bạn như vậy đấy". —**Maria Konnikova,** tác giả của *The Confidence Game (Trò chơi tự tin)* và *Mastermind (Bậc thầy trí tuệ)*

"Một cuốn sách 'hại não' và không thể thiếu dành cho các nhà khởi nghiệp, nhà lãnh đạo và bất cứ ai đang phải thường xuyên đối mặt với rủi ro".

—**Olivia Fox Cabane,** đồng tác giả của *The Net and the Butterfly (Chiếc lưới và Con bướm)*

"Những hiểu biết sâu sắc mà Duke cung cấp trong cuốn sách này vô cùng hữu ích khi chúng ta suy ngẫm về các quyết định khi phải đối mặt với vô số những kết quả khả dĩ, và điều đó làm cho cuốn sách của cô ấy có tính ứng dụng rất lớn trong thế giới đầu tư".

—**Howard Marks,** đồng chủ tịch của Oaktree Capital Management và tác giả của *The Most Important Thing (Điều quan trọng nhất)*

ISBN 978-604-1-16374-4
9 786041 163744
Tư duy đặt cược
8 934974 168966
Giá: 130.000 đ

LT5-098791