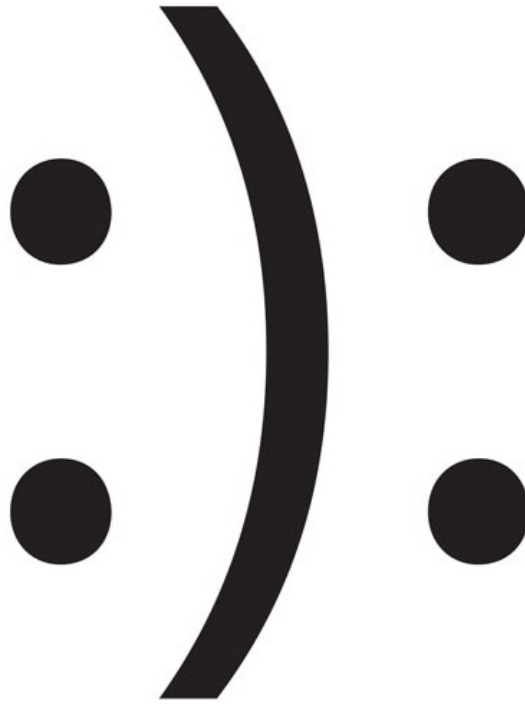


HOW TO DECIDE
ANNIE DUKE

Trịnh Ngọc Minh dịch



LỰA CHỌN ĐÚNG
QUAN TRỌNG HƠN NỖ LỰC

6 bước để ra quyết định hoàn hảo

LỰA CHỌN ĐÚNG QUAN TRỌNG HƠN NỖ LỰC

6 bước để ra quyết định hoàn hảo

(Tái bản lần thứ nhất)

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46. Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.24.38253841

Chi nhánh:

Số 7. Nguyễn Thị Minh Khai, Quận I, TP.HCM

Tel: 0084.28.38220102

Email: thegioi@thegioipublishers.vn

marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

PHẠM TRẦN LONG

Biên tập: Phạm Thị Hoa

Thiết kế bìa: Phúc Niên

Trình bày: Cẩm Hà

Đối tác liên kết:

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA SÁCH SÀI GÒN

Trụ sở: Tầng 7, Tòa nhà Circo, 222 Điện Biên Phủ, Quận 3,
TP.HCMĐT: (028) 6281.5516 – (028) 6293.8228

Website: www.saigonbooks.vn

In 3.000 bản, khổ 15,5 cm x 23,5 cm, tại Xí nghiệp In Fahasa

Địa chỉ: 774 Trường Chinh, Phường 15, Quận Tân Bình,
TP.HCM

Số xác nhận ĐKXB: 2202-2022/CXBIPH/06-158/ThG

Quyết định xuất bản số: 710/QĐ-ThG cấp ngày 05 tháng 07
năm 2022

In xong và nộp lưu chiểu năm 2022

Mã ISBN: 978-604-365-409-7

Mục lục

[Quyết định tốt nhất, và tệ nhất của bạn](#)

[Lời giới thiệu](#)

CHƯƠNG 1

[Suy từ kết quả](#)

- [1] Nhảy việc
- [2] Cái bóng của kết quả
- [3] Chiếc hộp may mắn
- [4] Khi các quyết định không mang lại kết quả tương đương
- [5] Đừng đợi đến khi đưa ra một quyết định sai lầm
- [6] Xem xét lại những quyết định tốt nhất và tệ nhất
- [7] Tóm tắt về lối tư duy Suy từ kết quả

Checklist

Câu chuyện: Họ đã từ chối Star Wars

CHƯƠNG 2

[Như người xưa nói, nhận thức muộn không tinh](#)

- [1] Ký ức của một người nhảy việc
- [2] Nhận diện thiên hướng nhận thức muộn của bản thân
- [3] Bạn đã biết gì? Và bạn biết nó khi nào?
- [4] Thiên kiến nhận thức muộn ở khắp nơi

[5] Tóm tắt về thiên kiến nhận thức muộn

Checklist

Câu chuyện: Ta không biết có sai số trong bầu cử hay không cho đến khi đã bầu cử xong

CHƯƠNG 3

Đa vũ trụ của quyết định

[1] Một ý tưởng ngớ ngẩn

[2] Nghịch lý của trải nghiệm

[3] Khu rừng quyết định

Vụ thẩm sát của những người tiểu phụ

[4] Đặt cái rìu xuống

[5] Tư duy phản thực (Counterfactuals)

[6] Tóm tắt đa vũ trụ quyết định

Checklist

Câu chuyện: Thế giới khác

CHƯƠNG 4

Ưu ái, khoản thu về và xác suất

[1] Sáu bước để đưa ra quyết định tốt hơn

[2] Lời khuyên của chuyên gia:

Đừng trêu chọc con vật to lớn nhất Bắc Mỹ

[3] Bạn ưu ái kết quả nào hơn?

[4] Xác suất rất quan trọng

[5] Có gì trong đầu của một cung thủ?

[6] Tính xác suất có phức tạp như bạn nghĩ?

[7] Nếu không hỏi, bạn sẽ không có câu trả lời

[8] Tóm tắt về sự ưu tiên, khoản thu về và xác suất

Checklist

Câu chuyện: Cân bò

CHƯƠNG 5

Nhắm vào hồng tâm

[1] Lạc lối trong thế giới ngôn từ

[2] Xác định hồng tâm

[3] Xác định tâm bia

[4] Tóm tắt về hoạt động xác định hồng tâm

Checklist

Câu chuyện: Bị đánh thuế bởi thiếu chính xác

CHƯƠNG 6

Lật lại các quyết định

[1] Nhân duyên trắc trở

[2] Cái nhìn trong cuộc, cái nhìn ngoài cuộc

[3] Làm thế nào để trở thành vị khách ít được chào đón nhất trong đám cưới

[4] Một cuộc hôn nhân thực sự hạnh phúc

[5] Tóm tắt

Checklist

Câu chuyện: Niềm vui có dựa trên thời tiết?

CHƯƠNG 7

Thoát khỏi tình trạng tê liệt phân tích

[1] Phép thử hạnh phúc

[2] Freeroll: Quyết định nhanh khi khả năng tiêu cực gần bằng không

[3] Cừu đội lốt sói: Cược cao, dứt điểm, quyết nhanh

[4] Hiểu sức mạnh của việc từ bỏ

[5] Biết lúc nào thì quy trình ra quyết định của bạn “đã xong”

[6] Tóm tắt

Checklist

Câu chuyện: Kẻ hủy diệt được miễn vé vào cổng

CHƯƠNG 8

Sức mạnh của tư duy tiêu cực

[1] Suy nghĩ tích cực, nhưng chuẩn bị cho sự tiêu cực

[2] Giám định trước thất bại và nhìn từ thành công

[3] Cam kết với ý định ban đầu của bạn

[4] Trò chơi Tiến sĩ Ác Ma

[5] Bữa tiệc bất ngờ ngoài ý muốn

[6] Làm chệch hướng những khó khăn

[7] Tóm tắt

Checklist

Câu chuyện: Darth Vader – Hiện thân của sự trừng phạt thích đáng hay hình mẫu của bạo lực?

CHƯƠNG 9

Thanh lọc quyết định

[1] Nhìn thấy những con đường khác

[2] Hãy “cách ly” quan điểm của bạn

[3] Làm sao để giữ quan điểm riêng trong bối cảnh nhóm 276

[4] Khi xin phản hồi, hãy kể câu chuyện một cách trọn vẹn

[5] Những suy ngẫm cuối cùng

[6] Tóm tắt

Checklist

Lời cảm ơn

Tài liệu tham khảo

Dành tặng cha tôi, Richard Lederer, người mỗi ngày đều truyền cho tôi cảm hứng từ niềm đam mê dạy học cùng tình yêu con chữ.

Quyết định tốt nhất, và tệ nhất của bạn



Quyết định tốt nhất bạn đã đưa ra vào năm trước là gì? Đừng nghĩ nhiều, hãy tin vào trực giác của bạn và tin vào điều đầu tiên hiện lên trong tâm trí, sau đó mô tả lại quyết định đó ở đây.

Và, quyết định tệ nhất bạn đã đưa ra vào năm trước là gì? Một lần nữa, hãy chọn điều đầu tiên nảy ra trong đầu bạn, mô tả lại quyết định đó ở bên dưới.

Quyết định tốt nhất của bạn dẫn đến một kết cục tốt chứ?

CÓ KHÔNG

☐ ☐

Quyết định tệ nhất của bạn có đưa đến một kết quả tệ hại không?

CÓ KHÔNG

☐ ☐



Nếu bạn giống với hầu hết mọi người, bạn sẽ trả lời “Có” cho cả hai câu hỏi trên – và ở phần mô tả quyết định, có lẽ bạn đã thiên về mô tả *kết quả của quyết định* hơn là mô tả quá trình đưa ra quyết định đó.

Tôi đã đưa bài tập này cho hàng trăm người, và kết quả đã luôn là như thế. Khi tôi hỏi quyết định tốt nhất, họ kể về thành quả tốt nhất. Khi tôi hỏi quyết định tệ nhất, họ nhắc đến hậu quả tệ nhất.

Chúng ta sẽ trở lại với bài tập này sau nhé, không lâu đâu.

Lời giới thiệu

Mỗi ngày bạn đều đưa ra hàng ngàn quyết định, có những quyết định lớn, cũng có những quyết định nhỏ. Một số quyết định có tác động lớn đến cuộc sống của bạn, chẳng hạn như nên chọn công việc nào. Nhưng cũng có một số quyết định không tạo ra quá nhiều ảnh hưởng, ví dụ như nên ăn gì cho bữa sáng.

Bất kể bạn đang phải đối mặt với loại quyết định nào, bạn vẫn cần phải tạo lập một quy trình ra quyết định. Quy trình này không chỉ cải thiện chất lượng quyết định của bạn mà còn giúp bạn phân loại quyết định theo quy mô lớn – nhỏ.

Vì sao quy trình lại quan trọng đến thế?

Bởi vì trên đời này chỉ có hai thứ quyết định tương lai của bạn: sự may rủi và chất lượng của các quyết định mà bạn đưa ra. Và trong đó, bạn chỉ có thể kiểm soát một thứ.

Sự may rủi, theo định nghĩa, là thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Bạn sinh ra ở đâu và khi nào, sếp của bạn đi làm trong tâm trạng ra sao, giáo vụ nào sẽ nhận và xử lý hồ sơ ghi danh của bạn,... Chúng là những thứ mà bạn hoàn toàn không thể tác động.

Ngược lại, chất lượng quyết định là điều bạn có thể kiểm soát và cải thiện. Khi đưa ra những quyết định đúng đắn hơn, khả năng những điều tốt đẹp xảy đến với bạn cũng sẽ tăng lên.

Điều duy nhất xoay chuyển vận mệnh của bạn mà bạn có thể kiểm soát được chính là chất lượng của những quyết định mà bạn đưa ra.

Điều này dẫn đến một nhận định mà tôi nghĩ rằng không thể chối cãi: Cải thiện quy trình ra quyết định là điều quan trọng mà chúng ta cần làm, bởi vì đó là nhân tố duy nhất ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống mà bạn có thể kiểm soát.

Năm lý thuyết là thế, nhưng thật bất ngờ khi rất ít người thực sự mô tả được hình hài của một quy trình đưa ra quyết định hiệu

quả.

Đây là điều mà tôi vẫn luôn trăn trở từ khi còn là một học viên cao học ngành khoa học nhận thức. Sau này, khi đã trở thành một người chơi poker chuyên nghiệp, khi tôi liên tục phải đưa ra những quyết định nhanh, mạo hiểm và phải trả giá bằng tiền, trong một môi trường mà kết quả thu về dường như đều được định đoạt bởi sự may rủi; tôi vẫn ấp ủ mong muốn tạo ra một mô hình ra quyết định hiệu quả. Và mong muốn đó vẫn tiếp diễn trong 18 năm qua, khi tôi trở thành cố vấn chiến lược cho các doanh nghiệp với mục tiêu giúp các nhà điều hành, đội nhóm và người lao động đưa ra quyết định tốt hơn (đó là chưa kể ở vai trò người làm mẹ, vẫn đang cố gắng từng ngày nuôi dạy bốn đứa trẻ khỏe mạnh và hạnh phúc).

Qua những trải nghiệm mà tôi vừa đề cập, tôi rút ra được một kết luận, rằng: nhìn chung, chúng ta rất dở trong việc lý giải những gì diễn ra đằng sau một quyết định có chất lượng.

Không chỉ có các tay chơi bài poker nghiệp dư, sinh viên đại học hay các nhân viên vừa chân ướt chân ráo đi làm mới gặp khó khăn trong việc lý giải cơ chế này. Khi tôi hỏi các giám đốc điều hành – những người làm công việc ra quyết định, theo đúng nghĩa đen – rằng một quy trình ra quyết định chất lượng là gì, câu trả lời mà tôi nhận được thường khá mơ hồ: “Tôi chủ yếu tin vào trực giác của mình”, “Tôi đồng thuận với sự nhất trí của hội đồng”, “Tôi cân nhắc các phương án bằng cách lập danh sách ưu-nhược điểm”.

Điều này thực ra chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Ngoài những hướng dẫn mơ hồ về tư duy phản biện, không thầy cô nào ở trường dạy bạn về cách ra quyết định cho đến khi bạn lên đại học. Thậm chí, ở các trường đại học và cao đẳng, kỹ năng ra quyết định vẫn bị xem như một môn tự chọn không hơn.

Chẳng trách mà chúng ta không có một cách tiếp cận chung. Chúng ta thậm chí còn không có một hệ ngôn ngữ thống nhất để nói về việc ra quyết định.

Đó là lý do vì sao tôi viết cuốn sách này.

Lựa chọn đúng quan trọng hơn nỗ lực sẽ cho bạn một mô hình giúp cải thiện các quyết định của bạn cũng như cung cấp cho bạn một bộ công cụ để thực hiện mô hình đó.

Công cụ là thiết bị hay phương tiện dùng để thực hiện một chức năng nhất định. Búa là công cụ dùng để đóng đinh. Tua vít là công cụ dùng để vặn ốc. Nếu ta dùng đúng công cụ cho đúng việc, nhiệm vụ sẽ thành ra đơn giản đến mức không tưởng.

Như vậy, một công cụ hỗ trợ tốt cho việc ra quyết định phải đảm bảo những tiêu chí nào?

- Thứ nhất, công cụ đó phải phát huy hiệu quả một cách ổn định. Nghĩa là, người sử dụng công cụ được phép kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả giống với lần dùng trước.
- Thứ hai, đây phải là một công cụ mà người ta có thể dạy cho nhau cách sử dụng. Người học được phép kỳ vọng rằng họ có thể sử dụng công cụ đó với cùng một mục đích.
- Sau khi sử dụng, công cụ cho phép bạn nhìn lại và đánh giá xem liệu mình đã làm đúng hay chưa.

Điều này có nghĩa là ngay cả những công cụ mà các CEO hiện nay đang sử dụng để ra quyết định cũng có thể rất tệ. *Linh cảm* không thực sự phải là một công cụ ra quyết định, bất kể bạn đã có bao nhiêu lần đưa ra được những quyết định đúng đắn dựa vào nó.

Nói như vậy không có nghĩa là phủ nhận hoàn toàn khả năng dẫn đến những quyết định tuyệt vời của linh tính và trực giác. Đương nhiên, trực giác *có thể* đưa bạn đến những quyết định đúng đắn. Nhưng làm sao chúng ta biết được kết quả tuyệt vời ấy là nhờ sự ngẫu nhiên (đồng hồ hỏng vẫn chỉ đúng giờ hai lần mỗi ngày cơ mà), hay linh tính của bạn thực sự là một công cụ ra quyết định đầy tinh vi? Ta không thể trả lời câu hỏi đó, vì linh tính là thứ bạn không có cách nào quan sát hay lý giải được.

Tất cả những gì bạn có thể thấy chỉ là kết quả thu về. Bạn không thể quay ngược lại và đánh giá chính xác quá trình vận hành của linh tính. Bạn chẳng có cách nào nhòm vào trong linh tính để biết nó hoạt động ra sao. Linh tính của mỗi người là độc nhất và của riêng họ. Bạn không thể “dạy lại” linh tính của mình cho ai khác để họ cũng có thể sử dụng. Bạn cũng không có cách nào chắc chắn rằng lần này, linh tính sẽ dẫn bạn đến những quyết định đúng đắn như lần trước.

Điều đó có nghĩa trực giác của một người thậm chí không đủ điều kiện để được coi là một công cụ ra quyết định.

Ngoài ra, có những thứ đúng là công cụ, nhưng chúng không hiệu quả, ví dụ như danh sách ưu-nhược điểm. Cuốn sách này sẽ cho bạn thấy rằng danh sách ưu-nhược điểm không phải một công cụ ra quyết định hiệu quả nếu bạn hướng đến sự *khách quan*. Có thể so sánh điều này với việc bạn sử dụng một chiếc búa đóng đinh nhỏ để phá bê tông và kỳ vọng rằng chiếc búa nhỏ bé ấy cũng phá bê tông tốt như khi đóng đinh.

Trong những phần sau, bạn sẽ ngày càng hiểu rõ hơn về việc tại sao một công cụ ra quyết định không nên phụ thuộc vào vai trò của *thiên kiến nhận thức* (chẳng hạn như quá tự tin vào thành kiến chủ quan, thiên lệch nhận thức muộn¹ hoặc thiên kiến xác nhận²). Danh sách ưu-nhược điểm cũng chính là thứ có xu hướng đề cao vai trò của thiên kiến.

Chú thích:

1. Thiên lệch nhận thức muộn (tiếng Anh: Hindsight bias): Khuynh hướng cho rằng bản thân mình đã đoán trước được những sự kiện này. – BTV
2. Thiên kiến xác nhận (tiếng Anh: Confirmation bias): Khuynh hướng ưa chuộng những thông tin xác nhận niềm tin và định kiến của chính họ. – BTV

Công cụ quyết định lý tưởng

Bất cứ quyết định nào, về cơ bản, cũng là một sự dự đoán.

Mục tiêu của việc đưa ra quyết định là chọn phương án có nhiều khả năng dẫn đến kết quả mong muốn nhất, sau khi đã cân

nhắc kỹ về mức độ mạo hiểm mà bạn sẵn lòng đặt cược. (Hoặc đôi khi, nếu không có phương án nào tốt cả, mục tiêu của bạn là chọn phương án ít thiệt hại nhất).

Hiểm có trường hợp một quyết định sẽ chỉ dẫn đến một kết quả duy nhất. Hầu hết các quyết định đều mở ra nhiều khả năng khác nhau. Ví dụ như khi đi làm, bất kể bạn chọn con đường nào thì cũng có rất nhiều sự kiện có thể xảy ra: đường đông hoặc vắng xe, bạn có thể bị xếp lớp, bạn có thể bị phạt vì chạy quá tốc độ,...

Vì một lựa chọn có thể dẫn đến rất nhiều khả năng, nên chất lượng của quyết định sẽ phụ thuộc vào việc bạn hình dung chính xác đến đâu về những gì có thể sẽ xảy ra khi đi theo từng phương án.

Điều đó có nghĩa là một công cụ ra quyết định lý tưởng cũng giống như một *quả cầu tiên tri*. Với một quả cầu tiên tri, bạn biết mọi thứ về thế giới, về các phương án mà mình có, và – bởi vì bạn thấy được từng khả năng có thể xảy ra của tương lai – bạn biết chắc chắn lựa chọn này sẽ dẫn đến kết quả ra sao. Nhưng thật đáng tiếc, những quả cầu tiên tri chỉ tồn tại trong các câu chuyện cổ tích; thậm chí trong *Phù thủy xứ Oz*, chúng chỉ là một ảo ảnh. Một quy trình ra quyết định tốt cùng một bộ công cụ hữu ích, thiết thực có thể không chính xác như quả cầu tiên tri, nhưng chúng cũng làm được những điều gần giống với những gì một quả cầu tiên tri có thể làm, thậm chí còn hơn cả như thế, khi bạn không chỉ biết mà còn thay đổi đáng kể được những gì sẽ xảy ra trong tương lai.

Việc đánh giá một quyết định là đúng đắn hay sai lầm phụ thuộc vào chất lượng của những thông tin tạo thành quyết định, các phương án mà ta đang có trong tay, và sự hiểu biết của ta về các viễn cảnh mà các phương án ấy sẽ dẫn đến.

Nếu quy trình quyết định của bạn tốt hơn – *cải thiện được* những hiểu biết và niềm tin của bạn, *cải thiện được* cách bạn so sánh các phương án mình có, và *cải thiện được* khả năng dự đoán diễn

biến từ các phương án đó – thì theo đuổi nó là quá xứng đáng rồi còn gì.

Con đường đưa ra quyết định tốt hơn

Có vẻ như một trong những cách tốt nhất để cải thiện các quyết định trong tương lai là rút kinh nghiệm từ thành quả hay hậu quả của những quyết định trong quá khứ. Cuốn sách này sẽ bắt đầu từ đó để giúp bạn cải thiện khả năng học hỏi từ trải nghiệm của mình.

Trong 3 chương đầu, tôi sẽ liệt kê một số tình huống cho thấy việc cố gắng rút kinh nghiệm từ quá khứ có thể không đem lại kết quả tốt và khiến bạn đưa ra những quyết định sai lầm, dù cho các quyết định trong quá khứ đó là tốt hay xấu đi chăng nữa. Ngoài việc chỉ ra những nguy cơ tiềm ẩn mà bạn cần chú ý khi đưa những bài học trong quá khứ vào quyết định hiện tại, 3 chương này còn giới thiệu một số công cụ để bạn hiểu rõ hơn những gì quá khứ muốn dạy cho bạn.

Chúng sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi: *Tại sao những chuyện đó đã xảy ra? Có lý do gì không?* Bạn cần nhớ rằng khi một sự kiện xảy ra thì một phần là do lựa chọn của bạn, và một phần là do may rủi. Qua nhiều lần như thế, bạn sẽ tìm ra “công thức” chung, rằng để một sự kiện xảy ra, may rủi chiếm bao nhiêu phần và bản thân bạn góp vào bao nhiêu phần. Sau khi đã có công thức này trong tay, bạn có thể áp dụng nó vào các quyết định của mình trong tương lai. Bạn sẽ không học được bài học nào từ quá khứ cả nếu không có một bộ khung thống nhất để đánh giá các quyết định trong quá khứ.

Bắt đầu từ **Chương 4**, tôi sẽ nói nhiều hơn về cách đưa ra những quyết định mới. Tôi sẽ cung cấp cho bạn một quy trình ra quyết định chất lượng cùng một bộ công cụ để thực hành quy trình đó. Trong quy trình mà tôi đề xuất, chất lượng của quyết định sẽ dựa trên độ chính xác của những phỏng đoán rút ra từ bài học trong quá khứ, đi cùng với đó là rất nhiều cách để bạn cải thiện

kiến thức cũng như cơ sở để đưa ra quyết định của mình – hai nhân tố làm nền tảng cho những dự đoán và quyết định về sau.

Như bạn có thể hình dung, một bộ công cụ đầy đủ, toàn diện cho phép bạn đưa ra các quyết định chất lượng sẽ đòi hỏi thời gian và nỗ lực hơn nhiều so với việc liếc qua một khối thủy tinh trong suốt. Khoảng thời gian mà bạn đã bỏ ra đó sẽ giúp quyết định về sau của bạn trở nên đúng đắn, chính xác hơn.

Tuy nhiên, không phải quyết định nào cũng đáng để bạn xây dựng cả một mô hình và dùng thật nhiều công cụ. Nếu đang lắp một chiếc tủ mà không có sẵn tua vít, bạn có thể muốn dùng búa cho nhanh, thay vì phải chạy đi mua một chiếc tua vít mới. Nếu chiếc tủ chỉ có vài chỗ cần tua vít, dùng búa có thể là một lựa chọn thông minh, giúp tiết kiệm thời gian. Nhưng nếu chiếc tủ đó có quá nhiều chỗ cần dùng tua vít thì khi dùng búa để thay thế, bạn có thể sẽ tạo ra một thành phẩm xiêu vẹo. Chúng ta không giỏi trong việc xác định xem chuyện nào thực sự cần đầu tư thời gian, chuyện nào có thể phiên phiên cho qua. Biết khi nào có thể dùng búa và khi nào nhất định phải tìm cho bằng được tua vít là một điều không dễ dàng chút nào và cần được trau dồi.

Chương 7 sẽ giới thiệu cho bạn các mô hình tư duy để bạn có thể phân biệt được khi nào cần đến một quy trình phức tạp và khi nào có thể áp dụng quy trình giản lược để tiết kiệm thời gian. Việc “đi tắt” này sẽ được đề cập ở cuối sách, khi bạn đã nắm chắc quy trình ra quyết định toàn diện. Biết khi nào có thể tiết kiệm thời gian cũng là một phần của quá trình ra quyết định.

Các chương cuối sẽ nói về những cách hiệu quả để nhận biết các chương ngại có thể xuất hiện trên hành trình của bạn và những công cụ để khai thác kiến thức và thông tin mà người khác có. Cụ thể, tôi sẽ nhắc đến những vấn đề như làm sao để thu thập phản hồi từ người khác, cách để tránh những cái bẫy của việc ra quyết định theo nhóm, đặc biệt là tư duy tập thể.

Cách sử dụng cuốn sách

Xuyên suốt cuốn sách này là những bài tập, thí nghiệm tưởng tượng và các biểu mẫu để bạn có thể luyện tập và củng cố các mô hình tư duy, các bộ khung và công cụ ra quyết định.

Hãy cầm trên tay một cây bút chì để vừa đọc sách, vừa làm bài tập để thu hoạch được nhiều kiến thức nhất có thể. Đương nhiên, bạn không bắt buộc phải hoàn thành tất cả các bài tập trong quá trình đọc sách. Bạn vẫn có thể học được nhiều điều kể cả khi không thực hiện những bài tập tương tác này. Vai trò của bài tập, công cụ, định nghĩa, bảng biểu, bản theo dõi tiến độ, worksheet, bản tóm tắt và các danh sách việc cần làm (checklist) được đưa ra trong cuốn sách này đều chỉ là mẫu tham khảo. Sau này, bạn có thể in ra, sử dụng, chia sẻ cho người khác, hoặc chỉnh sửa lại để phù hợp với nhu cầu của mình.

Tương tự, bạn cũng sẽ thu hoạch được nhiều kiến thức nhất nếu đọc theo thứ tự, vì có nhiều ý tưởng sẽ được xây dựng dựa trên những ý tưởng mà tôi đã trình bày trước đó. Tuy vậy, bởi vì từng chương trong cuốn sách phân tích một cách đầy đủ về một vấn đề độc lập, nên bạn hoàn toàn có thể nhảy ngay vào bất kỳ chương nào mà bạn thấy hứng thú và bắt đầu từ đó.

“Đứng trên vai những người khổng lồ”

Cuốn sách này là một tài liệu tổng hợp, có tác dụng diễn giải và hướng dẫn áp dụng vào thực tế lý thuyết của rất nhiều nhà tư tưởng, nhà tâm lý học, kinh tế học và nhà khoa học của nhiều lĩnh vực khác – những người đã dành cả cuộc đời để nghiên cứu về hành vi và việc đưa ra quyết định. Dù cuốn sách này giúp được cho bạn ít nhiều trong việc cải thiện quá trình ra quyết định, nó cũng không thể tồn tại nếu không được *đứng trên vai những người khổng lồ* – kế thừa những tư tưởng và nghiên cứu từ nhiều nhà khoa học và nhà tư tưởng lớn.

Rải rác trong cuốn sách này, bạn sẽ thấy tôi đề cập đến công trình của các nhà khoa học và chuyên gia của những lĩnh vực liên quan. Nếu trong quá trình đọc, bạn bắt gặp một khái niệm

hoặc một đề tài mà mình quan tâm, bạn có thể nghiên cứu sâu thêm để có thêm những hiểu biết về chúng.

Chương 1

SUY TỪ KẾT QUẢ

MỌI THỨ DƯỞNG NHƯ TO HƠN KHI NHÌN TỪ GƯƠNG CHIẾU HẬU

Tất cả các bài tập trong cuốn sách này đều được thiết kế để giúp bạn hiểu hơn về cách bạn xử lý thông tin. Vì vậy, để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn cần trả lời theo suy nghĩ đầu tiên bật ra thay vì cố gắng cân nhắc xem thế nào mới “đúng”. Không có câu trả lời nào là đúng hay sai – câu trả lời chỉ phản ánh cách mà bạn suy nghĩ.

[1]

Nhảy việc



- 1 Hãy tưởng tượng, bạn rời khỏi công việc hiện tại để đảm nhiệm vị trí mới ở một công ty mới.

Công việc mới khá là suôn sẻ! Bạn quý đồng nghiệp, cảm thấy hài lòng với vị trí của mình, và trong vòng một năm bạn đã được thăng chức.

Vậy, quyết định nhảy việc này có phải là một quyết định đúng CÓ KHÔNG
đần hay không? ☐ ☐

- 2 Hãy tưởng tượng, bạn rời khỏi công việc hiện tại để đảm nhiệm vị trí mới ở một công ty mới.

Công việc mới hóa ra là một thảm họa! Bạn cảm thấy khổ sở và đã bị sa thải chỉ trong năm đầu tiên.

Vậy, quyết định nhảy việc này có phải là một quyết định đúng CÓ KHÔNG
đần hay không? ☐ ☐



Tôi đoán chắc, trong trường hợp đầu tiên, bạn sẽ cho rằng quyết định nhảy việc là đúng, và trong trường hợp sau là không đúng. Chẳng phải nếu công việc mới tiến triển tốt thì quyết định bỏ công việc cũ là sáng suốt sao? Và nếu công việc mới không được như ý thì đó hẳn là một quyết định tệ hại còn gì?

*Nhưng vấn đề là, trong cả hai trường hợp, tôi đều không đưa ra cho bạn bất kỳ thông tin có ý nghĩa nào về quá trình đi đến quyết định. Tôi chỉ cho bạn hai thông tin: (1) mô tả một cách rất ngắn gọn về **bối cảnh** dẫn đến quyết định và (2) **kết quả** của quyết định ấy.*

Ngay cả khi không có bất kỳ thông tin chi tiết nào về quá trình ra quyết định, chỉ cần tôi cho bạn biết kết quả, bạn sẽ có cảm giác rằng mình thật sự đã biết quyết định đó là tốt hay không tốt.

Và cảm giác này – rằng *kết quả* của quyết định sẽ phản ánh *chất lượng* của quá trình ra quyết định – mạnh đến nỗi, ngay cả khi tôi mô tả hai quyết định ấy theo *cùng một cách* (bạn nghỉ việc và đảm nhận một vị trí mới), thì bạn cũng cảm thấy chất lượng của quá trình đưa ra quyết định có gì đó khác nhau.

Hiện tượng này có trong mọi lĩnh vực.

Bạn mua cổ phiếu. Cổ phiếu tăng giá. Bạn cảm thấy mình đã có một quyết định tuyệt vời. Bạn mua cổ phiếu. Cổ phiếu hạ giá. Bạn cảm thấy mình vừa ra một quyết định tệ hại.

Bạn dành sáu tháng trời cố gắng chốt đơn với một khách hàng mới. Khi họ trở thành khách hàng lớn nhất của bạn, bạn cảm thấy thời gian bỏ ra quá hợp lý và quyết định của mình quá tuyệt vời. Một viễn cảnh khác, bạn dành sáu tháng thuyết phục một khách hàng nhưng mãi vẫn không chốt được đơn, bạn cảm thấy mình đã phí thời gian cho một quyết định tệ hại.

Bạn mua một căn nhà. Sau năm năm, bạn bán đi và lời được đến 50% số tiền đã chi. Một quyết định quá tuyệt vời! Bạn mua một căn nhà. Sau năm năm, bạn bán lỗ. Quyết định tệ hại!

Bạn bắt đầu tập CrossFit và sau hai tháng đã giảm được cân, tăng được cơ. Quyết định tuyệt vời! Nhưng nếu bạn bị trật vai chỉ sau có hai ngày, bạn cảm thấy đây thật là một quyết định tệ hại.

Trong lĩnh vực nào cũng vậy, kết quả là cái đến sau, nhưng người ta luôn nhìn vào nó trước tiên.

Có một cái tên cho hiện tượng này: ***Suy từ kết quả.***

SUY TỪ KẾT QUẢ

Một con đường tắt, khi ta dùng chất lượng của một kết quả để suy ra chất lượng của một quyết định.

Khi một người suy từ kết quả, họ sẽ xác định xem kết quả của một quyết định là tích cực hay tiêu cực, từ đó đánh giá quyết định là đúng đắn hay sai lầm. Các nhà tâm lý học gọi đây là *thiên kiến bởi kết quả* (outcome bias). Chúng ta thường chọn lối tắt này vì ta không thể xác định liệu quyết định của mình là tốt hay xấu, nhưng ta có thể thấy được hệ quả mà quyết định đó dẫn đến. Suy từ kết quả là một cách tinh giản những đánh giá phức tạp về chất lượng của quyết định.

Nhưng vấn đề ở đây là gì? *Đơn giản không phải lúc nào cũng tốt hơn.*

Chất lượng của quyết định và chất lượng của kết quả, tất nhiên, có phần nào đó liên quan đến nhau. Nhưng hai yếu tố này không phải lúc nào cũng có mối liên hệ. Thật không dễ để chỉ ra mối quan hệ giữa hai yếu tố này. Xét trong trường hợp bỏ việc cũ và tìm một công việc mới, khó mà nói được rằng kết quả (tệ hay tốt) có phải do chất lượng của quyết định hay không. Đôi khi chúng ta đưa ra một quyết định tốt nhưng diễn biến sau đó lại không tốt.

Bạn có thể vượt đèn đỏ qua giao lộ mà vẫn vô sự. Bạn có thể gặp tai nạn dù đã tuân thủ nghiêm khắc luật giao thông. Điều này có nghĩa, khi chúng ta phán đoán chất lượng của một quyết định dựa trên kết quả, chúng ta sẽ chẳng thu hoạch được gì

nhieu. Suy từ kết quả có thể dẫn đến một kết luận rằng: “À, vượt đèn đỏ là một ý hay”. Nhưng chúng ta thừa biết vượt đèn đỏ không phải là một ý hay.

Để đưa ra những quyết định tốt hơn, điều quan trọng là bạn phải rút ra bài học từ quá khứ. Trải nghiệm mang trong nó những bài học để bạn cải thiện các quyết định trong tương lai. Đánh giá quyết định dựa trên kết quả có thể dẫn bạn đến những bài học sai lầm.

[2]

Cái bóng của kết quả

Công bằng mà nói, trong bài tập đầu tiên, tôi đã không cho bạn đủ thông tin để bạn có thể kết luận rằng quyết định đó có tốt hay không tốt. Tâm trí bạn có lẽ đã tự điền vào những thông tin còn thiếu khi không có đủ dữ kiện, cơ chế này cũng tương tự như khi chúng ta nhìn thấy ảo ảnh. Nói như vậy không có nghĩa là những khi không có đủ thông tin, bạn nên đánh giá quyết định dựa trên kết quả. Tốt hơn hết là chúng ta đừng tự suy diễn câu chuyện để hợp lý hóa kết quả mà chúng ta tình cờ biết.

Như vậy, xu hướng suy từ kết quả có biến mất không nếu ta có được đầy đủ thông tin?

Hãy đến với một số ví dụ khác để tìm ra câu trả lời.

- 1 Bạn mua một chiếc xe điện và rất thích nó. Đó là một chiếc xe tuyệt vời, được sản xuất bởi một thiên tài công nghệ được tung hô là có tầm nhìn xa.

Dựa trên những trải nghiệm cùng chiếc xe, bạn mua cổ phiếu của công ty ấy.

Sau hai năm, cổ phiếu của công ty tăng vọt, bạn thu về giá trị cao gấp 20 lần khoản đầu tư.

Hãy đánh giá chất lượng của quyết định đầu tư theo thang điểm từ 0-5, trong đó 0 là tệ nhất và 5 là tốt nhất:

Quyết định tệ hại 0 1 2 3 4 5 Quyết định tuyệt vời

Hãy giải thích lý do tại sao bạn đánh giá như vậy:

2

Bạn mua một chiếc xe điện và rất thích nó. Nó là một chiếc xe tuyệt vời, được sản xuất bởi một thiên tài công nghệ được tung hô là có tầm nhìn xa.

Dựa trên những trải nghiệm cùng chiếc xe, bạn mua cổ phiếu của công ty ấy.

Sau hai năm, công ty phá sản, khoản đầu tư của bạn mất trắng.

Hãy đánh giá chất lượng của quyết định đầu tư theo thang điểm từ 0-5, trong đó 0 là tệ nhất và 5 là tốt nhất:

Quyết định tệ hại 0 1 2 3 4 5 Quyết định tuyệt vời

Hãy giải thích lý do tại sao bạn đánh giá như vậy:



Nếu giống với đại đa số, bạn sẽ diễn giải lý do mua cổ phiếu tùy thuộc vào kết quả nhận được là tốt hay xấu.

Với kết quả tốt, nhiều khả năng bạn sẽ nhìn nhận các trải nghiệm dẫn đến quyết định đầu tư bằng cái nhìn tích cực hơn: Bạn đã có trải nghiệm cá nhân với sản phẩm, và điều đó rất quan trọng. Rốt cuộc thì nếu bạn thích chiếc xe, nhiều khả năng những người khác cũng vậy. Thêm nữa, thiên tài công nghệ kia đã có tiếng thành công, đầu tư cho công ty do anh ta điều hành nhiều khả năng sẽ là một sự lựa chọn tốt.

Nhưng nếu rốt cuộc công ty này là “bom xịt”, những trải nghiệm tôi đã mô tả có thể được bạn nhìn nhận bằng một con mắt khác. Lúc này, nhiều khả năng bạn sẽ cho rằng trải nghiệm cá nhân không thay thế được bước thẩm định chuyên sâu khi lựa chọn đầu tư. Bạn sẽ cho rằng ta nên đánh giá tính hình tài chính của công ty đó, ví dụ như: Cổ phiếu công ty này có đang tạo ra lợi nhuận không? Có thể tạo ra lợi nhuận không? Các khoản nợ của họ thế nào? Họ còn vốn cho đến khi đạt được khả năng sinh lợi chứ? Họ có thể đáp ứng nhu cầu và tăng năng suất sản xuất chứ?

Và tất nhiên, xu hướng đánh giá quá trình ra quyết định dựa vào kết quả này không chỉ giới hạn trong các quyết định đầu tư.

Bạn nghĩ việc để tham gia vào một công ty khởi nghiệp triển vọng bởi họ đề nghị chia cho bạn cổ phần. Công ty này sau đó ăn nên làm ra như một Google thứ hai. Quyết định tuyệt vời! Bạn nghĩ việc để tham gia vào một công ty khởi nghiệp triển vọng bởi họ đề nghị chia cho bạn cổ phần. Chỉ một năm sau, công ty phá sản. Bạn thất nghiệp và đã dùng đến cạn kiệt khoản tiết kiệm của mình. Quyết định tệ hại!

Bạn chọn một trường đại học vì muốn chung trường với tình yêu gà bông thời trung học của mình. Bạn tốt nghiệp hạng ưu, kết hôn với tình đầu, và có một công việc như mơ. Quyết định này thật không chê vào đâu được! Bạn chọn một trường đại học vì muốn chung trường với tình yêu gà bông thời trung học của mình. Sáu tháng sau, các bạn chia tay. Bạn quyết định đổi ngành, nhưng chương trình học của ngành mới không làm bạn vừa ý. Hằng ngày, bạn phải đi một đoạn đường rất xa để đến trường. Cuối năm nhất, bạn chuyển trường. Quyết định chọn trường khi xưa thật tệ hại.

Trong tất cả các trường hợp trên, kết quả ảnh hưởng đến cách ta nhìn nhận quyết định ngay cả khi các chi tiết của quá trình ra quyết định là *như nhau*, bởi kết quả đã chi phối cách ta nhìn nhận các chi tiết ấy.

Suy từ kết quả ảnh hưởng đến phán đoán của chúng ta đến mức đó đây!



Khi kết quả không tốt, ta sẽ hướng sự chú ý của mình đến những dấu hiệu cho thấy quá trình đưa ra quyết định trước đó là tệ hại. Ta nghĩ mình đang nhìn nhận một cách rất lý trí bởi *quá trình tệ hại kia là quá rõ ràng*. Ngược lại, khi một quyết định cho ra kết quả tốt, ta ít hà khắc hơn trong việc phân tích chất lượng của quyết định, bởi chúng ta đang bận viết nên một câu chuyện sao cho khớp với cái kết cục tốt đẹp kia.

Kết quả đang phủ một cái bóng lên khả năng nhìn nhận chất lượng quyết định của chúng ta.

KẾT QUẢ

CHẤT LƯỢNG
QUYẾT ĐỊNH

Chúng ta muốn mối quan hệ nhân quả giữa chất lượng kết quả và chất lượng quyết định được hình thành. Chúng ta muốn thế giới vận hành như vậy. Chúng ta ít khi muốn chấp nhận các biến số ngẫu nhiên. Khi cố gắng tin vào mối quan hệ này, chúng ta dần không còn thấy được rằng tương lai có thể có rất nhiều viễn cảnh.

Ngay từ đầu, vai trò của trải nghiệm là làm một người thầy tốt. Nhưng vai trò này đã mất đi khi ta ép chất lượng của kết quả và chất lượng của quyết định vào một công thức đầy khiên cưỡng. Cách làm ấy bóp méo khả năng của ta trong việc sử dụng kinh nghiệm để dự đoán xem quyết định nào là tốt và quyết định nào thì không.

Việc suy từ kết quả khiến quả cầu thủy tinh của chúng ta như chìm vào lớp sương mù.



Bây giờ, khi đã hiểu suy từ kết quả là gì, hãy nghĩ về một thời điểm bạn đã làm điều đó. Hãy mô tả lại tình huống đó dưới đây.

[3]

Chiếc hộp may mắn

Sự may rủi “nhảy” vào giữa quyết định của bạn với kết quả mà bạn nhận được. Đó là yếu tố mà bạn không thể tác động hay khống chế, là thứ quyết định bạn sẽ nhận được kết quả thế nào trong ngắn hạn.

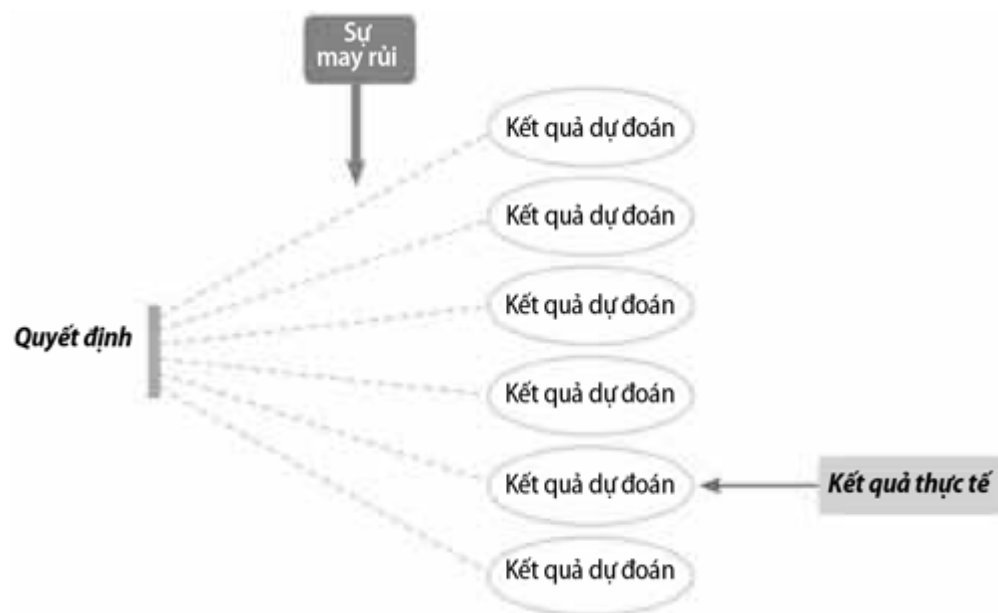
Một quyết định có thể mở ra nhiều tương lai khác nhau – có thể tốt, có thể tệ. Khi bạn đưa ra một quyết định, quyết định ấy sẽ khiến cho một số viễn cảnh có cơ hội trở thành hiện thực, đồng thời khiến cho một số viễn cảnh khác không thể nào xảy ra. Quyết định bạn đưa ra sẽ xác định tập hợp các *viễn cảnh* và phân trăm *khả năng* chúng có thể xảy ra; tuy nhiên, nó không xác định cụ thể một kết quả nào thực sự sẽ xảy ra cả.

Sự may rủi “nhảy” vào giữa quyết định của bạn với kết quả mà bạn nhận được. Đó là yếu tố mà bạn không thể tác động hay khống chế, là thứ quyết định bạn sẽ nhận được kết quả thế nào trong ngắn hạn.

Vì thế, để trở thành một người ra quyết định tốt, bạn cần phải dự đoán được tập hợp những viễn cảnh tương lai có khả năng xảy ra. Cuốn sách này được thiết kế để hỗ trợ bạn mài giũa kỹ năng ấy, giúp bạn dần xua tan lớp sương mù bên trong quả cầu pha lê. Song, cũng như những câu dự báo chung chung của các thầy bói, tương lai rốt cuộc sẽ diễn ra như thế nào là điều không ai biết chắc được.

Nói cách khác, có một nhân tố quan trọng can dự vào quá trình này: sự may rủi.

May rủi là thứ chi phối một phần kết quả mà bạn nhận được bên cạnh quyết định mà bạn đưa ra – thứ vốn đã dẫn đến rất nhiều biến số.



Vì một quyết định chỉ xác định được tập hợp các kết quả có thể xảy ra (một số tốt, một số xấu, một số không tốt cũng chẳng xấu), nên kết quả tốt có thể sinh ra từ cả quyết định xấu (lần tốt), và kết quả xấu cũng có thể sinh ra từ cả quyết định tốt (lần xấu).

Có thể hình dung mối quan hệ giữa chất lượng quyết định và chất lượng kết quả như sau:

		<u>Chất lượng kết quả</u>	
		Tốt	Xấu
<u>Chất lượng quyết định</u>	Tốt	PHẦN THƯỜNG XỬNG ĐÁNG	XUI XẼO
	Xấu	ĂN MAY	THẤT BẠI NGHIỆM NHIÊN

- *Phần thưởng xứng đáng* đến với bạn khi bạn đưa ra một quyết định tốt, và quyết định ấy dẫn đến một kết quả tốt. Ví dụ như khi bạn tuân thủ đúng đèn hiệu giao thông và vượt qua giao lộ an toàn.

- *Ăn may* là khi bạn đưa ra một quyết định không tốt nhưng lại nhận về kết quả tích cực. Ví dụ: Bạn tranh thủ lúc dừng chờ đèn đỏ để đăng một dòng trạng thái lên mạng. Vì mãi mê với dòng trạng thái ấy mà bạn không để ý đèn đã chuyển xanh, và may mắn thay, nhờ đó mà bạn tránh được một vụ va chạm xảy ra ở ngã tư.

- *Xui xẻo* là khi bạn đưa ra một quyết định tốt nhưng kết quả lại tệ hại. Ví dụ, bạn tuân thủ luật giao thông nên đã di chuyển khi thấy đèn xanh, nhưng khi đến ngã tư thì có một người từ đường bên kia đột ngột vượt đèn đỏ nên đã xảy ra va chạm với bạn. Đó là một kết quả tệ hại, nhưng điều đó không có nghĩa là quyết định tuân thủ luật giao thông của bạn là một quyết định sai lầm.

- *Thất bại nghiêm nhiên* là khi bạn đưa ra một quyết định sai lầm, vì vậy nên bạn nhận về một kết quả tệ hại, ví dụ như vượt đèn đỏ và gặp tai nạn.

Rõ ràng, chúng ta có thể đưa ra rất nhiều ví dụ cho cả bốn loại này. Thường thì quyết định tốt của bạn sẽ dẫn đến một kết cục tốt; nhưng cũng có lúc bạn gặp xui xẻo. Tương tự, thường thì quyết định tệ hại của bạn sẽ dẫn đến những thứ tệ hại thật; nhưng cũng có khi bạn lại ăn may. Việc suy từ kết quả có thể khiến bạn quên mất vai trò của sự may rủi trong diễn biến của mọi việc. Một khi đã biết kết quả, ta thường chỉ nhìn nhận tình huống đó như Phần thưởng xứng đáng hoặc Thất bại nghiêm nhiên. Trường hợp Xui xẻo và Ăn May ít khi được đưa vào cân nhắc.

		<i>Chất lượng kết quả</i>	
		Tốt	Xấu
<i>Chất lượng quyết định</i>	Tốt	PHẦN THƯỜNG XỬNG ĐÁNG	XUI XẼO
	Xấu	ĂN MAY	THẤT BẠI NGHIỆM NHIÊN

Khi bạn rút kinh nghiệm từ quá khứ, những điểm mù đó có thể khiến bạn đưa ra kết luận sai.

Ví dụ, bạn đưa ra một quyết định mà trong đó chỉ có 10% nguy cơ dẫn đến kết quả xấu, tuy nhiên, thật không may, quyết định đó dẫn đến đúng kết quả xấu mà bạn đã dự liệu. Vậy là, bạn cho rằng mình không nên ra quyết định tương tự trong tương lai. Do xu hướng suy từ kết quả, bạn quên mất rằng ngay từ đầu khả năng xảy ra tình huống xấu chỉ là 10%, và bạn đã có đến 90% cơ hội thành công. Tuy đó là một quyết định tốt nhưng trải nghiệm cá nhân đã khiến bạn nghĩ rằng mình không nên đưa ra quyết định tương tự nữa.

Đó là cái giá phải trả của việc suy từ kết quả.



Bây giờ, hãy đưa bạn thoát khỏi cái bóng bao trùm của thói quen suy từ kết quả bằng cách điền hết tất cả các ô trong bảng bằng những câu chuyện trong cuộc sống của bạn.

Đầu tiên, hãy nghĩ về một trải nghiệm khi mà quyết định tốt của bạn đã dẫn đến một kết quả tốt. Hãy mô tả ngắn gọn tình huống đó trong ô Phần thưởng xứng đáng bên dưới.

Sau đó, hãy nghĩ về một trải nghiệm ra quyết định dẫn đến kết quả chẳng đâu vào đâu, nhưng bạn nghĩ bạn đã ra một quyết định không tệ chút nào. Hãy mô tả ngắn gọn tình huống đó trong ô Xui xẻo.

Tiếp đến, hãy nghĩ về một lần bạn đã đưa ra một quyết định khá tệ, nhưng mọi thứ lại suôn sẻ hơn bạn nghĩ. Hãy mô tả ngắn gọn tình huống này trong ô Ăn may.

Cuối cùng, hãy nghĩ đến một lần bạn đã ra một quyết định khá tệ, và nghiệm nhiên là kết quả mà bạn thu về cũng chẳng tốt đẹp chút nào. Hãy mô tả ngắn gọn tình huống này trong ô Thất bại nghiệm nhiên.

[4]

Khi các quyết định không mang lại kết quả tương đương



Bây giờ, hãy đào sâu vào hai tình huống cho thấy chất lượng quyết định không dẫn đến kết quả tương ứng: Xui xẻo và Ăn may.

1 Một tình huống mà bạn cho là mình đã gặp xui xẻo?

Mô tả lý do khiến bạn nghĩ rằng quyết định của mình là tốt, dù kết quả thu về không như ý.

Những lý do này có thể bao gồm xác suất xảy ra của kết quả không tốt, thông tin dẫn đến quyết định, hay độ đáng tin cậy của những người mà bạn tìm đến để xin lời khuyên.

Liệt kê ít nhất ba lý do khiến bạn nhận được kết quả không tốt dù quyết định của bạn là hợp tình hợp lý.

Nói cách khác, có những nhân tố nào nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, hoặc có điều gì mà bạn đã không lường trước trong quá trình đưa ra quyết định ban đầu của mình?

Liệt kê ít nhất ba viễn cảnh khác có thể xảy ra khi bạn ra quyết định đó.

2 Một tình huống mà bạn cho là mình đã ăn may?

Viết ra vài lý do khiến bạn nghĩ rằng quyết định của mình là tệ hại dù kết quả thu về khá tốt.

Liệt kê ít nhất ba lý do khiến bạn nhận được kết quả tốt dù đã đưa ra một quyết định tệ hại.

Nói cách khác, có điều gì nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, hoặc có những điều bạn đã không thể ngờ tới trong quá trình đưa ra quyết định ban đầu?

Liệt kê ít nhất ba viễn cảnh có thể xảy ra khi bạn ra quyết định đó.

3 Bạn dễ nghĩ ra ví dụ cho trường hợp nào hơn, Xui xẻo hay Ăn may?

Xui xẻo Ăn may

Bạn nghĩ tại sao trường hợp còn lại lại khó hơn?



Nếu giống với đa số, bạn sẽ cảm thấy dễ “quy tội” cho sự xui xẻo khi kết quả nhận về không như ý hơn là thừa nhận rằng mình có được thành quả tốt là nhờ ăn may.

Khi điều không may xảy ra, ta cảm thấy được an ủi khi biết rằng đó có thể không phải do lỗi của bản thân mà chỉ là do xui xẻo, để từ đó vẫn cảm thấy ổn với việc ra quyết định của mình bất chấp kết quả không mong muốn. Nó cho lòng tự tôn của ta một lối thoát, cho phép ta nhìn nhận chính mình trong vầng hào quang tích cực bất chấp kết quả không như mong đợi.

Mặt khác, khi mọi việc suôn sẻ, ta sẽ vui hơn khi biết rằng kết quả tốt đẹp đó là nhờ nỗ lực của bản thân cũng như nhờ những quyết định đúng đắn. Nếu thừa nhận vai trò của vận may trong việc tạo ra kết quả tích cực, ta mất đi cảm giác thấy mình thông minh và làm chủ hoàn cảnh. Với những kết quả tốt, sự can thiệp của yếu tố may rủi không cho phép bạn kể câu chuyện đó theo cách mà bạn muốn.

Để trở thành một người ra quyết định tốt hơn, bạn cần thẳng thắn thừa nhận và khám phá cả bốn kết quả có thể xảy ra.

Một thói quen cần được xóa bỏ: Thừa nhận sự Xui xẻo, nhưng không chịu chấp nhận là mình đã Ăn may.

Không dễ để ta sẵn lòng từ bỏ công trạng cũng như cảm giác chính mình đã khiến những điều tốt đẹp xảy ra, nhưng về lâu về

dài thì đó là việc mà bạn nên rèn luyện. Sự may rủi là biến số có ảnh hưởng đến kết quả của mọi quyết định, nếu bạn không để tâm, bạn sẽ không nhận ra ảnh hưởng tinh vi của nó đến tương lai của mình sau này. Những ảnh hưởng vi mô đó cũng giống như lãi kép – hiện tại thì vai trò của chúng chưa rõ ràng, nhưng chúng sẽ mang lại lãi suất vô biên cho bạn khi bạn ra những quyết định trong tương lai.

Kinh nghiệm có thể dạy bạn nhiều điều về cách cải thiện quyết định, nhưng với một điều kiện: Bạn phải trung thực và phân tích thật kỹ. Hãy thực hành việc tách biệt chất lượng của kết quả với chất lượng của quyết định một cách tích cực và thường xuyên. Điều này có thể giúp bạn nhận ra quyết định nào đáng được lặp lại và quyết định nào thì không.

[5]

Đừng đợi đến khi đưa ra một quyết định sai lầm

Khi dùng kết quả để suy ra chất lượng quyết định, bạn sẽ bỏ ngoài vòng suy xét hai trường hợp có thể xảy ra là xui xẻo và ăn may. Kết quả là, bạn có thể sẽ tiếp tục thực hiện một quyết định sai lầm vì nghĩ rằng nó đúng đắn, và né tránh lặp lại một quyết định vốn dĩ rất đúng đắn nhưng do trải nghiệm không tốt trước đó, bạn nghĩ rằng nó sai lầm. Bên cạnh đó, chúng ta cũng thường bỏ qua những bài học cần rút ra khi quyết định tốt dẫn đến một kết cục tốt đẹp. Ta nghĩ rằng đó là điều hiển nhiên sẽ xảy ra.



1 Trở lại với bảng kết quả bốn phần mà bạn đã điền ở trên.

Tình huống nào được bạn mô tả là Phần thưởng xứng đáng?

Hãy viết ra vài lý do khiến bạn nghĩ rằng quyết định của mình là đúng đắn, chẳng hạn như xác suất xảy ra của kết quả không tốt, thông tin đưa bạn đến quyết định, hoặc những người mà bạn tìm đến để xin lời khuyên.

Giờ thì hãy dành chút thời gian để nghĩ xem trong quyết định của bạn có điểm nào ***lẽ ra đã có thể tốt hơn*** không.

Một số câu hỏi gợi ý:

Bạn có thể có nhiều thông tin hơn hoặc có được thông tin tốt hơn trước khi quyết định không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Bạn có thể quyết định nhanh chóng hơn không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Bạn có thể dành thêm thời gian cho quyết định không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Có thông tin nào về sau bạn mới biết nhưng thực ra đã có thể biết từ trước và có thể thay đổi quyết định của bạn không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Có tình huống nào thậm chí còn tốt hơn kết quả mà bạn nhận được không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Nếu có, thì giả sử bạn đưa ra một quyết định khác, xác suất những kết quả tốt hơn xảy ra có tăng lên không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Nếu được làm lại, bạn có đưa ra một quyết định khác? CÓ KHÔNG
☐ ☐

Thậm chí nếu vẫn đưa ra quyết định như cũ, bạn có thể nghĩ ra cách nào để cải thiện quy trình ra quyết định của mình không? CÓ KHÔNG
☐ ☐

2 Hãy suy ngẫm về các câu trả lời “Có” bạn đã đưa ra và viết vào đây.

3 Việc phân tích những trường hợp khi chất lượng quyết định và chất lượng kết quả khớp với nhau cũng quan trọng không kém việc khám phá những trường hợp xui xẻo hay ăn may.

Khi đã nhận được Phần thưởng xứng đáng, bạn vẫn có thể rút ra được những bài học đáng giá từ trải nghiệm ra quyết định của mình.

Quy luật tương tự cũng áp dụng cho tình huống Thất bại nghiêm nhiên.

Vì thế, hãy dành ra chút thời gian để thực hiện bài tập này đối với tình huống **Thất bại nghiêm trọng**.



Ngay cả khi bạn đã đưa ra được một quyết định tốt, điều đó cũng không có nghĩa quyết định đó đã là quyết định *tốt nhất*. Thực tế là hiếm có ai đưa ra được một quyết định hoàn hảo. Để cải thiện quyết định của mình từng ngày, bạn phải sẵn lòng rũ bỏ sự tự mãn – thứ có thể được sinh ra từ một quyết định tốt dẫn đến một kết quả tốt.

Học hỏi từ kinh nghiệm cho phép bạn đưa ra những quyết định tốt hơn về sau. Việc suy từ kết quả sẽ ngăn trở bạn mài giũa khả năng đọc quả cầu pha lê, khiến bạn dự đoán tương lai ngày càng kém đi bởi đã bỏ qua những bài học có thể được học.

Đừng nghĩ rằng bạn không thể rút ra cho mình bài học nào đáng giá khi đang ăn mừng chiến thắng.

Nếu cứ giữ thói quen suy từ kết quả, dần dần, bạn sẽ không đặt câu hỏi, không đánh giá lại các quyết định của mình trong quá khứ khi chất lượng kết quả khớp với chất lượng quyết định. Khi điều đó xảy ra, đặc biệt khi mọi sự suôn sẻ, các quyết định đó nhiều khả năng sẽ mặc nhiên được bạn chấp nhận như một lẽ thường tình: “Ở đây chẳng có bài học nào để rút ra cả”.

[6]

Xem xét lại những quyết định tốt nhất và tệ nhất

Trở lại với những câu trả lời mà bạn đã chọn ở đầu cuốn sách, khi tôi hỏi bạn về quyết định tốt nhất và tệ nhất của mình. Bây giờ, bạn cảm thấy như thế nào về những câu trả lời ấy? Bạn có đổi ý không? Sau khi suy xét (không chịu ảnh hưởng của việc suy từ kết quả), chúng có thực sự là những quyết định tốt nhất và tệ nhất của bạn không? Bạn đã thấy rõ hơn tác động của thói quen suy từ kết quả rồi chứ?

Hãy viết những suy ngẫm ấy ra đây.

Sau khi ngẫm lại, bạn hãy kể thêm về những quyết định mà bạn cho là tốt nhất hoặc tệ nhất.



Việc suy từ kết quả khiến ta mất đi sự đồng cảm dành cho bản thân và người khác.

Khi ai đó gặp phải kết quả tệ hại, ta ngay lập tức đánh giá quyết định của họ là sai lầm. Và từ đó, ta dễ buông lời trách mắng, đổ lỗi. Ta cảm thấy mình không cần thiết phải thương xót ai bởi tất cả những việc này xảy đến với họ là do lỗi của họ.

Không chỉ với người khác, lối tư duy này còn khiến ta hà khắc với chính bản thân mình. Khi ta áp dụng cái công thức lạnh lùng đó vào chính mình, ta trở nên ít khoan dung hơn với bản thân. Ta vui đập bản thân khi mọi sự không diễn ra theo cách ta muốn.

Khi ai đó mang về kết quả tốt, ta không nên xem nhẹ những sai sót của họ chỉ vì “rốt cuộc thì kết quả vẫn tốt đẹp”. Ai cũng cần phải học những bài học sau một trải nghiệm, dù kết quả của trải nghiệm đó là tích cực hay tiêu cực. Điều ta cần làm là học hỏi để có được những quyết định tốt hơn trong tương lai. Giá trị của chúng ta nên được xác định dựa trên các quyết định có chủ đích mà ta đưa ra, chứ không phải dựa trên kết quả của sự việc – thứ có thể bị khống chế bởi yếu tố may rủi.

[7]

Tóm tắt về lối tư duy Suy từ kết quả

- **Suy từ kết quả** là khuynh hướng dùng sự tốt/xấu của kết quả để đánh giá sự tốt/xấu của quyết định.
- **Kết quả** ảnh hưởng rất lớn đến việc đánh giá quá trình ra quyết định trước đó của bạn, khiến bạn coi nhẹ hoặc bóp méo thông

tin trong quá trình, khiến bạn nhìn nhận chất lượng quyết định theo chất lượng kết quả.

- Trong một quyết định ngắn hạn, không có nhiều sự liên quan giữa chất lượng quyết định và chất lượng kết quả. Hai yếu tố đó có quan hệ với nhau, nhưng là mối quan hệ cần thời gian dài để thể hiện.

- **Sự may rủi** là yếu tố can thiệp vào giữa quyết định của bạn với kết quả thực nhận. Việc suy từ kết quả khiến bạn khó nhận thấy vai trò của yếu tố này.

- Nhìn vào một kết quả, bạn không thể kết luận gì về chất lượng quyết định, bởi còn tồn tại sự chi phối của yếu tố may rủi.

- Khi đưa ra một quyết định, bạn gần như không thể bảo đảm nó sẽ dẫn đến một kết quả nhất định. Thay vào đó, mục tiêu của bạn nên là chọn ra phương án sẽ dẫn đến *một tập hợp các kết quả* được mong đợi nhất.

- Rút kinh nghiệm từ quá khứ có thể giúp bạn cải thiện các quyết định trong tương lai. Tư duy suy từ kết quả gây trở ngại cho quá trình học tập đó, khiến ta lặp lại nhiều quyết định sai lầm (vì trước đó đã ăn may) và từ bỏ nhiều quyết định vốn dĩ rất đúng đắn (vì trước đó đã xui xẻo). Tư duy này cũng khiến ta thờ ơ với việc đánh giá các tình huống chất lượng tốt – kết quả tốt cũng như tình huống chất lượng kém – kết quả kém; những trải nghiệm vốn cũng mang lại nhiều bài học giá trị.

- Thói quen suy từ kết quả khiến chúng ta thiếu sự đồng cảm với người khác và với chính mình.

CHECKLIST

☐ Kết quả đã ảnh hưởng đến cách bạn đánh giá quyết định của mình (hay cách ai đó đánh giá quyết định của họ) đến mức nào?

☐ Đối với tình huống quyết định tệ dẫn đến kết quả tệ, bạn có chỉ ra được một vài điểm khá sáng suốt mà bạn đã đưa ra trong

quá trình ra quyết định không? Bạn xác định điều đó bằng cách nào?

☐ Đối với tình huống quyết định tốt dẫn đến kết quả tốt, bạn có nghĩ ra được quyết định nào tốt hơn không? Quá trình đưa ra quyết định có thể được cải thiện như thế nào?

☐ Bạn nghĩ rằng những yếu tố nào có tác động đến kết quả nhưng ngoài tầm kiểm soát của người ra quyết định?

☐ Đây là những viễn cảnh có thể đã xảy ra?

CÂU CHUYỆN

HỌ ĐÃ TỪ CHỐI STAR WARS

Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao) là một bộ phim huyền thoại. Với chi phí sản xuất 11 triệu đô-la, *Star Wars* đã thu về hơn 775 triệu đô-la doanh thu phòng vé. Nhưng đó mới chỉ là phần nổi của tảng băng. Tiếp nối sự thành công của phần đầu tiên, 11 phần sau ra đời, thu về hơn 10,3 tỷ đô-la cho đến đầu năm 2020. Theo sau đó là cả một hệ sinh thái khổng lồ sản xuất những mặt hàng có liên quan đến chủ đề phim. Năm 2012, Disney đã trả 4 tỷ đô-la để mua quyền kinh doanh thương hiệu *Star Wars*, cho phép mọi người được trải nghiệm cảm giác *Star Wars* ngay tại Disneyland.

Hãng phim United Artists (UA) là nơi đầu tiên có cơ hội có được bộ phim này, nhưng họ đã bỏ qua. Sau khi xem bộ phim khoa học viễn tưởng *THX 1138* của George Lucas tại Liên hoan phim Cannes, UA đã ký hợp đồng với hai phim của Lucas. Nhưng hãng đã từ chối khi Lucas đề nghị thực hiện *Star Wars*. Trước đó, họ cũng bỏ qua đề nghị thực hiện *American Graffiti* (Đêm nổi loạn) – một bộ phim mà sau này cũng trở thành bom tấn.

Nhiều hãng phim khác cũng từ chối *Star Wars*, bao gồm cả Universal và Disney. Khi từ chối *Star Wars* vào năm 1970, Disney đã không biết rằng 35 năm sau, họ phải chi khoản tiền cao gấp 400 lần chỉ để có được quyền kinh doanh thương hiệu.

Dư luận đều cho rằng United Artists, Universal và Disney đã phạm phải sai lầm to lớn. Syfy Wire, một trong rất nhiều các trang web kể những câu chuyện dài kỳ về các loạt phim nổi tiếng, nhận định về United Artists với sự mỉa mai: “Đừng thắc mắc mà hãy nhớ rằng họ quá bận rộn với tập *Pink Panther* (Báo Hồng) tiếp theo, nên họ chẳng hào hứng chút nào với những bộ phim ‘không an toàn’ hoặc ‘không chắc sẽ hay’”.

Sự chật vật của *Star Wars* trong giai đoạn đầu là một trong những lý do chính khiến công chúng thốt lên câu nói nổi tiếng mà tác gia và biên kịch quá cố huyền thoại William Goldman nói về Hollywood: “Họ chẳng biết bất cứ điều gì cả!”.

Đó là kết luận mà ai cũng đưa ra được, và hầu như ai cũng làm thế. Tuy nhiên, khi kết luận vội vã như vậy, chúng ta đã quá phiến diện và bỏ qua quá nhiều thông tin. Những gạch đầu dòng dưới đây sẽ chứng minh cho bạn thấy vì sao nhận định “Bỏ qua *Star Wars* là sai lầm to lớn” chính là một nhận định được **suy ra từ kết quả**.

- *Quyết định bỏ qua bộ phim có thể dẫn đến những kết cục khác*: Ngay từ đầu, bất kỳ bộ phim nào cũng chỉ từng là một ý tưởng. *Star Wars* của Lucas, vào thời điểm đó, có thể có rất nhiều viễn cảnh, và chưa chắc viễn cảnh nào cũng tốt đẹp. Ý tưởng của ông rất hay nhưng việc thực hiện có vẻ bất khả thi và quá tốn kém. Không có tên tuổi lớn tham gia. Nếu Lucas chọn diễn viên khác, bộ phim có thể đã thất bại. Khán giả đại chúng có thể không đánh giá cao bộ phim. Một cuộc suy thoái có thể nổ ra giữa lúc bộ phim đang được trình chiếu khiến người ta không ra rạp nữa.

- *Những thông tin đã bị bỏ qua hoặc không được biết đến*: Ta không biết các xưởng phim đã ra quyết định như thế nào khi Lucas đem *Star Wars* đến chào mời. Twentieth Century Fox, nơi nhận bộ phim, cũng không cho rằng mình nắm chắc phần thắng. Lucas và các giám đốc của Fox đã trả lời phỏng vấn rằng xưởng phim cũng không hiểu rõ lắm Lucas đang cố gắng làm gì. Họ cảm thấy dự án có vẻ điên rồ, nhưng ông chủ hãng phim đã nói

với Lucas rằng: “Tôi không hiểu nó, nhưng tôi thích *American Graffiti*, nên anh làm gì thì tôi cũng chịu”.

- *Những suy luận vô lý chịu ảnh hưởng bởi kết quả về quá trình ra quyết định:* Điều chúng ta không thấy là những quyết định không đầu tư tương tự từ những hãng phim này hóa ra lại là những quyết định chí lý.

- *Thiếu dữ liệu để kết luận rằng quyết định đó là tốt hay xấu:* Phải đến khi bạn xem hết danh sách phim được gửi đến cho một hãng, đánh giá những bộ phim họ mua về và những bộ phim ấy có kết quả ra sao, khi đó bạn mới có đầy đủ thông tin để đưa ra kết luận.

Tóm lại, khi chỉ nhìn vào kết quả, chúng ta khó mà kết luận được chất lượng của quyết định. Kết quả không nên được xem là một dữ liệu đủ lớn, về cả số lượng (tất cả các quyết định mà các giám đốc hãng phim đã đưa ra) lẫn chất lượng (quá trình ra quyết định của các hãng phim khi họ nghe Lucas trình bày).

Chương 2

NHƯ NGƯỜI XƯA NÓI, NHẬN THỨC MUỘN KHÔNG TINH

[1]

Ký ức của một người nhảy việc

1

Bạn lớn lên ở Florida, học đại học tại Georgia, vừa ra trường thì được hai nơi tuyển dụng, một ở Georgia và một ở Boston.

Công việc ở Boston là một lựa chọn tốt hơn để phát triển sự nghiệp, nhưng bạn rất ngại thời tiết ở New England.

Dù sao thì bạn cũng lớn lên ở miền Nam và không biết có thích nghi được với vùng đất mới ấy không.

Bạn đến Boston vào tháng Hai xem mùa đông thế nào và thấy rằng cũng không đến nỗi tệ – không tệ đến mức phải bỏ qua một cơ hội làm việc tốt.

Bạn chọn công việc ở Boston. Và những ngày ở đó khiến bạn thực sự tuyệt vọng!

Khi mùa đông thực sự đến, bạn không thể chịu nổi cái lạnh và sự ẩm ướt tại nơi này.

Dù đã có trong tay một công việc như mơ, đến tháng Hai năm sau, bạn “đầu hàng”, nghỉ việc, và về nhà.

Hãy khoanh tròn vào những câu mà bạn nghĩ rằng mình sẽ nói với bản thân hoặc ai đó sẽ nói với bạn sau khi bạn về nhà:

Một người bạn sẽ nói: “Tớ biết thế nào cậu cũng ghét Boston”. (Thực tế là: Có ai nói trước với bạn đâu).

Mình biết ngay là mình nên nhận công việc ở Georgia mà!

Mình nên hiểu là mình sẽ không chịu nổi mùa đông ở đó mới phải. Rõ ràng mình sẽ ghét nó. Mình lớn lên ở miền Nam mà!

Mình phải thấy trước chuyện này rồi mới đúng chứ. Công việc không bao giờ là đủ tốt để mình phải chịu đựng thời tiết khủng khiếp đến thế.

Một người bạn nói: “Tôi biết thế nào cậu cũng sẽ bỏ chạy trong vòng chưa đầy một năm”.

Trong đời chúng ta, luôn có những người mà câu cửa miệng của họ là: “Tôi đã bảo mà” – họ có thể nói ngay câu này với bạn sau khi chứng kiến bạn thất bại nặng nề, hoặc buồn chuyện về bạn với người khác. Tương tự, khi nhận về một kết cục tệ hại, phần lớn chúng ta đều tự trách mình, cứ thắc mắc mãi về việc sao mình có thể đưa ra lựa chọn như vậy khi đã biết trước rằng kết quả sẽ không tốt.

Đó là lý do vì sao bạn khoanh vào tất cả các đáp án trên. Đa phần chúng ta đều vậy.



2

Bạn lớn lên ở Florida, học đại học tại Georgia, vừa ra trường thì được hai nơi tuyển dụng, một ở Georgia và một ở Boston.

Công việc ở Boston là một lựa chọn tốt hơn để phát triển sự nghiệp, nhưng bạn rất ngại thời tiết ở New England. Dù sao thì bạn cũng lớn lên ở miền Nam và không biết có thích nghi được với vùng đất mới ấy không. Bạn đến Boston vào tháng Hai xem mùa đông thế nào và thấy rằng cũng không đến nỗi tệ – không tệ đến mức phải bỏ qua một cơ hội làm việc tốt.

Bạn chọn công việc ở Boston. Và bạn thích nó!

Mùa đông chẳng phải là một vấn đề quá to tát. Thực ra bạn còn thích tuyết và thích mê những lần đi trượt tuyết! Thêm nữa, công việc này đúng như những gì bạn từng mơ ước.

Và bạn trụ lại ở Boston, một thời gian dài.

Sau câu chuyện này, trên thang điểm từ 0-5, hãy đánh giá xem khả năng bạn thốt lên những câu này là bao nhiêu: “Không thể tin nổi là suýt nữa mình đã không nhận công việc này chỉ vì quá lo ngại chuyện thời tiết. Mình lẽ ra phải biết mùa đông chẳng phải vấn đề gì lớn lao mới đúng”.

Rất ít khả năng 0 1 2 3 4 5 Rất nhiều khả năng

Sau câu chuyện này, hãy đánh giá xem khả năng có ai đó sẽ nói với bạn những câu này: “Tôi đã bảo là sẽ đâu vào đấy cả mà! Tôi biết chắc bạn sẽ thích mà! Bạn nên biết rằng thời tiết chẳng thể ảnh hưởng quá lớn đến cuộc sống của bạn đâu!”. (Thực tế là: Họ không hề nói trước với bạn!).

Rất ít khả năng 0 1 2 3 4 5 Rất nhiều khả năng

Tôi đoán bạn sẽ cho rằng cả hai điều trên đều có *nhiều khả năng* xảy ra.



Rõ ràng quyết định chọn công việc là như nhau, bất kể kết quả về sau có thể nào: Bạn tin rằng công việc ở Boston tốt hơn, nhưng bạn lại không chắc về việc thời tiết ở một nơi xa lạ sẽ có ảnh hưởng lớn đến mức nào đối với cuộc sống của bạn.

Điểm then chốt là bạn chưa từng trải nghiệm hết mùa đông New England nên không thể biết chắc được điều này.

Bạn băn khoăn trước quyết định chuyển đến Boston. Bạn ghét nó. Sau đó bạn thốt lên: “Sao mình lại có thể không biết trước điều này chứ?”.

Bạn trăn trở trước quyết định chuyển đến Boston. Bạn thích nó. Rồi bạn reo vang đầy tự hào: “Mình biết mọi chuyện sẽ tốt đẹp mà!”.

Quyết định giống nhau, kết quả trái ngược. Nhưng dù bạn có thích Boston hay không, thì bạn vẫn cảm thấy đáng ra mình đã phải biết trước kết quả này. Dù thế nào thì bạn vẫn cảm thấy kết quả này là điều *chắc chắn sẽ xảy ra*. Dù thế nào thì bạn bè của bạn cũng vẫn nói: “Biết ngay mà!”.

Vì sao lại thế?

Vì ta có ***thiên kiến nhận thức muộn***.

Khi bạn đưa ra một quyết định, có những điều bạn biết chắc sẽ xảy ra và có những điều bạn không chắc chúng có xảy ra hay không.

Có một điều tôi có thể chắc chắn: Vào thời điểm ra quyết định, bạn không biết trong số tất cả các tình huống có thể xảy ra, tình huống nào sẽ trở thành hiện thực.

Nhưng khi mọi việc đã xảy ra, *khi bạn đã biết kết quả*, bạn lại cảm thấy như mình có cơ hội để biết trước hoặc đã biết từ lâu.

Cái kết thực sự chi phối trí nhớ của bạn về việc bạn có được bao nhiêu thông tin vào thời điểm ra quyết định.

KẾT QUẢ

HIỂU BIẾT CỦA BẠN
VÀO THỜI ĐIỂM RA
QUYẾT ĐỊNH

Nếu tư duy suy từ *kết quả* khiến bạn tưởng rằng mình biết một quyết định là tốt hay xấu bởi vì bạn biết kết quả nhận được từ đó là tốt hay xấu, thì *thiên kiến nhận thức muộn* còn khiến mọi chuyện phức tạp hơn. Nó bóp méo ký ức của bạn về điều bạn biết khi ra quyết định theo hai cách:

1. Bạn *đã* biết điều gì sắp xảy ra – thiên kiến nhận thức muộn đánh tráo quan điểm thực sự của bạn ở thời điểm ra quyết định bằng một ký ức sai để phù hợp với những gì bạn biết sau khi có kết quả.
2. Bạn *lẽ ra đã phải* (hoặc *có thể*) biết điều gì sắp xảy ra – thiên kiến nhận thức muộn khiến bạn nghĩ rằng vào thời điểm ra quyết định, bạn đã có thể dự đoán được viễn cảnh này, hoặc biết rằng kết cục này là không thể tránh khỏi.

THIÊN KIẾN NHẬN THỨC MUỘN

Xu hướng tin rằng một sự việc, sau khi nó đã xảy ra, là có thể được đoán trước hoặc không thể tránh khỏi.

Tất nhiên, mô thức này không chỉ khiến bạn có cái nhìn sai về quyết định của chính mình, mà còn khiến bạn có cái nhìn sai về quyết định của người khác.

Bạn biết điều gì còn tệ hơn việc phải sống với sự nuối tiếc rằng lẽ ra bạn đã dự đoán được mọi chuyện không? Đó là câu nói ráo

hoảnh: “Đã bảo mà”.

[2]

Nhận diện thiên hướng nhận thức muộn của bản thân

Bạn mua một ít tiền ảo. Khoản đầu tư của bạn sinh lời gấp năm lần. Bạn nói với bạn bè: “Tôi đã bảo rồi. Anh cũng nên đầu tư đi!”.

Ngược lại, nếu sàn giao dịch tiền ảo sập, bạn sẽ mất sạch khoản tiền đã đầu tư. Bạn tự dẫn vật: “Chuyện này mình lường trước rồi mà, lẽ ra mình phải bán lúc giá cao!”.

Trong giai đoạn thảo luận về các điều khoản trong hợp đồng, bạn muốn mình có lợi càng nhiều càng tốt, và kết quả là giao dịch đó đổ bể. Bạn tự trách mình rằng lẽ ra phải biết là “già néo” sẽ “đứt dây”.

Vài tuần sau, khách hàng quay lại, chấp nhận hợp đồng theo điều kiện của bạn. Bạn cảm thấy như mình đã biết từ lâu, rằng đó là một kế hoạch tốt, và tự hào nói với tất cả mọi người rằng: “Tôi đã bảo mà!”.



Những dấu hiệu

Có rất ít những dấu hiệu cho thấy bạn đang đánh giá tình huống bằng tư duy suy từ kết quả. Bạn khó lòng nghe được ai đó nói thành lời, rằng: “Quyết định đó thật kinh khủng vì tôi đang truy ngược từ hậu quả tệ hại để xác định rằng quyết định ấy là tệ hại”.

Nhưng thiên kiến nhận thức muộn thì lại có những dấu hiệu khá rõ để bạn nhận biết. Ví dụ: “Không thể tin là tôi lại không

thấy trước việc đó sẽ đến”, “Tôi biết mà”, “Tôi đã bảo rồi mà”, hoặc “Lẽ ra tôi phải biết chứ”.

Luyện tập khả năng lắng nghe và nhận biết những dấu hiệu bằng lời nói của bạn, của người khác hay những suy nghĩ của chính bạn là một cách hay để mài giũa kỹ năng phát hiện thiên hướng nhận thức muộn của bản thân.



Giờ thì hãy đi sâu vào một số ví dụ về thiên kiến nhận thức muộn từ cuộc đời của chính bạn.

Có một ví dụ thực tế mà tôi đã nghe được trong một tiệm tạp hóa. (Nhân tiện, tôi muốn thông tin thêm: Tiệm tạp hóa là một nơi tuyệt vời để nghiên cứu hành vi con người).

Người nam: Tôi nghe thấy cô nói chuyện điện thoại. Giọng cô hay quá. Cô là người Ý à?

Người nữ: Không, tôi là người Hy Lạp.

Người nam: Tôi biết mà!

1

Hãy mô tả về một lần bạn hoặc ai đó ra một quyết định, sau đó khi có kết quả, bạn đã nói với ai đó hoặc với chính mình, hoặc người khác nói với bạn những câu đại loại như: “Tôi đã biết sự thể sẽ thế này mà!”.

Bạn đã nói gì với chính mình hay với người kia? Dấu hiệu nào cho thấy sự có mặt của thiên kiến nhận thức muộn?

Bạn hay người kia cảm thấy bản thân đã biết điều gì từ lâu?

Thông tin mà bạn hoặc người kia nghĩ rằng bản thân biết từ lâu ấy có phải là điều gì đó bộc lộ sau khi sự việc xảy ra không, chẳng hạn như cách mà sự việc xảy ra? CÓ KHÔNG
☐ ☐

2

Hãy mô tả về một lần, bạn hoặc ai đó nghĩ rằng đối phương/chính mình lẽ ra phải biết trước diễn biến của sự việc, lần mà bạn đã nói với ai khác hoặc với chính mình những câu đại loại như: “Lẽ ra mình phải biết chứ!” hoặc “Sao cậu lại không thấy được là nó sẽ xảy ra như thế nhỉ?”.

Bạn đã nói gì với chính mình hoặc người khác? Dấu hiệu nào cho thấy sự có mặt của thiên kiến nhận thức muộn?

Bạn hoặc người kia cảm thấy mình/đối phương lẽ ra phải biết điều gì?

Thông tin mà bạn hoặc người kia nghĩ rằng mình/đối phương lẽ ra phải biết có phải là điều gì đó chỉ bộc lộ sau khi sự việc xảy ra không, chẳng hạn như cách nó xảy ra? CÓ KHÔNG
☐ ☐



Thông thường, điều mà chúng ta nghĩ rằng mình “đã biết” hoặc “lẽ ra phải biết” lại thường là thông tin chỉ được tiết lộ sau khi sự việc đã xảy ra. Sở dĩ bạn nghĩ rằng mình đã biết thông tin là do một hiện tượng gọi là *Memory Creep* (đột nhập ký ức).

Memory Creep là sự tái xây dựng ký ức của bạn về điều bạn biết, do thiên kiến nhận thức muộn tạo ra.

MEMORY CREEP

Sau khi sự việc xảy ra, một thông tin đã “đột nhập” vào ký ức trước đó của bạn, khiến bạn nghĩ rằng mình đã biết trước thông tin này khi ra quyết định.

Vấn đề là: Khi nhớ nhầm quá khứ, bạn sẽ coi những thứ vô nghĩa là bài học của mình và đem những bài học này áp dụng vào tương lai. Nó khiến bạn rối tung lên theo hai cách:

1. Bạn sẽ không nhớ những gì mình đã biết vào thời điểm ra quyết định. Điều đó khiến bạn khó mà suy xét được một quyết định là tốt hay xấu. Để đánh giá chất lượng của một quyết định và học từ kinh nghiệm, bạn cần đánh giá trạng thái trí óc của mình một cách trung thực và nhớ lại xem mình đã biết và không biết gì càng chính xác càng tốt.

2. Thiên kiến nhận thức muộn khiến bạn cảm thấy kết quả này có vẻ dễ dự đoán hơn nhiều so với thực tế. Điều đó có thể dẫn đến việc bạn lặp lại một số quyết định không đúng và ngừng đưa ra một số quyết định thực sự chất lượng.

Thiên kiến nhận thức muộn có thể biến quả cầu pha lê thành các tấm gương khiến cơ thể biến dạng.

[3]

Bạn đã biết gì?

Và bạn biết nó khi nào?

Ký ức của chúng ta không được ghi chú thời gian kế bên. Khi mở một tập tin trên máy tính, bạn có thể thấy “ngày tạo” và “ngày chỉnh sửa gần nhất”. Tiếc thay, bộ não của chúng ta không vận hành như vậy. Chúng ta khó mà nhớ được một sự việc đã diễn ra chính xác là vào lúc nào.

Ký ức về hiểu biết của bạn ở thời điểm ra quyết định có thể bị bóp méo vì bạn đã biết kết quả. Bạn có thể điều chỉnh lại ký ức đã bị “đột nhập” này bằng cách dành thời gian để tái hiện thật cẩn thận những gì mình đã biết trước khi ra quyết định, và những gì chỉ được tiết lộ sau khi sự kiện xảy ra.

Quá trình này sẽ sinh động và dễ dàng hơn khi sử dụng một công cụ gọi là *Knowledge Tracker* (Theo dấu thông tin).

THEO DẤU THÔNG TIN

Điều bạn biết trước khi ra quyết định → Quyết định → Kết quả → Điều bạn biết sau khi có kết quả

Điều bạn biết trước khi ra quyết định: Toàn bộ những hiểu biết và niềm tin của bạn ở trước thời điểm ra quyết định.

Điều bạn biết sau khi có kết quả: Bao gồm cả những điều bạn đã biết trước khi ra quyết định và những điều mà bạn chỉ có thể biết sau khi ra quyết định. Với mục đích của chúng ta ở đây, ta sẽ tập trung vào thông tin chỉ lộ ra sau khi “bài đã ngã”, dù có theo cách nào.

Công cụ *Theo dấu thông tin* giúp giảm thiên kiến nhận thức muộn bằng cách làm rõ những điều bạn đã biết và chưa biết ở

thời điểm ra quyết định. Khi bạn liệt kê một cách chi tiết những điều bạn đã biết và biết vào lúc nào, những thông tin được tiết lộ sau khi sự kiện xảy ra sẽ không có cơ hội “đột nhập” vào ký ức trước đó của bạn nữa.



Bây giờ, hãy dùng công cụ Theo dấu thông tin cho các tình huống đã xảy ra trong cuộc sống của bạn, khi bạn hoặc người khác có thiên kiến nhận thức muộn. Hãy liệt kê ba lý do khiến bạn hình thành quyết định, mô tả quyết định và kết quả, sau đó đưa ra ba thông mà bạn chỉ biết sau khi đã có kết quả.

Dưới đây là ví dụ của tôi. Tôi dùng công cụ Theo dấu thông tin để liệt kê những hiểu biết của mình cho quyết định nhận việc ở Boston. Nếu tôi chuyển đến Boston, sau đó nghỉ việc, bảng Theo dấu thông tin của tôi có thể trông thế này:

THEO DẤU THÔNG TIN

<u>Điều bạn biết trước khi ra quyết định</u>	<u>Quyết định</u>	<u>Kết quả</u>	<u>Điều bạn biết sau khi có kết quả</u>
1. Nhiệt độ trung bình là bao nhiêu, mùa đông dài bao lâu, và việc có tuyết rơi ở Boston 2. Chi tiết về công việc mới 3. Trải nghiệm tôi có từ chuyển đi vào tháng Hai	Nhận việc ở Boston	Bỏ việc sau 6 tháng	1. Trải nghiệm những tháng mùa đông ở Boston 2. Tôi thích công việc đến mức nào 3. Sự thật là tôi sẽ bỏ việc sau 6 tháng và chuyển về nhà

Trường hợp tôi chuyển đến Boston và nhận ra đó là một xứ sở mùa đông tuyệt vời, từ đó dẫn đến kết quả vô cùng như ý, bảng Theo dấu thông tin của tôi có thể trông như thế này:

THEO DẤU THÔNG TIN

<u>Điều bạn biết trước khi ra quyết định</u>	<u>Quyết định</u>	<u>Kết quả</u>	<u>Điều bạn biết sau khi có kết quả</u>
1. Nhiệt độ trung bình là bao nhiêu, mùa đông dài bao lâu, và việc có tuyết rơi ở Boston 2. Chi tiết về công việc mới 3. Trải nghiệm tôi có từ chuyến đi vào tháng Hai	Nhận việc ở Boston	Làm việc lâu dài tại Boston	1. Trải nghiệm những tháng mùa đông ở Boston 2. Tôi là một tay trượt tuyết điêu nghệ 3. Sự thật là tôi sẽ ở lại Boston lâu dài

Giờ thì hãy điền vào bảng Theo dấu thông tin một trải nghiệm của bạn.

THEO DẤU THÔNG TIN

<u>Điều bạn biết trước khi ra quyết định</u>	<u>Quyết định</u>	<u>Kết quả</u>	<u>Điều bạn biết sau khi có kết quả</u>
1.	→	→	1.
2.			2.
3.			3.

Việc theo dấu này có giúp bạn giảm được tình trạng xáo trộn ký ức không? CÓ ☐ KHÔNG ☐

Việc theo dấu này có giúp bạn nhận ra rằng có những thứ bạn không thể biết dù cảm thấy lẽ ra mình phải biết? CÓ ☐ KHÔNG ☐

Hãy ngừng nghĩ thêm về trải nghiệm sử dụng công cụ Theo dấu thông tin.



Dù biết rằng đây chỉ là mô thức hoạt động của tâm trí, tuy nhiên, thật khó mà tránh được cảm giác rằng bạn đã biết chuyện gì đó trước khi nó xảy ra. Cũng rất khó để tránh được cảm giác rằng mình lẽ-ra-phải-biết. Đây là một cơ chế của não, và bạn khó mà ngưng hoàn toàn cơ chế này lại được.

Tuy nhiên, càng xác định rõ thiên kiến nhận thức muộn, nhất là bằng cách để ý đến những dấu hiệu, bạn sẽ càng tránh được cảm giác “mình đã biết” hoặc “mình đã phải biết”.

Cách bạn nhìn nhận trải nghiệm sẽ tác động đến các quyết định tương lai của bạn. Nhận diện được “điều bạn đã biết trước khi xảy ra sự kiện” và “điều bạn chỉ có thể biết sau khi sự kiện xảy ra” sẽ giúp ngăn thiên kiến nhận thức muộn bóp méo bài học từ trải nghiệm của bản thân. Trong tương lai, bạn sẽ không còn đưa ra quyết định dựa trên những cảm giác sai lầm. Khi một kết cục không tốt đẹp xảy ra, bạn cũng sẽ bớt dày vò, chì chiết mình hoặc người khác.

Theo dấu thông tin giúp bạn xác định rõ mốc thời gian – thứ đã bị xóa mờ trong thiên kiến nhận thức muộn.

VACCINE CHO THIÊN KIẾN NHẬN THỨC MUỘN

Khi sử dụng công cụ Theo dấu thông tin, bạn hoàn toàn có thể ghi chép lại “điều mình biết trước khi sự kiện xảy ra” khi đang trong quá trình đưa ra quyết định. Với một số người, khi đã nhìn thấy kết quả, họ khó mà nhớ chính xác được những hiểu biết của mình trước khi ra quyết định. Nếu bạn cũng là một người như thế, hãy dùng công cụ Theo dấu thông tin như một dạng nhật ký, ghi chép lại những gì xảy ra vào ngay thời điểm hiện tại.

Việc viết ra những lý do then chốt hình thành nên quyết định còn có tác dụng như một liều vaccine chống thiên kiến nhận thức muộn. Khi ta cẩn trọng liệt kê những gì mình biết vào từng thời điểm, mốc thời gian trở nên rõ ràng hơn, từ đó ngăn chặn những ký ức sai “đột nhập”.

Ở phần sau của cuốn sách, ta sẽ đi sâu vào những cách giúp bạn có thể ghi nhớ tốt hơn các quyết định của mình.

[4]

Thiên kiến nhận thức muộn ở khắp nơi



Giờ thì bạn đã nắm được thiên kiến nhận thức muộn là gì. Hãy dành ra vài ngày để quan sát các tình huống trong đời sống, khi bạn và mọi người bị thiên kiến nhận thức muộn chi phối. Ví dụ như quan sát đồng nghiệp ở chỗ làm, người thân trong gia đình, những bản tin, những bài đánh giá thể thao,... Ngoài quan sát người khác, quan trọng hơn, hãy “bắt quả tang” chính mình.

Hãy ghi lại bên dưới hai ví dụ mà bạn thu thập được.

1

Ví dụ 1:

Mô tả ngắn gọn tình huống.

Loại thiên kiến nhận thức muộn:

Đã biết từ lâu *Lẽ ra phải biết*

☐ ☐

Có dấu hiệu hiệu nào để nhận ra chúng là thiên kiến nhận thức muộn không?

CÓ *KHÔNG*

☐ ☐

Nếu có thì chúng là gì?

Hoàn thành bảng Theo dấu thông tin cho tình huống này.

Nếu tình huống có liên quan đến quyết định của người khác, rõ ràng là bạn không thể chắc họ đã biết gì ở thời điểm ra quyết định. Nhưng như vậy không có nghĩa bạn không thể thử đặt mình vào vị trí của họ và đưa ra phỏng đoán hợp lý nhất về điều họ biết. Bạn thậm chí còn có thể nhờ họ điền vào chỗ trống giúp bạn.

THEO DẤU THÔNG TIN

<u>Điều bạn biết trước khi ra quyết định</u>	<u>Quyết định</u>	<u>Kết quả</u>	<u>Điều bạn biết sau khi có kết quả</u>
1.	→	→	1.
2.			2.
3.			3.

2

Ví dụ 2:

Mô tả ngắn gọn tình huống.

Loại thiên kiến nhận thức muộn:

Đã biết từ lâu Lẽ ra phải biết

☐
☐

Có dấu hiệu hiệu nào để nhận ra chúng là thiên kiến nhận thức muộn không?

CÓ

KHÔNG

☐
☐

Nếu có thì chúng là gì?

Hoàn thành bảng Theo dấu thông tin cho tình huống này.

THEO DẤU THÔNG TIN

<u>Điều bạn biết trước khi ra quyết định</u>	<u>Quyết định</u>	<u>Kết quả</u>	<u>Điều bạn biết sau khi có kết quả</u>
1.	→	→	1.
2.			2.
3.			3.



Thiên kiến nhận thức muộn và sự cảm thông

Thiên kiến nhận thức muộn, cũng giống như tư duy suy từ kết quả, khiến ta thiếu cảm thông với chính mình và người khác. Thay vì đồng cảm với mọi người, ta đưa ra những phán xét vội vàng.

Ta đổ lỗi cho họ khi quyết định của họ dẫn đến một kết quả xấu, ta không hề đặt mình vào vị trí của họ ở thời điểm ra quyết định. Khi hậu quả xấu xảy đến, ta nghĩ rằng mình đã biết trước kết quả này rồi và tức giận khi họ không biết trước điều này như ta. Ví dụ như: “Anh khiến chúng ta đến sân bay muộn vì kiểu đi tắt ngớ ngẩn của mình rồi đấy. Sao anh có thể không nghĩ đến chuyện đường sẽ tắc như thế này chứ?”.

Thậm chí, ta còn dùng cách cư xử tệ hại này với *chính bản thân mình* trong quá khứ.

Sự thiếu cảm thông không chỉ giới hạn ở trường hợp xảy ra kết quả tồi tệ. Thiên kiến nhận thức muộn khiến ta trừng phạt bản thân mình và người khác vì đã thận trọng hoặc băn khoăn quá lâu về một quyết định đã cho ra kết quả tốt. Ví dụ như: “Sao mình có thể mất chừng đó thời gian để lo lắng về thời tiết cơ chứ? Trời đẹp thế này cơ mà!”.

[5]

Tóm tắt về thiên kiến nhận thức muộn

- **Thiên kiến nhận thức muộn** là khuynh hướng tin rằng một kết quả, sau khi nó xảy ra, là hoàn toàn có thể *dự đoán trước* hoặc *chắc chắn sẽ xảy ra*.
- Thiên kiến nhận thức muộn, cũng giống như tư duy suy từ kết quả, đề cao quá mức vai trò và ảnh hưởng của kết quả. Khi ai đó có thiên kiến nhận thức muộn, sự đúng/sai, tốt/xấu của kết quả

tác động lên trí nhớ của họ, khiến họ nhầm lẫn về những điều mà họ biết tại thời điểm ra quyết định.

- Thiên kiến nhận thức muộn bóp méo cách bạn xử lý kết quả theo hai cách: *Lẽ ra phải biết* và *Đã biết từ lâu*.
- Có những dấu hiệu bằng lời nói hoặc suy nghĩ thể hiện rằng bạn hay người khác đang có thiên kiến nhận thức muộn.
- Khi đã biết kết quả, bạn có thể gặp phải hiện tượng **Đột nhập ký ức** – khi bạn nhầm lẫn rằng mình đã biết một số thông tin trước khi ra quyết định, trong khi những thông tin đó chỉ có thể được tiết lộ sau khi sự kiện đã diễn ra.
- Để rút ra bài học từ những lựa chọn của bản thân, bạn không được nhầm lẫn những thông tin mà mình biết trước khi sự việc xảy ra.
- **Theo dấu thông tin** là một công cụ giúp bạn phân định giữa điều bạn biết khi ra quyết định với điều mà về sau bạn mới biết.
- Thiên kiến nhận thức muộn khiến chúng ta trở nên thiếu cảm thông với chính mình và người khác.

CHECKLIST

Xác định thiên kiến của bạn.

☐ “Mình lẽ ra phải biết chứ.”

☐ “Tôi đã bảo mà.”

☐ “Tôi biết thế từ lâu.”

Hãy liệt kê thêm một vài dấu hiệu cho thấy một người đang có thiên kiến nhận thức muộn:

Giải quyết thiên kiến.

☐ (1) Có thông tin nào chỉ được tiết lộ sau khi đã có kết quả không?

☐ (2) Bạn có thể biết được thông tin đó vào thời điểm ra quyết định không? Nếu bạn có ghi chép lại những điều bạn biết ở thời

điểm ra quyết định, hãy tham khảo nó.

☐ (3) Bạn có đang đánh giá mức độ có thể dự đoán của kết quả dựa trên một thông tin mà mình không thể biết trước không?

☐ (4) Sau khi trả lời ba câu hỏi trên, hãy đánh giá lại mức độ có thể dự đoán của kết quả.

CÂU CHUYỆN

TA KHÔNG BIẾT CÓ SAI SỐ TRONG BẦU CỬ HAY KHÔNG CHO ĐẾN KHI ĐÃ BẦU CỬ XONG

Ngày 8 tháng 11 năm 2016, Hillary Clinton thất bại trước Donald Trump trong cuộc đua vào ghế tổng thống, chủ yếu vì đã thua ở 3 bang then chốt: Michigan, Pennsylvania và Wisconsin. Những bang này là một phần của “bức tường xanh” có truyền thống ủng hộ Đảng Dân chủ. Bà thua chỉ 80.000 phiếu trong tổng số 14.000.000 phiếu ở các bang đó.

Việc Clinton không thắng được ở Michigan, Pennsylvania và Wisconsin đã khiến Donald Trump chiến thắng một cách bất ngờ. Dư luận cho rằng Clinton đã tự chuốc lấy thất bại vì bỏ bê 3 bang chủ chốt. Cứ lên Google và tìm kiếm từ khóa “Chiến dịch tranh cử của Clinton tại Michigan, Pennsylvania, Wisconsin”, bạn sẽ thấy hết bài báo này đến bài báo khác đều đưa nhau chỉ trích chiến lược tệ hại của Clinton:

- Rustbelt đã dọn đường đến chiến thắng cho Trump như thế nào (TheAtlantic.com, 10/11/2016)
- Chiến dịch của Clinton thất bại vì lơ là và một chút ngạo mạn, những người trong cuộc cho hay (HuffPost.com, 16/11/2016)
- Tường thuật: Sự chủ quan và chiến lược kém cỏi đã khiến Clinton mất 3 bang trọng yếu (Slate.com, 17/11/2016)

Nghe cũng có lý đấy chứ? Rõ ràng là đội ngũ của Clinton đã có chiến lược tệ hại. Bà lẽ ra nên vận động mạnh hơn ở những bang đó, nhưng vì bà bỏ bê những bang đó nên đã thua cuộc.

Vấn đề ở đây là: Hãy nhìn vào ngày đăng của các bài viết trên. Tất cả đều là *sau khi đã có kết quả bầu cử*.

Tôi đã nghiên cứu rất kỹ trên Google và không thấy một bài phê bình nào cụ thể về chiến lược của Clinton tại Michigan, Pennsylvania và Wisconsin trước khi bầu cử cả. Mặc dù có rất nhiều ý kiến chỉ trích các khía cạnh khác trong chiến lược của Clinton, nhưng chẳng có bài nào bàn về 3 bang nói trên.

Thực tế là, đã có một vài bài đặt câu hỏi về việc tại sao Trump lại tốn thời gian đi vận động tại những bang đó.

- Sao Donald Trump lại vận động ở Johnstown, Pennsylvania? (WashingtonPost.com, 22/10/ 2016)

- Sao Donald Trump lại đến Michigan và Wisconsin? (NewYorker.com, 31/10/2016)

Một số bang đã được thăm dò ý kiến trước cuộc bầu cử, bao gồm Florida, Bắc Carolina và New Hampshire. Và đó là những nơi Clinton tập trung vận động. Trong khi đó, tỉ lệ phiếu bầu của đối thủ đã dẫn trước Clinton vài điểm ở Pennsylvania, Michigan và Wisconsin.

Khi nhìn lại, ta có thể dễ dàng đặt ra giả thuyết rằng đã có sai sót trong quá trình bầu cử, vì thật vô lý khi Trump vượt hẳn Clinton về số phiếu ở 3 bang vốn là ưu thế của bà.

Nhưng có một sự thật thế này: Bạn chỉ biết là có sai sót sau khi đã bầu cử xong.

Sai sót bầu cử chỉ lộ ra sau khi có kết quả, chứ không phải trước đó.

Điều khiến cho sự việc càng tệ hơn là số liệu bầu cử toàn quốc lại không sai. Và đó cũng không phải là sai sót hàng loạt ở tất cả các bang. Trước phiên bầu cử, làm sao ban vận động của Clinton biết được rằng sẽ có vấn đề ở đúng 3 bang kia (chứ không phải ở đâu khác)? Xem ra bà không có cách nào biết được, ít nhất là khi dựa trên các thông tin được công bố rộng rãi khắp cả nước.

Nhưng lại có vô số những lời phê bình kiểu “Bà lẽ ra phải biết” từ giới chuyên gia. Cũng có rất nhiều “Tôi đã biết mà” từ họ, mặc dù chỉ cần tìm kiếm đơn giản trên Google cũng đủ cho thấy rằng nếu họ thực sự đã biết từ lâu thì đây quả là bí mật chính trị được bưng bít kín nhất trong lịch sử.

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive **800+ GB, 5000+** ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp **TẤT-CẢ-TRONG-1**

👉 [Link trải nghiệm](#)

Chương 3

ĐA VŨ TRỤ CỦA QUYẾT ĐỊNH

[1]

Một ý tưởng ngớ ngẩn



Bạn ghét phải ra tiệm nên đã quyết định tự cắt tóc ở nhà.

Việc này đã khiến bạn nảy ra ý tưởng phát triển Kingdom Comb – một ứng dụng chuyên tìm thợ làm tóc sẵn lòng đến nhà khách hàng, dành cho những người không muốn ra salon.

Bạn muốn là một phần của cộng đồng những người đang làm việc tự do, đặt niềm tin rất lớn vào ý tưởng của mình! Vậy là bạn bỏ việc, dốc hết tiền vào kinh doanh. Bạn còn kêu gọi vốn từ bạn bè và gia đình để khởi nghiệp.

Nhưng hóa ra thiên đường không rộng cửa cho Kingdom Comb. Start-up của bạn thất bại vì ứng dụng không thu hút được lượng người dùng tối thiểu. Bạn đã tiêu hết tiền của mình vào một dự án thua lỗ, trong đó có cả tiền của bạn bè và gia đình. Khoản nợ của bạn thậm chí còn tăng thêm trong 6 tháng đi tìm việc khác. Bạn cảm thấy có lỗi với những người đã cho bạn mượn tiền để đầu tư, và nợ nần gây ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ giữa bạn với họ.

Bạn trở lại với việc tự cắt tóc cho mình.

Chưa hết, bạn ngày càng hoài nghi năng lực phán đoán của bản thân về mặt sự nghiệp và tài chính. Bạn nhận việc tại một công ty nhỏ nhưng chỉ im thin thít mỗi khi có cuộc họp liên quan đến các cải tiến hoặc hướng đi mới.

Hãy viết ra ít nhất ba kết quả có thể xảy ra đối với dự án phát triển Kingdom Comb:

- 1.
- 2.
- 3.

Ta sẽ phân tích tình huống này sau.

[2]

Nghịch lý của trải nghiệm

Trải nghiệm là yếu tố cần thiết cho quá trình học hỏi. Tuy nhiên, ta thường nhìn những trải nghiệm mà mình đã đi qua bằng con mắt đầy thiên kiến. Nói cách khác, những kết luận mà bạn rút ra để trở thành một người ra quyết định tốt hơn có thể sẽ cản trở quá trình tự học từ trải nghiệm của bạn.

Điều này dẫn đến một nghịch lý.

Nhiều trải nghiệm có thể là người thầy tuyệt vời. Một trải nghiệm tồi thì chưa chắc.

Nhìn vào một loạt các quyết định mà ta đã đưa ra và kết quả mà ta nhận được trong quá khứ, ta có thể rút ra những bài học có giá trị. Song, nhìn vào chỉ một quyết định và chỉ một kết quả, kết luận của ta về bài học có thể rất chủ quan, bị ảnh hưởng bởi tư duy suy từ kết quả và thiên kiến nhận thức muộn.

Rắc rối nằm ở đây: Ta lần lượt học từng bài học thông qua từng kết quả, cho rằng kết quả này hoàn toàn độc lập và không liên quan gì đến kết quả kia. Ta vội vã rút ra kết luận khi chỉ nghiên cứu từng trường hợp, cố lý giải mối quan hệ giữa quyết định và kết quả thông qua chỉ một tình huống riêng lẻ. Ta không đợi đến khi có đủ dữ liệu để nghiên cứu rồi mới đưa ra kết luận.

Mọi kết quả khi đứng riêng lẻ, nhìn chung, không cho ta biết gì nhiều về việc liệu quyết định là đúng đắn hay sai lầm. Nhưng ta cứ cho rằng như vậy là đủ.

Đó là nghịch lý.

Vậy làm sao để giải quyết nghịch lý này? Gợi ý của tôi là đầu tiên, bạn phải hiểu được rằng các kết quả riêng lẻ không cung cấp cho bạn đủ cơ sở để đưa ra bất cứ khẳng định gì. Vì thế, đừng đặt để chúng ở vị trí quá tầm đó. Hãy đưa chúng về đúng vị trí

của mình – bên trong một bối cảnh nơi tất cả các kết quả khác có thể xảy ra.

NGHỊCH LÝ CỦA TRẢI NGHIỆM

Trải nghiệm là yếu tố cần thiết cho việc học hỏi, nhưng từng trải nghiệm riêng lẻ lại thường cản trở việc học.

Bối cảnh này rất lớn, lớn hơn cả trải nghiệm của bạn. Hãy nhớ rằng, dòng thời gian và thực tại của bạn chỉ bao gồm tất cả các quyết định mà bạn đã đưa ra cùng kết quả của chúng. Trải nghiệm của bạn thực ra chỉ được hình thành từ những gì đã thực sự xảy ra. Chúng chỉ là một phần rất nhỏ trong tất cả những tình huống, những viễn cảnh có thể đã trở thành hiện thực.

Chỉ một thay đổi nhỏ trong quá khứ, bạn có thể đã ở trong một thực

tại khác và một dòng thời gian khác. Nếu biết quan sát những dòng thời gian có thể đã thành hình này, bạn đã có được bước tiến lớn đầu tiên trong việc tìm ra khi nào mình nên học từ kết quả và mình nên học những gì.

Chúng ta có thể làm điều đó như thế nào? Đáp án: *Khám phá đa vũ trụ của quyết định.*

[3]

Khu rừng quyết định

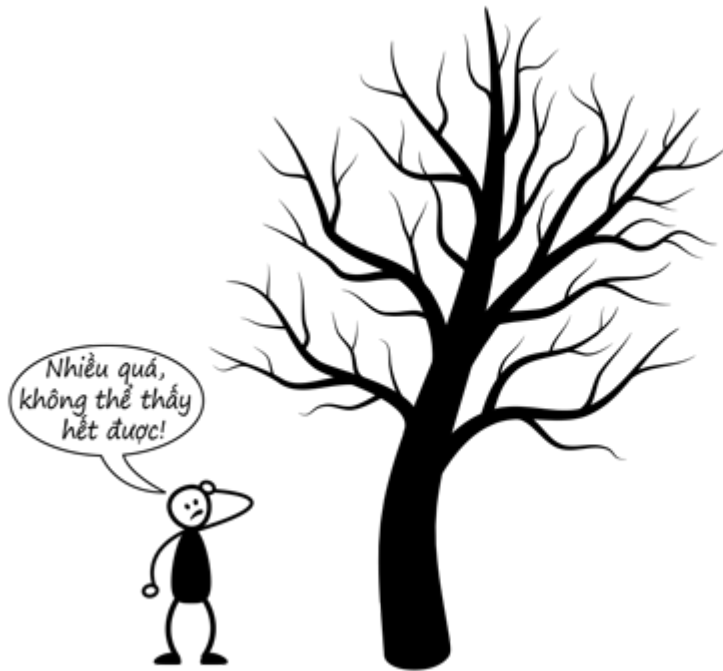
Vụ thảm sát của những người tiểu phu



Hãy tưởng tượng bạn đang đứng dưới gốc cây và nhìn lên những cành cây trên cao.

THỜI ĐIỂM RA QUYẾT ĐỊNH

Các cành cây = Các kết quả có thể có



Khi bạn đưa ra một quyết định, quyết định ấy sẽ mở ra nhiều khả năng, giống như một cái cây có nhiều cành cây. Mỗi cành cây đại diện cho một cách mà sự việc có thể diễn ra. Cành càng lớn thì khả năng kết quả đó xảy ra lại càng lớn. Ngược lại, cành càng nhỏ thì khả năng kết quả đó xảy ra lại càng nhỏ. Một số cành lớn tẽ ra thành nhiều nhánh. Các nhánh đó đại diện cho những sự việc có thể diễn ra tiếp theo trong tương lai, tùy thuộc vào những sự kiện phát sinh lúc đó.

Tương lai hiện ra trước mắt bạn như thế: một cái cây với vô số cành, nhánh, đại diện cho vô số khả năng.

Một đứa trẻ tưởng tượng mình trở thành lính cứu hỏa, hoặc bác sĩ, hoặc một tay vợt tennis chuyên nghiệp, hoặc một phi hành gia, hoặc một ngôi sao điện ảnh.

Hoặc bạn hình dung mình sẽ yêu ai đó, hoặc thất tình, hoặc tiết kiệm được đủ tiền để nghỉ hưu, hoặc túng thiếu, hoặc được ăn món pizza cho bữa tối, hoặc đi tập gym, hoặc được thăng tiến, hoặc đổi nghề, hoặc trở thành bác sĩ.

Tại thời điểm bạn ra quyết định, hãy xem điều gì có thể xảy ra, bạn sẽ thấy rất nhiều khả năng. Và bạn sẽ thấy những khả năng đó trong những bối cảnh khác nhau, cùng với biết bao thứ khác – chúng đều là những khả năng có thể xảy ra.

Điều đó có nghĩa là, bạn đã nhìn lướt qua đa vũ trụ trước khi ra quyết định.

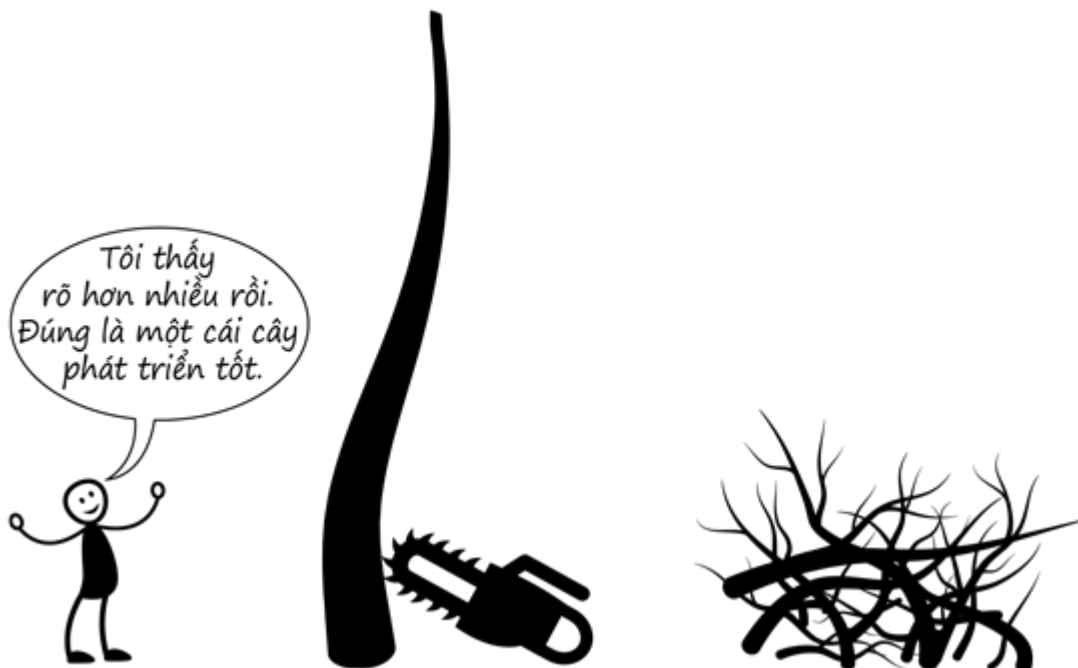


Khi tương lai được hé mở và chỉ một cành cây trong vô số cành cây ấy trở thành sự thật, điều gì sẽ xảy ra với cái cây vốn chứa đầy những khả năng kia?

Tâm trí bạn sẽ xách một chiếc rìu, hủy hoại tất cả những biến số khác đã có thể xảy ra, chỉ để lại đúng một cành – cành cây đại diện cho kết quả mà bạn nhận được.

Như thế ai cũng lớn lên và có được cùng một công việc trong mơ – tiểu phụ.

CÁI CÂY SAU KHI CÓ KẾT QUẢ



Sau khi đã biết mọi chuyện sẽ xảy ra thế nào, bạn chặt hết những cành đại diện cho những khả năng đã không xảy ra. Khi những cành cây khác bị chặt đứt, không ai còn nhớ về chúng. Không ai nhớ rằng đã từng có rất nhiều tương lai khả dĩ. Thay vì nhìn lên một cái cây với rất nhiều khả năng, giờ đây bạn chỉ nhìn thấy đúng một nhánh cây nhỏ bé. Nó trông chẳng khác gì cành to nhất, vì đó là thứ duy nhất trong tầm mắt bạn.

Bạn không còn nhìn thấy đa vũ trụ nữa.

Trong mắt bạn, Trái đất phải là hình cầu. Khủng long phải tuyệt chủng. Loài người phải tiến hóa thành giống loài thống trị hành tinh. Phe Đồng minh phải thắng Thế chiến thứ Hai. Không ai qua mặt được Amazon trong mảng bán lẻ trực tuyến.

Bạn phải được sinh ra làm con của bố mẹ mình tại đúng thời điểm và nơi chốn mà bạn được sinh ra.

[4]

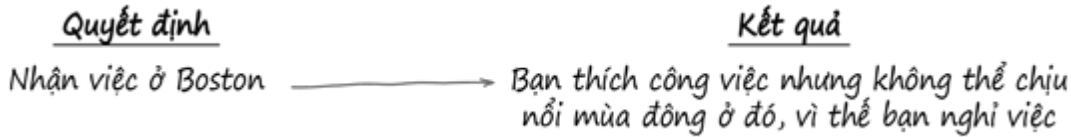
Đặt cái rìu xuống

Để giải quyết được nghịch lý của trải nghiệm, đầu tiên, bạn cần cố gắng ráp lại cái cây với đầy đủ cành, nhánh như trước.

Hãy nhặt những cành cây, nhánh cây dưới đất lên và gắn vào lại thân cây – hãy tái hiện đúng bối cảnh khi bạn chưa biết kết quả là gì. Khi làm thế, nhánh cây đại diện cho kết quả đã trở thành sự thật lại quay trở về đúng với bản chất ban đầu của nó – một trong rất nhiều những khả năng có thể xảy ra.

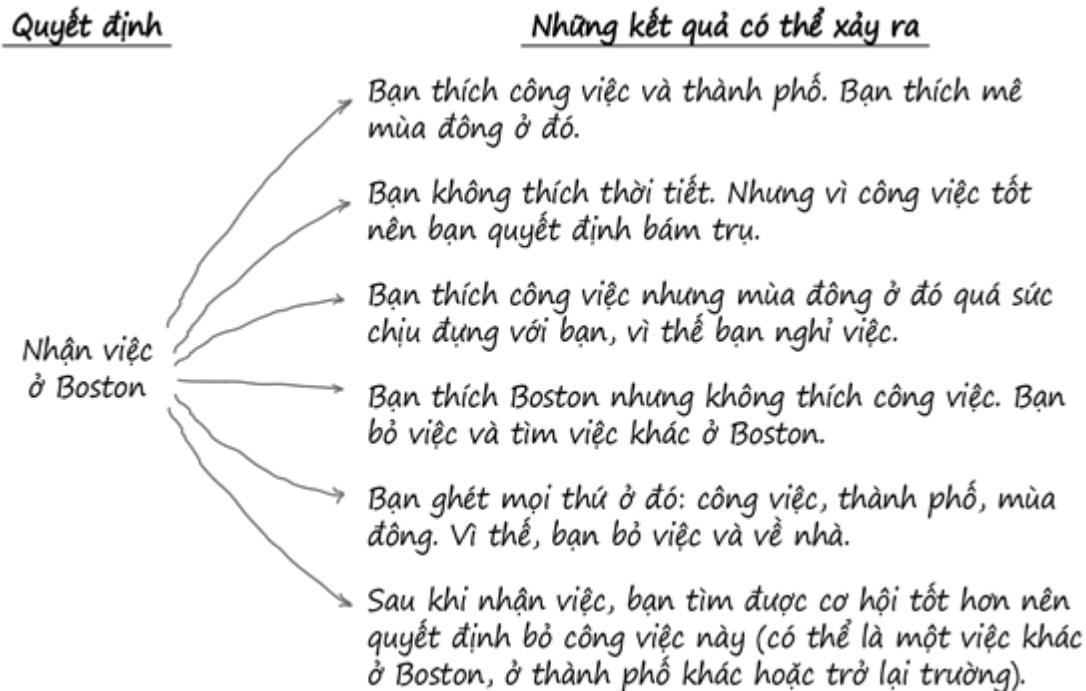


Giả sử, bạn đang cố tìm hiểu xem quyết định nhận việc ở Boston đã dạy cho mình điều gì. Nếu kết quả là bạn không chịu đựng được thời tiết ở Boston và bỏ việc sau 6 tháng, “cái cây” sau khi bị chặt hết cành sẽ chỉ còn một “cành” duy nhất:



Và sau khi được ráp lại, cái cây có thể trông như thế này:

HÌNH DÁNG CỦA CÁI CÂY SAU KHI LẤY LẠI ĐƯỢC TẤT CẢ NHỮNG CÀNH CÂY



Ví dụ trên chính là nền tảng của một cái **cây quyết định**, một công cụ hữu ích để đánh giá các quyết định cũ và cải thiện chất lượng của các quyết định mới. Ta sẽ còn tiếp tục trở lại với công cụ này.

Lưu ý, trong số những kết quả có thể xảy ra, có những kết quả tốt hơn và cũng có một số tệ hơn kết quả bạn nhận được. Thường sẽ là như thế sau khi bạn đã ghép lại cái cây và thấy rõ mọi thứ – kết quả đã xảy ra trong thực tế hiếm khi là kết quả tốt nhất hay tệ nhất.

Nếu bạn tự nhìn nhận lại thì lựa chọn công việc ở Boston có vẻ là một quyết định tồi tệ. Có vẻ như bạn lẽ ra phải biết mình không chịu được thời tiết ở đó. Nhưng điều cái cây cho thấy là việc bạn sẽ ghét mùa đông, hay bạn sẽ thích công việc, hay bạn sẽ rời Boston,... tất cả đều không chắc chắn vào thời điểm bạn ra quyết định.



Hãy trở lại với Kingdom Comb.

1

Hãy nhớ, bạn phát triển Kingdom Comb cho những người không muốn ra tiệm cắt tóc nhưng vẫn có nhu cầu được chăm sóc tóc một cách bài bản tận nhà.

Start-up của bạn thất bại khi ứng dụng không đạt được lượng người dùng tối thiểu. Bạn hết tiền (cả tiền của bạn bè lẫn gia đình đều mất trắng).

a. Ghi lại quyết định bạn đã đưa ra và kết quả mà bạn nhận được:

Quyết định

Kết quả

b. Dùng những kết quả có thể xảy ra mà bạn đã xác định trong bài tập ở đầu chương để vẽ ra một cái cây.

Quyết định

Những kết quả có thể xảy ra

Giờ là một kịch bản khác.

2

Bạn ghét phải ra salon nên quyết định tự cắt tóc ở nhà.

Điều đó khiến bạn nảy ra ý tưởng phát triển Kingdom Comb – một ứng dụng tìm thợ làm tóc sẵn lòng đến nhà khách hàng, dành cho những người cũng không muốn ra salon như bạn. Bạn muốn chứng minh bản lĩnh của mình trong xu hướng làm việc tự do đang nổi lên gần đây, và tự tin rằng ý tưởng này sẽ thành công!

Bạn bỏ việc, dồn hết tiền vào kinh doanh. Bạn còn kêu gọi vốn của bạn bè và gia đình để khởi nghiệp.

Thiên đường mở ra cho Kingdom Comb. Dự án này vô cùng hứa hẹn, bạn nhận được thêm tiền đầu tư và thu hút sự chú ý của hàng loạt đối tác lẫn các chuỗi salon làm tóc. Bạn nhận được đề nghị bán ứng dụng cho một trong các công ty đầu tư với giá 20 triệu USD, ngay cả trước khi có doanh thu.

Bạn bè và gia đình bạn nhận lại được một khoản lớn, bạn cũng thế.

Bạn được các start-up khác và cả các công ty công nghệ lớn mời chào.

Bạn nhận lời và sẽ có một sự nghiệp tuyệt vời trong ngành công nghệ.

a. Hãy viết ra quyết định và kết quả

Quyết định

Kết quả

b. Hãy thêm các kết quả có thể xảy ra khác để hoàn chỉnh cái cây.

Quyết định

Những kết quả có thể xảy ra

3 Cái cây ở hai kịch bản này có giống nhau không? CÓ KHÔNG

☐ ☐



Dù sự thật là công ty thất bại hay thành công thì cái cây được dựng lại vẫn nên giống nhau.

Có thể Kingdom Comb sẽ không bao giờ ngóc dậy nổi.

Có thể bạn sẽ phải chịu chi phí pháp lý tăng vọt do sai sót từ những người thợ khiến khách hàng không hài lòng, bị phạt vì kinh doanh không giấy phép, đối mặt với các vấn đề về bản quyền và thương hiệu,...

Có thể Kingdom Comb sẽ sống “thoi thóp” được vài năm trước khi chính thức rời khỏi thị trường.

Có thể ý tưởng này rất hay, nhưng tiềm lực của bạn chưa đủ lớn để cạnh tranh với những doanh nghiệp cũng có ý tưởng tương tự nhưng mạnh về tài chính, marketing và có sự nhạy bén trong ngành như InstaCuts hay FaceClips.

Có thể bạn phát triển được, tiếp tục nhận thêm vốn, lên sàn, có lợi nhuận và rồi cuộc mua được một chuỗi salon làm tóc toàn quốc.

Có thể công việc làm ăn đủ phát đạt để bạn nâng cấp nền tảng và cơ sở khách hàng, sau đó cứ thế mở rộng thêm: các dịch vụ làm đẹp khác, các sản phẩm chăm sóc tóc, chăm sóc thú cưng, giao hàng theo yêu cầu, chăm sóc sức khỏe tại nhà và chăm sóc người già.

Tại thời điểm ra quyết định, tất cả các khả năng cho tương lai đều ngang nhau vì *quyết định là như nhau*. Quyết định là thứ xác định tập hợp các khả năng có thể có. Kết quả trong thực tế, dù có là thất bại hay thành công rực rỡ, thì cũng chẳng ảnh hưởng đến những gì *có thể xảy ra* tại thời điểm bạn ra quyết định.

Một phần của nghịch lý trải nghiệm là trực giác chúng ta không cảm nhận theo cách này. Linh tính bảo rằng kết quả thực sự quan trọng. Linh tính bảo rằng kết quả ta có được, theo một cách nào đó, làm thay đổi các kết quả có khả năng xảy ra.

Dành thời gian để tạo ra một cái cây sẽ giúp bạn “chỉnh đốn” lại cái linh tính ấy.

[5]

Tư duy phản thực (Counterfactuals)

Bạn không thể biết được một cách trọn vẹn mình phải học gì từ một kết quả trừ khi nhìn vào tất cả những điều có-thể-đã-xảy-ra.

Đó là bản chất của tư duy phản thực.

Tìm hiểu về những viễn cảnh khác ngoài thực tế mà mình đã biết giúp ta hiểu vì sao một thứ lại xảy ra hoặc không xảy ra.

TƯ DUY PHẢN THỰC

Là cách thức nghĩ về những tình huống mở đầu bằng “Sẽ ra sao, nếu như...”. Chúng là những kết quả có thể có của một

quyết định nhưng không thực sự xảy ra. Đây là một thế giới nơi mọi thứ xảy ra trong đó đều là tưởng tượng và giả định.

Sẽ ra sao nếu Trái Đất phẳng hoặc vuông? Sẽ ra sao nếu thiên thạch không tiêu diệt loài khủng long? Sẽ ra sao nếu loài người tuyệt chủng trong kỷ băng hà cuối cùng? Sẽ ra sao nếu Đức không đánh bại Pháp trong Thế chiến thứ Hai? Sẽ ra sao nếu Anh không liên minh với Liên Xô? Sẽ ra sao nếu Nhật đánh bại Đức?

Sẽ ra sao nếu cha mẹ bạn là những người khác? Hoặc bạn được sinh ra ở một nơi khác? Hoặc sinh vào năm 1600?

Làm sao chúng ta có thể biết được tác động của việc ra quyết định đến cuộc sống nếu chúng ta không dùng tư duy phản thực để tự phản biện, rằng: Nếu mình ra đời trong một hoàn cảnh khác thì sao?

Nghiên cứu những tình huống bằng cách đặt ra câu hỏi “Sẽ ra sao, nếu như...” sẽ nhắc bạn nhớ rằng bạn không kiểm soát được việc mình ra đời ở đâu và khi nào – đây là những yếu tố có khả năng quyết định những điều có thể xảy ra trong cuộc đời bạn.

Tư duy phản thực sẽ giúp kết quả thực tế của bạn được xem xét trong mối tương quan với những tình huống “có thể đã” và “sẽ ra sao nếu”, điều này sẽ giúp bạn:

- hiểu được rằng yếu tố may rủi chiếm bao nhiêu phần trăm trong kết quả;
- so sánh kết quả bạn nhận được với các kết quả có thể đã xảy ra;
- buông bỏ cảm giác một điều gì đó chắc chắn phải xảy ra;
- cải thiện chất lượng bài học bạn nhận được từ những trải nghiệm trong đời.



1

Hãy nghĩ đến một quyết định dẫn đến một kết quả vô cùng tệ hại.

a. Viết ra quyết định và kết quả:

Quyết định

Kết quả

b. Dựng lại cây quyết định.

Quyết định

Những kết quả có thể xảy ra

c. Việc dựng lại cây quyết định có thay đổi cách mà bạn cảm nhận về trách nhiệm của bản thân đối với kết quả đó không?

CÓ KHÔNG
☐ ☐

Viết ra đây những gì bạn suy ngẫm.

d. Có kết quả nào trong danh sách những kết quả có thể xảy ra còn tệ hơn kết quả mà bạn nhận được không?

CÓ KHÔNG
☐ ☐

2

Chọn ra một quyết định trong đời bạn đã dẫn đến một kết quả tuyệt vời.

a. Viết ra quyết định và kết quả:

Quyết định

Kết quả

b. Dựng lại cây quyết định. Ngoài kết quả thực tế, hãy thêm vào những kết quả khác có thể có.

Quyết định

Những kết quả có thể xảy ra

c. c. Việc dựng lại cây quyết định có thay đổi cảm nhận của bạn về trách nhiệm của mình đối với kết quả đó không?

CÓ KHÔNG
☐ ☐

Viết ra đây những gì bạn suy ngẫm.

d. Có kết quả nào trong danh sách những kết quả có thể xảy ra tốt hơn kết quả bạn nhận được không?

CÓ KHÔNG
☐ ☐

3

Việc nào sau đây khiến bạn cảm thấy dễ chịu hơn?

*Dựng lại cây cho một kết quả
tốt* *Dựng lại cây cho một kết quả
tốt* *Cảm thấy như
nhau*



Nếu giống với đa số, bạn sẽ thích dựng lại cây và khám phá các phiên bản phản thực của một kết quả tồi hơn là dựng lại cây cho một kết quả tốt đẹp. Nếu Kingdom Comb thất bại, bạn sẽ cảm thấy được an ủi hơn nếu biết rằng thất bại đó không hoàn toàn do lỗi của bạn. Bạn cảm thấy tốt hơn khi biết dự án của mình vốn có nhiều khả năng thành công, và có thể gặp phải những thất bại thậm chí là tệ hại hơn.

Ở một mức độ nào đó, bạn cảm thấy như mình có thể thoái thác trách nhiệm khi nhìn thấy kết quả tiêu cực của mình giữa rất nhiều những viễn cảnh có thể xảy ra khác, bởi vì trong bối cảnh này, dường như bạn thấy rõ hơn sự can thiệp của yếu tố may rủi.

Ai lại không mong thoát được trách nhiệm khi việc không thành chú?

Mặt khác, nếu Kingdom Comb nhanh chóng được bán lại với giá 20 triệu đô-la, bạn sẽ không được vui cho lắm khi biết thành công này không hoàn toàn là nhờ bạn. Thật chẳng vui vẻ gì để biết rằng quyết định mà mình vốn cho là sáng suốt ấy có thể thất bại theo nhiều cách, và thậm chí là còn nhiều khả năng khác thành công hơn so với mức hiện tại.

Chúng ta ai cũng muốn đề cao vai trò của bản thân trong thành công của mình. Nếu bạn thất bại, tất nhiên bạn muốn biết rằng trách nhiệm của mình trong việc này thật ra không lớn đến thế. *Nhưng ai lại mong thoái thác trách nhiệm đối với một kết quả tuyệt vời chứ?*

Bạn muốn đấy.

Việc chấp nhận thành công một cách nghiêm nhiên mà không đánh giá lại vai trò của mình có thể khiến bạn vui trong chốc

lát, nhưng làm vậy nghĩa là bạn sẽ để mất rất nhiều cơ hội học hỏi. Bạn sẽ không bao giờ biết rằng có những cách thậm chí còn giúp kết quả trở nên tốt hơn. Bạn sẽ không khám phá được rằng liệu có quyết định nào có khả năng thành công nhiều hơn hay không. Và cuối cùng, bạn cũng sẽ không biết rằng các kết quả tồi tệ đã có thể xảy ra.

Có sự khác biệt trong thái độ của chúng ta đối với việc dựng lại đầy đủ cái cây: Ta muốn làm việc này khi thất bại hơn là khi thành công.

Bạn sẽ không bao giờ biết được những điều tốt đẹp đến với mình là do các quyết định đúng đắn hay là do may mắn.

Ta phải nhìn nhận sự việc theo đúng bản chất của nó, không hơn không kém, dù đó là sự kiện tích cực hay tiêu cực. Ta phải đối diện với việc khám phá *tất cả* các kết quả mà mình có.

Khi bạn đã có được những kết quả tuyệt vời, nếu không dùng tư duy phản thực để đánh giá lại chúng thì trước sau gì chúng cũng rời khỏi bạn. Việc từ chối hiểu ý nghĩa của kết quả thực tế trong mối tương quan với các kết quả khả dĩ khác có thể ngăn bạn đưa ra những quyết định tốt hơn trong tương lai và kìm hãm khả năng phát triển thêm hoặc giữ vững những khoản thu về mà bạn đã có.

[6]

Tóm tắt đa vũ trụ quyết định

- **Nghịch lý của kinh nghiệm:** Kinh nghiệm là rất cần thiết cho việc học hỏi. Tuy nhiên, các trải nghiệm riêng lẻ thường cản trở việc học, bởi vì khi đó ta chưa có đủ dữ liệu để xác định mối quan hệ giữa kết quả với chất lượng của quyết định.
- Xem xét kết quả đã xảy ra trong mối tương quan với những khả năng khả dĩ khác có thể giúp giải quyết nghịch lý này.
- Có nhiều tương lai khả dĩ, nhưng chỉ có duy nhất một sự việc đã xảy ra. Bởi thế, ta có cảm giác kết quả ấy là điều chắc chắn

phải xảy ra.

- Dựng lại **cây quyết định** để đưa kết quả thực tế vào đúng bối cảnh của nó.
- Khám phá những kết quả khả dĩ là một hình thức của **tư duy phản thực**. Tình huống phản thực được định nghĩa là những tình huống không xảy ra trong thực tế nhưng đã có thể xảy ra.
- Thái độ của chúng ta đối với việc tái cấu trúc cây quyết định là khác nhau, tùy vào việc kết quả mà chúng ta nhận được là tốt hay xấu. Ta muốn nhìn thấy những viễn cảnh khả dĩ khác của một kết quả xấu hơn là kết quả tốt. Tuy nhiên, để ra những quyết định tốt hơn trong tương lai, ta phải chấp nhận đặt kết quả ấy vào mối tương quan với các kết quả khác, dù ta có muốn hay không.

CHECKLIST

Để đánh giá xem liệu kết quả mà bạn thu về có đang dạy cho bạn bài học gì không, hãy tạo nên một cây quyết định đơn giản, bắt đầu với:

- ☐ Xác định quyết định mà bạn muốn phân tích.
- ☐ Xác định kết quả mà bạn thu về.
- ☐ Cùng với kết quả thực tế, tạo ra một cái cây với tất cả những viễn cảnh có thể xảy ra tại thời điểm ra quyết định.
- ☐ Phân tích những kết quả khả dĩ khác để hiểu rõ hơn mình phải học điều gì từ kết quả thực sự đã có.

CÂU CHUYỆN THẾ GIỚI KHÁC

Lúc đó là vào năm 1962, khi Thế chiến thứ Hai đã kết thúc được 15 năm. Nước Mỹ rất khác với phiên bản mà chúng ta vẫn biết. Đế quốc Nhật Bản thống trị Liên bang Đại Nhật (Greater Japanese States), vốn trước đây là bờ Tây của Hoa Kỳ, lấy San Francisco làm

thủ đô . Lãnh thổ của Đại Đức Quốc xã (The Greater Nazi Reich) bao gồm cả vùng đất trước đây là bờ Đông nước Mỹ, với New York là thủ đô của Đế chế Mỹ (American Reich) . Dãy Rocky tạo thành một Vùng Trung Lập nằm giữa Nhật và Đức, hai siêu cường quốc thống trị thế giới .

Đây là bối cảnh của cuốn tiểu thuyết *The Man in the High Castle* (tên tiếng Việt: Thế giới khác) của Philip K. Dick, được Amazon Studios chuyển thể thành loạt phim truyền hình cùng tên rất thành công vào năm 2015.

Cuốn tiểu thuyết và loạt phim đã đặt ra vô số giả thuyết, có thể minh họa tư duy phản thực và đa tương lai.

Câu chuyện xảy ra trong một thế giới khi Phe Trục thắng Thế chiến thứ Hai. Sự kiện này khiến cho một loạt các sự việc sau đó diễn biến không theo cách mà chúng ta biết ngày nay, thậm chí ngược lại hoàn toàn. Chỉ một sự kiện nhỏ thay đổi đã làm đảo lộn lịch sử. Âm mưu ám sát tổng thống Mỹ Franklin D. Roosevelt vào năm 1933 (mà ta biết là thất bại) đã thành công trong thế giới này, và vận mệnh của nước Mỹ thay đổi hoàn toàn. Nước Mỹ tham chiến. Sau đó, Đức tận dụng công nghệ phát triển vũ khí hạt nhân, ném bom Washington D.C., buộc Mỹ đầu hàng vào năm 1947.

Trong câu chuyện này có một hiện thực khác, trong đó Mỹ thắng Thế chiến thứ Hai – nhưng không theo cái cách ta từng biết. Franklin D. Roosevelt không bị ám sát. Việc Roosevelt sống sót đã thay đổi tất cả, và thế giới vẫn không giống với thế giới ngày nay. Roosevelt rút sau hai nhiệm kỳ. Tổng thống tiếp theo đã có những động thái khác hẳn, vì thế Hoa Kỳ đã tham chiến và thắng cuộc, nhưng vai trò của Mỹ, Anh và Liên Xô lại khác, quan hệ giữa họ trong thế giới hậu chiến cũng khác hẳn.

Ta không hay nghĩ về thế giới theo những cách như vậy. Nhưng câu chuyện nhắc ta rằng phiên bản câu chuyện mà chúng ta đang có không phải là cách diễn tiến duy nhất, cũng không phải cách duy nhất mọi thứ diễn ra.

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive **800+ GB, 5000+** ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp **TẤT-CẢ-TRONG-1**

👉 [Link trải nghiệm](#)

Chương 4

ƯU ÁI, KHOẢN THU VỀ VÀ XÁC SUẤT

[1]

Sáu bước để đưa ra quyết định tốt hơn

Ở những phần trước, tôi đã giới thiệu đến bạn một số cách để chúng ta có thể đánh giá các quyết định cũ. Nhưng quá khứ thì không thể thay đổi được. Cái ta có thể làm là ứng dụng những gì ta đã học được từ quá khứ vào tất cả các quyết định mới bằng cách phát triển một quy trình ra quyết định chất lượng và có thể áp dụng cho nhiều tình huống.

Với tư cách của một người ra quyết định, thách thức lớn nhất của bạn là phải hiểu rõ rằng: mọi thứ, về bản chất, vô cùng mơ hồ. Đối với các quyết định cũ, bạn tái hiện lại chúng, cố gắng tránh những cái bẫy do thiên kiến gây ra khiến nhận thức của bạn bị bóp méo. Còn đối với các quyết định mới, bạn chỉ đang nhìn vào tương lai mờ mịt.

Quy trình sáu bước mà tôi sắp giới thiệu sẽ giúp bạn cải thiện chất lượng của các quyết định mới, đồng thời giúp bạn đánh giá chất lượng các quyết định đã qua một cách khách quan và chính xác hơn. Khó mà đánh giá xác đáng được một quyết định sau sự việc, dưới cái bóng của một kết quả đã xảy ra rồi. Nhưng nếu bạn thực hành một quy trình ra quyết định tốt và ghi chú cẩn thận, ngày qua ngày, bạn sẽ giỏi hơn rất nhiều trong chuyện này.

Bạn sẽ không còn phải băn khoăn sau khi sự việc diễn ra, ngụp lặn trong những cái bẫy đến từ tư duy suy từ kết quả và thiên kiến nhận thức muộn.

Thay vào đó, bạn có thể đánh giá công việc của mình, một cách thật xác đáng.

Lưu ý, tôi chưa từng nói rằng kết quả không bao giờ cung cấp cho chúng ta các thông tin có giá trị. Kết quả mang tính thông tin rất cao khi nó diễn ra một cách bất ngờ, và bạn không lường trước được nó trong tập hợp các khả năng có thể xảy ra. Không quan trọng kết quả là tuyệt vời hay tệ hại. Quan trọng là liệu ta có thấy trước được nó không. Chất lượng quyết định phụ thuộc vào khả năng lường trước cục diện của bạn.

Khi nhìn lại một trải nghiệm, thật không dễ để đánh giá tính bất ngờ của trải nghiệm đó. Nhưng nếu bạn đã trải qua một quá trình rèn luyện thì bạn không chỉ có thể đưa ra những quyết định sáng suốt hơn mà còn có thể chỉ ra ngay thời điểm mà bạn đã không lường trước được diễn biến của sự việc – vì bạn đã thực sự ghi chép lại hết những suy nghĩ của mình ở thời điểm ra quyết định.

Đó là con đường đúng đắn để cải thiện và phát triển kỹ năng đưa ra quyết định.

Cùng lập ra một quy trình ra quyết định tuyệt vời nào!

SÁU BƯỚC ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH TỐT HƠN

Bước 1. Chọn một quyết định để bắt đầu, xác định tập hợp các kết quả có thể xảy ra đối với quyết định đó.

Bước 2. Xác định thứ tự ưu tiên của các kết quả theo các tiêu chuẩn của bạn – bạn thích hay không thích mỗi kết quả ở mức độ nào?

Bước 3. Dự đoán khả năng xảy ra của mỗi kết quả.

Bước 4. Đánh giá, so sánh khả năng xảy ra của các kết quả bạn thích và không thích.

Bước 5. Lặp lại các bước từ 1 đến 4 cho các quyết định khác.

Bước 6. So sánh các quyết định với nhau.

[2]

Lời khuyên của chuyên gia:

Đừng trêu chọc con vật to lớn nhất Bắc Mỹ



Ảnh bên dưới là một con bò rừng bison đang đứng chắn ngang một con đường ở Yellowstone. Anh chàng kia vì quá sốt ruột nên đã quyết định liều mạng ra khỏi xe để đuổi con vật to lớn nhất Bắc Mỹ đi khỏi con đường đó.

Giờ thì bạn thấy đó, cả hai đều đang di chuyển! Giao thông ắt hẳn sẽ hoạt động lại bình thường.



Đừng tra cứu, bạn đoán xem con bò rừng bison này nặng bao nhiêu?

Con số bạn đưa ra có cơ sở gì không?



Bao nhiêu tiền tôi cũng cược, bạn không đoán nó nặng dưới 45kg hay trên 4.500kg. Lát nữa ta sẽ quay lại thăm con bò để thấy vì sao tôi lại tự tin như vậy nhé!

[3]

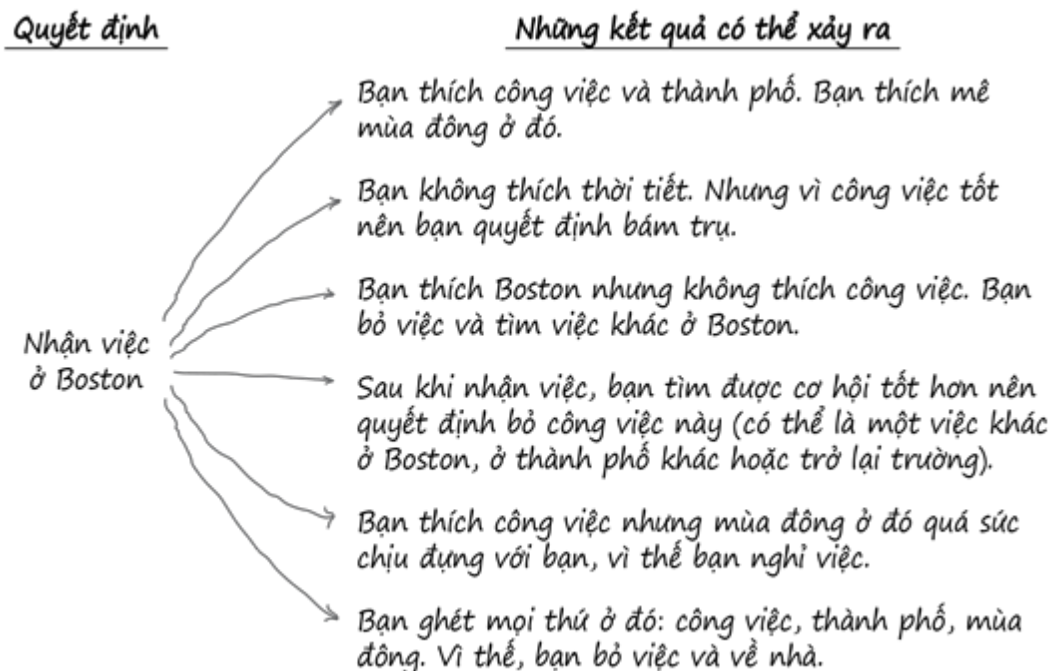
Bạn ưu ái kết quả nào hơn?

Thứ tự ưu tiên rất quan trọng

Xác định được tập hợp các kết quả có thể xảy ra đã là một bước cải thiện lớn. Nó tốt hơn nhiều so với việc cứ để mặc cho một hay một vài kết quả nào đó bóp méo nhận thức của bạn – đó có thể là kết quả thực sự của các quyết định cũ, hoặc các kết quả chưa đến nhưng bạn rất mong đợi hay rất sợ nó sẽ xảy ra. Bạn muốn hiểu thấu các quyết định cũ và cải thiện các quyết định mới, nhưng dừng lại ở việc xác định được tập hợp các kết quả khả dĩ thôi là chưa đủ. Để hiểu rõ hơn về tập hợp các kết quả khả dĩ cho một quyết định nào đó, bạn còn cần phải xác định sự ưu ái mà mình dành cho mỗi kết quả mà bạn đã dự đoán.

Vì thế, chúng ta hãy bắt đầu bổ sung thông tin cho các cành cây đã dựng. Hãy thể hiện mức độ mong muốn của bạn dành cho từng kết quả có thể xảy ra. Cách đơn giản nhất để làm việc này là liệt kê các kết quả theo thứ tự mức độ ưa thích của bạn từ cao xuống thấp.

Dưới đây là ví dụ cho công việc ở Boston, với kết quả lý tưởng nhất ở trên cùng.



Thứ bỏ đi của người này là báu vật của người khác

Tất nhiên, một kết quả có tốt hay không và tốt đến mức nào sẽ được đánh giá tùy thuộc vào mục đích của bạn và giá trị mà bạn hướng tới.

Có vẻ như ai cũng nhận định rằng, với một kỳ nghỉ kéo dài một tuần ở biển thì mưa liên tục suốt bảy ngày là một kết quả xấu. Điều đó đúng nếu mục đích của bạn là tắm nắng. Nhưng nếu mục đích của bạn là ngồi yên trong khách sạn và đọc cả chồng sách mà mình đã định đọc từ lâu thì sao? Khi đó, dầu trời có mưa suốt mấy ngày thì với bạn, đó cũng không phải là một kết quả quá kinh khủng.

Hai người có thể có cùng mục tiêu là chăm sóc gia đình. Đối với một người, điều đó có nghĩa là sự bảo đảm về mặt tài chính. Đối với người còn lại, đó có thể là thời gian sum họp bên nhau. Điểm khác biệt về giá trị này đưa đến những lựa chọn nghề nghiệp khác nhau. Người thứ nhất muốn công việc lương cao và có nhiều cơ hội thăng tiến, thậm chí bất chấp việc phải hy sinh thời gian bên gia đình. Người thứ hai sẽ chọn công việc lương thấp hơn nếu được làm theo lịch trình linh hoạt, có thể làm việc ở nhà, được tự do vào các buổi tối và cuối tuần.

Cốt lõi ở đây là điều bạn coi trọng khác với điều mà người khác coi trọng. Mục đích và giá trị mà bạn hướng đến sẽ hình thành mức độ ưu tiên khác nhau dành cho các kết quả khác nhau. Điều đó có nghĩa là khi bạn dành nhiều sự ưu ái hơn cho kết quả A, thì người khác có thể sẽ ưu ái kết quả B, kết quả C, tùy vào mục đích và giá trị mà họ muốn đạt được.

Không có ai sai cả. Vì chúng ta khác nhau, nên chúng ta cũng yêu và ghét những điều khác nhau. Nhưng như vậy cũng không có nghĩa là bạn không thể tìm kiếm lời khuyên từ người khác. Lời khuyên có thể là một công cụ ra quyết định tuyệt vời miễn là bạn đã thể hiện rõ những mục tiêu và giá trị mà mình đang tìm kiếm. Nếu không, đối phương có khả năng sẽ cho rằng bạn cũng ưu ái những kết quả giống họ, từ đó cho bạn những lời khuyên mà không hề giúp bạn đạt được mục đích.



1

Hãy chọn ra một cái cây quyết định mà bạn đã tạo trong **Chương 3** và sắp xếp lại những kết quả có thể xảy ra theo mức độ ưu ái của bạn.

Quyết định

Những kết quả có thể xảy ra

2

Những mục tiêu và giá trị nào hình thành nên thứ tự ưu tiên này của bạn?

3

Có kết quả nào trong số này tốt hơn hẳn những kết quả khác không?

4

Có kết quả nào trong số này tệ hơn hẳn những kết quả khác không?

Đối với hầu hết mọi quyết định bạn đưa ra, sẽ luôn có một số kết quả được bạn mong chờ và một số khác thì không. Bằng cách sắp xếp những kết quả theo thứ tự ưu tiên, bạn có thể nhìn thấy ngay có bao nhiêu kết quả khả dĩ mà mình thích và không thích.

Tất nhiên, ta không kết luận rằng một quyết định là tốt chỉ vì hầu hết các kết quả khả dĩ của nó là tốt, và ngược lại. Bạn còn cần biết *mức độ*, nghĩa là nếu tốt thì tốt đến đâu và nếu xấu thì xấu đến đâu. Nói cách khác, bạn cần nghĩ về mức độ ưu ái của mình – bạn thích hay không thích từng kết quả ấy đến mức nào.

Khoản thu về cũng quan trọng lắm đấy

Trong một tập hợp các kết quả có thể xảy ra của một quyết định, có những kết quả dẫn đến việc bạn có được một cái gì đó, cũng có những kết quả dẫn đến việc bạn mất đi một cái gì đó. Những

khoản được hay mất này gọi là *khoản thu về*. Khoản thu về là thứ quyết định bạn sẽ ưu ái kết quả nào hơn.

Nếu một kết quả đẩy bạn đến gần mục tiêu thì khoản thu về của bạn là số dương – tức là bạn nhận được những kết quả tích cực. Nếu một kết quả đẩy bạn ra xa mục tiêu thì khoản thu về của bạn là số âm – có nghĩa là bạn sẽ phải chịu những hậu quả tiêu cực. Mức độ của “cú đẩy” đó quyết định bạn thích hay ghét một kết quả đến mức nào. Bạn sẽ ưu ái một kết quả hơn khi biết kết quả đó đưa bạn đến gần mục tiêu và giúp bạn có được những điều bạn muốn, và ngược lại.

Khái niệm khoản thu về sẽ dễ hiểu hơn nhiều khi chất lượng kết quả có thể được đo lường bằng tiền. Chẳng hạn, khi đầu tư vào một thương vụ, kiếm được càng nhiều tiền thì bạn “được” càng nhiều. Tuy nhiên, khoản thu về không chỉ gói gọn trong chuyện tiền bạc, lợi ích mà còn có thể là bất cứ thứ gì mà bạn coi trọng, ví dụ như hạnh phúc (của bạn hay của người khác), thời gian, sự công nhận của xã hội, sự tự hoàn thiện, lòng tự tôn, sự tín nhiệm, sức khỏe,...

Khi một kết quả xảy ra, liệu hạnh phúc của bạn sẽ tăng lên hay giảm xuống? Bạn sẽ có thêm hay mất đi thời gian? Sự công nhận mà xã hội dành cho bạn tăng lên hay giảm xuống? Lòng tự tôn của bạn sẽ được coi trọng hay bị sỉ nhục? Sự việc đó khiến cho ai đó quan trọng với bạn hạnh phúc hơn hay bất hạnh hơn?

Mọi thứ mà bạn coi trọng đều có thể là đơn vị đo lường của khoản thu về.

Nếu trong tập hợp các kết quả khả dĩ có một số khoản thu về tích cực, khi đó, *khả năng tích cực* của cả quyết định sẽ được nâng lên. Ngược lại, khi có mặt một số khoản thu về tiêu cực, *khả năng tiêu cực* của cả quyết định đó cũng sẽ gia tăng đáng kể.

Giả dụ bạn đang suy nghĩ có nên đầu tư vào một cổ phiếu hay không. Khả năng tích cực là món tiền mà bạn kiếm được nếu cổ

phiếu tăng giá trị. Khả năng tiêu cực là số tiền bạn mất nếu nó giảm giá trị.

KHẢ NĂNG TÍCH CỰC

Xu hướng tích cực của một quyết định, khi kết quả thu về là “có được”.

KHẢ NĂNG TIÊU CỰC

Xu hướng tiêu cực của một quyết định, khi kết quả thu về là “mất đi”.

Bạn đang cân nhắc xem có nên đi dự một bữa tiệc cocktail không. Khả năng tích cực là bạn sẽ có thời gian vui vẻ, thắt chặt thêm tình bạn, kết thêm bạn mới hoặc gặp những người có thể giúp đỡ trong công việc. Chưa biết chừng bạn còn gặp được tình yêu của đời mình.

Khả năng tiêu cực là bữa tiệc có thể buồn tẻ, làm phí mất khoảng thời gian mà lẽ ra bạn có thể làm gì đó vui hơn. Bạn có thể hủy hoại tình bạn sau khi lao vào một cuộc tranh cãi nảy lửa về một chủ đề chính trị nhạy cảm. Bạn có thể bỏ quên thói quen ăn uống lành mạnh của mình vì không cưỡng lại sức hấp dẫn của những miếng pizza và bánh kem.

Bạn muộn giờ và đang nghĩ xem có nên chạy quá tốc độ không. Khả năng tích cực là bạn đến kịp giờ làm. Còn khả năng tiêu cực? Là dù có tăng tốc thì bạn vẫn đi làm trễ, hoặc bạn có thể bị phạt lỗi chạy quá tốc độ (điều khiến bạn thậm chí còn đến công ty muộn hơn). Hoặc tệ hơn, bạn có thể gặp tai nạn mà nếu tuân thủ đúng luật bạn lẽ ra đã không bị.

RỦI RO

Bạn đặt mình vào tình thế có thể phải chịu khả năng tiêu cực

Phần lớn các quyết định đều có cả khả năng tích cực lẫn tiêu cực. Khi phán đoán một quyết định nào đó là tốt hay xấu, thực chất câu hỏi của bạn là liệu những điểm *tích cực* của quyết định

đó có lớn hơn những *rủi ro* mà quyết định đó mang lại hay không.

Để làm được điều đó, bạn cần có trong tay tập hợp các kết quả có thể có (Bước 1), những thứ được và mất đi kèm theo mỗi kết quả (Bước 2). Nếu không tính toán được mức độ tích cực/tiêu cực của kết quả, ta không thể biết được liệu việc theo đuổi khả năng tích cực có đáng để chấp nhận rủi ro phải chịu những khả năng tiêu cực hay không.



Quyết định của bạn có thể có bốn kết quả khả dĩ đưa bạn đến mục tiêu và chỉ có duy nhất một kết quả có thể khiến bạn thua cuộc. Nhưng chỉ vậy thôi cũng chưa có nghĩa là quyết định này đã đáng để liều một phen.

Bốn kết quả tích cực có thể rất nhiều về số lượng nhưng chất lượng thì không cao. Ví dụ như tiết kiệm được 1 đô-la, có hơi thở thơm mát thêm một tiếng đồng hồ, đến đâu đó sớm hơn được năm phút hoặc mang đôi tất được thêm một ngày nữa, còn kết quả tiêu cực là một hậu quả nghiêm trọng. Trong trường hợp đó, đương nhiên, bạn không thể mạo hiểm, vì lý do khiến bạn mạo hiểm là không đáng.

Việc đánh giá chất lượng của một quyết định đòi hỏi ta phải xác định được liệu kết quả tích cực có xứng đáng để đánh liều với kết quả tiêu cực hay không

Đó là lý do vì sao mức độ ảnh hưởng của khoản thu về lại quan trọng.

Đây là nơi ta bắt đầu thấy rõ hơn hạn chế của danh sách ưu-nhược điểm. Cái hay của danh sách ưu-nhược điểm là ít ra nó cũng khiến bạn suy nghĩ về các khả năng tích cực (ưu) và tiêu cực (nhược) – đây chính là khởi đầu của Bước 2. Thiểu sót lớn nhất của danh sách ưu-nhược điểm là không cân nhắc gì về sức nặng và tầm ảnh hưởng của khả năng, chỉ đơn giản là liệt kê

chúng thành những gạch đầu dòng, xem chúng ngang hàng nhau.

Danh sách ưu-nhược điểm chưa thực sự phân tích sâu vấn đề. Vì chỉ đơn thuần là một danh sách nên vô hình trung, nó coi khả năng đến công ty sớm hơn một chút cũng ngang bằng với nguy cơ bị tai nạn giao thông nghiêm trọng. Không có thông tin rõ ràng về sức nặng, về mức độ quan trọng của ưu điểm và nhược điểm thì bạn không thể so sánh các mặt tích cực và tiêu cực trong danh sách.

Nếu có 10 ưu điểm và 5 nhược điểm thì bạn đã ra quyết định được chưa? Ta chưa thể nói được nếu như chưa có thông tin về sức nặng và tầm ảnh hưởng của các ưu và nhược điểm đó, vì bạn không thể tính được liệu khả năng tích cực có lấn át khả năng tiêu cực hay chưa chỉ bằng cách đếm các gạch đầu dòng.

[4]

Xác suất rất quan trọng

Bạn mua cổ phiếu của một công ty ô tô điện. Giá cổ phiếu tăng gấp bốn lần. Bạn tự khen bản thân mình đã có một quyết định tuyệt vời. Nhưng nếu khả năng cổ phiếu tăng gấp bốn là rất nhỏ trong khi khả năng mất giá lại lớn, liệu lời khen đó có thật sự chính xác?

Bạn mua cổ phiếu của của một công ty ô tô điện. Giá cổ phiếu lao dốc, chạm mức 0. Bạn tự trách mình đã đưa ra một quyết định tệ hại. Nhưng nếu khả năng cổ phiếu hạ xuống mức 0 là rất nhỏ thì sao?

Mỗi lần lên xe là một lần bạn đối mặt với rủi ro lớn: bị tai nạn và chết. Tất nhiên, bạn chấp nhận rủi ro ấy vì xác suất điều ấy xảy ra rất nhỏ và các điều tích cực mà bạn nhận được (tiết kiệm thời gian, hiệu suất cao, tiết kiệm sức lực,...) là hoàn toàn xứng đáng để “đánh đổi”. Tương tự, mặc dù bạn có thể kiếm được cả gia tài nhờ xổ số (đổi lại chỉ mất 1 đô-la), nhưng cơ may trúng số lại nhỏ đến mức không đáng với rủi ro mất đi dù chỉ 1 đô-la đó.

Những khả năng tích cực có thể rất đáng giá trong dài hạn. Khởi nghiệp cần một khoản đầu tư rất lớn và bạn phải chịu rủi ro. Đa số trường hợp bạn sẽ mất tiền vì phần lớn doanh nghiệp mới đều thất bại. Nhưng khả năng tích cực khổng lồ (nếu bạn có mối quan hệ với các doanh nghiệp lớn và nhận được sự hỗ trợ của họ) có thể khiến cho rủi ro này thành ra xứng đáng. Suy cho cùng, đó chính là lý do các quỹ đầu tư mạo hiểm tồn tại.

Để kết luận một quyết định là tốt hay xấu, bạn cần biết không chỉ những khả năng có thể xảy ra, có thể được hoặc mất gì, mà còn cả xác suất xảy ra của từng khả năng. Điều đó có nghĩa là để trở thành một người ra quyết định giỏi hơn, bạn cần phải sẵn sàng ước tính xác suất.

Nếu bạn không biết xác suất xảy ra của từng khả năng là bao nhiêu, việc bạn ngẫu nhiên thành công đôi khi chỉ là do may mắn. Trong trường hợp xác suất thành công của quyết định là rất nhỏ, sẽ rất tai hại nếu bạn tự khen mình vì điều đó.

Tình huống khác, bạn tự trách mình vì một kết quả tồi tệ đã xảy ra. Nhưng trên thực tế, nếu xác suất xảy ra kết quả đó là rất nhỏ, bạn không cần phải tự trách mình nữa.

Hoặc, bạn có thể nghĩ mình xui xẻo mới gặp phải một kết quả tệ hại, nhưng nếu khả năng xảy ra kết quả đó rất cao, thì đó chẳng phải chuyện xui xẻo gì cả. Đó là chuyện có thể dự đoán trước rồi.

Hoặc, bạn có thể ra quyết định bất chấp vì bị hấp dẫn bởi một trong các kết quả dù biết rằng xác suất xảy ra kết quả đó là rất thấp.

Hoặc, bạn bỏ qua một cơ hội vì sợ rủi ro, dù rủi ro chỉ rất nhỏ và các khả năng tích cực dư sức “bù đắp” được.

[5]

Có gì trong đầu của một cung thủ?

Phần lớn mọi người đều cảm thấy không thoải mái khi phải tính toán xác suất điều gì đó xảy ra trong tương lai. Tôi đoán lý do

phần nào là vì, đối với đa số các quyết định, bạn không thể biết được chính xác xác suất của một khả năng nào đó chưa xảy ra. Hầu hết xác suất của các quyết định đều không giống với trò tung đồng xu – xác suất chắc chắn sẽ luôn là 50-50.

Đối với đa số các quyết định, bạn không biết hết được mọi điều cần biết để đi đến một câu trả lời hoàn toàn khách quan về xác suất của một việc gì đó sắp xảy ra. Và như thế, bất kỳ câu trả lời nào bạn đưa ra có vẻ đều hoàn toàn chủ quan. Hoặc tệ hơn nữa là bạn đưa ra phán đoán sai. Và vì thế bạn ngại đoán.

Làm sao bạn biết khả năng mình sẽ yêu Boston hoặc công việc mới là bao nhiêu khi chưa bao giờ sống ở thành phố đó hoặc trải nghiệm công việc cụ thể đó?

Làm sao bạn biết khả năng bạn sẽ yêu ngôi trường đó là bao nhiêu khi bạn chưa bao giờ đến học?

Làm sao bạn biết khả năng một cổ phiếu nào đó trong tương lai sẽ tăng là bao nhiêu?

Làm sao bạn biết khả năng sẽ chốt được đơn với một khách mới là bao nhiêu, khi họ là *khách hàng mới*?

Khi phải trả lời cho tất cả những câu hỏi trên, bạn chắc hẳn đang nghĩ: “Thì tôi cứ đoán thôi”.

Và điều đó đưa chúng ta trở lại với con bò rừng bison.

Trở lại với con bò rừng

Dù bạn đoán con bò nặng bao nhiêu thì cũng gần như chắc chắn là bạn không có câu trả lời đúng, nếu “đúng” ở đây là cân nặng chính xác của con bò kia.

Bạn không biết nhiều điều về con bò ấy lắm. Bạn đang cố đoán chỉ từ một tấm hình. Kể cả bạn có mặt ngay tại đấy thì cũng không thể đo được chiều cao chính xác, hoặc biết tuổi của nó, nó là bò đực hay bò cái. Khó mà có khả năng bạn mang theo bên mình một cái cân gia súc, và nếu có thì chưa chắc bạn biết cách dụ con bò bước lên cân.

Khi phán đoán, khoảng cách giữa tri thức tuyệt đối với hiểu biết thực tế của bạn làm bạn lo lắng.

Bạn biết có một câu trả lời đúng khách quan – cân nặng thực của con bò. Nếu có được thông tin hoàn hảo, nếu bạn là Ngài Biết Tuốt, thì chắc hẳn bạn đã biết con số chính xác. Nhưng bạn không phải là Ngài Biết Tuốt.

Việc đó đè nặng lên vai bạn như thế thay vì đoán thì bạn sẽ phải cõng con bò (ít ra nếu phải cõng thì bạn cũng không cần phải biết cân nặng của nó nữa, vì bạn biết nó thừa sức đè bạn bẹp dí).

Có một câu trả lời đúng mà bạn không biết – điều này khiến cho việc ước chừng đối với bạn chẳng vui chút nào. Bạn biết câu trả lời của mình sẽ không đúng. Vậy ngược lại với *đúng* là gì?

Là *sai*.

Ai lại muốn sai chứ?

Kiểu suy nghĩ rằng chỉ có “đúng” và “sai”, ngoài ra không có gì khác là một trong những rào cản lớn nhất của việc đưa ra quyết định tốt. Vì để ra quyết định tốt, đầu tiên, bạn phải hứng thú với việc đoán cái đã.



“Tôi đoán đại thôi”

Mọi người thường “rào trước” các phán đoán của mình với câu “Tôi chỉ đoán đại thôi nhé”; ngụ ý rằng bất cứ thứ gì bên dưới tri thức tuyệt đối đều khiến câu trả lời của bạn trở thành trò hên xui may rủi. Ta mắc kẹt vào việc không có đủ thông tin, và coi thường những điều mình đã biết.

Mặc dù bạn không biết cân nặng chính xác của con bò rừng đó thật, nhưng không có nghĩa là bạn không biết gì. Là một con người sống trên đời, bạn biết rất nhiều thứ.

- Bạn biết nhiều về trọng lượng của các vật nói chung. Thiết bị bên trong nặng hơn thùng các tông đựng nó. Đá nặng hơn lông. Vật rất to gần như luôn nặng hơn những thứ rất nhỏ. Bò rừng thì chắc chắn là nặng hơn người.

- Bạn chắc hẳn đã có khái niệm về cân nặng trung bình của một con mèo hoặc một con chó. Thậm chí bạn còn có thể biết cả cân nặng trung bình của một con bò.

- Bạn có thể phần nào so sánh được kích thước của con bò so với những chiếc xe hơi quanh đây, và cả anh chàng đang trêu chọc nó.

- Bạn biết mình nặng bao nhiêu.

- Bạn biết con bò nặng hơn anh chàng kia.

- Bạn đã ít nhiều biết trọng lượng của những chiếc xe kia là bao nhiêu và chắc là xe nặng hơn con bò.

Tất cả tri thức của bạn, dù không hoàn hảo và tuyệt đối, nhưng cũng cho thấy dự đoán của bạn không hẳn là đoán bừa đoán đại. Mặc dù không có được thông tin *hoàn hảo*, bạn vẫn có nhiều hơn là *chẳng có thông tin gì* về cân nặng của một con bò.

Thế cho nên tôi mới cá rằng bạn sẽ không đoán con bò ấy nặng dưới 45kg hoặc trên 4.500kg, vì tôi chắc rằng bạn đã biết một số thứ.

Bạn hầu như luôn biết gì đó, mà đã là gì đó thì vẫn tốt hơn là không có gì. Có thể bạn không biết một cách đầy đủ, nhưng khi phải ra quyết định, *những gì bạn biết vẫn sẽ được ghi nhận*.

Đừng coi thường những thông tin ở vùng chính giữa “đúng” và “sai”.

Đừng coi thường giá trị của việc ít sai hơn một chút hoặc gần đúng hơn một chút.

Gạt đi việc ước đoán khả năng xảy ra bằng câu “Tôi chỉ đoán đại thôi” là bạn đã rũ bỏ trách nhiệm cố gắng tìm hiểu xem mình biết gì hay có thể tìm được gì. “Tôi đoán đại thôi,” thế thì còn nói

gì nữa? Bạn thậm chí còn không thêm đưa những hiểu biết của mình vào quyết định.

Tri thức mà bạn có có thể được sử dụng cho bất kỳ ước đoán nào. Dù nhỏ thôi, nhưng chúng vẫn sẽ tạo ra sự khác biệt trong chất lượng quyết định của bạn. Những khác biệt đó, dù chỉ nhỏ nhất, cũng sẽ được “cộng dồn” qua thời gian. Giống như lãi kép trong kinh doanh, những cải thiện nhỏ trong chất lượng quyết định sẽ đem lại lợi ích lớn về lâu về dài.

Đừng ném những gì bạn biết vào sọt rác chỉ vì “Đoán đại thôi”.

Tận dụng những gì được học

Có một cách để phân biệt những phán đoán dựa trên hiểu biết và bằng chứng với những phán đoán may rủi không dựa trên bất kỳ thông tin nào. Ta gọi các phán đoán có hiểu biết là ***phán đoán có cơ sở***.

Một phán đoán có cơ sở hay không không phải là điều chúng ta cần chú ý. Quan trọng là cơ sở của phán đoán ấy mạnh đến mức nào.

Tất cả các phán đoán đều là phán đoán có cơ sở vì bạn gần như không thể đưa ra dự đoán nào về những điều mình hoàn toàn mù tịt.

Bạn có thể hình dung hiểu biết của mình trên một phổ trải dài liên tục từ “không có thông tin” đến “có thông tin đầy đủ”.



Không có thông tin nghĩa là bạn chẳng biết gì. Có thông tin đầy đủ nghĩa là bạn biết hết. Đối với phần lớn các quyết định, mức độ hiểu biết của bạn đối với vấn đề sẽ nằm đâu đó ở giữa: bạn biết một số thông tin, nhưng không phải là tất cả.

Giống như khi bạn ước lượng cân nặng của con bò rừng ấy.

Hiểu biết dù ít ỏi thì vẫn là hiểu biết. Thậm chí chỉ với một chút hiểu biết về trọng lượng của bò rừng bison, bạn đã có thể thu hẹp được quãng từ 0 đến vô cực xuống thành đầu đó trong khoảng từ 360kg đến 1500kg, thế đã là rất nhiều rồi. Bạn đã thu hẹp được phạm vi. Có thể bạn không biết cân nặng chắc chắn nhưng đã tiến gần hơn tới đáp án.

Nếu đang nghĩ đến chuyện nhận việc ở Boston, bạn không biết chắc mình có thích công việc hay không, mình có thích thành phố hay không. Nhưng bạn đã biết vài điều về công việc và về thành phố ấy. Những gì bạn biết ít nhiều cũng có giá trị chứ. Như những gì bạn biết về con bò vậy.

Một phán đoán có cơ sở sẽ mang lại rất nhiều giá trị. Bạn càng sẵn lòng đoán bao nhiêu thì bạn lại càng suy nghĩ nhiều và áp dụng tất cả hiểu biết của mình. Bên cạnh đó, càng đoán thì bạn sẽ càng bắt đầu suy nghĩ về việc tìm hiểu thêm thông tin để đến gần hơn đến lời giải.

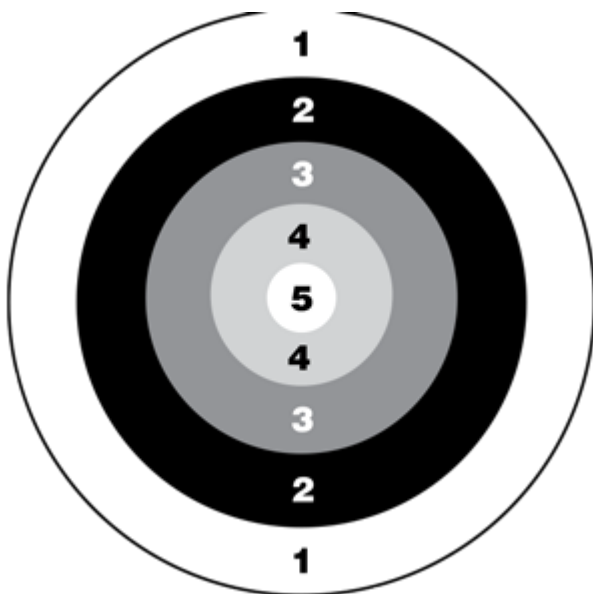
Dù bạn đang ước đoán cân nặng của một con bò hay khả năng thành công của Kingdom Comb, nhiệm vụ của bạn là trả lời được hai câu hỏi:

(1) Mình đã biết điều gì? Có những điều nào sẽ làm cho phán đoán có thêm cơ sở?

(2) Mình có thể tìm hiểu thêm những gì để giúp cho phán đoán có thêm cơ sở?

Tư duy của cung thủ

Thay đổi cách nhìn của bạn về việc phán đoán là một bước quan trọng để trở thành người ra quyết định tốt hơn. Thay vì cảm thấy khó chịu khi phải phán đoán với suy nghĩ “Mình chưa chắc đã đúng (và tất cả những gì không đúng thì đều là sai)”, hãy nghĩ về phán đoán như cách một cung thủ nghĩ về mục tiêu.



Giống như việc ra quyết định, bắn cung không phải là trò được ăn cả ngã về không. Hồng tâm là mục tiêu cao nhất của một cung thủ. Anh ta nhắm vào hồng tâm, nhưng anh ta luôn biết rằng chỉ cần bắn trúng bia là sẽ được tính điểm.

Giá trị của phán đoán không nằm ở chỗ phán đoán ấy là “đúng” hay “sai”. Các phán đoán của bạn cũng giống như mũi tên của cung thủ. Nếu bạn nắm trong tay mọi dữ kiện cần thiết và mọi phán đoán của bạn đều chính xác, điều đó cũng giống như tất cả các mũi tên đều bắn trúng vào hồng tâm. Khi đưa ra một dự đoán có cơ sở, điều này đồng nghĩa với việc bạn đang nhắm vào hồng tâm, cho dù dự đoán này không hoàn toàn chính xác đi chăng nữa thì cũng giống như cung thủ, bạn vẫn ghi được điểm vì gần trúng.

Không sao cả, ta có thể thừa nhận rằng mình không thường bắn trúng hồng tâm. Điều quan trọng ở đây là bạn biết nhắm vào mục tiêu. Khi nhắm vào hồng tâm, nghĩa là khi đưa ra một phán đoán có cơ sở, dù không thực sự bắn trúng hồng tâm, cú bắn ấy vẫn sẽ đưa bạn tới đâu đó rất gần với hồng tâm, vì nó thúc đẩy bạn đánh giá những gì bạn biết và không biết. Phán đoán thúc đẩy bạn học hỏi.

Tư duy của cung thủ là tư duy *nhắm vào mục tiêu*. Họ hiểu rõ tầm quan trọng của việc này, và nhận thức được rằng các phán đoán mà mình đưa ra không phó thác hoàn toàn vào trò may rủi mà đều có cơ sở. Nếu không có tư duy này, bạn sẽ không đi tìm cơ sở cho quyết định của mình mà sẽ tự bịt mắt mình trước mục tiêu.

Kích hoạt trạng thái sẵn sàng phán đoán

Khi tự bịt mắt và tham gia trò bịt mắt bắt dê, bạn thật ra vẫn đang phán đoán xem mục tiêu của mình nằm ở đâu và nhắm vào đó. Chỉ vì bị bịt mắt nên khả năng xác định mục tiêu của bạn không được tốt thôi.

Điều đó cũng đúng với việc ra quyết định. Ngay cả khi bạn vô cùng mơ hồ về tập hợp các khả năng, về thứ tự ưu tiên và xác suất xảy ra của từng viễn cảnh, bạn vẫn đang trong trạng thái ước đoán. Trong mọi quyết định đều ẩn chứa niềm tin rằng, so với các khả năng khác, khả năng này có xác suất xảy ra cao nhất.

Mỗi khi bạn lựa chọn, bạn đang dự đoán xác suất xảy ra của từng kết quả khả dĩ.

Vì vậy, dù bạn có hiểu đúng về phán đoán hay không thì quyết định cũng có nghĩa là đưa ra dự đoán về cách mọi việc có thể xảy ra. Nếu bạn bắn tên, tên sẽ trúng vào *thứ gì đó*. Bạn có thể chọn trở thành một cung thủ nhắm bắn cẩn thận, hoặc chọn trở thành bản thân ngày bé, đang tham dự bữa tiệc sinh nhật của chính mình, phải bịt mắt lại và bắt những con dê. Hãy tháo băng bịt mắt ra, mở mắt mà ngắm cho thật kỹ.

Việc ý thức được rằng dù sao mình cũng đang ước đoán sẽ gia tăng tối đa khả năng bạn đưa những điều đã biết vào phán đoán – cũng là quyết định của bạn. Đồng thời, điều này cũng khiến bạn tự hỏi lại bản thân xem mình cần phải học thêm những gì để có thêm nhiều hiểu biết, từ đó có thêm cơ sở để đưa ra các phán đoán chính xác hơn.

Tính xác suất có phức tạp như bạn nghĩ?

Khi thêm yếu tố xác suất vào các kết quả trên cây quyết định, bạn có thể mô tả những xác suất ấy bằng các từ thông dụng thể hiện khả năng xảy ra của một điều gì đó, ví dụ như “khả năng cao” hoặc “hiếm khi xảy ra”. Andrew Mauboussin và Michael Mauboussin đã tạo ra một danh mục khá đầy đủ và bao quát những từ như vậy trong một khảo sát mà họ thực hiện. Bạn có thể tham khảo những từ bên dưới.

Hầu như luôn xảy ra	Thường sẽ xảy ra	Rất có khả năng
Gần như chắc chắn	Không bao giờ	Ăn chắc
Luôn luôn xảy ra	Không thường xảy ra	Khó xảy ra
Chắc chắn	Thường xảy ra	Thông thường
Thường xuyên xảy ra	Có khả năng	Xác suất cao
Nhiều khả năng	Rất có thể sẽ xảy ra	Xác suất thấp
Có lẽ sẽ xảy ra	Hiếm khi xảy ra	Xác suất tương đối
Có thể xảy ra	Thực sự có khả năng	

Hãy dùng danh sách này để bổ sung thêm thông tin về xác suất xảy ra của một khả năng khi vẽ cây quyết định. Hãy nhớ là tất cả phán đoán đều là phán đoán có cơ sở, nên đừng ngại ước chừng thử xem một kết quả nào đó có xác suất xảy ra như thế nào, kể cả khi bạn không biết chắc. Một phán đoán có cơ sở vẫn tốt hơn là không có phán đoán nào.

Dưới đây là một ví dụ về xác suất xảy ra của từng kết quả đối với quyết định nhận việc tại Boston:

<u>Quyết định</u>	<u>Những kết quả có thể xảy ra</u>	<u>Xác suất</u>
Nhận việc ở Boston	Bạn thích công việc và thành phố. Bạn thích mê mùa đông ở đó.	Thật sự có khả năng
	Bạn không thích thời tiết. Nhưng vì công việc tốt nên bạn quyết định bám trụ.	Có thể
	Bạn thích Boston nhưng không thích công việc. Bạn bỏ việc và tìm việc khác ở Boston.	Xác suất thấp
	Sau khi nhận việc, bạn tìm được cơ hội tốt hơn nên quyết định bỏ công việc này (có thể là một việc khác ở Boston, ở thành phố khác hoặc trở lại trường).	Khó xảy ra
	Bạn thích công việc nhưng mùa đông ở đó quá sức chịu đựng với bạn, vì thế bạn nghỉ việc.	Hiếm khi xảy ra
	Bạn ghét mọi thứ ở đó: công việc, thành phố, mùa đông. Vì thế, bạn bỏ việc và về nhà.	Xác suất thấp

Tất nhiên, nếu bạn làm việc này *trước khi* ra quyết định về việc có chuyển đến Boston hay không thì còn tốt hơn nữa. Việc vạch ra các khả năng và tính toán xác suất đem lại cho bạn cái nhìn rõ hơn về chất lượng của quyết định.

Xác suất xảy ra của từng khả năng cũng là thứ mà danh sách ưu-nhược điểm không có. Do đó, danh sách ưu-nhược điểm khiến bạn gặp khó khăn trong quá trình thực hiện Bước 3 và Bước 4, vì cả hai bước này đều đòi hỏi bạn nghiên cứu kỹ về xác suất.

Sau khi đã bổ sung thứ tự ưu tiên và xác suất xảy ra vào cây quyết định, bạn có thể rà soát các khả năng để so sánh khả năng tích cực và khả năng tiêu cực, từ đó rút ra kết luận liệu khả năng tích cực có xứng đáng để đưa ra một quyết định rủi ro hay không. Nói cách khác, giờ đây bạn có thể thực hiện

Bước 4: Đánh giá xác suất của các kết quả bạn thích và không thích để cân nhắc lựa chọn.

Nếu không thể đánh giá được chi tiết từng khả năng của một lựa chọn (các Bước từ 1-4), bạn sẽ không thể thực hiện được Bước 6 (so sánh các lựa chọn với nhau).

Danh sách ưu-nhược điểm không thực sự được thiết kế để trở thành một công cụ so sánh các lựa chọn, nó chỉ đánh giá duy nhất một lựa chọn (ngay cả như vậy, nó vẫn bỏ qua phần thứ tự ưu tiên và xác suất của các khả năng mà lựa chọn đó mang đến). Đương nhiên, danh sách ưu- nhược điểm vẫn tốt hơn so với việc bạn không có gì trong tay, nhưng mức độ hiệu quả lại không cao.

Bạn thực sự quan tâm điều gì:

một viễn cảnh chung hay một khoản thu về hấp dẫn?

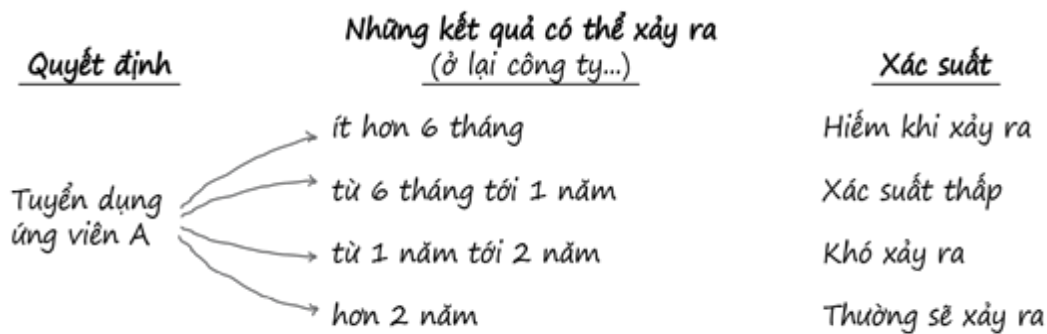
Cho đến lúc này, chúng ta mới chỉ nói về kết quả như một viễn cảnh chung chung. Nhưng đối với hầu hết các quyết định, điều mà bạn thực sự quan tâm là một khoản thu về nhất định nào đó chứ không phải là tất cả những gì sẽ xảy ra trong từng kết quả. Khi bạn quan tâm đến chỉ một mục đích, bạn có thể tập trung vào thứ quan trọng với mình bằng cách hướng các phán đoán của mình vào các khoản thu về đó.

Nếu lựa chọn đầu tư, hẳn bạn quan tâm đặc biệt tới khoản tiền thu về. Trong trường hợp này, bạn có thể tập trung phân tích các khả năng tăng gấp bốn, gấp đôi, lãi 50%, lỗ một nửa giá trị hoặc về 0.

Nếu đang cố gắng ăn uống lành mạnh hơn, bạn có thể quyết định xem có nên dừng đi đến phòng nghỉ ở văn phòng để khỏi phải thấy mấy món bánh trái ở đó không. Khi cân nhắc quyết định, bạn tự hỏi: “Nếu đến phòng nghỉ, khả năng mình sẽ không ăn cái bánh nào, ăn một cái, hai cái, hay ăn rất nhiều,... là bao nhiêu?”.

Nếu bạn đang tuyển dụng và đau đầu về vấn đề nhân viên nhảy việc, sự chú ý của bạn nên tập trung vào khả năng ứng viên sẽ ở lại với công ty trong sáu tháng, một năm, hoặc hai năm, từ đó bạn sẽ đánh giá được khía cạnh quan trọng nhất đối với mình trong quyết định.

Dưới đây là ví dụ về cây quyết định tập trung vào việc giữ chân nhân viên:



Khi chọn lọc chỉ những kết quả mà bạn quan tâm và tập trung vào một hướng diễn biến cụ thể, bạn sẽ đơn giản hóa được tập hợp các kết quả. Điều này giúp các phương án trở nên sáng tỏ hơn khi được so sánh đồng đẳng với nhau.

Giờ thì bạn có thể lặp lại quy trình từ Bước 1 đến Bước 4 cho các ứng viên khác (Bước 5) và so sánh từng ứng viên với nhau (Bước 6) để tính toán xem lựa chọn nào có nhiều khả năng khắc phục vấn đề chi phí tuyển dụng hơn. Bạn có thể xem xét cả hai lựa chọn để xem lựa chọn nào có khả năng đưa bạn tới kết quả mong muốn cao hơn.

Trong trường hợp dưới đây, ứng viên A rõ ràng là sự lựa chọn sáng suốt hơn.

<u>Quyết định</u>	<u>Những kết quả có thể xảy ra (ở lại công ty...)</u>	<u>Xác suất</u>
Tuyển dụng ứng viên A	ít hơn 6 tháng	Hiếm khi xảy ra
	từ 6 tháng tới 1 năm	Xác suất thấp
	từ 1 năm tới 2 năm	Khó xảy ra
	hơn 2 năm	Thường sẽ xảy ra

<u>Quyết định</u>	<u>Những kết quả có thể xảy ra (ở lại công ty...)</u>	<u>Xác suất</u>
Tuyển dụng ứng viên B	ít hơn 6 tháng	Có thể
	từ 6 tháng tới 1 năm	Có khả năng sẽ xảy ra
	từ 1 năm tới 2 năm	Hiếm khi xảy ra
	hơn 2 năm	Xác suất thấp



Trong lần kiểm tra sức khỏe mới nhất, bác sĩ lưu ý rằng lượng đường huyết của bạn đã khá cao so với mức bình thường (thấy chưa, mớ bánh trái trong phòng nghỉ!). Bác sĩ khuyên bạn điều chỉnh chế độ ăn uống và bắt đầu tập luyện thường xuyên.

Bạn đồng ý với khuyến cáo ăn uống này, thậm chí còn tình nguyện ăn nhiều rau tươi không qua chiên xào. Bạn còn cân nhắc đăng ký đi tập gym ở phòng tập A.

Khi cân nhắc xem có nên đăng ký ở phòng tập A không, khoản thu về mà bạn quan tâm nhiều nhất là liệu bạn thực sự sẽ đi tập thường xuyên đến mức nào. Vì đang cố luyện tập nhiều hơn theo yêu cầu của bác sĩ nên mức độ thường xuyên là khía cạnh bạn quan tâm nhiều nhất trong quá trình đánh giá quyết định.

Dưới đây là một tập hợp các kết quả khả dĩ:

■ Lần cuối cùng bạn đến phòng gym là lúc bạn cầm theo giấy tờ tùy thân, đi loanh quanh một hồi, định đăng ký rồi lại thôi. Tóm lại, cả tuần bạn chẳng đến phòng tập lần nào.

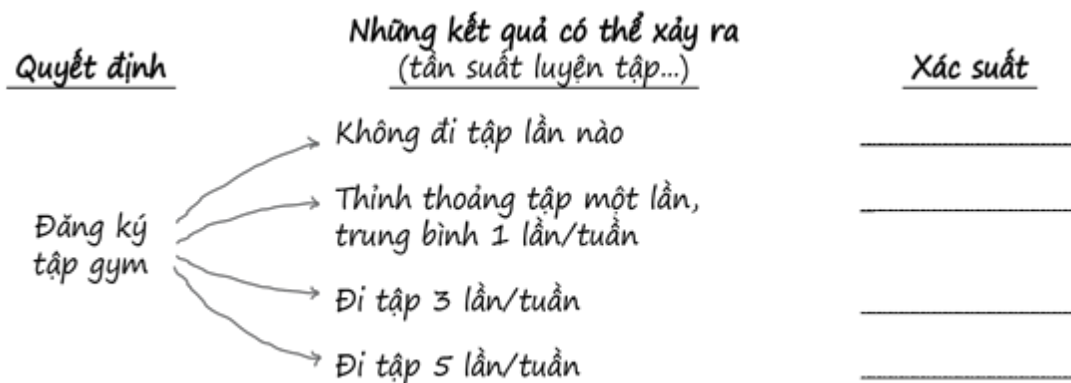
■ Ban đầu bạn đi tập thường xuyên, nhưng giảm dần, cuối cùng mỗi tuần chỉ còn đi một lần, mỗi lần đến phòng tập là bạn ngồi một chỗ và uống sinh tố trên chiếc xe tập cũ nhất.

■ Bạn đến phòng tập ba lần một tuần và cuối cùng đã thành quen.

■ Bạn đam mê ra nghiệm vận động, thuê cả huấn luyện viên cá nhân và đi tập năm lần một tuần.

1

Hãy chọn ra những từ mô tả chính xác nhất xác suất xảy ra của mỗi kết quả nếu quyết định đến phòng tập A. Bản thân bạn hiện tại có thể là người tập tành đều đặn hoặc là người “dị ứng” với gym, nên đối với bài tập này, hãy trả lời theo cách mà bạn cho rằng một người bình thường đang cân nhắc việc đến phòng tập.



2

Bạn dùng đến những cơ sở và tri thức nào cho dự đoán của mình?

[7]

Nếu không hỏi, bạn sẽ không có câu trả lời

Một trong những lợi ích lớn nhất của tư duy nhắm vào mục tiêu là nó thôi thúc bạn tự đặt ra hai câu hỏi mà ta đã bàn đến về giá trị của việc phán đoán:

1. Mình đã biết điều gì? Có những điều nào sẽ giúp cho phán đoán có thêm cơ sở? (Và mình có thể áp dụng những hiểu biết này như thế nào?).

2. Mình có thể tìm hiểu thêm những gì để giúp cho phán đoán có thêm cơ sở?

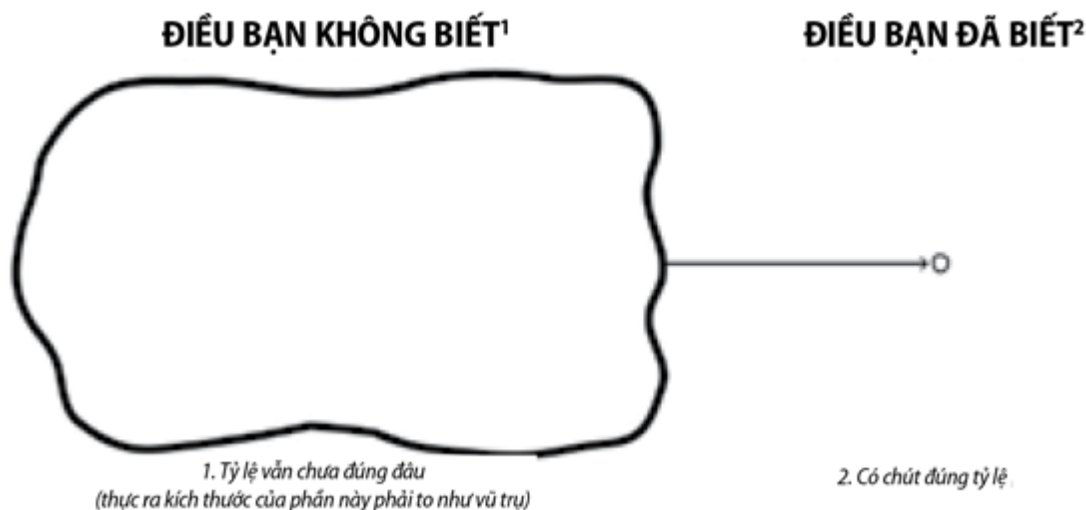
Việc nhắm vào mục tiêu sẽ khiến bạn khao khát trả lời được các câu hỏi này, chuyển mọi dữ liệu từ chiếc hộp “điều bạn không biết” sang “điều bạn đã biết”.



Niềm tin là nền tảng của mọi quyết định. Niềm tin hình thành nên các lựa chọn mà bạn nghĩ là có thể thành công và diễn biến có thể xảy ra từ quyết định của mình. Niềm tin tác động đến việc bạn đánh giá khả năng xảy ra của mỗi kết quả như thế nào. Từ niềm tin của mình, bạn sẽ xác định được khoản thu về của từng kết quả, thậm chí nhận thấy được cả mục tiêu và giá trị mà bạn coi trọng.

Vũ khí mạnh mẽ nhất để cải thiện các quyết định của bạn là biến “điều bạn không biết” thành “điều bạn đã biết”.

Và rắc rối nằm ở đây: Tỷ lệ giữa chiếc hộp chưa biết và chiếc hộp đã biết thật ra trông như thế này:



Điều bạn biết chỉ như một hạt bụi nằm trên đầu mũi kim. Điều bạn không biết thì bao la như cả vũ trụ. Thật đáng sợ khi nói ra rằng điều ta biết chỉ như hạt bụi. Nhưng đó cũng là một cái hay, nhất là nếu bạn muốn cải thiện dần các phán đoán của mình: Mỗi lần học thêm được gì đó và biến một chút “điều bạn không biết” thành “điều bạn biết”, nền móng của bạn sẽ càng thêm vững.

Có hai vấn đề chính khi nói tới điều ta biết. *Một, ta không biết nhiều điều lắm.* Học thêm cái mới giúp nền móng của ta vững vàng, mạnh mẽ hơn.

Hai, những điều ta biết đôi khi chỉ là một mặt của vấn đề, thậm chí ta còn hiểu sai về vấn đề. Có thể so sánh những thiếu sót trong hiểu biết này như những vết nứt ở nền móng. Cách duy nhất để gia cố lại nền móng là tìm ra các sai sót trong niềm tin của mình. Và nơi duy nhất ta tìm được thông tin đó là trong vũ trụ của những điều mình chưa biết.

Đó là một phần lý do tại sao việc tự hỏi về các khả năng, khoản thu về và xác suất tương lai lại quan trọng cho việc ra quyết định. Việc này buộc ta phải đánh giá điều mình biết và tìm kiếm điều chưa biết.

Đôi khi, hạt bụi nhỏ xíu kia là đã quá đủ để bạn tiến gần được đến hồng tâm. Bạn không cần phải biết quá nhiều như đã tưởng

để có thể đưa ra đáp án, ví dụ như khi đoán cân nặng của con bò rừng. Đó là lý do mà khi ra quyết định, bạn cần rà soát lại những gì mình đã biết, kể cả khi bạn nghĩ mình cần phải dùng đến kính hiển vi mới có thể soi ra được những điều ấy. Một chút hiểu biết thôi cũng đem lại được nhiều tác động. Và bạn càng biết nhiều thì càng tốt cho bạn.

Tại sao điều này lại quan trọng

Sự không chắc chắn xen vào quá trình quyết định của chúng ta theo hai cách: thông tin không đầy đủ và sự may rủi. Thông tin không đầy đủ xen vào trước khi ta đưa ra quyết định. Còn sự may rủi thì xen vào sau khi ta quyết định nhưng trước khi có kết quả.



May rủi, theo định nghĩa, là điều bạn không khống chế được. Câu “Bạn tạo ra vận may cho mình” chỉ là mơ ước viễn vông hoặc là một cách hiểu sai về may rủi. Nếu bạn có hai phương án, một có 5% khả năng thành công và một có tận 95% khả năng thành công, bạn sẽ có thể kiểm soát được quyết định của bản thân mình. Bạn biết khi bạn quyết định chọn phương án tốt hơn, khả năng thành công của bạn cũng sẽ nhiều hơn.

Nhưng sau khi lựa chọn, kể cả khi đã chọn phương án có 95% khả năng thành công, bạn cũng không kiểm soát được kết quả của quyết định đó, vào lần đó, diễn tiến của mọi thứ,... Về lý thuyết, bạn phải chịu 5% khả năng rủi ro, và bạn cũng không thể kiểm soát được khi nào 5% đó sẽ xảy ra.

Trọng tâm của cuốn sách này là về việc làm thế nào để bạn đưa ra được chọn lựa tốt hơn. Nhưng lựa chọn tốt hơn đó của bạn

không thể bảo đảm một kết quả tuyệt đối, vì trên đời này còn sự may rủi.

Trái lại, bạn ít nhiều kiểm soát được sự không chắc chắn về mặt thông tin không đầy đủ. Niềm tin của bạn cung cấp thông tin cho các quyết định của bạn, và bạn có khả năng cải thiện chất lượng của những niềm tin này. Khó mà có được thông tin đầy đủ nhưng bạn hoàn toàn có thể tiến gần hơn đến mức ấy.



Xác suất không thể đem lại cho bạn một kết quả chắc chắn, nhưng nó tăng khả năng thành công của bạn lên bằng cách cho bạn cơ sở để nhắm vào mục tiêu một cách có chủ đích. Bên cạnh đó, những từ mà tôi đã cung cấp cho bạn là những từ mà thường ngày bạn vẫn dùng, vì thế việc sử dụng sẽ không quá khó với bạn. Chúng sẽ đem đến cho bạn một bước chuyển tiếp dễ dàng sang lối tư duy theo xác suất.

Ở mức tối thiểu, những công cụ này giúp bạn loại trừ tổn hại do tư duy suy từ kết quả và thiên kiến nhận thức muộn gây ra, cho bạn cái nhìn khách quan hơn về những quyết định mình đã có trong quá khứ. Khi đưa ra các quyết định mới, bạn sẽ có được một ý tưởng bao quát về các kết quả có thể có của mọi lựa chọn đang cân nhắc, mức độ ưu tiên mà bạn dành cho các kết quả ấy cùng khả năng xảy ra của chúng. Điều đó sẽ thôi thúc bạn suy nghĩ một cách có chủ ý, rõ ràng và hiệu quả về những gì có thể xảy ra trong tương lai để từ đó, chất lượng tổng thể của quyết định sẽ tăng lên.

[2]

Tóm tắt về sự ưu tiên, khoản thu về và xác suất

- Để có căn cứ ra quyết định, bạn cần tích hợp các yếu tố **thứ tự ưu tiên**, **khoản thu về** và **xác suất** vào cây quyết định của mình.
- **Thứ tự ưu tiên** mang tính cá nhân, tùy thuộc vào những **mục tiêu** và **giá trị** mà bạn hướng tới.
- **Khoản thu về** là cách mà một kết quả tác động vào tiến trình của bạn, khiến cho tiến trình ấy có xu hướng tiến gần hơn đến mục tiêu hoặc rời xa khỏi mục tiêu.
- Một số khả năng sẽ mang lại cho bạn những điều bạn muốn, khi đó, khả năng ấy gọi là **khả năng tích cực** của một quyết định.
- Cũng có một số khả năng sẽ mang về cho bạn khoản thu về mà bạn không muốn, khi đó, khả năng ấy gọi là **khả năng tiêu cực** của một quyết định.
- **Rủi ro** là tình thế bạn có thể phải đối mặt với khả năng tiêu cực.
- Khoản thu về có thể được đo lường bằng mọi thứ bạn coi trọng (tiền bạc, thời gian, hạnh phúc, sức khỏe, hạnh phúc hoặc sức khỏe hoặc tài sản cho người khác, uy tín xã hội,...).
- Khi đánh giá một quyết định là tốt hay xấu, bạn so sánh khả năng tích cực và khả năng tiêu cực. Bạn đặt câu hỏi: Liệu khả năng tích cực có xứng đáng để đánh liều và chấp nhận rủi ro của khả năng tiêu cực hay không?
- **Xác suất** cho thấy điều gì đó có khả năng xảy ra nhiều đến mức nào.
- Kết hợp xác suất với thứ tự ưu tiên và khoản thu về sẽ giúp bạn giải quyết tốt hơn nghịch lý của trải nghiệm, cho phép bạn thoát khỏi cái bóng của kết quả cụ thể nào đó đã nhận được.
- Kết hợp xác suất với thứ tự ưu tiên và khoản thu về giúp bạn đánh giá và so sánh các phương án rõ ràng hơn.
- Danh sách ưu-nhược điểm không giúp bạn phân tích sâu một quyết định.

- Hầu hết mọi người ngại phán đoán khả năng điều gì đó xảy ra trong tương lai. (“Đó chỉ là suy đoán của tôi thôi”, “Tôi không biết nhiều”, “Tôi đoán đại thôi”).
- Dù thông tin của bạn thường không đầy đủ, bạn vẫn biết gì đó về hầu hết các thứ, đủ để đưa ra một **phán đoán có cơ sở**.
- Sẵn sàng suy đoán là việc thiết yếu để cải thiện quyết định. Nếu không tự phán đoán, bạn sẽ ít khi tự hỏi “Mình biết gì?” và “Mình không biết gì?”.
- Bạn có thể bắt đầu **gọi tên xác suất bằng các từ ngữ thông dụng**. Việc này buộc bạn nghĩ về mức độ xảy ra của các kết quả, cho bạn cái nhìn tổng quan về xác suất xảy ra của tất cả các khả năng và mang đến cho bạn ấn tượng ban đầu về các kết quả tốt nhất và tệ nhất.

CHECKLIST

Khi đánh giá một quyết định cũ hoặc chuẩn bị đưa ra một quyết định mới, hãy đi theo 6 bước dưới đây:

- ☐ **Bước 1 – Xác định tập hợp các kết quả khả dĩ hợp lý.** Các kết quả này có thể là một viễn cảnh chung chung hoặc tập trung vào khía cạnh cụ thể nào đó mà bạn đặc biệt quan tâm.
- ☐ **Bước 2 – Xác định sự ưu ái của bạn dành cho từng kết quả – bạn thích hoặc không thích từng kết quả đến mức nào?** Sự ưu ái được quyết định bởi những khoản thu về mà kết quả mang lại. Những điều bạn có được thể hiện khả năng tích cực và những cái bạn mất đi thể hiện khả năng tiêu cực. Ghi cả thông tin này vào cây quyết định của bạn.
- ☐ **Bước 3 – Ước lượng xác suất xảy ra của các kết quả.** Để bắt đầu, hãy dùng từ ngữ để mô tả xác suất xảy ra của mỗi kết quả. Đừng ngại suy đoán.
- ☐ **Bước 4 – Đánh giá xác suất xảy ra của các kết quả bạn thích và không thích để cân nhắc lựa chọn.**
- ☐ **Bước 5 – Lặp lại Bước 1-4 để cân nhắc các lựa chọn khác.**
- ☐ **Bước 6 – So sánh các lựa chọn với nhau.**

CÂU CHUYỆN CÂN BÒ

Năm 1906, nhà khoa học người Anh Francis Galton đã thực hiện một cuộc thí nghiệm ước lượng cân nặng của một con bò. Có 800 người đã tham gia ước lượng cân nặng của chú bò này. Galton đã hi vọng có thể chứng minh rằng một phán đoán tập thể sẽ kém hơn nhiều so với việc hỏi một chuyên gia.

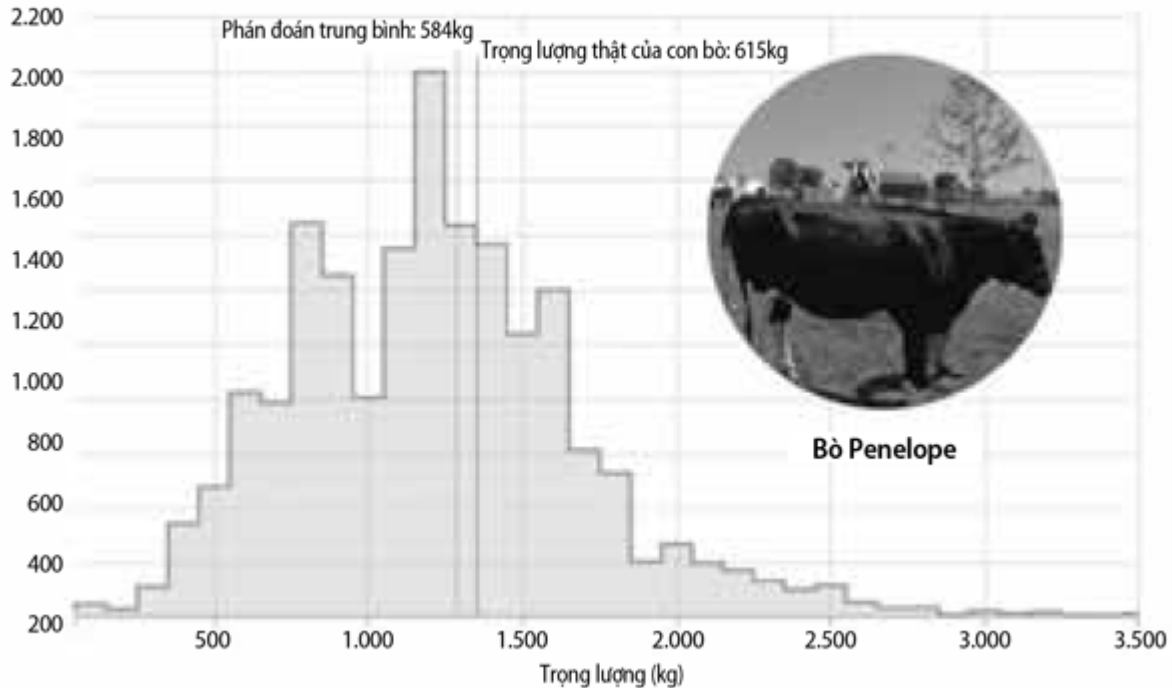
Nhưng kết quả khiến ông rất bất ngờ. Mặc dù so với hầu hết các phán đoán cá nhân thì một chuyên gia có thể đoán gần đúng hơn, nhưng trọng lượng trung bình từ tất cả các phán đoán thu thập được chỉ chênh đúng một pound so với trọng lượng thực tế của con bò!

Vào năm 2015, chương trình *Planet Money Podcast* của đài NPR đã thực hiện phiên bản trực tuyến của thí nghiệm này. Họ đăng tải hình một phóng viên của mình (người này nặng khoảng 75kg) đứng cạnh một con bò cái tên Penelope rồi yêu cầu khán giả đoán cân nặng của con bò. Hơn 17 nghìn người đã gửi phản hồi. Họ đã không đoán được sát như trong thử nghiệm của Galton, nhưng cân nặng trung bình từ các phán đoán (584kg) cũng khá gần với cân nặng thật của Penelope (615kg).

CON BÒ NÀY NẶNG BAO NHIÊU?

(Tất cả mọi người)

Số phán đoán thu về



Theo: Quoctrung Bui/NPR

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive **800+ GB, 5000+** ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp **TẤT-CẢ-TRONG-1**

👉 [Link trải nghiệm](#)

Chương 5

NHẢM VÀO HỒNG TÂM

[1]

Lạc lối trong thế giới ngôn từ



Hãy trở lại với danh mục những từ thể hiện xác suất do Andrew và Michael Mauboussin biên soạn. Họ soạn danh mục này để khảo sát xem, khi người ta dùng những cụm từ chỉ mức độ, họ đang muốn nói đến con số phần trăm cụ thể nào.

1

Ở những trang tiếp theo, tôi sẽ giới thiệu đến bạn khảo sát của nhà Mauboussin. Bạn cũng có thể tự thực hiện khảo sát này. Bạn sẽ thấy tất cả các từ trong danh mục được liệt kê, bên cạnh là bốn cột để trống. Hãy dùng cột đầu tiên – cột ngay bên cạnh các từ – để điền phần trăm xác suất mà bạn nghĩ là từ đó đang mô tả.

Ví dụ, khi bạn nói: “Tôi nghĩ điều đó *thực sự có khả năng xảy ra*”, thì *thực sự có khả năng xảy ra* tương ứng với bao nhiêu phần trăm?

Một số người không thích dùng xác suất thể hiện bằng phần trăm. Suy cho cùng, đó phần nào cũng là lý do vì sao con người ta thích dùng ngôn ngữ để diễn tả. Nếu bạn cũng như thế, bạn sẽ thấy dễ dàng hơn khi tự hỏi mình: “Khi dùng từ này để mô tả khả năng một kết quả xảy ra, mình nghĩ kết quả đó sẽ xảy ra bao nhiêu lần trong 100 lần?”.

Chẳng hạn, nếu tung đồng xu 100 lần, bạn nghĩ nó sẽ ngửa bao nhiêu lần, và bạn sẽ dùng từ nào để mô tả xác suất đó?

Nếu cầu thủ bóng chày Mike Trout ra vị trí 100 lần, bạn nghĩ anh ấy đánh trúng bao nhiêu lần, và bạn sẽ dùng từ nào để mô

tả xác suất đó?

Nếu bạn giao bóng tennis 100 lần, bạn nghĩ bóng sẽ ở trong sân bao nhiêu lần, và bạn sẽ dùng từ nào để mô tả xác suất đó?

Nếu ghé phòng nghỉ ở chỗ làm 100 lần, có bao nhiêu lần bạn nghĩ là mình sẽ ăn một cái bánh, và bạn sẽ dùng từ nào để mô tả xác suất đó?

Nếu bạn khởi nghiệp với ứng dụng Kingdom Comb 100 lần, có bao nhiêu lần bạn nghĩ mình sẽ được đề nghị bán lại với giá nhiều triệu đô trong giai đoạn đầu, và bạn sẽ dùng từ nào để mô tả xác suất đó?

Số lần ấy sẽ được chuyển đổi thành xác suất biểu thị dưới dạng phần trăm. Nếu bạn nghĩ sự kiện sẽ xảy ra 20 lần trong 100 lần, như vậy xác suất sự kiện xảy ra là 20%.

Hãy điền câu trả lời của bạn vào bảng dưới đây, sau đó khảo sát thêm ba người khác.

Điều quan trọng trong khảo sát này là, không ai được xem câu trả lời của người khác trước khi hoàn thành phần của bản thân. Hãy hỏi cảm nhận của họ về từng từ và ghi lại câu trả lời, hoặc cẩn thận che lại các cột đã được điền dữ liệu.

	Bạn	Người A	Người B	Người C
Thường xuyên				
Gần như chắc chắn				
Thường xảy ra				
Không thường xảy ra				
Ăn chắc				

Xác suất thấp				
Rất có thể sẽ xảy ra				
Hầu như luôn xảy ra				
Thông thường				
Có lẽ sẽ xảy ra				
Thực sự có khả năng				
Nhiều khả năng				
Xác suất tương đối				
Thường sẽ xảy ra				
Xác suất cao				
Khó xảy ra				
Chắc chắn				
Luôn luôn				
Không bao giờ				
Rất có khả năng				
Hiếm khi xảy ra				
Có thể xảy ra				
Có khả năng				

- 2 So sánh câu trả lời của bốn người với nhau, mức độ đồng thuận giữa cả bốn người là bao nhiêu?

Nhiều Khá nhiều Ít Hầu như không

- 3 Cụm từ nào nhận được những câu trả lời có sự chênh lệch lớn?

- 4 Sự khác biệt có khiến bạn ngạc nhiên không?

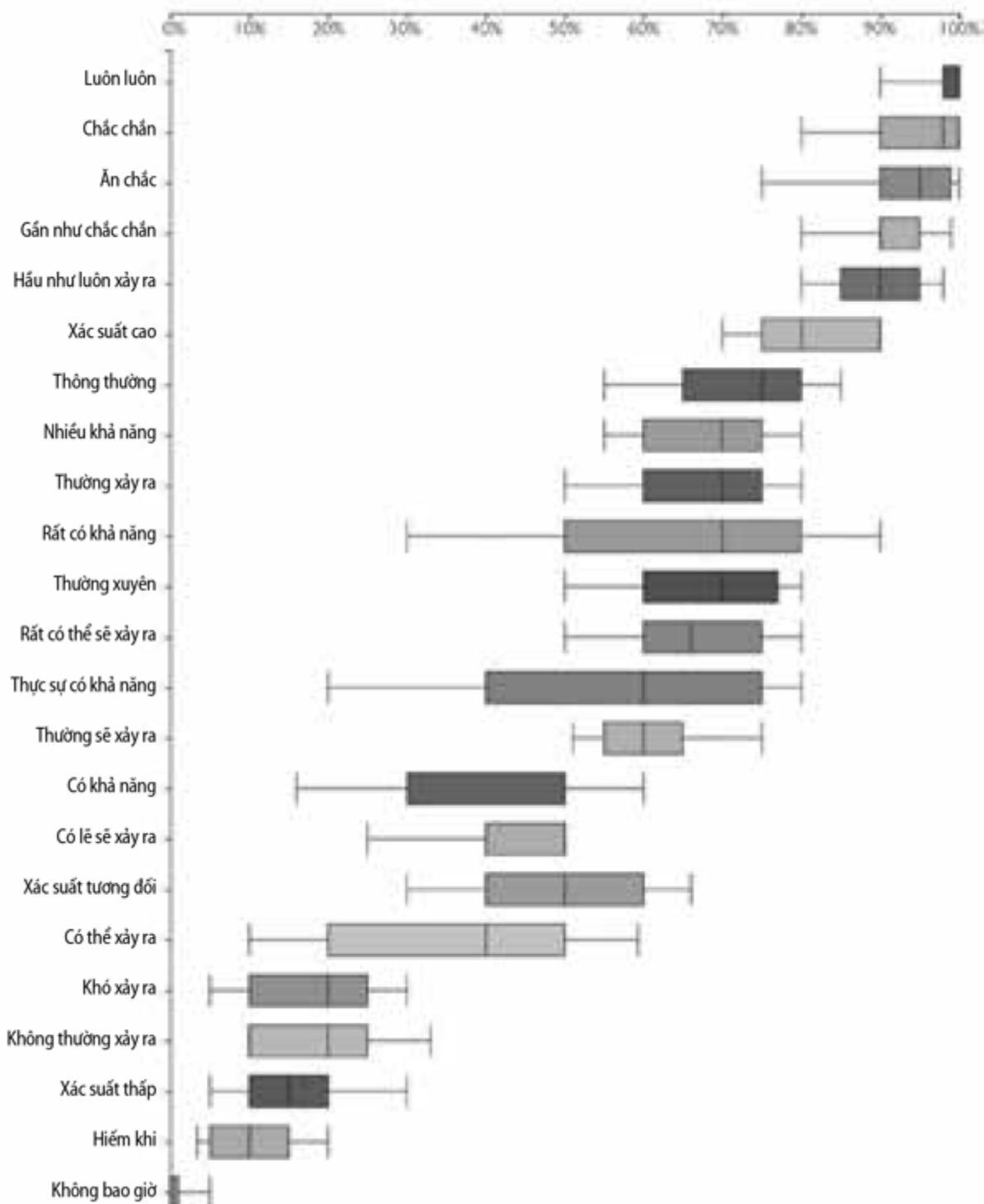
CÓ KHÔNG

☐
☐


Miền lẫn lộn

Tôi đoán bạn đã phát hiện thấy nhiều bất đồng về ý nghĩa của các cụm từ chỉ mức độ. Đó cũng là điều mà nhà Mauboussin nhận thấy trong cuộc thăm dò 1.700 người của họ. Biểu đồ bên dưới sẽ cho thấy khoảng xác suất được gán cho một cụm từ, trong đó, con số trung bình được khoanh vùng trong ô hình chữ nhật.

Bạn có thể thấy rõ ràng, mọi người dùng các cụm từ này để chỉ những mức xác suất khác nhau chứ không có một cách dùng thống nhất.



Một số từ trong số này được gán với các con số có độ chênh lớn không ngờ, mà tôi cho rằng bạn cũng đã tự trải nghiệm thấy trong khảo sát bốn người của mình. Chẳng hạn, “thực sự có khả năng” ứng với con số dao động từ 20% đến 80%: một phần tư số

người tham gia khảo sát nghĩ khái niệm này có nghĩa từ 40% trở xuống; một phần tư cho rằng từ 40% đến 60%; một phần tư nghĩ từ 60% đến 75%; và một phần tư cuối cùng lại nghĩ nó tương đương với 75% khả năng.

Người ta thậm chí còn không thống nhất được với nhau ý nghĩa của các cụm từ *luôn luôn* và *không bao giờ* nữa kia!

Hầu hết mọi người đều ngạc nhiên trước kết quả này. Phần lớn chúng ta không ý thức được khoảng chênh lệch này – khoảng chênh lệch giữa suy nghĩ của những người khác nhau. Ta cho rằng người khác cũng dùng các cụm từ theo cách giống như ta, với ý nghĩa giống như ta.

Bài tập này cho thấy các cụm từ thông dụng quả thực không phải là công cụ lý tưởng để thể hiện xác suất. Chúng mang bản chất không rõ ràng, phản ánh một vùng nghĩa rất rộng. Tất nhiên đó phần nào là lý do tại sao mọi người lại thích dùng chúng. Khi bạn dùng một khái niệm nhập nhằng, bạn cảm thấy như thể mình có nhiều không gian để chống chế hơn nếu “sai”. Tuy vậy, cái giá cho việc đó không hề rẻ, ví dụ như hiểu nhầm ý của nhau trong việc ra quyết định chung chẳng hạn.

Người khác có thể biết những điều bạn không biết

Việc các cụm từ không được gán cố định với một con số gây ra vấn đề lớn trong việc biến điều bạn không biết thành điều bạn đã biết. Từ đó, việc khắc phục các vết nứt ở phần nền móng do hiểu biết chưa chính xác của bạn gây ra sẽ khó khăn hơn, việc củng cố nền móng đó bằng cách mở rộng hiểu biết cũng sẽ khó hơn.

Nhiều điều mà bạn không biết đang nằm ở trong đầu người khác. Vì vậy, việc nhận được phản hồi về những niềm tin và quyết định của bản thân sẽ là một trong những cách tốt nhất giúp bạn có thể cải thiện quyết định của mình. Nhưng khi bạn dùng các từ ngữ chỉ xác suất để giao tiếp với người khác, điều bạn nghĩ có thể rất khác với điều mà đối phương tiếp thu. Đó là

một rắc rối lớn, vì để nhận được phản hồi có độ trung thực cao, bạn phải nói cùng ngôn ngữ với người cho phản hồi.

Nếu bạn truyền đạt suy nghĩ của mình một cách chính xác, dùng xác suất theo phần trăm thì bạn lập tức sẽ thấy ngay điểm bất đồng. Nếu tôi nói việc gì đó có 30% khả năng xảy ra và bạn nói 70%, chúng ta biết ngay chúng ta không có cùng ý kiến. Không có sự nhập nhằng nào ở đây cả.

Nhưng nếu tôi nói “Sự kiện đó thực sự có khả năng xảy ra”, bất đồng không bộc lộ một cách rõ ràng – trong khi bạn nghĩ “thực sự có khả năng” đồng nghĩa với 30% thì đối phương lại nghĩ nó tương đương với 70%. Vì ta không hiểu đúng ý nhau nên bạn có thể chỉ gạt đầu đồng tình và không bao giờ nói cho tôi thông tin chính xác mà bạn đã biết. Vì tôi dùng ngôn ngữ nhập nhằng nên đã bỏ lỡ mất cơ hội cập nhật và hiệu chỉnh lại niềm tin của mình.

Vậy là tôi đã bỏ qua một cơ hội lớn.

Hãy tưởng tượng, nếu cộng dồn tất cả các cơ hội học hỏi mà bạn từng bỏ qua, thì bạn đã chậm lại bao nhiêu so với khi tiếp thu?

Sự chính xác khiến những bất đồng bộc lộ. Nó để lộ ra những điểm khác biệt giữa niềm tin của bạn với niềm tin của người khác. Và đó là điều tốt, vì bạn sẽ muốn biết bạn đã sai ở đâu. Điều đó đem đến cho bạn cơ hội để chỉnh lại cho đúng.

Hãy nghĩ thế này, bạn nói: “hai cộng hai bằng một số nhỏ”. “Một số nhỏ” về cơ bản là một đáp án không sai, nhưng sẽ có ích hơn nếu thầy giáo biết rằng bạn đang nghĩ tới số 5, hay số 2 hay số 4, vì chúng đều là số nhỏ cả. Quả thực, một câu trả lời ít cụ thể sẽ khó mà sai, nhưng nếu muốn giỏi toán, bạn phải biết mình đã trả lời sai và từ đó sửa chữa.

Né tránh sự chính xác còn khiến bạn trở nên không có trách nhiệm trong những việc mình làm. Bạn càng cho phép “vùng lấp lửng” rộng bao nhiêu thì xem ra bạn sẽ càng “lười” đi tìm thông tin để có câu trả lời chính xác bấy nhiêu. Sự lấp lửng giúp

bạn thoát được trách nhiệm không chỉ với người khác mà với cả chính mình.

Đó là lý do vì sao sự chính xác lại quan trọng đến thế.

Có rất nhiều câu chuyện về việc sự thiếu chính xác đã gây mất kết nối và để lại những hậu quả to lớn. Philip Tetlock đã đưa ra một ví dụ như vậy trong cuốn *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (tạm dịch: Siêu tiên đoán: Nghệ thuật và khoa học tiên đoán). Khi Tổng thống Kennedy phê chuẩn cho CIA kế hoạch lật đổ Fidel Castro (hay còn được biết với tên gọi: Sự kiện Vịnh Con Lợn), ông đã hỏi ý kiến các cố vấn quân sự của mình xem liệu kế hoạch này có thành công không. Các tham mưu trưởng liên quân đáp rằng kế hoạch của CIA “cũng có cơ hội thành công” (tương đương 25%, theo đánh giá của người trả lời). Tuy nhiên, Kennedy đã nghĩ “cũng có cơ hội thành công” thể hiện một xác suất cao hơn nhiều so với 25%. Kế hoạch thất bại, và nước Mỹ mất mặt trong thời điểm then chốt của cuộc Chiến tranh Lạnh.

[2]

Xác định hổng tâm

Tất nhiên, những từ ngữ thể hiện xác suất không phải là hoàn toàn vô ích. Dùng từ ngữ để thể hiện khả năng xảy ra của từng kết quả là bước khởi đầu tốt cho việc rèn luyện tư duy xác suất. Các cụm từ đó khiến bạn phải nghĩ về khả năng xảy ra của một kết quả mà bạn mong muốn so với các kết quả bạn không mong muốn. Nó giúp bạn so sánh các lựa chọn. Quan trọng hơn, nó là khởi đầu cho quá trình tự hỏi: “Mình biết gì và có thể biết thêm những gì?”.

Nhưng một khi quá trình ra quyết định đã bắt đầu, bạn cần vượt lên trên việc sử dụng các từ ngữ này bởi chính lý do đã khiến chúng hấp dẫn đến vậy: không gian để bạn tha hồ “tung hoành” mà không lo là mình sẽ sai.

Có thể việc thúc ép bản thân phải đi theo sự chính xác và trách nhiệm khi đưa ra một phán đoán khiến bạn sợ hãi. Nhưng điều này rất đáng để thử. Như bất kỳ cung thủ nào đều sẽ nói cho bạn, càng luyện nhắm vào hồng tâm nhiều thì càng có cơ may bắn trúng (và bạn càng bước đến gần tâm hơn thì càng ghi được nhiều điểm hơn). Tôi công nhận rằng khi dùng các từ ngữ chỉ xác suất, bạn vẫn đang nhắm vào bia, nhưng bạn không thực sự nhắm vào *hồng tâm*.

Giờ thì đến tin tốt: Bạn đã có sẵn một danh sách chuyển các cụm từ thể hiện khả năng một việc xảy ra thành tỉ lệ phần trăm rồi.

Danh sách nào?

Danh sách mà bạn vừa tạo ra từ các câu trả lời cho khảo sát Mauboussin đấy. Nếu bạn ước lượng khả năng xảy ra của một việc gì đó và một trong các cụm từ đó nảy lên trong đầu, hãy tham khảo lại danh sách và thay vì dùng từ ngữ thì bạn hãy dùng con số phần trăm.



Giờ thì hãy cùng thực hiện việc chuyển đổi này cho quyết định tuyển dụng trong **Chương 4**. Hãy nhớ rằng, đối với quyết định tuyển dụng này, khía cạnh quan trọng hơn cả là ứng viên sẽ ở lại công ty bao lâu. Từ bảng khảo sát Mauboussin của bạn, hãy thay những từ ngữ chỉ xác suất bằng tỷ lệ phần trăm trung bình, khi đó, hai cây kết quả trông sẽ khác đi một chút (tôi vẫn giữ lại các từ ngữ chỉ xác suất để bạn tham khảo):

<u>Quyết định</u>	<u>Những kết quả có thể xảy ra (ở lại công ty...)</u>	<u>Xác suất (theo từ ngữ)</u>	<u>Xác suất (%)</u>
Tuyển dụng ứng viên A	ít hơn 6 tháng	Hiếm khi xảy ra	10%
	từ 6 tháng tới 1 năm	Xác suất thấp	15%
	từ 1 năm tới 2 năm	Khó xảy ra	20%
	hơn 2 năm	Thường sẽ xảy ra	55%

<u>Quyết định</u>	<u>Những kết quả có thể xảy ra (ở lại công ty...)</u>	<u>Xác suất (theo từ ngữ)</u>	<u>Xác suất (%)</u>
Tuyển dụng ứng viên B	ít hơn 6 tháng	Có thể	35%
	từ 6 tháng tới 1 năm	Có khả năng sẽ xảy ra	40%
	từ 1 năm tới 2 năm	Hiếm khi xảy ra	10%
	hơn 2 năm	Xác suất thấp	15%

Có thể thấy, việc sử dụng con số phần trăm giúp phán đoán trở nên rõ ràng hơn. Sự chính xác này đặc biệt có ích cho **Bước 6**, khi chúng ta so sánh các phương án với nhau. Thể hiện khả năng xảy ra bằng số khiến lựa chọn trở nên rất hiển nhiên: Ứng viên A nhiều khả năng sẽ ở lại với công ty lâu hơn.



1

Tương tự, hãy chuyển từ ngữ chỉ xác suất thành tỷ lệ phần trăm cho các phán đoán của bạn trong cây quyết định về việc đi đến phòng tập A.

<u>Quyết định</u>	<u>Những kết quả có thể xảy ra (tần suất luyện tập...)</u>	<u>Xác suất</u>
Đăng ký tập gym	Không đi tập lần nào	_____
	Thỉnh thoảng tập một lần, trung bình 1 lần/tuần	_____
	Đi tập 3 lần/tuần	_____
	Đi tập 5 lần/tuần	_____

2

Các xác suất cộng lại có hơn 100% không? Bởi các kết quả này loại trừ nhau nên bạn cần điều chỉnh xác suất, đảm bảo khi cộng lại thì không vượt quá 100%. Tổng các khả năng có thể xảy ra không nhất thiết phải bằng đúng 100% vì tập hợp kết quả không bao gồm hết mọi khía cạnh – *bạn chỉ tập trung vào những kết quả hợp lý nhất chứ không cố tính hết các khả năng*.

Đúng là có một khả năng nhỏ xíu rằng Boston sẽ bị một thiên thạch rơi trúng, hoặc bạn trúng xổ số và từ nay về sau không phải làm việc nữa, hoặc bạn tham gia một phong trào chính trị bí mật rồi trở thành thị trưởng của New Boston sau khi Massachusetts ly khai khỏi Hợp chủng quốc,... Nhưng những kiểu kết quả đó không thực sự là những kết quả “hợp lý” cho lắm, vậy nên đưa vào quy trình ra quyết định thì cũng chẳng có ích gì.

Vì danh sách các khả năng không bao gồm hết mọi khía cạnh nên tổng xác suất cộng lại có thể nhỏ hơn 100%. Tương tự, xác suất của các kết quả loại trừ nhau nên tổng không thể lớn hơn 100%.

[3]

Xác định tấm bia

Khi đã có thông tin đầy đủ (hoặc gần đủ), bạn có thể biết xác suất chính xác. Bạn biết chính xác hồng tâm ở đâu và biết rằng

bạn sẽ bắn trúng.

Lần tung đồng xu tiếp theo, bạn biết chính xác 50% khả năng sẽ ra ngửa.

Nói tỷ lệ đánh trúng trung bình trong sự nghiệp của Mike Trout là .305, bạn biết ngay khả năng đánh trúng bóng của anh này trong lần tới là 30,5%.

Bạn biết những con số ấy vì bạn đã biết được nhiều thông tin liên quan.

Nhưng cuộc sống lại hiếm khi cho bạn những con số và thông tin chính xác tuyệt đối như vậy.

Đối với phần lớn các phán đoán, dù là mức độ đến phòng tập hay xác suất phát tài (hay phá sản) vì ứng dụng cắt tóc Kingdom Comb, bạn cũng không thể biết được toàn bộ *thông tin chính xác và đầy đủ*. Mặc dù đưa ra ước tính chính xác hết mức có thể là tốt, nhưng cũng cần phải rõ ràng – đối với người khác và với cả chính bạn – về việc “phán đoán có cơ sở” của bạn “có cơ sở” đến mức nào.

Bạn cần hiểu rõ: niềm tin và phán đoán của bạn không hoàn toàn chính xác.

Để biết bạn đang ở đâu trên phổ từ “không có thông tin” đến “đã có đầy đủ thông tin”, bên cạnh dự đoán chính xác của bạn, bạn cần cung cấp thêm một vài điều khác xung quanh dự đoán đó. Những điều xung quanh ấy cho thấy độ lớn của vùng mục tiêu của bạn, trong đó có **ngưỡng thấp** – giá trị thấp nhất của tập hợp kết quả, và **ngưỡng cao** – giá trị cao nhất của tập hợp kết quả.

Ví dụ trong trường hợp ước tính cân nặng của con bò rừng, hồng tâm ước tính của tôi sẽ là 810kg. *Ngưỡng thấp* của tôi sẽ là 490kg. *Ngưỡng cao* của tôi sẽ là 1590kg. Phạm vi này rộng vì hiểu biết của tôi về cân nặng của một con bò cụ thể – hoặc của bò rừng nói chung – không nhiều lắm. Dù vậy, nó đã loại trừ

nhiều khả năng vì tôi biết khá nhiều về trọng lượng các vật nói chung.

Nếu bạn ước tính thời gian đi lại của mình vào một ngày bất kỳ, khi sống ở một thị trấn nhỏ ít bị tắc đường, ít công trình xây dựng hay các vấn đề thời tiết, các ước tính của bạn về thời gian đi lại chậm nhất và nhanh nhất sẽ không chênh nhau mấy.

Phạm vi xung quanh hồng tâm quyết định độ lớn của tấm bia mà bạn nhắm vào. Nó thể hiện, cho chính bạn và người khác, rằng bạn chắc chắn đến đâu trong phán đoán của mình. Nó cho thấy bạn đang ở đâu trong khoảng giữa *không hiểu biết* với *hiểu biết đầy đủ*.

Bạn càng ở xa mốc thông tin đầy đủ thì tấm bia của bạn lại càng lớn; ngược lại, bạn càng tiến gần đến thông tin đầy đủ thì tấm bia của bạn sẽ nhỏ đi. Trong những trường hợp hiếm hoi, khi bạn có

thông tin đầy đủ và không có điều gì mà bạn không chắc chắn thì sẽ không có tấm bia nào tồn tại, mục tiêu của bạn chỉ còn là hồng tâm.

Tuy nhiên, nếu thị trấn nhỏ của bạn là Snowmass Village, Colorado, thì giao thông theo mùa và thời tiết mùa đông có thể khiến một chuyến đi nhanh, suôn sẻ thành kiểu tra tấn nhích-từng-bước trên những con đường núi băng giá đầy bất trắc. Điều đó có nghĩa là: Vào mùa hè, khi thời tiết dễ đoán và ít du khách, độ chênh giữa ngưỡng cao và ngưỡng thấp không nhiều. Trong khi đó vào mùa đông, khi xuất hiện nhiều biến số khác nhau về điều kiện đi lại cũng như thời tiết, sự chênh lệch giữa ngưỡng cao và ngưỡng thấp có thể khá đáng kể.

Vùng ước tính rộng không phải là điều gì đó xấu. Đó là cách phản ánh chính xác nhất mức độ *có cơ sở* trong các phán đoán có cơ sở của bạn. Một phạm vi rộng nhưng đúng với điều mà bạn biết và không biết sẽ có ích hơn một phạm vi hẹp nhưng lại được xác định dựa trên sự chủ quan và ngạo mạn.

Một phạm vi rộng phát ra tín hiệu, cho người khác và cho chính bạn, về việc bạn có bao nhiêu điều không chắc chắn. Nó sẽ thúc đẩy bạn tìm thêm thông tin để có thể thu hẹp phạm vi này.

Thừa nhận sự thiếu chắc chắn sẽ giúp cải thiện khả năng tiếp cận thông tin mới của bạn theo hai cách quan trọng:

1. Khi bạn không trung thực về mức độ chắc chắn của mình – điều hoàn toàn có thể xảy ra, dù không cố tình – người khác khó cung cấp thêm thông tin cho bạn để gia cố cơ sở của quyết định. Lý do là vì họ nghĩ họ sai và không muốn bị xấu hổ bằng cách chia sẻ điều họ nghĩ, hoặc có thể họ nghĩ bạn sai và không muốn làm bạn xấu hổ. Đây là một vấn đề đặc biệt nghiêm trọng nếu bạn giữ vai trò lãnh đạo.

2. Việc đưa ra vùng ước đoán tượng trưng cho một câu hỏi mà bạn ngầm gửi đến người nghe, rằng: “Bạn có thể giúp tôi việc này không?”. Khi bày tỏ ngưỡng trên và dưới, bạn thể hiện rằng mình đang ở khoảng giữa, và chưa chắc chắn về quyết định của mình. Từ đó, người nghe sẽ nhận được thông điệp rằng bạn chưa biết quyết định như thế nào và họ sẽ muốn chia sẻ thông tin và quan điểm có ích cho bạn.

Khi cho biết xác suất theo phần trăm và đưa ra một phạm vi hợp lý xoay quanh các con số đó, bạn đã dũng cảm thừa nhận rằng mình nắm trong tay nhiều thông tin đến đâu và còn thiếu những gì. Hành động này sẽ giúp gia tăng cơ hội bạn tìm được những thông tin mới giúp điều chỉnh lại những sai sót trong niềm tin và cải thiện chất lượng quyết định của bản thân.

Khi “cú sốc” là công cụ giúp bạn xác định phạm vi

Khi đặt ra phạm vi, mục tiêu của bạn là nghĩ đến các giá trị hợp lý thấp nhất và cao nhất cho ước đoán của mình. Nhưng *hợp lý* là thế nào?

Hợp lý không có nghĩa là tạo ra một phạm vi bảo đảm chứa câu trả lời đúng nằm giữa ngưỡng thấp và cao. Phạm vi như vậy chẳng cung cấp được thông tin gì.

Cân nặng của con bò rừng là bao nhiêu? Tôi có thể bảo đảm phạm vi chứa câu trả lời đúng bằng cách đặt ra ngưỡng từ 0 đến vô cùng.

Xác suất Mike Trout đánh trúng bóng cú tiếp theo là bao nhiêu? Từ 0% đến 100%. Lại một câu trả lời chắc cú nữa.

Còn phạm vi cho phép tính $2+2$? Tôi sẽ không đùa giỡn mà nói là “một số nhỏ”. Tôi bảo đảm mình phải có được câu trả lời đúng bằng cách nói: “Từ âm vô cùng đến dương vô cùng”.

Đấy, ba câu đúng cả ba còn gì?

Không hẳn, vì các phạm vi đó không phản ánh được cả điều tôi biết *lẫn* điều tôi không biết. Rõ ràng tôi biết hai cộng hai không bằng dương vô cùng.

Mục tiêu là đặt ra phạm vi hẹp nhất có thể, phạm vi mà bạn sẽ *khá sốc* nếu hồng tâm không nằm trong khoảng này.

Bạn gần như luôn biết *gì đó* và phạm vi bạn đặt ra sẽ phản ánh hiểu biết ấy của bạn. Việc đặt ra một phạm vi quá lớn để bảo đảm có câu trả lời đúng là việc làm thổi phồng sự thiếu hiểu biết. Cũng vậy, một phạm vi thu nhỏ quá mức là nói quá lên những điều bạn biết rồi.

Hợp lý có nghĩa như thế.

Abraham Wyner, Giáo sư của trường Wharton, cho rằng: Cách để có được ngưỡng trên và ngưỡng dưới hợp lý là tự hỏi “*Liệu mình có sốc lắm không nếu câu trả lời nằm ngoài phạm vi đó?*”. Nếu bạn dùng câu hỏi này như tiêu chuẩn đánh giá, phạm vi của bạn tự nhiên sẽ phản ánh được mức độ *có cơ sở* của các phán đoán có cơ sở của bạn.

“Khá sốc” tạo sự cân bằng giữa một phạm vi chính xác quá mức dù bạn thực sự không chắc chắn và một phạm vi rộng thênh thang nhằm đảm bảo câu trả lời không thể nằm ở đâu bên ngoài được.



1 Thực hành thí nghiệm “gây sốc”.

Hãy đưa ra dự đoán sát nhất cho mỗi mục dưới đây (ước đoán có cơ sở tốt nhất của bạn nếu bạn buộc phải đoán giá trị chính xác) và đặt ra phạm vi xung quanh dự đoán chính xác đó, đại diện cho các giá trị thấp nhất và cao nhất mà bạn nghĩ rằng dự đoán của mình sẽ nằm trong khoảng đó.

Hãy nhớ, mục tiêu là đặt ra phạm vi hẹp nhất có thể, phạm vi mà bạn sẽ *khá* *sốc* nếu câu trả lời chính xác không nằm trong khoảng này.

Một điều quan trọng nữa cần nhớ là bất kể bạn đang ở vị trí nào trong dải hiểu biết – không hiểu biết về các chủ đề dưới đây, khoảng cách giữa ngưỡng trên và ngưỡng dưới của bạn phải phản ánh được điều đó. Ví dụ, nếu bạn không biết nhiều lắm về Meryl Streep nhưng lại biết nhiều hơn về Prince, phạm vi bạn đặt cho mục b) dưới đây phải rộng hơn so với mục c).

	Hồng tâm	Ngưỡng trên	Ngưỡng dưới
a. Dân số hiện tại của thị trấn nơi bạn sinh ra			
b. Số lần Meryl Streep được đề cử giải Oscar			
c. Tuổi của Prince khi qua đời			
d. Năm đầu tiên giải Nobel được trao			
e. Số đội trong giải bóng bầu dục quốc gia NFL			
f. Xác suất một người ở Mỹ sống tại một thành phố hơn 1 triệu dân			
g. Số người bầu cho Abraham Lincoln trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1860			
h. Độ cao của tượng Nữ Thần Tự Do			
i. Số đĩa đơn đạt hạng nhất Billboard của The Beatles			
j. Xác suất người trưởng thành ở người Mỹ tử vong do bệnh tim			

(Câu trả lời nằm ở cuối phần này)

2 Bạn đưa ra được bao nhiêu phạm vi chứa câu trả lời đúng?

3 Bạn có cảm thấy việc áp dụng thí nghiệm “gây sốc” hữu ích *CÓ KHÔNG*
trong việc ước đoán phạm vi? ☐ ☐

4 Nếu có, tại sao?

Nếu không, tại sao?

5 Bạn cảm thấy chắc chắn nhất về câu trả lời nào?

Tại sao?

Phạm vi mà bạn đặt ra có phản ánh điều đó không?

CÓ KHÔNG

☐ ☐

Phạm vi đó có chứa câu trả lời đúng không?

CÓ KHÔNG

☐ ☐

6 Bạn cảm thấy không chắc chắn nhất về câu trả lời nào?

Tại sao?

Phạm vi mà bạn đặt ra có phản ánh điều đó không?

CÓ KHÔNG

☐ ☐

Phạm vi đó có chứa câu trả lời đúng không?

CÓ KHÔNG

☐ ☐



Nếu giống với hầu hết mọi người, hẳn bạn sẽ ngạc nhiên khi một số phạm vi mình đặt ra đã không chứa câu trả lời đúng. Nếu bạn chỉ xác định sai 1-2 đáp án thì chúc mừng bạn. Phần lớn người làm bài kiểm tra này không trả lời đúng quá 50% câu hỏi.

Điều đó cho thấy rằng chúng ta phần nào quá đề cao hiểu biết của mình. Ta thường chắc chắn về dự đoán của mình hơn mức độ chính xác mà hiểu biết của ta bảo đảm.

Tương tự như cách bạn tìm hiểu xem người khác diễn giải thế nào về các từ ngữ chỉ xác suất, hãy thử bài tập này với ba

người bạn. Bạn sẽ thấy mọi người “khá tệ” khi thực hiện thí nghiệm “gây sốc” đấy.

Hy vọng bài tập và thí nghiệm “gây sốc” này đã cho bạn một cách tiếp cận tốt hơn với việc phán đoán. Bạn sẽ nhận được nhiều lợi ích từ việc nhận ra bạn có thể không biết nhiều như bạn tưởng, rằng niềm tin của bạn có thể không chính xác như bạn tưởng, và rằng bạn có thể cần nhiều trợ giúp từ người khác hơn bạn tưởng.

Hãy hoài nghi nhiều hơn về những điều bạn tưởng mình đã biết. Sự hoài nghi đó sẽ khiến bạn muốn đặt nhiều câu hỏi hơn về niềm tin của bản thân và hăng hái tìm hiểu xem người khác biết điều gì mà bạn không biết. Từ đó, chất lượng các quyết định của bạn sẽ được cải thiện.



- 1 Hãy chọn ra một cây quyết định mà bạn đã tạo ở những bài tập trước, ước đoán hống tâm cho khả năng xảy ra của từng kết quả khả dĩ, và xác định ngưỡng dưới và ngưỡng trên cho mỗi ước đoán hống tâm.

<u>Quyết định</u>	<u>Các kết quả khả dĩ</u>	<u>Xác suất xảy ra</u>	<u>Ngưỡng dưới</u>	<u>Ngưỡng trên</u>
-------------------	---------------------------	------------------------	--------------------	--------------------

- 2 Đối với các kết quả có phạm vi rộng nhất, có thể tìm thêm những thông tin nào để thu hẹp các phạm vi đó?
- 3 Đối với các kết quả có phạm vi hẹp nhất, thông tin nào có thể cho bạn biết liệu phạm vi đó có phản ánh sự tự tin thái quá của bạn không?
- 4 Chọn lấy một kết quả, tưởng tượng rằng bằng cách nào đó bạn đã phát hiện ra rằng khả năng xảy ra kết quả này thực sự không nằm trong phạm vi của bạn. Bạn nghĩ (các) lý do ở đây là gì?



Thái độ quá tự tin cản trở việc ra quyết định.

Nhìn chung, ta không mấy khi đặt dấu chấm hỏi cho niềm tin của mình. Ta quá thừa tự tin về những gì ta nghĩ rằng ta đã biết và ta không có cái nhìn thực tế về những gì ta không biết. Bất kể đó là điều ta tin, ý kiến của ta hay cách ta nghĩ tương lai sẽ xảy ra,... sẽ luôn có lợi cho bạn nếu như bạn thêm vào đó một chút ngờ vực.

Việc có thói quen tự hỏi “Nếu mình sai thì lý do là gì?” sẽ giúp bạn tiếp cận niềm tin của mình với chút nghi ngờ, chấn chỉnh cái nhìn lạc quan quá mức về những gì bạn biết và khiến bạn tập trung hơn vào điều không biết.

Tự hỏi “Nếu mình sai thì lý do là gì?” cũng giúp tăng khả năng chính xác của những điều bạn tin, ý kiến bạn có và cách bạn nghĩ tương lai sẽ xảy ra. Đó là vì, khi bạn thắc mắc liệu có thông tin nào có thể khiến bạn thay đổi cách nghĩ, bạn có thể thực sự tìm thấy ít nhiều những thông tin như thế.

Ngay cả khi bạn chưa có được những thông tin sẽ làm thay đổi suy nghĩ của mình, bạn vẫn có thể có được nó khi biết đặt câu hỏi. Suy nghĩ về những thứ có thể thay đổi cách nghĩ của bạn sẽ thôi thúc bạn đi tìm thông tin chính xác hơn; ngoài ra, nó còn giúp bạn cởi mở hơn khi thực sự tiếp cận được với những thông tin khác với suy nghĩ của bạn hiện tại.



- 1 Với mỗi lý do bạn đưa ra trong câu trả lời cho câu hỏi 4 của bài tập trên, hãy tự hỏi liệu bạn có muốn đi tìm thông tin đó không. Nếu muốn, hãy tìm hiểu chúng.
- 2 Việc tự hỏi “Nếu mình sai thì lý do là gì?” có khiến bạn điều chỉnh lại niềm tin nào đó của mình không?

[4]

Tóm tắt về hoạt động xác định hồng tâm

• Những từ ngữ mô tả xác suất xảy ra của một khả năng tuy hữu ích nhưng không chính xác.

- Động lực cải thiện ước đoán ban đầu của bạn là **thứ thúc đẩy bạn rà soát lại thông tin của mình và học hỏi thêm**. Nếu bạn núp sau sự an toàn của những cụm từ chung chung thì bạn sẽ không tìm thấy lý do để cải thiện hay chỉnh sửa.
- Các cụm từ diễn tả xác suất có ý nghĩa rất khác nhau trong đầu những người khác nhau.
- Dùng các **cụm từ nhập nhằng** có thể khiến người khác bối rối và hiểu nhầm.
- Khi bạn **diễn tả xác suất bằng phần trăm**, bạn có khả năng phát hiện ra những sai sót trong niềm tin của mình và mở rộng kiến thức.
- Bạn có thể sử dụng các câu trả lời trong khảo sát Mauboussin của mình để chuyển khái niệm ngôn từ thành con số phần trăm chính xác.
- Ngoài **ước đoán chính xác (hồng tâm)**, hãy đặt ra một phạm vi xoay quanh ước đoán để thể hiện sự không chắc chắn của bạn. Phạm vi này được giới hạn bởi **ngưỡng dưới** và **ngưỡng trên**. Phạm vi càng lớn, “tám bia” mà bạn phải nhắm vào lại càng lớn.
- Độ lớn của phạm vi thể hiện những điều bạn biết và không biết. Phạm vi càng lớn, thông tin mà bạn có lại càng ít hoặc chất lượng thông tin hình thành nên ước đoán của bạn càng kém. Khi đó, bạn biết mình cần phải học hỏi, tìm hiểu thêm.
- Sự thành thật của bạn về phạm vi ước đoán là rất quan trọng. Nó cho người khác biết rằng bạn cần tham khảo quan điểm của họ để thu hẹp lại tám bia.
- Dùng thí nghiệm “gây sốc” để xác định xem các ngưỡng dưới và trên của bạn có hợp lý không.
- Hình thành thói quen tự hỏi: “Mình có thể tìm được thông tin gì để biết rằng ước đoán hoặc niềm tin của mình là sai?”.

CHECKLIST

Cải thiện phán đoán của bạn bằng cách nhắm vào hồng tâm theo các cách sau:

- ☐ Thực hiện khảo sát Mauboussin về ý nghĩa các từ ngữ thông dụng chỉ xác suất.
- ☐ Nếu bạn ngại đưa ra các con số chính xác, hãy dùng từ ngữ thể hiện xác suất mà bạn nghĩ đến rồi chuyển nó thành con số phần trăm bằng cách tham chiếu phần trả lời của mình trong khảo sát.
- ☐ Ngoài ra, hãy đưa ra ước đoán hồng tâm, đưa ra cả một phạm vi xung quanh ước đoán đó với ngưỡng dưới và ngưỡng trên hợp lý.
- ☐ Kiểm tra mức độ hợp lý của ngưỡng dưới và ngưỡng trên bằng thí nghiệm “gây sốc”.
- ☐ Tự hỏi: “Mình có thể biết thêm thông tin nào khiến mình thay đổi suy nghĩ?”.
- ☐ Nếu bạn lơ mờ biết về thông tin đó, hãy tìm hiểu.
- ☐ Nếu bạn không có ý tưởng gì về thông tin đó, hãy để ý tìm nó trong tương lai.

CÂU CHUYỆN

BỊ ĐÁNH THUẾ BỞI THIẾU CHÍNH XÁC

Một số cộng đồng hay ngành nghề nhất định đã nhận thấy rằng rắc rối sẽ nảy sinh khi sử dụng những khái niệm không chính xác. Kết quả là họ phải thống nhất một loạt các từ ngữ hay định nghĩa để sử dụng trong trao đổi chuyên môn. Ví dụ, khi các luật sư đưa ra các ý kiến pháp lý về thuế, rằng một vị trí thuế “sẽ được duy trì” đồng nghĩa với khả năng xảy ra là 90-95%. Đề xuất về thuế bằng văn bản nói rằng một vị trí thuế “nên được duy trì” đồng nghĩa với khả năng xảy ra là 70-75%. “Thường sẽ được duy trì” đồng nghĩa với trên 50%. “Có quyền hạn đáng kể” đồng nghĩa với 34-40%. “Thực sự có khả năng” đồng nghĩa với 33%. “Có căn cứ hợp lý” đồng nghĩa với 20-30%.

Các ý kiến về thuế thường mang đến cho cả khách hàng lẫn luật sư nhiều rủi ro. Các thân chủ cần phải biết mình chịu rủi ro đến đâu nếu vị trí thuế của họ không được duy trì, một vài trường hợp còn có thể bị phạt bổ sung. Đối với luật sư đưa ra ý kiến, hành động tư vấn pháp lý sai cho khách hàng có nguy cơ bị coi là việc làm phi pháp.

Trong lĩnh vực của mình, chúng ta cũng nên thống nhất sử dụng các thuật ngữ. Giống như các luật sư thuế, chúng ta nên nhận biết sự không chắc chắn, bảo đảm những người liên quan đều hiểu được nó và cố gắng quy nó về những giá trị chính xác càng nhiều càng tốt.

Câu trả lời cho phần thực hành thí nghiệm “gây sốc”:

- a. Bạn phải tự tìm ra thôi!
- b. Meryl Streep có 21 lần được đề cử giải Oscar.
- c. Prince Roger Nelson qua đời ngày 21 tháng Tư, năm 2016, ở tuổi 57.
- d. Giải Nobel lần đầu được trao vào năm 1901.
- e. NFL có 32 đội.
- f. Khả năng một người ở Mỹ sống tại thành phố hơn 1 triệu dân là vào khoảng 8%.
- g. 1.865.908 người đã bầu cho Abraham Lincoln vào năm 1860.
- h. Tượng Nữ Thần Tự Do cao 93m.
- i. The Beatles có 20 ca khúc dẫn đầu bảng xếp hạng Billboard.
- j. Cứ bốn người Mỹ trưởng thành lại có một người chết vì bệnh tim, tức 25%.

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive 800+ GB, 5000+

ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp **TẤT-CẢ-TRONG-1**

👉 [Link trải nghiệm](#)

Chương 6

LẬT LẠI CÁC QUYẾT ĐỊNH

[1]

Nhân duyên trắc trở



Có một người bạn thân lâu năm coi bạn là chỗ dốc bầu tâm sự về những mối quan hệ thảm họa. Dù là hẹn hò trên mạng, tham gia vào các nhóm độc thân hay tình cờ gặp gỡ, không hiểu sao những người đàn ông đến với cuộc đời của cô gái này đều hoặc là kỳ quặc, hoặc là đều canggung. Bạn đã mất không biết bao nhiêu thời gian nghe cô bạn của mình kể lể về sự kém suôn sẻ trong tình yêu.

Hiếm hoi lắm mới có lúc cô ấy tuyên bố: “Đúng là một phép màu, tôi cuối cùng cũng tìm được một chàng trai bình thường rồi”. Song, mối quan hệ đó lại không tránh khỏi một kết cục lộn xộn và mệt mỏi. “Hóa ra đó là một trong những kẻ xấu xa nhất quả đất, hẳn ta ‘thay hình đổi dạng’ chẳng khác nào một con tắc kè”.

Lần sau gặp, cô ấy lại kể cho bạn nghe một câu chuyện mới.

“Cậu có nhớ Jordan, cái tên phải chuyển công tác đến Trung Đông nên nghĩ rằng bọn này tốt nhất là chia tay không? Bịa cả đấy. Hôm qua tớ vừa trông thấy hắn đi mua tất”.

“Tớ sẽ không bao giờ hẹn hò nữa!”, cô ấy nói với bạn, lần thứ mấy chục. “Chắc tớ phải tìm một ông thầy trừ tà mất, tớ hẳn là đã bị nguyên rủa rồi”.

Hãy chọn những câu mà bạn có thể đã nói hoặc suy nghĩ khi nghe những câu chuyện của bạn mình

“Có vẻ như gu của “Vận may của cậu sắp tới” “Có khi nào là do cách cư xử của cậu cậu chỉ toàn là rồi. Tớ biết cậu sẽ gặp một trong các mối quan hệ có vấn đề gì đó

những kẻ đều người đang hoang sớm nên đã khiến bọn họ đâm ra khốn nạn cáng.”
thôi.”
chăng?”

“Trời ơi, cậu xui “Hắn là cậu đã rút ra được “Ở cậu có điểm gì đó thu hút những kẻ
thật đấy!”
gì đó từ tất cả những vợ vắn chăng?”
chuyện tình thảm họa này
rồi nhỉ?”

1 Chọn những câu mà bạn có thể sẽ nói thành lời với bạn mình.

“Có vẻ như gu của “Vận may của cậu sắp tới “Có khi nào là do cách cư xử của cậu
cậu chỉ toàn là rồi. Tớ biết cậu sẽ gặp một trong các mối quan hệ có vấn đề gì
những kẻ đều người đang hoang sớm đó nên đã khiến bọn họ đâm ra
cáng.”
thôi.”
khốn nạn chăng?”

“Trời ơi, cậu xui “Hắn là cậu đã rút ra “Ở cậu có điểm gì đó thu hút những
thật đấy!”
được gì đó từ tất cả những kẻ vợ vắn chăng?”
chuyện tình thảm họa
này rồi nhỉ?”

2 Nếu những câu bạn chọn nói thẳng ra với bạn mình khác với những gì bạn nghĩ,
thì tại sao lại thế?

3 Nhìn chung, bạn có giỏi xử lý rắc rối của người khác hơn của CỎ KHÔNG
chính mình không?

☐ ☐

Nếu trả lời là có, bạn nghĩ tại sao lại như vậy?



Hầu hết mọi người sẽ nghĩ rằng, chuyện bạn mình hẹn hò với một loạt những kẻ vợ vắn không hẳn là do xui xẻo. Phần lớn chúng ta đều hiểu rằng nếu ai đó liên tục hẹn hò với những người giống nhau (công việc và bạn bè cũng thế,...), khuôn mẫu đó hẳn không chỉ là vận xui, một sự ngẫu nhiên kỳ cục, hay một lời nguyền.

Bạn có thể thấy ở bạn mình rằng có vẻ như chính cách hẹn hò của cô ấy mới dẫn đến sự xuất hiện của đám người vợ vắn kia. Nếu bạn của bạn nhận ra, họ đã có thể làm gì đó để thay đổi.

Bạn có thể nhìn ra điều ấy rõ ràng khi ở vào vị trí của “người bạn” – hay nói đúng hơn là với tư cách một người ngoài cuộc. Nhưng rắc rối là bạn thường mơ hồ hơn khi bản thân ở trong hoàn cảnh đó. Điều bạn thấy rõ ở người khác lại là điều bạn khó thấy ở bản thân. Đó là lý do vì sao ai cũng cảm thấy mình xử lý vấn đề của người khác tốt hơn vấn đề của chính mình.

Góc nhìn của bạn không còn đủ rộng mở khi bạn đứng ở tâm điểm của vấn đề.

[2]

Cái nhìn trong cuộc, cái nhìn ngoài cuộc

Hy vọng đến bước này, bạn đã hiểu rõ được rằng niềm tin của bạn đóng vai trò như một cái nút chai đối với việc ra quyết định tốt. Chất lượng của quá trình ra quyết định tốt đến đâu cũng không quan trọng, nếu đầu vào quá trình ấy có vấn đề.

Đầu vào đó là niềm tin của bạn, mà niềm tin thì có nhiều vấn đề lắm.

Thí nghiệm “gây sốc” đã cho thấy chúng ta khá tệ trong việc nhận ra mình không biết điều gì. Ta khá tệ trong việc nhận ra niềm tin của mình chưa chính xác. Ta quá thừa tự tin về điều ta tưởng như ta đã biết. Một trong những lý do của hiện tượng này là bởi: rất khó để chúng ta nhìn thế giới từ góc nhìn khác bên ngoài góc nhìn của mình.



Có thể hình dung việc xác định sai sót trong những gì bạn biết và tin cũng giống như khi ai đó dán tờ giấy “Đá tôi đi” trên lưng của bạn. Bạn không thể thấy tờ giấy ấy vì mắt bạn chỉ nhìn thấy những gì ở phía trước. Người ta cứ đá bạn, nhưng bạn vẫn không thể hiểu vì sao, mặc dù đã thấy rõ tờ giấy “Đá tôi đi” trên lưng của tất cả những người khác.

Cái nhìn bên trong

Đương nhiên, tất cả chúng ta đều nhìn thế giới qua lăng kính độc nhất của bản thân, được tạo nên từ hoàn cảnh, những niềm tin và trải nghiệm đặc thù mà ta đã trải qua. Chúng ta khó mà

thoát ly được vị trí của mình để hiểu người bên ngoài đang nhìn vào tình cảnh của mình như thế nào.

Sao bạn có thể có góc nhìn khác được chứ? Bạn chỉ có những trải nghiệm mà bạn đã có. Bạn chỉ có thông tin mà bạn tiếp cận được. Bạn chỉ sống cuộc đời mà bạn đang sống.

CÁI NHÌN BÊN TRONG

Thế giới thông qua góc nhìn, trải nghiệm và niềm tin của chính bạn.

Bạn *không phải* là ai khác. Bạn là bạn.

Bạn bị kẹt lại trong ***cái nhìn bên trong***, và vì thế khó nhìn nhận được những niềm tin, ý kiến và trải nghiệm của mình một cách khách quan. Nó làm bạn khó thấy tờ giấy “Đá tôi đi” trên lưng mình.

Tư duy suy từ kết quả là một ví dụ của cái nhìn từ bên trong. Những kết quả mà bạn quan sát được gây ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng bạn nhìn nhận chúng trong bối cảnh khách quan. Điều đó ảnh hưởng tới chất lượng của những bài học mà bạn học được. Nếu trải nghiệm có kết quả khác, bạn đã học được một bài học khác và đánh giá chất lượng của quyết định khác đi.

Dưới đây là một số thiên kiến nhận thức phổ biến xuất phát từ việc nhìn vấn đề từ bên trong:

- *Thiên kiến khẳng định*– Khuynh hướng nhận biết, diễn giải và tìm kiếm thông tin có tính chất khẳng định hoặc củng cố những niềm tin sẵn có của mình.
- *Thiên kiến phủ định*– “Chị em” của thiên kiến khẳng định. Đây là khuynh hướng hà khắc và hoài nghi nhiều hơn đối với thông tin đi ngược lại với niềm tin của mình.
- *Quá tự tin* – Đánh giá quá cao kỹ năng, trí tuệ hoặc tài năng của mình.
- *Thiên kiến sẵn có* – Khuynh hướng suy đoán quá lên mức độ thường gặp của sự kiện để nhớ vì chúng sống động hoặc vì ta

từng gặp nhiều.

- *Thiên kiến tức thì*– Tin rằng các sự kiện gần nhất thì dễ xảy ra hơn thực tế bản chất của chúng.
- *Ảo tưởng kiểm soát*– Thối phồng khả năng kiểm soát được mọi việc, hay nói cách khác là đánh giá thấp tác động của sự may rủi.

Bạn có thể thấy tất cả các thiên kiến trên phần nào đều là sản phẩm của cái nhìn từ bên trong.

Thiên kiến khẳng định nghĩa là bạn để ý và tìm kiếm thông tin phù hợp với điều *mình đã sẵn tin*. Thiên kiến phủ định nghĩa là bạn áp dụng tiêu chuẩn cao hơn khi đánh giá thông tin trái ngược với *niềm tin của mình*. Bạn hỏi “Có thật thế không?” với thông tin thuận theo những gì đã sẵn tin, nhưng lại hỏi “Chẳng lẽ lại thế?” về thông tin trái ý bạn. Thiên kiến sẵn có là khi bạn nghĩ rằng khả năng xảy ra của một số sự kiện là cao chỉ vì chúng là những sự kiện dễ nhớ với bạn. Tương tự, các thiên kiến khác cũng thể hiện bạn đang để cho trải nghiệm và niềm tin của mình kéo lệch cán cân.

Cái nhìn bên ngoài

Thế giới bên ngoài rất khác với những gì ta thấy từ góc nhìn của mình. Chúng ta đều hiểu đạo lý này khi thấy người khác chật vật với góc nhìn méo mó của họ mà không nhận ra, chính chúng ta cũng đang loay hoay trong thế giới của riêng mình. Bạn biết mình có thể nhìn nhận đúng tình cảnh của người khác trong khi chính họ mù tịt. Bạn có thể nhìn thấy tờ giấy “Đá tôi đi” trên lưng *của họ*.

Tôi cá là bạn cũng đang tự nghĩ ra rất nhiều ví dụ về tác động qua lại giữa mình với ai đó đang mắc kẹt trong cái nhìn bên trong. Nếu những ví dụ đó dễ dàng xuất hiện như vậy thì hiển nhiên là bạn cũng đang mắc kẹt.

Một phần lý do bạn khó tự soi xét chính mình hơn so với khi nhìn nhận người khác là vì bạn có động cơ bảo vệ niềm tin của

bản thân khi phải tìm nguyên nhân cho tình cảnh của bạn. Niềm tin của mỗi người hình thành nên bản sắc của từng cá nhân. Việc phát hiện ra rằng bạn sai về chuyện gì đó, đặt nghi vấn về niềm tin của bạn hoặc thừa nhận rằng những kết quả xấu xảy đến vì quyết định tồi tệ mà bạn đưa ra chứ không chỉ vì vận rủi – tất cả đều đang có vẻ như đang “tấn công” bản sắc của chính bạn.

Chúng ta ai cũng có động cơ bào chữa cho chính mình. Khi phải bàn luận về tình cảnh của chính bạn, niềm tin của bạn liền vào vai tài xế, lái theo con đường bảo vệ bản sắc và câu chuyện mà bạn tự kể. Tôi không tồi! Người khác mới tồi!

Bạn không có động lực gì tương tự khi phân tích các vấn đề của người khác vì bạn chẳng dính dáng gì đến niềm tin của họ, như cách bạn ra sức ôm ấp niềm tin của chính mình.

Có lẽ bây giờ bạn đã nhận ra, phương thuốc cho cái nhìn bên trong là mở lòng mình càng nhiều càng tốt trước quan điểm của người khác và những sự thật của thế giới, không phụ thuộc vào kinh nghiệm của riêng bạn, vì những nơi đó có những thông tin giúp bạn điều chỉnh niềm tin sai lệch của mình.

Đó là ***cái nhìn bên ngoài***.

Trực giác của bạn sẵn sàng thuận theo cái nhìn bên trong. Linh tính của bạn cũng vậy. Trực giác và linh tính bị ảnh hưởng bởi những gì bạn *muốn* là sự thật.

CÁI NHÌN BÊN NGOÀI

Thế giới là chính nó, độc lập với góc nhìn của bạn. Cách mà người khác nhìn vào tình cảnh của bạn.

Cái nhìn bên ngoài là “thuốc giải” cho những ảnh hưởng đó. Giá trị của việc nắm được quan điểm của người khác không chỉ nằm ở chỗ họ biết những điều mà bạn không biết, họ có thể chỉnh sửa các sai sót trong niềm tin của bạn, mà ngay cả khi chỉ biết đúng những điều bạn biết, họ vẫn có thể nhìn chúng theo cách khác. Họ có thể đi đến những kết luận rất khác cho cùng một

thông tin. Giống như cách mà bạn và cô bạn thất bại trong chuyện hẹn hò biết cùng một sự việc, nhưng cách nhìn của hai người lại hoàn toàn khác nhau.

Việc để cho các quan điểm, góc nhìn va chạm nhau sẽ đưa bạn đến gần hơn với sự thật khách quan. Càng đến gần sự thật khách quan, bạn càng bớt đưa vào quy trình ra quyết định những thiên kiến chủ quan của mình.

Bạn sẽ có nhiều khả năng phát hiện ra tờ giấy “Đá tôi đi” trên lưng của chính mình, khi nhìn từ cái nhìn bên ngoài.

Khi đi đến một quyết định, ta đã bắt đầu hình thành trong đầu ý niệm về phương án đúng. Ta thường thậm chí còn không biết mình đã hình thành ý niệm ấy, cũng không rõ từ lúc nào nó đã ngổ vào ghế lái, chỉ đạo quá trình ra quyết định của ta.

Điều này phơi bày ra vấn đề lớn nhất của danh sách ưu-nhược điểm: Giống như trực giác và linh tính của bạn, nó cũng sẵn sàng thuận theo cái nhìn từ bên trong, đưa bạn đến quyết định mà bạn muốn hơn là một quyết định khách quan tốt nhất.

Muốn loại bỏ một lựa chọn? Bạn sẽ chỉ tập trung tìm ra càng nhiều nhược điểm của nó càng tốt. Muốn đi theo một lựa chọn? Bạn sẽ tập trung nghĩ về những ưu điểm của nó.

Danh sách ưu-nhược điểm được tạo ra hoàn toàn từ góc nhìn của bạn, không có cái nhìn bên ngoài, dễ dàng khiến bạn xuôi theo một kết luận mà bạn muốn có. Thực ra, nếu bạn muốn tạo ra một công cụ quyết định khuếch đại vai trò của thiên kiến cá nhân, công cụ đó trông sẽ giống như danh sách ưu-nhược này đây.

[3]

Làm thế nào để trở thành vị khách ít được chào đón nhất trong đám cưới

Đây là một cách hay để suy ngẫm về cái nhìn bên trong và cái nhìn bên ngoài:

Bạn đến một đám cưới, chờ đến lượt mình chúc mừng cho cặp đôi hạnh phúc. Nhưng khi đến lượt, bạn cảm thấy họ đã nhận đủ nước mắt và niềm vui, những cái hôn, những lời chúc trên cả tuyệt vời, những lời khuyên đầy cảm hứng và/hoặc thông thái và/hoặc kinh điển. Thay vì cho họ thêm những thứ đó, bạn hỏi: “Hai người nghĩ sao về khả năng cuộc hôn nhân này sẽ đi đến ly hôn?”.

(Xin phép đính chính, tôi hoàn toàn không đề nghị bạn thử làm điều này. Tôi chỉ nêu ra đây một thử nghiệm tư duy sinh động để bạn có thể suy ngẫm mà thôi).

Phần lớn các cặp đôi khi đó sẽ trả lời là 0%. “Chúng tôi khác với những người khác. Chúng tôi cưới nhau vì tất cả những lý do chính đáng. Đây là tình yêu đích thực. Tình yêu của chúng tôi sẽ mãi mãi vững bền”.

Đó là cái nhìn bên trong.

Lúc này, có người thúc vào lưng bạn. Đó là bố cô dâu, ông ấy đã nghe thấy câu hỏi của bạn và cực kỳ tức giận. Ông bảo bạn biến đi.

Để giết thời gian, bạn tạt vào một đám cưới khác cũng diễn ra trong cùng khách sạn và tình cờ lại dừng chân trong hàng người chờ chúc mừng.

Bạn thề sẽ không giẫm vào vết xe đổ. Bạn khen ngợi cặp đôi này và nói tiếp: “Tôi có ghé qua đám dưới bên kia và cảm thấy thật tệ. Nhân tiện, các bạn nghĩ có bao nhiêu khả năng *đôi đó* ly hôn?”.

Đa số sẽ cho câu trả lời nằm đâu đó giữa 40% và 50%, vì thực tế chung là như vậy. Họ chắc chắn sẽ không nói về những người lạ đang tổ chức đám cưới ở căn phòng kế bên bằng những câu như: “Họ đặc biệt mà. Họ hẳn đã cưới nhau vì tất cả mọi lý do chính đáng. Tình yêu đích thực của họ sẽ kéo dài mãi mãi”.

Đó là cái nhìn bên ngoài.



- 1 Hãy thuật lại tình huống mà bạn thấy một người bạn, người thân hay ai đó ở chỗ làm của bạn có cái nhìn từ bên trong.
- 2 Bạn có cho họ biết không? CÓ KHÔNG
☐ ☐
- 3 Tại sao bạn cho họ biết (hoặc không cho họ biết)?
- 4 Hãy thuật lại một tình huống mà bạn cảm thấy *mình* bị mắc vào cái nhìn từ bên trong.
- 5 Việc bị mắc vào cái nhìn từ bên trong ảnh hưởng tiêu cực thế nào tới quyết định của bạn?
- 6 Vài ngày tới, bạn hãy dành chút thời gian lắng nghe những người đang bị mắc kẹt với cái nhìn từ bên trong. Ghi lại vài ví dụ và ấn tượng chung của bạn về trải nghiệm của họ.

[4]

Một cuộc hôn nhân thực sự hạnh phúc

- Hơn 90% giáo sư tự chấm mình là giáo viên trên mức trung bình.
- Khoảng 90% người Mỹ tự chấm trình độ lái xe của mình trên mức trung bình.
- Chỉ 1% sinh viên cho rằng kỹ năng xã hội của họ dưới mức trung bình.

Rõ ràng không thể có chuyện có đến 90% dân số ở trên mức trung bình, trong bất kỳ chuyện gì. Nhưng kể cả khi biết rằng một nửa dân số đang ở dưới mức trung bình (cái nhìn bên ngoài), ta dường như không mấy khi nghĩ rằng mình thuộc phần đó (cái nhìn bên trong).

Hiện tượng này gọi là *hiệu ứng trên mức trung bình*.

Rắc rối nằm ở chỗ: Nếu không có cái nhìn rõ ràng về trình độ và kỹ năng của mình, bạn có thể đưa ra các quyết định khá tệ hại, ví dụ như nhấn tin khi đang lái xe vì bạn nghĩ mình là một người đa nhiệm trên mức trung bình.

Tất nhiên, bạn chắc chắn làm được nhiều việc trên mức trung bình. Nhưng bạn không thể làm việc gì cũng trên mức trung bình.

Sự chính xác nằm tại giao điểm của cái nhìn từ bên trong và cái nhìn từ bên ngoài.

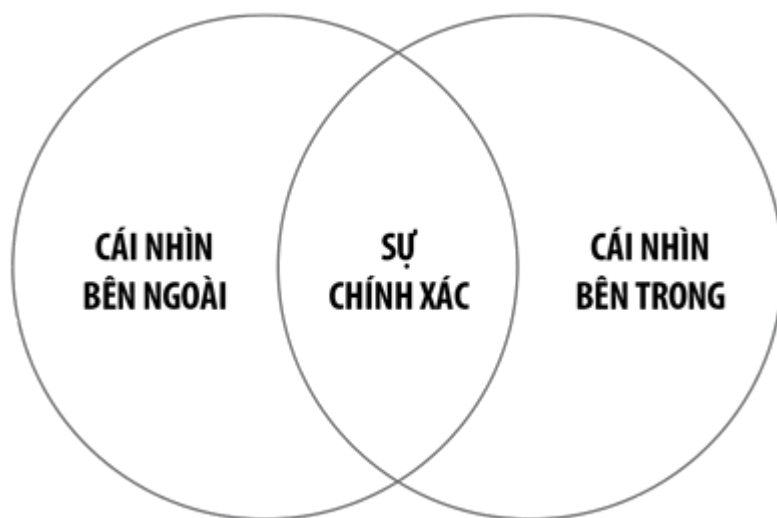
Vấn đề là không dễ để nhận thức được điều đó, vì bạn sống bên trong trải nghiệm của chính mình mà không tham khảo cuộc đời của người khác để biết được thứ gì mình giỏi hơn trung bình và thứ gì thì không.

Đó là khi mà việc có được cái nhìn từ bên ngoài sẽ rất có ích. Nếu có một quả cầu pha lê đem lại mọi hiểu biết về thế giới, bạn sẽ biết chính xác mình ở đâu trong toàn thể dân số đối với từng kỹ năng cụ thể. Bạn sẽ biết, ví dụ, rằng mình đang ở mức 75% về kỹ năng lái xe hoặc 50% về kỹ năng xã hội, hay 25% về kỹ năng giảng dạy.

Ta có xu hướng dựa vào cái nhìn bên trong, kinh nghiệm và góc nhìn của chính mình, để đưa ra phán đoán. “Tôi chưa từng bị tai nạn trong suốt 20 năm, nên tôi tin chắc rằng mình là tay lái trên trung bình”. Hoặc, “Bạn bè có vẻ quý tôi, chúng tôi hòa thuận với nhau, vì vậy tôi có kỹ năng xã hội trên mức trung bình”. Hoặc, “Sinh viên có vẻ quý tôi, tôi thì thật sự thích việc dạy học, thành ra tôi phải thuộc top đầu về khả năng dạy học”.

Cái nhìn bên ngoài giúp bạn nhào nặn lại sự méo mó của cái nhìn từ bên trong. Vì thế, điều quan trọng là phải bắt đầu với cái nhìn từ bên ngoài và neo ở đấy, suy xét điều gì là đúng trong thế giới nói chung hoặc người khác sẽ nhìn nhận tình trạng của bạn thế nào.

VỊ TRÍ CỦA SỰ CHÍNH XÁC



Một cuộc hôn nhân thành công nằm ở giữa cái nhìn bên ngoài và cái nhìn bên trong. Vì niềm tin của bạn tạo nên bản sắc của bạn, và phần lớn cách bạn nghĩ về thế giới được thúc đẩy bởi khát khao giữ cho bản sắc đó nguyên vẹn nên rất khó để bạn có thêm cho mình cái nhìn bên ngoài – nhất là khi cái nhìn đó có tính đe dọa đến những gì bạn nghĩ là đã làm nên bản thân mình.

Đó là lý do vì sao có gần 50% số cuộc hôn nhân kết thúc bằng ly hôn mà chỉ 5% cặp đôi có thỏa thuận tiền hôn nhân.

Sự thật về các cuộc hôn nhân nói chung khó mà được bạn đưa vào cân nhắc khi ra quyết định vì nó xung đột với điều bạn muốn cho là đúng, rằng tình yêu của bạn ở trên mức trung bình. Nghĩ về khả năng thất bại chẳng dễ chịu gì, nhưng việc trải qua sự không thoải mái đó rất đáng giá vì bạn sẽ được chuẩn bị tốt hơn nếu mọi chuyện không theo ý muốn.

Kết hợp cái nhìn bên ngoài với cái nhìn bên trong đem đến cho bạn cái nhìn rõ ràng về bản thân, cách bạn trở thành bản thân ở hiện tại cũng như biết được tương lai có thể đem đến cho bạn điều gì. Chất lượng các bài học từ quá khứ, chất lượng của những quyết định sắp được bạn đưa ra, tất cả đều được cải thiện.

Khôn mà thành dở

Tin tốt là: Giờ đây bạn đã biết cái nhìn bên trong có thể đưa quyết định của mình đi chệch hướng. Thêm một tin tốt: Tôi đoán rằng nếu đã cầm cuốn sách này lên thì bạn là người thông minh.

Giờ thì đến tin xấu: Thông minh không giúp bạn bớt vướng phải cái nhìn từ bên trong. Thậm chí nó còn làm tình hình tồi tệ hơn. Trí thông minh trói những niềm tin chủ quan của bạn chặt hơn vào ghế lái.

Nghiên cứu trong nhiều bối cảnh khác nhau cho thấy rằng trí thông minh khiến bạn giỏi ***lý giải có động cơ*** (motivated reasoning). Đó là khuynh hướng đưa ra những lý lẽ khẳng định niềm tin sẵn có của bạn, sao cho cuối cùng chúng hạ cánh ở kết luận mà bạn mong chờ. Và ở đây tôi xin được làm rõ, trong trường hợp này, “giỏi” không phải là điều tốt đâu.

- Chẳng hạn trong những chủ đề chính trị được đông đảo mọi người quan tâm như việc kiểm soát súng, ai cũng muốn diễn giải dữ liệu đi ngược lại niềm tin sẵn có của họ, nhưng không phải để họ hiểu thêm về quan điểm trái ngược kia mà để củng cố cho quan điểm vốn có của họ. Có thể thấy, khả năng phân tích dữ liệu, trong tình huống này, không giúp bạn tránh khỏi sự nhầm lẫn. Thực ra khi bạn giỏi diễn giải dữ liệu, bạn lại càng dễ bị nó dẫn dắt để lý giải sao cho khớp với niềm tin sẵn có của bạn về một chủ đề chính trị.

- Khi nói về các thiên kiến của mình, chúng ta ai cũng có một điểm mù. Chúng ta không thấy lý lẽ của mình bị ảnh hưởng bởi thiên kiến theo cách có thể thấy ở người khác. Đó là một phần của cái nhìn bên trong. Thông minh không bảo vệ bạn khỏi điểm mù của bạn, mà chỉ càng làm nó tệ thêm.

- Nếu đang cố giải quyết vấn đề logic về các chủ đề liên quan đến niềm tin chính trị của bản thân, đa số sẽ đi đến một kết luận phù hợp với niềm tin của mình kể cả khi câu trả lời đúng thực ra

là ngược lại. Nếu đã có trải nghiệm từ trước hoặc đã được đào tạo tư duy logic, bạn càng có nhiều khả năng mắc phải lỗi này.

Người khôn ngoan thường đánh giá cao niềm tin và ý kiến của mình, họ ít khi nghĩ rằng điều họ biết cần phải được điều chỉnh. Họ tự tin về những gì trực giác hoặc linh tính của họ mách bảo. *Nói cho cùng thì họ thông minh mà, có gì họ lại không tự tin hơn chứ?* Khi bạn khôn ngoan, lẽ tự nhiên là bạn ít nghi ngờ hơn về những điều mình tin là đúng.

Người khôn ngoan còn giỏi xây dựng những lập luận đầy sức thuyết phục ủng hộ cho quan điểm của mình và củng cố những điều mà họ tin là đúng. Người khôn ngoan còn giỏi vận dụng những câu chuyện để thuyết phục người khác, không phải để những người kia lạc lối mà là để bảo toàn cho bản sắc của chính mình.

Sự kết hợp của thói quen lý giải có động cơ và sự tự tin thái quá vào trực giác khiến người thông minh ít tìm kiếm phản hồi. Nếu có tìm kiếm phản hồi, khả năng kể chuyện vô cùng hấp dẫn và có sức thuyết phục của họ cũng sẽ khiến người khác bớt muốn thách thức họ.

Điều đó có nghĩa bạn càng thông minh thì càng phải chú ý để có được cái nhìn từ bên ngoài.

Người mà bạn dễ dối lừa nhất là chính bạn. Và bạn không biết mình đang làm việc đó, vì bạn đang sống trong cái nhìn từ bên trong.

Tỷ lệ cơ bản:

Một cách dễ dàng để có được cái nhìn từ bên ngoài

Một cách để có được cái nhìn từ bên ngoài là phải khiến nó thành thói quen, thành một phần trong quy trình ra quyết định của bạn, phải tự hỏi xem điều gì là đúng trong thế giới nói chung, độc lập với quan điểm của bất kỳ ai.

Một cách hay để tìm kiếm điều đúng đắn trong thế giới nói chung là tìm kiếm thông tin về khả năng xảy ra của các kết quả khác trong tình huống tương tự như của bạn.

Thông tin đó gọi là **tỷ lệ cơ bản**.

Có nhiều nơi để thăm dò, nghiên cứu và thống kê về các lĩnh vực như mối quan hệ, sức khỏe, đầu tư, kinh doanh, giáo dục, tuyển dụng và chủ nghĩa tiêu thụ có thể liên quan tới một loại quyết định nào đó mà bạn muốn đưa ra. Thực ra, tôi đã truy xuất một loạt tỷ lệ cơ bản trong cuốn sách này rồi, chẳng hạn như:

- Tỷ lệ ly hôn ở Mỹ là khoảng từ 40% đến 50% cho lần kết hôn đầu.
- Khả năng người Mỹ trưởng thành tử vong do bệnh tim là 25%.
- 8% dân số Mỹ sống tại thành phố có trên 1 triệu dân. Vài ví dụ khác về tỷ lệ cơ bản:
- Khả năng một người tốt nghiệp trung học có thể vào đại học ngay là 63,1%.
- 60% nhà hàng mới sẽ thất bại ngay trong năm đầu tiên.

TỶ LỆ CƠ BẢN

Khả năng điều gì đó xảy ra trong tình huống tương tự tình huống bạn đang suy tính.

Tỷ lệ cơ bản cho bạn một điểm để bắt đầu khi đang phán đoán khả năng xảy ra của bất kỳ kết quả nào. Không phải lúc nào phán đoán của bạn cũng phải giống với tỷ lệ cơ bản. Khi đã cân nhắc đến tỷ lệ cơ bản (cái nhìn từ bên ngoài), đây là lúc bạn cân nhắc thêm những điểm đặc thù trong hoàn cảnh của bạn (cái nhìn bên trong).

Cái nhìn từ bên ngoài có vai trò tham khảo để cái nhìn từ bên trong không quá chủ quan. Ví dụ, nếu bạn đang nghĩ đến việc mở một nhà hàng và ước tính xác suất thành công của mình là 90%, thông tin rằng chỉ có 40% số nhà hàng mới trụ lại qua

được năm đầu tiên sẽ giúp chấn chỉnh lại sự tự tin thái quá của bạn.

Bất kể bạn dự đoán gì về tương lai thì dự đoán đó cũng cần phải nằm trong quỹ đạo của tỷ lệ cơ bản. Tỷ lệ cơ bản cho bạn một trọng tâm để neo vào.



- 1 Trở lại với những phán đoán mà bạn đưa ra về quyết định đến phòng tập A trong **Chương 4**.

Bây giờ, hãy dành vài phút để tìm hiểu về các tỷ lệ cơ bản sau đây, và viết ra câu trả lời của bạn:

Có bao nhiêu phần trăm số người tham gia phòng tập rồi bỏ ngay trong nửa năm đầu? _____%

Có bao nhiêu phần trăm số người mua thẻ hội viên nhưng hoàn toàn không sử dụng đến? _____%

Có bao nhiêu phần trăm số người đến phòng tập chỉ một lần/tuần hoặc ít hơn? _____%

Nếu bạn tìm thấy thêm thông tin gì liên quan đến tần suất tập luyện của những người đăng ký đi tập tại phòng tập, hãy ghi ra tại đây.

Với tỷ lệ cơ bản vừa có, bạn hãy xem lại cây quyết định của mình. Liệu thông tin đó có thay đổi phán đoán nào của bạn không? Nếu có thì giải thích ngắn gọn tại sao.



Dưới đây là một số ví dụ về tỷ lệ cơ bản liên quan đến phòng tập gym:

Zachary Crockett của TheHustle.co vào tháng Một năm 2019 đã trích một khảo sát của Statistic Brain Research Institute (Viện nghiên cứu thống kê về não), cho thấy 82% số người có thẻ hội viên ở phòng tập đi tập 1 lần/tuần hoặc ít hơn. Và trong số 82% đó, có 77% đã ngừng hẳn.

80% hội viên tham gia vào tháng Một – thời điểm bắt đầu một năm mới đầy quyết tâm – bỏ việc tập luyện trong vòng năm

tháng (theo CouponCabin). Còn theo Hiệp hội Thương mại Toàn cầu trong lĩnh vực thể dục thể thao (IHRSA), một nửa số hội viên mới bỏ thẻ tập trong vòng 6 tháng.

Khi bạn nghĩ về chỉ định của bác sĩ và hình dung khả năng mình đi tập gym ba lần/tuần là 90%, những con số trên cảnh báo rằng bạn nên điều chỉnh lại dự đoán. Bất kể bạn nghĩ mình có bao nhiêu động lực, khả năng bạn theo được đến cùng cũng khó mà khác xa tỷ lệ cơ bản kia.

Giúp chính mình hiểu về thực tế của phần lớn mọi người trong tình cảnh tương tự sẽ cho bạn thấy được cái nhìn bên ngoài, thứ sẽ cải thiện khả năng so sánh các phương án của bạn (như mua thiết bị tập tại nhà, đến phòng tập hay làm gì đó khác).

Khi bạn đang lên kế hoạch làm điều gì đó mà tỷ lệ cơ bản đã cho bạn biết rằng rất khó để thành công, một cái nhìn thực tế về những gì có thể có trong tương lai sẽ khích lệ bạn xác định trở ngại ngay từ đầu. Những cảnh báo sớm cho bạn cơ hội hình thành những phương án để tránh hoặc vượt qua trở ngại, gia tăng cơ hội thành công.

Cách khác để có cái nhìn bên ngoài:

Tích cực tìm hiểu xem người khác biết gì

Để có được cái nhìn từ bên ngoài, chúng ta đều phải dựa vào lòng tốt của người lạ. Về vấn đề cái nhìn bên ngoài, không thiếu người lạ muốn giúp ta, nhưng họ bị lúng túng về ý nghĩa của lòng tốt.

Điều đó đã bao giờ xảy ra với bạn chưa?

Ai đó muốn nhắc bạn rằng bạn có một miếng rau lớn mắc trong răng. Họ mở lời bằng cách xin lỗi bạn, nói ra điều đó với sự bối rối và ngần ngại vì nghĩ rằng bạn sẽ xấu hổ.

Lúc cảm ơn họ và lấy miếng rau ra, bạn nghĩ: “Mình ăn miếng rau này lúc nào ấy nhỉ?”. Bạn nhớ rằng bữa ăn cuối cùng đã là

vài tiếng trước, tức là đã có khối người hẳn đã nhìn thấy miếng rau mà không nói gì.

Bạn bực mình vì không ai nói cho bạn sớm hơn. Suy cho cùng, những người đó không xấu tính. Họ không nhắc bạn không phải là vì họ hả hê khi thấy bạn xấu hổ. Đó là vì họ *cố tỏ ra tốt bụng*, tránh làm bạn bối rối khi bị nhắc nhở rằng có miếng rau giắt trong răng.

Đúng là xấu hổ khi bị bảo rằng có gì đó giắt trong răng thật. Nhưng khi thứ đó vẫn giắt trong răng và chẳng ai lên tiếng vì điều đó cả, bạn lại càng xấu hổ hơn. Bằng cách “tỏ ra tốt bụng” và không cho bạn biết mình thấy gì, họ đã vô tình không cho bạn cơ hội lấy miếng rau khỏi răng.

Với việc ra quyết định cũng vậy thôi.

Đó là lý do vì sao trong bài tập đầu tiên, phần lớn mọi người trả lời điều họ nghĩ thầm khác với điều họ nói ra.

Bạn cố không làm tổn thương tình cảm của bạn mình. Bạn đang cố tỏ ra tốt bụng. Nhưng khi làm thế, bạn đã từ chối cho đối phương một thông tin đầu vào giá trị có thể cải thiện chất lượng các quyết định hên hò của họ trong tương lai. Tử tế với người bạn hiện tại là bạn đang xấu tính với chính người bạn đó trong tương lai, người sẽ tiếp tục phải đưa ra quyết định hên hò.

Khi nhìn nhận như vậy, bạn nhận ra việc không thể hiện quan điểm còn gây hại cho bạn mình nhiều hơn. Tương tự, bạn cũng đang tự hại mình khi từ chối tiếp nhận những thông tin bất đồng mang tính đóng góp. Bản sắc của bạn có thể được bảo toàn trong chốc lát, nhưng việc để cho những sai lầm được lộ diện lại có sức mạnh cải thiện tất cả các quyết định của bạn trong tương lai, củng cố cho bản sắc đó về lâu về dài.

Hãy biết ơn khi người khác bày tỏ sự bất đồng một cách có thiện chí, vì làm thế là họ đang đối tốt với bạn.

Chỉ hỏi xin lời khuyên hay phản hồi thôi là chưa đủ để bạn có được cái nhìn bên ngoài, vì phần lớn mọi người ngại bất đồng,

sợ bị xem là xấu tính, sợ làm bạn khó xử khi thách thức niềm tin của bạn, hoặc vì sợ sự thật mất lòng. Tệ hơn, chúng ta ai cũng thích nghe tiếng dội lại từ cái nhìn bên trong và tìm kiếm những người cũng nhìn thế giới giống như mình.

Đó là vì sao bạn chỉ đắm đầu vào những nơi chỉ dội lại tiếng nói giống hệt mình. Cái nhìn bên trong cảm thấy đặc biệt tốt khi nó được coi như cái nhìn bên ngoài, dưới lốt ai đó được cho là đang đưa ra góc nhìn khách quan trong khi chỉ đơn thuần là khẳng định những gì bạn tin. Nhưng điều đó chỉ khuếch đại cái nhìn bên trong, củng cố quan điểm của bạn về thế giới vì cảm thấy đã được người khác chứng nhận.

Có rất nhiều chiến lược trong cuốn sách này nhằm ngăn ngừa tiếng dội từ niềm tin của chính bạn, gia tăng tối đa cơ hội bạn phát hiện ra được thông tin cần điều chỉnh và các góc nhìn độc đáo. Bạn càng tương tác với thế giới nhiều hơn theo cách mời mọi người xung quanh cung cấp cái nhìn bên ngoài thì mô hình về thế giới của bạn càng trở nên chính xác hơn.

Hãy tìm kiếm cái nhìn bên ngoài với tâm trí cởi mở. Nhiều khả năng bạn sẽ tìm ra được tờ giấy “Đá tôi đi” dán sau lưng mình, miếng rau trong răng, cũng như mọi điều khác khó nhìn ra được từ góc nhìn chủ quan. Điều đó sẽ giúp bạn dọn sạch những thứ cản trở quá trình phán đoán và cải thiện quyết định của bạn.



1

Hãy nghĩ về một vấn đề mà bạn đang trăn trở. (Có thể là vấn đề đã thôi thúc bạn cầm cuốn sách này lên).

Đó có thể là những hồi tưởng, như tại sao bạn chẳng có mối quan hệ nào tử tế, hoặc tại sao bạn cứ xích mích với đồng nghiệp. Hoặc đó có thể là việc chưa xảy ra, như bạn nên nộp đơn vào trường nào, cách tốt nhất để gặp được tình yêu của đời mình là gì, bạn có nên chuyển việc không, hoặc bạn nên áp

dụng cách nào để giải quyết một vấn đề cụ thể liên quan đến bán hàng.

Giờ là lúc KIỂM SOÁT GÓC NHÌN của bạn.

Bên dưới có hai cột. Trong cột CÁI NHÌN BÊN NGOÀI, bạn cố hết sức để mô tả hoàn cảnh bản thân từ cái nhìn bên ngoài, và dùng cột CÁI NHÌN BÊN TRONG để mô tả hoàn cảnh từ cái nhìn bên trong.

Lưu ý rằng trong khi sử dụng công cụ Kiểm soát góc nhìn, bạn *bắt đầu với cái nhìn bên ngoài* rồi mới chuyển sang cái nhìn bên trong. Việc bắt đầu từ cái nhìn bên ngoài cho bạn cơ hội để neo tâm trí mình vào sự thực khách quan của thế giới thay vì khư khư bám chặt lấy góc nhìn của bản thân.

Có hai chiến thuật mà bạn có thể thử để có được cái nhìn từ bên ngoài:

(1) Hãy tự hỏi, khi một đồng nghiệp, người bạn hay người thân gặp vấn đề tương tự, bạn nhìn nhận thế nào? Góc nhìn của bạn có thể khác với họ thế nào? Bạn có thể cho họ lời khuyên gì? Bạn có thể đề xuất giải pháp ra sao?

(2) Hãy tự hỏi, liệu bạn có thể tìm tỷ lệ cơ bản, số liệu hay thông tin liên quan nào về những sự thật ở những người trong tình cảnh của bạn nói chung không.

KIỂM SOÁT GÓC NHÌN

CÁI NHÌN BÊN NGOÀI

CÁI NHÌN BÊN TRONG

2 Ghép hai câu chuyện lại với nhau, và viết xuống đây. Mô tả điều **CÓ** **KHÔNG**
bạn nghĩ là giao điểm chính xác giữa hai góc nhìn. ☐ ☐

3 Bài tập này có thay đổi cách bạn nhìn nhận hoàn cảnh của mình **CÓ** **KHÔNG**
không? ☐ ☐

Nếu có thì tại sao?



Giống như công cụ Theo dấu thông tin buộc bạn phải nghĩ về điều bạn biết và không biết, thúc đẩy bạn tìm hiểu nhiều hơn, và ghi nhận lại niềm tin của bạn vào thời điểm quyết định, công cụ Kiểm soát góc nhìn cũng có nhiều lợi ích tương tự.

Kết hợp thói quen Kiểm soát góc nhìn vào quá trình ra quyết định sẽ đoạt lại vai trò “tài xế” của niềm tin chủ quan. Nó giúp bạn có cái nhìn hoài nghi hơn về những cảm giác, linh tính của mình. Công cụ Kiểm soát góc nhìn buộc bạn phải suy ngẫm cái nhìn bên ngoài. Và để suy ngẫm cái nhìn bên ngoài, bạn phải tìm ra nó thông qua việc lắng nghe quan điểm của người khác và tìm hiểu những sự thật trong thế giới nói chung.

Dù bạn đang ước đoán khả năng một quyết định sẽ tiến triển thuận lợi hay không thuận lợi, hoặc suy nghĩ về các kết quả khả dĩ của một lựa chọn hay suy tính những khoản thu về tiềm năng thì việc dành thời gian khám phá một cách độc lập cái nhìn bên ngoài và bên trong cũng sẽ đưa bạn đến những kết luận chính xác hơn.

Tạo ra thói quen ghi chép cái nhìn bên ngoài và bên trong sẽ giúp bạn có được phản hồi tốt hơn về cách bạn suy nghĩ và ra quyết định. Khi tương lai xảy ra và chắc chắn sẽ thay đổi quan điểm của bạn, bạn đã ghi nhận về cách bản thân nhìn nhận hoàn cảnh vào đúng thời điểm, từ đó tạo ra một chu trình phản hồi chất lượng và bổ sung thêm trách nhiệm giải trình cho quy trình của mình.

Kiểm soát Góc nhìn: Một công cụ khác để giải quyết nghịch lý của kinh nghiệm

Dù là bạn mất một cơ hội thăng tiến, không đạt được mục tiêu bán hàng, hay hẹn hò với toàn những kẻ vớ vẩn thì công cụ Kiểm soát góc nhìn cũng sẽ giúp bạn trả lời chính xác hơn tại sao những điều đó lại xảy ra. Một câu trả lời chính xác ở thời điểm hiện tại sẽ giúp bạn cải thiện các quyết định mà mình sẽ đưa ra cho hoàn cảnh tiếp diễn ở tương lai.

Khi chuyện xấu xảy ra, cái nhìn bên trong có xu hướng cổ xúy bạn trách móc vận xui hơn là tự trách việc ra quyết định của bản thân. Suy cho cùng, sự may rủi là cửa thoát hiểm dễ nhất để bạn bảo toàn câu chuyện của mình. Nhưng coi may rủi là thủ phạm chính yếu cho tình cảnh của bạn sẽ chẳng giúp ích gì trong việc giải quyết tình cảnh ấy.

Nếu như may rủi là thủ phạm thì việc ra quyết định của bạn sẽ thoát tội. Nếu may rủi là thủ phạm, kết quả nằm ngoài sự kiểm soát của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn chẳng có gì để học ngoài việc thế giới này toàn những người vớ vẩn và chẳng qua là bạn quá xui xẻo nên liên tục đụng phải mà thôi.

Nhưng cái nhìn từ bên ngoài thì ngược lại. Khi chuyện xấu xảy ra, cái nhìn bên ngoài có xu hướng soi xét kỹ hơn những kỹ năng cùng các cách mà việc ra quyết định đã đưa bạn đến kết cục hiện tại. Bạn không thể thay đổi vận mệnh. Bạn chỉ có thể thay đổi các quyết định của mình. Cái nhìn từ bên ngoài khiến bạn tập trung vào điều mà bạn có thể thay đổi.

Nguyên nhân của thành công

Khi chuyện tốt xảy ra, bạn thay đổi ngay kịch bản.

Dù là bạn nhận được công việc trong mơ, vượt chỉ tiêu bán hàng hay chỉ là gặp được tình yêu của đời mình thì cái nhìn bên trong cũng có xu hướng khiến bạn ca ngợi việc ra quyết định của mình và hạ thấp vai trò của may rủi. Trong khi cổ vũ bạn tiếp tục khoe khoang, nó cũng xui khiến bạn nghĩ rằng thành công mình có được dễ dàng lặp lại hơn bản chất thực tế.

Nếu bạn muốn giảm thiểu cơ hội tiếp tục thành công thì hãy cứ sống trong cái nhìn bên trong – đề cao quá mức kỹ năng và hạ thấp quá mức sự may rủi trong cách mọi chuyện diễn ra – một chiến lược “tốt”. Trong khi đó, cái nhìn bên ngoài tập trung vào sự may rủi nhiều hơn. Đó là lý do vì sao Kiểm soát góc nhìn lại quan trọng đến thế khi nói đến nguyên nhân của thành công.

Đừng đánh đổi tương lai để có được sự thỏa mãn trong hiện tại

Dù là về chuyện thành công hay thất bại thì việc khám phá cái nhìn bên ngoài đều sẽ khiến bạn khó chịu, nhất là khi cái nhìn bên trong đang tạo cho bạn cảm giác quá thoải mái. Nhưng sự khó chịu là xứng đáng. Bạn có thể chọn gạt bỏ yếu tố kỹ năng trong kết quả xấu của mình, tương tự lơ đi phần vận may trong kết quả tốt để bảo toàn bản sắc của chính mình trong chốc lát. Hoặc bạn có thể chọn theo cái nhìn từ bên ngoài và ngày một trau dồi bản sắc ấy, để các quyết định mà bạn đưa ra trong tương lai sẽ đưa bạn đến bến bờ tốt đẹp hơn.

Đó là sự đánh đổi mà bạn nên làm.

[5]

Tóm tắt

- **Cái nhìn bên trong** là góc nhìn về thế giới thông qua niềm tin và những kinh nghiệm của chính bạn.
- Nhiều thiên kiến nhận thức phổ biến được sản sinh từ cái nhìn bên trong.
- Danh sách ưu-nhược điểm có xu hướng khuếch đại cái nhìn bên trong.
- **Cái nhìn bên ngoài** là cách người khác nhìn tình cảnh của bạn, hoặc những sự thật trong thế giới nói chung, độc lập với góc nhìn của bạn.
- Khám phá cái nhìn bên ngoài là việc quan trọng cần làm, ngay cả khi bạn nghĩ mình đã nắm chắc thực tế, vì có thể người khác nhìn vào cùng một thực tế mà đi đến kết luận khác với bạn.
- Cái nhìn bên ngoài uốn nắn các thiên kiến và sai sót tồn tại trong cái nhìn bên trong, đó là lý do vì sao bạn lại cần neo chắc vào cái nhìn bên ngoài trước.
- Sự chính xác nằm ở khoảng giao giữa cái nhìn bên trong với cái nhìn bên ngoài. Mọi thứ được định hình từ hoàn cảnh và niềm tin của bạn đều rất quan trọng, nhưng chúng nên được kết hợp với những sự thật trong thế giới nói chung.
- Khi nêu quan điểm về thế giới, hệ thống niềm tin của bạn liên chiếm “ghế lái”.
- **Lý giải có động cơ** là khuynh hướng xử lý thông tin theo hướng đưa ra kết luận ta mong muốn hơn là tìm kiếm chân lý.
- Người thông minh không miễn nhiễm với cái nhìn bên trong và việc lý giải có động cơ. Trái lại, sự thông minh còn có thể khiến cho tình hình tệ hơn vì người thông minh thường tự tin hơn về “sự thật” trong niềm tin của họ và có thể biến tấu câu chuyện để thao túng người khác (và chính mình).

- Một cách tốt để có cái nhìn bên ngoài là tìm kiếm mọi **tỷ lệ cơ bản** có thể áp dụng cho hoàn cảnh của bạn.
- Một cách khác để có được cái nhìn bên ngoài là tìm hiểu quan điểm và xin phản hồi từ người khác. Tuy nhiên, quan trọng là họ phải cảm thấy thoải mái khi bày tỏ những bất đồng hoặc góc nhìn có thể khiến bạn mất mặt. Nếu không, họ sẽ chỉ càng khuếch đại thêm cái nhìn bên trong, củng cố niềm tin của bạn vào sự đúng đắn của bản thân. Bạn nên chịu khó lắng nghe những người bất đồng với mình và khuyến khích họ thách thức quan điểm của bạn.
- **Kiểm soát góc nhìn** là một thói quen tốt nên được phát huy. Chú tâm suy ngẫm hoàn cảnh của mình hoàn toàn từ cái nhìn bên ngoài rồi sau đó kết hợp với cái nhìn bên trong có thể giúp bạn nhìn nhận chính xác hơn tình huống mình gặp phải.

CHECKLIST

- ☐ Mô tả hoàn cảnh của bạn hoàn toàn từ cái nhìn bên ngoài. Cái nhìn bên ngoài nên gồm (a) các tỷ lệ cơ bản phù hợp và (b) các góc nhìn do người khác cung cấp.
- ☐ Mô tả hoàn cảnh của bạn hoàn toàn từ cái nhìn bên trong.
- ☐ Tìm giao điểm giữa cái nhìn bên ngoài và cái nhìn bên trong để tạo dựng một câu chuyện chính xác hơn.

CÂU CHUYỆN

NIỀM VUI CÓ DỰA TRÊN THỜI TIẾT?

Phần lớn mọi người tin rằng sống ở một nơi có thời tiết tốt sẽ hạnh phúc hơn. Nhưng khi người đoạt giải Nobel Laureate Daniel Kahneman và đồng nghiệp David Schkade kiểm tra lại niềm tin này, họ nhận thấy rằng thời tiết của một vùng ít ảnh hưởng đến hạnh phúc của người dân. Trong một nghiên cứu, họ đánh giá hạnh phúc của gần hai nghìn sinh viên ở bang Ohio, trường đại học Michigan, đại học UCLA và đại học California,

Irvine. Hầu hết những người sống ở miền trung Tây và California đều *tưởng* là người California sẽ hạnh phúc hơn, nhưng sự thật là có rất ít sự khác biệt trong hạnh phúc của sinh viên học ở các trường ở trung Tây (nơi khí hậu không tốt lắm) với sinh viên học tại các trường ở California.

Đây là một ví dụ điển hình về lợi ích của việc để cho cái nhìn bên trong và cái nhìn bên ngoài va chạm. Ta nghĩ rằng đã hiểu về cách thời tiết ảnh hưởng đến mình nên khá tự tin về điều đó. Nhưng khi tìm ra được sự thật của thế giới nhờ khoa học, ta mới biết rằng suy đoán của mình (ngay cả khi nó liên quan đến cách ta nghĩ *mình* sẽ phản ứng ra sao về một thứ gì đó) thực ra là không chính xác. Chúng ta chỉ có thể phát hiện được sự thiếu chính xác này nhờ cái nhìn bên ngoài.

Khi nghĩ về thời tiết (như trong ví dụ về công việc ở Boston và như cách mà hàng triệu người vẫn làm khi suy nghĩ đến chuyện chuyển đến nơi ấm áp hơn), bạn có thể nghĩ rằng việc chuyển từ nơi ấm áp ở miền Nam hay miền Tây đến vùng Đông Bắc – nơi mùa đông khá khắc nghiệt – là một việc quá khó khăn. Bạn tin rằng thời tiết có tác động lớn lên hạnh phúc của con người và rằng điều đó chắc chắn sẽ xảy đến với bạn nếu bạn chuyển đến nơi lạnh lẽo.

Nếu bạn dành một chút thời gian để nhìn sự việc từ cái nhìn bên ngoài, có lẽ nó sẽ đưa bạn đến một quan điểm thực tế hơn về cách thời tiết có thể ảnh hưởng đến hạnh phúc. Chỉ vì nhìn chung thời tiết không tác động lớn đến hạnh phúc không có nghĩa nó không tác động đến hạnh phúc của bạn. Nói đúng hơn là, bạn không nhất thiết phải dựa vào một lý thuyết chung về thời tiết để đưa ra phán đoán, cho dù lý thuyết đó được nhiều người tin theo. Bạn cần kết hợp cả hai góc nhìn: bên trong và bên ngoài.

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive 800+ GB, 5000+

ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp **TẤT-CẢ-TRONG-1**

👉 [Link trải nghiệm](#)

Chương 7

THOÁT KHỎI TÌNH TRẠNG TÊ LIỆT PHÂN TÍCH

SỬ DỤNG THỜI GIAN RA QUYẾT ĐỊNH MỘT CÁCH KHÔN NGOAN HƠN



Hãy đoán xem bạn mất bao nhiêu thời gian để quyết định những việc sau (tính bằng số phút mỗi tuần):

	Số phút mỗi tuần
1. Ăn gì?	
2. Xem gì trên Netflix?	
3. Mặc gì?	



Và đây là thời gian mà trung bình người ta đã dành ra trong tuần để quyết định:

- Muốn ăn gì? – 150 phút/tuần.
- Muốn xem gì trên Netflix? – 50 phút/tuần.
- Muốn mặc gì? – 90 đến 115 phút/tuần.

Như vậy có nghĩa là nếu cũng giống với phần lớn mọi người, bạn đang rơi vào trạng thái **tê liệt phân tích** (analysis paralysis).

Thời gian trung bình mà một người bỏ ra để quyết định ăn gì, xem gì và mặc gì tổng cộng lên đến 250-275 giờ mỗi năm – một

con số rất nhiều, dành cho những thứ có thể tạm gọi là “vật vãn”.

Có vẻ bạn sẽ cảm thấy việc bỏ ra thêm một phút để quyết định những điều nhỏ nhất này không phải là chuyện gì to tát, nhưng nó là vấn đề lớn đấy. Những quyết định vật vãn theo thời gian gộp lại, để rồi cuối cùng bạn bỏ ra đến bảy tuần làm việc mỗi năm chỉ để quyết định ăn gì, xem gì và mặc gì mà thôi.

Thời gian là nguồn tài nguyên hữu hạn, cần được bạn sử dụng một cách khôn ngoan. Thời gian bạn bỏ ra để quyết định là thời gian bạn có thể dành để làm việc khác, như nói chuyện với người ngồi cùng mình trong nhà hàng. Khả năng tính toán lúc nào cần quyết định nhanh hơn (và lúc nào cần chậm lại) là một kỹ năng thiết yếu cần phát triển.

Cái giá của việc đi quá nhanh

Cái giá của việc quyết định quá chậm là bạn không thể dùng thời gian dư ra vào việc khác, thậm chí bạn sẽ không có thời gian để đưa ra những quyết định có thể đem lại nhiều điều tích cực. Nhưng đi quá nhanh cũng có cái giá của nó. Càng quyết định nhanh, bạn sẽ hy sinh càng nhiều độ chính xác.

ĐÁNH ĐỔI THỜI GIAN VÀ ĐỘ CHÍNH XÁC

Để tăng độ chính xác thì tốn thời gian. Để tiết kiệm thời gian thì phải đánh đổi bằng sự chính xác.

Thách thức đặt ra cho bất kỳ người ra quyết định nào là: ta luôn muốn có được cả hai cùng lúc: Bạn không muốn tốn quá nhiều thời gian và cũng không muốn hy sinh quá nhiều độ chính xác.

Giống như gấu Goldilock, bạn tìm kiếm một sự cân bằng “vừa đúng”. Để chọn ăn gì, xem gì và mặc gì, với phần lớn mọi người, “vừa đúng” có nghĩa là nhanh hơn.

Tại sao mô hình ra quyết định mà tôi đề xuất lại giúp bạn nhanh hơn?

Chắc bạn cũng đồng ý rằng, thật tốt nếu có thể đẩy nhanh tốc độ của một số quyết định. Nhưng cũng tại đây, bạn băn khoăn không hiểu mô hình ra quyết định trong cuốn sách khiến điều đó xảy ra bằng cách nào? Sau khi làm những việc như tạo cây quyết định, dự đoán xác suất, xác định các phiên bản phản thực của kết quả,... bạn có lẽ đã nghĩ: “Sao có thể gọi quy trình này là nhanh chứ?”.

Có thể bạn thấy kỳ lạ, nhưng mô hình ra quyết định trong cuốn sách này sẽ thực sự giúp bạn đi nhanh hơn, lý do là: Chìa khóa để đạt được sự cân bằng giữa thời gian và độ chính xác là tính xem bạn sẽ mất gì vì đưa ra quyết định chất lượng thấp so với khi bạn dành nhiều thời gian hơn để đưa ra quyết định có chất lượng cao hơn. Bạn được hy sinh độ chính xác để đổi lấy tốc độ trong giới hạn nào?

Câu trả lời là: Cái mất nhỏ thì bạn có thể đi nhanh. Thiệt hại lớn thì bạn nên dành thêm thời gian để ra quyết định.

Quy trình quyết định sáu bước buộc bạn hình dung các khả năng, cân nhắc những khoản thu về đi kèm các khả năng đó và dự đoán xác suất xảy ra của chúng. Đó là lý do vì sao mô hình này giúp bạn kiểm soát được sự đánh đổi giữa thời gian và độ chính xác, vì khi đó bạn đang nhìn nhận vấn đề theo độ lớn của khả năng tích cực và tiêu cực.

Và như vậy tức là bạn đang suy nghĩ về *tác động*.

Việc hình dung diễn biến tương lai sau bất kỳ quyết định nào bạn đang cân nhắc sẽ khiến bạn dễ dàng xác định hơn khi nào thì cái giá của việc không-vừa-đúng đủ nhỏ.

Trong hầu hết trường hợp, mô hình này sẽ giúp bạn tăng tốc, kể cả trong các quyết định đưa đến kết quả/hậu quả lớn hơn nhiều so với “Hôm nay ăn gì?”. Sử dụng các công cụ quyết định trong cuốn sách này sẽ khiến bạn chậm lại so với khi sử dụng linh tính hay lối tắt nào đó để đưa ra các quyết định xứng đáng được cân nhắc kỹ hơn – đây cũng chính là những thứ bạn *nên* dành thêm thời gian để suy ngẫm.

Một lợi ích khác của việc tiết kiệm thời gian:

Khám phá thế giới!

Một chủ đề trở đi trở lại trong cuốn sách này là bạn nên tập trung vào việc thu thập thông tin từ thế giới, biến những điều bạn không biết trong vũ trụ thành điều bạn biết. Thứ bạn thu thập không chỉ là những kiến thức mới mẻ, cách sự vật hoạt động hay tình lọc lại các ước đoán của mình về cách những sự việc có thể xảy ra.

Đó còn là tìm ra những ưu tiên của bạn, những gì bạn thích và không thích.

Bạn càng hiểu được những ưu tiên của mình bao nhiêu thì việc ra quyết định của bạn càng tốt lên bấy nhiêu. Một trong những cách tốt nhất để tìm ra thứ bạn thích và không thích là thử nghiệm. Bạn ra quyết định càng nhanh thì càng có thể thử được nhiều, tức là càng có nhiều cơ hội để thử nghiệm và thăm dò thế giới. Điều đó đồng nghĩa với việc bạn có thêm cơ hội học hỏi những điều mới, kể cả những điều mới về chính bạn.

Vậy ta hãy cùng tìm hiểu xem có thể tăng tốc bằng cách nào.

[1]

Phép thử hạnh phúc



Chúng ta cùng đến nhà hàng và bạn khổ sở không biết gọi gì. Cuối cùng bạn cũng nghĩ ra, bạn đặt món và người phục vụ mang món ăn đến. Món ăn của bạn có thể tuyệt vời, có thể chỉ tạm được, có thể nó không ngon lắm, hoặc cũng có thể nó tệ đến mức khiến bạn phát cáu.

1

Một năm sau, tôi gặp lại bạn và hỏi: “Năm qua bạn thế nào?”. Bạn có thể nói rằng bạn đã có một năm tuyệt vời, hoặc một năm

tệ hại, hoặc bình thường. Bất kể năm qua của bạn thế nào thì sau đó tôi cũng hỏi tiếp: “Nhớ lần ta ăn với nhau một năm trước chứ? Tác động của món bạn ăn hôm đó đến hạnh phúc của bạn trong năm qua lớn đến đâu?”.

Đưa ra câu trả lời của bạn bên dưới, trên thang điểm từ 0 đến 5, trong đó 0 là “không ảnh hưởng” và 5 là “ảnh hưởng lớn”.

Không ảnh hưởng 0 1 2 3 4 5 Ảnh hưởng lớn

2

Giờ thì giả sử tôi gặp lại bạn một tháng sau bữa ăn và hỏi câu tương tự. Trên thang điểm từ 0 đến 5, món bạn ăn hôm đó ảnh hưởng đến hạnh phúc của bạn trong cả tháng đến mức nào?

Không ảnh hưởng 0 1 2 3 4 5 Ảnh hưởng lớn

3

Giờ thì giả sử tôi gặp lại bạn *một tuần* sau bữa ăn và hỏi câu tương tự. Trên thang điểm từ 0 đến 5, món bạn ăn hôm đó ảnh hưởng đến hạnh phúc của bạn trong tuần vừa qua đến mức nào?

Không ảnh hưởng 0 1 2 3 4 5 Ảnh hưởng lớn



Nếu giống với hầu hết mọi người, bạn sẽ trả lời rằng món bạn ăn trong bữa hôm đó chẳng ảnh hưởng mấy đến hạnh phúc của bạn trong năm qua. Nếu bạn giống hầu hết mọi người, câu trả lời vẫn tương tự dù tôi hỏi bạn sau một tháng hoặc thậm chí một tuần. Bất kể món ăn có ngon hay không, nó cũng khó lòng tạo được ảnh hưởng gì đáng kể tới hạnh phúc của bạn về lâu về dài. Tương tự như vậy, nếu bạn xem phải đoạn đầu của một bộ phim dở trên Netflix hoặc đi làm trong một chiếc quần có hơi bất tiện, điều đó cũng chẳng ảnh hưởng đến hạnh phúc của bạn nói chung.

Điều tôi muốn nói với bạn ở đây là chọn ăn gì, xem gì hay mặc gì là loại *quyết định có ít tác động*.

Phép thử hạnh phúc là một cách để tìm ra xem có phải bạn đang quyết định việc gì đó ít tác động hay không.

Có rất nhiều loại quyết định mà dù bạn có chọn thế nào (gà hay cá, bộ đồ xám hay xanh dương, phim *Austin Powers* hay *The Princess Bride*), kết quả vẫn sẽ không ảnh hưởng nhiều tới hạnh phúc của bạn về lâu về dài (hay ngắn, không khác gì lắm).

PHÉP THỬ HẠNH PHÚC

Hãy tự hỏi rằng, kết quả lựa chọn của bạn, dù tốt hay xấu, có khả năng tác động đáng kể đến hạnh phúc của bạn trong một năm không. Nếu câu trả lời là không, bạn có thể tăng tốc trong quyết định ấy.

Lặp lại cho một tháng và một tuần.

Khoảng thời gian càng ngắn cho câu trả lời “Không, chẳng ảnh hưởng nhiều tới hạnh phúc của tôi”, bạn càng có thể đánh đổi sự chính xác để có thêm thời gian.

Nếu quyết định của bạn có thể vượt qua Phép thử hạnh phúc, bạn có thể tăng tốc lên vì nếu không “đúng” thì cũng chẳng thiệt hại gì nhiều. Mức độ hạnh phúc có thể giúp ta hiểu tác động của một quyết định đến việc đạt được những mục tiêu lâu dài. Khi bạn thấy rằng những gì mình có được hoặc mất đi (được đo bằng mức độ hạnh phúc) là nhỏ, có nghĩa là quyết định đó có ít tác động và bạn có thể đi nhanh hơn.

Thời gian bạn tiết kiệm được có thể dùng cho một quyết định có tác động lớn hơn hoặc dành cho một lựa chọn thử nghiệm ít rủi ro để tìm hiểu bản thân và thế giới.

Nhanh hơn cả nhanh: Khi các lựa chọn lặp lại

Bạn phân vân giữa lựa chọn gọi món gà hay món cá. Bạn quyết định gọi món cá, nó khô khốc và vô vị. Bạn nghĩ thầm: “Lẽ ra mình nên chọn gà!”.

Bạn băn khoăn giữa hai bộ quần áo dự tiệc, một bộ thực sự kiểu cách và một bộ thì thoải mái hơn. Bạn chọn bộ kiểu cách và khi đến nơi thì thấy ai cũng ăn mặc giản dị. Bạn lập tức hối hận đã không chọn bộ kia.

Mặc dù nhiều lựa chọn không có tác động đáng kể lên hạnh phúc *lâu dài* của bạn nhưng kết quả tệ vẫn là kết quả tệ, nó gây ra một thiệt hại ngắn hạn: *sự hối tiếc*.

Hối tiếc (hay nỗi sợ phải hối tiếc) có thể khiến bạn thiếu quyết đoán trong gần như mọi lựa chọn, dù là nhỏ hay lớn.

Ai cũng cảm thấy khá hối tiếc ngay khi một kết quả xấu vừa xảy ra. Lường trước cảm giác đó có thể giảm thiểu tình trạng tê liệt phân tích, vì thông thường, bạn có xu hướng nghĩ rằng dành nhiều thời gian hơn sẽ khiến nguy cơ bạn gặp phải một kết quả xấu ít đi, cùng với đó là càng ít nguy cơ phải cảm nhận nỗi đau của sự tiếc nuối.

Thay vì nghĩ đến tác động lâu dài (thứ thực sự quan trọng), bạn bị kẹt trong tác động ngắn hạn, đâm ra bạn sợ phải hối tiếc đến mức không thể quyết định. Nỗi sợ phải hối tiếc gây tốn thời gian.

Các lựa chọn lặp lại sẽ giúp bạn bù đắp cái giá của sự hối hận.

Lựa chọn lặp lại là những quyết định mà bạn phải đưa ra một cách thường xuyên. Bạn có thể ghét món mà mình đã gọi trong nhà hàng vào bữa trưa, nhưng bạn biết rằng mình luôn có cơ hội để chọn món khác, chỉ sau vài giờ nữa khi bữa tối đến. Và điều đó sẽ giúp loại bỏ cảm giác nhức nhối của mọi nỗi hối tiếc ngắn hạn.

Chọn môn học trong đại học là một lựa chọn lặp lại.

Chọn người hẹn hò là một lựa chọn lặp lại.

Chọn đường đi là một lựa chọn lặp lại.

Chọn phim xem là một lựa chọn lặp lại.

Khi quyết định đã vượt qua được Phép thử hạnh phúc, bạn có thể đi nhanh. Khi một phương án lặp lại, bạn có thể đi thậm chí nhanh hơn vì bạn luôn biết rằng sớm thôi, mình sẽ được chọn lại lần nữa.

NHỮNG PHƯƠNG ÁN LẶP LẠI

Khi một kiểu quyết định cứ trở đi trở lại nhiều lần, bạn có nhiều cơ hội để lựa chọn phương án, gồm cả những phương án mà bạn từng gạt bỏ.

Các quyết định lặp lại còn đem tới cho bạn cơ hội được chọn những thứ mà mình không chắc chắn lắm, như một món mà bạn chưa từng thử hay một chương trình TV mới vì bạn không phải chịu thiệt hại gì nặng nề. Với cái giá phải trả thấp, đổi lại bạn có được thông tin về điều mình thích và không thích, không chỉ thế còn có thể tìm thấy vài điều ngạc nhiên thú vị ở đó.

Dù bạn học hỏi được gì thì nó cũng sẽ cung cấp thông tin cho tất cả các quyết định tương lai của bạn.

Có nghĩa là khi bạn đối mặt với một quyết định có tác động lớn, quyết định này sẽ có được thông tin đầu vào tốt hơn so với khi bạn không làm tất cả những việc thăm dò ít rủi ro kia.



- 1 Xác định một kiểu quyết định đang khiến bạn chật vật hoặc từng chật vật nhưng bây giờ bạn nhận ra là nó có ít tác động vì đã thông qua được Phép thử hạnh phúc.

Bạn có nghĩ mình có thể tăng tốc trong quyết định này không? Và tăng tốc như thế nào?

- 2 Xác định thêm năm quyết định nữa từng khiến bạn chật vật nhưng cũng đã thông qua được Phép thử hạnh phúc. Ít nhất một trong số đó là một quyết định lặp lại.

Freeroll: Quyết định nhanh khi khả năng tiêu cực gần bằng không

Huyền thoại về Người đổ vui

Bạn đang đi trên phố. Có người lại gần bạn và nói: “Tôi sẽ đổ bạn một câu. Nếu bạn trả lời đúng, tôi sẽ đưa bạn mười đồng”.

Bạn ngờ vực: “Nếu tôi sai thì sao? Tôi có phải đưa anh mười đồng không?”.

“Không! Chẳng qua tôi thích đổ vui và thích thưởng tiền người ta khi họ trả lời đúng câu hỏi của tôi thôi”.

Bạn thấy mình không mất gì nên nói: “Vậy thì được”.

“Thủ phủ của bang nào có dân số ít nhất?”.

Bạn đoán: “Vermont”. Anh ta vỗ tay vui vẻ và đưa bạn mười đồng vì câu trả lời đúng.

“Thêm mười đồng nữa, tên thành phố đó là gì?”.

Ôi. Bạn không chắc, vì thế bạn trả lời bằng tên thành phố duy nhất bạn biết ở Vermont.

“Burlington!”.

Anh ta lắc đầu buồn rầu. “Tiếc quá. Đó là Montpelier”.

Đúng như đã hứa, bạn không phải trả mười đồng vì câu trả lời sai. Bạn không bao giờ gặp lại anh ta nữa, và trong túi bạn có thêm mười đồng.

Đó là một tình huống *freeroll*¹.

Chú thích:

¹. Giải đấu mà người chơi không phải bỏ tiền để tham gia. – ND

FREEROLL

Một tình huống không có sự tương xứng giữa khả năng tích cực và tiêu cực vì thiệt hại có thể có là không đáng kể.

Bạn đã bao giờ gặp tình huống có một người quen đang khó xử không biết có nên mở lời hẹn hò ai đó hay không, và bạn bảo:

“Cứ hỏi đi, biết đâu đây là tình yêu của đời cậu thì sao. Cùng lắm là họ từ chối!”. Nếu đã từng nói ra những câu tương tự như trên thì bạn đã hiểu freeroll, kể cả khi chưa từng nghe đến khái niệm này.

Khái niệm freeroll là một mô hình tư duy có ích để xác định cơ hội mà bạn có thể nhanh chóng chớp lấy, với tính chất then chốt là *khả năng tiêu cực không lớn*, nghĩa là bạn không bị mất gì nhiều (nhưng có thể được rất nhiều). Trong tình huống này, thiệt hại có thể có của việc tăng tốc sẽ không xảy ra bởi vì bạn đang được “miễn vé”.

Bạn có thể xác định xem quyết định trước mắt có phải là một tình huống freeroll không bằng cách tự hỏi một hoặc cả hai câu hỏi sau:

1. Điều tệ nhất có thể xảy ra là gì?
2. Nếu kết quả không như ý, liệu tình huống của mình có tệ hơn trước khi quyết định không?

Nếu điều tệ nhất có thể xảy ra không quá tệ, hoặc hoàn cảnh của bạn sẽ không tệ hơn trước nếu kết quả không đúng, thì quyết định mà bạn đang đối mặt thuộc loại “miễn vé”. Điều đó có nghĩa là bạn có thể tăng tốc vì thiệt hại do thiếu chính xác là không nhiều, thậm chí không có thiệt hại gì.

Rõ ràng là bất kỳ quyết định nào cũng có cái giá của nó, ngay cả khi chỉ là chút thời gian bỏ ra để trả lời câu hỏi của người đồ vui. Áp dụng khái niệm freeroll không hẳn là chủ đích đi tìm các tình huống mà ở đó khả năng tiêu cực bằng không, mà đúng hơn là để tìm sự bất tương xứng giữa khả năng tích cực và tiêu cực của một quyết định.

Vẫn có thứ gọi là bữa trưa miễn phí

Có thể bạn đang nghĩ, làm gì có chuyện tốt đến thế? Nhưng nếu tìm thì bạn sẽ thấy freeroll nhiều hơn bạn tưởng.

Bạn đang trong quá trình nộp hồ sơ vào các trường đại học. Ngôi trường trong mơ của bạn dường như quá tầm vì tỉ lệ phần trăm được nhận vào đây là rất thấp. Bạn vẫn nên nộp đơn chú? Đương nhiên rồi. Bởi vì cái giá cho việc gửi đơn vào trường là không đáng kể, bạn không thực sự tệ hơn nếu không vào được, nhưng nếu kết quả khả quan, bạn sẽ được học ở ngôi trường trong mơ của mình.

Bạn ra tay càng nhanh, cơ hội càng ít khả năng vượt mất. Bạn càng nhanh chóng quyết định bắt lấy cơ hội thì càng có cơ may biến khả năng tích cực của quyết định thành sự thật.

Bạn đang tìm mua một ngôi nhà. Người môi giới giới thiệu một ngôi nhà lý tưởng nhưng cái giá họ muốn cao hơn mức trần của bạn tới 20%. Bạn có thử thương lượng lại không? Nếu bạn đề nghị mua trong tầm giá của mình mà người bán từ chối thì tình hình của bạn cũng chẳng tệ đi. Nhưng nếu họ chấp nhận, bạn có được ngôi nhà trong mơ với mức giá hợp lý.

Khi đã xác định một tình huống “miễn vé”, bạn không cần nghĩ quá nhiều về việc liệu có nên nắm bắt cơ hội này không, nhưng vẫn nên dành thời gian cho việc thực hiện quyết định. Ví dụ, bạn có thể quyết định rất nhanh rằng mình nên nộp đơn vào ngôi trường này vì bạn không có gì để mất, nhưng bạn nên dành thời gian để bảo đảm hồ sơ của mình phải thật ấn tượng.

Tất cả thời gian bạn tiết kiệm được có thể dùng vào các quyết định khác có thể đem lại khoản thu về, bao gồm cả việc nắm bắt các cơ hội freeroll khác. Song, cũng giống như người bạn còn lăn tăn việc mở lời hẹn hò, con người ta vẫn trăn trở về những kiểu quyết định như vậy, và thường để vượt mất cơ hội. Tại sao không có nhiều người hơn nhìn thấy (và nắm lấy) các cơ hội “được miễn vé”?

Nhiều khả năng là vì các cơ hội này nhìn chung không thông qua được Phép thử hạnh phúc. Mỗi ví dụ ở trên đều có khả năng

tích cực có nhiều ý nghĩa hơn so với việc người đổ vui cho bạn 10 hay 20 đồng. Bạn vào trường nào và mua ngôi nhà thế nào là những quyết định có tác động lớn. Và ta có thể bị tê liệt phân tích trước những loại quyết định như vậy, vì tác động tiềm tàng của chúng.

Cụ thể hơn, tác động quá lớn của quyết định khiến bạn không nhận ra rằng đây là một quyết định có khả năng tiêu cực rất thấp. Bạn không biết rằng mình đang được miễn vé.

TÁC ĐỘNG

TÌNH HUỐNG FREEROLL
- "MIỄN VÉ"

Bạn cũng không nhận ra được là: Trong các trường hợp freeroll, thứ có khả năng tác động lớn đến hạnh phúc của bạn sẽ *hoàn toàn có lợi cho bạn*.

Ngoài việc freeroll bị độ quan trọng của quyết định che lấp, nỗi sợ thất bại hoặc bị từ chối cũng có thể khiến bạn lùi bước trước tình huống không còn gì để mất này, đặc biệt khi xác suất thành công là không cao. Nhận thư từ chối từ ngôi trường trong mơ khiến bạn đau lòng. Và không ai muốn nghe người môi giới nhà đất bảo: "Người bán hỏi có phải anh chị đang đùa không".

Khi bỏ qua những cơ hội như vậy hoặc để cho những điều tiêu cực nhỏ và nhất thời níu mình chậm lại, bạn đang phóng đại khoảnh khắc bị từ chối và bỏ qua sự thật rằng tình huống này đang có lợi cho mình thế nào. Bạn cứu bản thân khỏi cảm giác khó chịu nhất thời nếu không được chấp nhận, nhưng lại đang bỏ qua cơ hội để có được hạnh phúc dài lâu.



Xác định một quyết định freeroll mà bạn mới cân nhắc hoặc đã cân nhắc trước đây mà bạn đã mất nhiều thời gian để quyết định.

- 1 Xác định một quyết định freeroll mà bạn mới cân nhắc hoặc đã cân nhắc trước đây mà bạn đã mất nhiều thời gian để quyết định.

Bạn nghĩ có thể tăng tốc quyết định đó không? Bằng cách nào?

- 2 Xác định thêm một số quyết định cũ khác cũng được xếp vào loại “miễn vé”.



Cảnh báo: Một cái bánh vòng miễn phí không phải là tình huống freeroll

Khi cân nhắc xem liệu một quyết định có phải là freeroll hay không, ta cần nghĩ về các tác động tích lũy của việc đưa ra quyết định tương tự nhiều lần thay vì chỉ tập trung vào thiệt hại có thể xảy ra trong một lần duy nhất.

Nếu bạn quyết định ăn uống lành mạnh hơn, nhưng có đồng nghiệp mang bánh đến mời nhân dịp sinh nhật của họ, bạn sẽ rất dễ coi cái bánh này là một freeroll. Nói cho cùng, sức khỏe và hạnh phúc của bạn làm gì đến nỗi hổng chỉ vì một cái bánh ngon. Niềm vui bạn nhận được từ món đồ ngọt dường như vượt hẳn cái hại cho sức khỏe của chỉ một cái bánh.

Nhưng nếu bạn quyết định như vậy nhiều lần thì lại là chuyện khác. Nếu hôm qua bạn cũng làm tương tự với một miếng pizza, trong rạp phim tối hôm trước nữa thì với một túi bắp rang to tướng (vì đang hẹn hò vui vẻ), và tuần trước nữa thì với một cái bánh phô mai (vì bạn mới chia tay nên buồn),... Chà, nhiều lần “một chút” đã gộp lại thành một thiệt hại đáng kể rồi đấy.

Việc mua vé số cũng tương tự. Vài đồng một vé có bỏ bèn gì, trong khi nếu trúng độc đắc thì bạn có thể đổi đời. Điều đó khiến bạn nghĩ trò xổ số là freeroll. Nhưng xổ số là một kiểu triển vọng tài chính thua thiệt, về lâu về dài bạn sẽ thấy khả năng tiêu cực vượt quá khả năng tích cực. Bạn nghĩ xem, nếu tuần nào bạn cũng mua vài tờ vé số thì xổ số có còn là một freeroll nữa không?

Khi tự hỏi “Điều tệ nhất có thể xảy ra là gì?”, hãy đảm bảo rằng tiếp đó bạn sẽ kiểm tra ảnh hưởng của việc đưa ra cùng một kiểu quyết định nhiều lần. Từ đó bạn ý thức được rằng một cái bánh miễn phí không phải là một tình huống freeroll.

[3]

Cửu đội lột sói: Cược cao, dứt điểm, quyết nhanh



Bạn có một tuần nghỉ phép trong năm tới và quyết định sẽ đi chơi một chuyến ra trò. Sau khi cân nhắc, các lựa chọn chỉ còn hai điểm là Paris hoặc Rome. (Nếu bạn có hai điểm đến ưa thích hoặc được ghi trong danh sách “Phải đến trước khi chết”, nơi bạn chưa từng đến, hãy dùng chúng để thay thế trong thí nghiệm tư duy này).

- 1 Khi chỉ còn phải lựa chọn giữa Paris và Rome (hoặc hai điểm đến khác mà bạn thích hơn), việc lựa chọn giữa chúng khó đến mức nào trên thang điểm từ 0 đến 5?

Không khó chút nào 0 1 2 3 4 5 Cực khó

- 2 Tôi gặp lại bạn một năm sau kỳ nghỉ và hỏi: “Năm vừa rồi bạn thế nào?”.

Bạn có thể trả lời rằng đó là một năm tuyệt vời, hoặc một năm kinh khủng, hoặc bình thường thôi.

Sau khi bạn kể, tôi hỏi: “Trên thang điểm từ 0 đến 5, tác động của kỳ nghỉ lên hạnh phúc cả năm của bạn lớn đến mức nào?”.

Không ảnh hưởng gì 0 1 2 3 4 5 Ảnh hưởng rất nhiều

- 3 Tôi gặp lại bạn một tháng sau kỳ nghỉ và hỏi: “Tháng vừa rồi của bạn thế nào?”

Trên thang điểm từ 0 đến 5, tác động của kỳ nghỉ đến hạnh phúc cả tháng của bạn lớn đến mức nào?”.

Không ảnh hưởng gì 0 1 2 3 4 5 *Ảnh hưởng rất nhiều*

4 Tôi gặp lại bạn một tuần sau kỳ nghỉ và hỏi bạn câu tương tự.

Trên thang điểm từ 0 đến 5, tác động của kỳ nghỉ đến hạnh phúc cả tuần vừa rồi của bạn lớn đến mức nào?

Không ảnh hưởng gì 0 1 2 3 4 5 *Ảnh hưởng rất nhiều*



Nếu giống với hầu hết mọi người, những câu hỏi trên khiến bạn khốn khổ.

Suy cho cùng, quyết định giữa Paris và Rome không thông qua được Phép thử hạnh phúc. Một kỳ nghỉ như vậy chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến hạnh phúc của bạn trong một tuần, một tháng, thậm chí một năm. Trừ khi bạn là người thường xuyên di chuyển, không lạ gì những điểm đến tuyệt vời, còn không thì đây chắc chắn cũng không phải là lựa chọn lặp lại; đây thậm chí có thể là lựa chọn một lần trong đời. Nếu bạn không thỏa mãn thì cái giá phải trả thật sự rất đắt. Dù bạn có chọn Paris hay Rome thì đây vẫn là một chuyến đi tốn kém.

Chúng ta ai cũng đối mặt với nhiều quyết định có tác động lớn như thế, không kém gì tác động của một kỳ nghỉ tại châu Âu.

Bạn có thể được nhận vào hai trường đại học thuộc top đầu danh sách của mình, hoặc tìm được hai ngôi nhà tuyệt vời, hoặc nhận được hai đề nghị công việc trong mơ khác nhau. Sau đó bạn lại phải đánh vật để chọn một trong hai, cố tìm ra những khác biệt nhỏ giữa hai hoặc nhiều phương án hơn. Bạn thấy mình không ngừng rà soát từng lựa chọn, đưa ra những tiêu chuẩn bổ sung, hỏi ý kiến của hết người này đến người khác, lưỡng lự trước sau xem đâu là lựa chọn “đúng”.

Vậy nên, tôi sẽ hỏi bạn một câu thoát nghe có vẻ khá kỳ quặc: Sẽ thế nào nếu thay vì chọn giữa Paris và Rome, bạn đang phải

chọn giữa một kỳ nghỉ ở Paris với một kỳ nghỉ ở nhà máy cá hộp? Liệu bạn có gặp rắc rối hay có chút phân vân nào không?

Tôi cho rằng câu trả lời là không.

Điều đó cho biết rằng *sự tương đương giữa các lựa chọn* là thứ kéo bạn chậm lại. Bạn không gặp phải chút rắc rối nào khi lựa chọn giữa hai phương án khác xa nhau ở khả năng tích cực, như một tuần ở Paris so với một tuần giữa hàng núi cá.

Và đó là một manh mối cho thấy vì sao bạn có thể và nên tăng tốc đối với các kiểu quyết định thế này.

Một quyết định khó lại thành dễ

Chính điều đã kéo bạn chậm lại – sự tương đương về chất lượng – thực ra lại là tín hiệu cho thấy bạn có thể đi nhanh, vì điều đó cho biết rằng dù có chọn thế nào thì bạn cũng không thể quá sai lầm vì cả hai phương án đều có khả năng tích cực và tiêu cực tương đương.

Thay vì nghĩ về sự sụt soát giữa khoản thu về của các phương án – cả tích cực lẫn tiêu cực, bạn chỉ tập trung lo lắng về khả năng tiêu cực. Sẽ thế nào nếu phương án bạn chọn hóa ra không tốt?

Một tài xế taxi gian xảo đòi cả mớ tiền rồi bỏ bạn lại ở một nơi vắng vẻ. Bạn có thể bị trượt ngã gãy chân vào đợt tuyết đầu mùa khi chuyển đến vùng Đông Bắc. Ngôi nhà trong mơ của bạn hóa ra ngay sát vách nơi sinh sống của một kẻ bạo lực.

Sự tập trung lệch về khả năng tiêu cực khiến toàn bộ kết quả trở nên khủng khiếp, và điều đó đang kéo bạn chậm lại. Bạn quên mất rằng khả năng xảy ra kết quả xấu giữa hai lựa chọn là gần như tương đương dù bạn có chọn thế nào. Khi kỳ nghỉ hóa ra tệ hại, bạn nghĩ rằng nguyên nhân là do mình đã không suy nghĩ thấu đáo và ra sức suy nghĩ rất kỹ vào lần sau để tránh mắc một sai lầm lớn.

Quyết định trông như một *con sói*, đáng sợ và ẩn chứa nhiều khả năng tiêu cực. Cảm giác như thể con sói đã ở trước cửa nhà bạn. Nhưng thực ra kiểu quyết định này là *một con cừu đội lốt sói*.

Nếu bạn nhìn quyết định qua lăng kính *chất lượng của các phương án khi so sánh với nhau*, góc nhìn của bạn sẽ thay đổi. Thay vì mất thời gian để tìm ra những khác biệt nhỏ bé giữa các lựa chọn, hãy định hình lại quyết định bằng cách tự hỏi: “*Mình có thể sai đến đâu, khi theo bất kỳ lựa chọn nào?*”.

Câu hỏi này cho phép bạn suy nghĩ về tương lai và hiểu rằng: điều quan trọng đối với chất lượng quyết định là tiềm năng của từng lựa chọn chứ không phải kết quả khả dĩ nào sẽ xảy ra. Câu hỏi đó cho bạn thấy rằng bạn đang có hai lựa chọn tuyệt vời tương đương nhau, dù chọn đường nào thì cũng khó mà sai lầm lớn được.

Khi lý giải như vậy, các lựa chọn kiểu này thực chất cũng là những tình huống freeroll. Vì các lựa chọn gần như tương đương nhau nên có thể xem như bạn đang được “miễn vé” dù chọn bất kỳ phương án nào.

Điều đó mở ra một nguyên tắc quyết định mạnh mẽ: *Khi cảm thấy khó để quyết định cũng là lúc dễ quyết định nhất.*

Khi bạn cân nhắc hai quyết định một chín một mười, đó thực ra lại là lúc dễ quyết định vì dù chọn thế nào thì bạn cũng không thể quá sai, do khác biệt giữa hai lựa chọn là rất nhỏ.

Đánh nhau với cối xay gió

Đánh vật với hai lựa chọn suýt soát nhau chẳng khác nào bạn đang phí thời gian đánh nhau với cối xay gió. Bạn tốn thời gian đi lan man, hy vọng mình sẽ tìm ra những chênh lệch nhỏ nhất, cố phân tích những khác biệt khó nhận ra.

Vì chưa đến Paris hay Rome bao giờ, bạn không thể biết ở đâu tốt hơn; mà kể cả đã đến đi chẳng nữa, bạn cũng không thể biết lần này bạn sẽ thích nơi nào hơn. Bất luận bạn hỏi ý kiến ai hay đọc bao nhiêu bài giới thiệu trên trang tư vấn du lịch thì những

người đó vẫn không phải là bạn. Đó là những con người khác với những ưu tiên khác, nên lời khuyên của họ cũng chỉ hạn chế. Họ không thể biết bạn thích nơi nào hơn.

Bạn không thể bẻ cong thời gian và không gian để biết trước được công việc mới ở thành phố mới sẽ tác động đến mình thế nào. Bạn không thể biết trong hai ngôi nhà tương tự nhau, bạn sẽ thích ngôi nhà nào hơn trong 10 năm tới, hoặc giữa hai ngôi trường chất lượng tương đương thì bạn sẽ thích trường nào hơn trong bốn năm học hành.

Vì tất cả chúng ta đang sống ở khoảng giữa của việc không có thông tin với thông tin đầy đủ, nên việc kỳ vọng rằng bạn sẽ có thể biết rõ lựa chọn nào tốt hơn thực sự là không thực tế.

Lúc này, dành thêm thời gian cho quyết định là bạn đang theo đuổi một sự chắc chắn ảo tưởng.

Cứ cho là nếu có đủ thời gian, bạn sẽ biết chắc lựa chọn nào là tốt hơn đi nữa, thì việc sử dụng nguồn lực giới hạn theo cách này cũng chẳng khôn ngoan. Giả sử một kỳ nghỉ châu Âu tuyệt vời có thể khiến mức độ hạnh phúc của bạn trong năm đó tăng thêm 5%. Và cứ cho rằng nếu có đầy đủ thông tin, bạn biết kỳ nghỉ ở Paris có thể tăng hạnh phúc của bạn lên 4,9% trong khi Rome là 5,1%.

Bạn đã tốn bao nhiêu thời gian chỉ để cố giải quyết khoảng chênh lệch 0,2% giữa hai lựa chọn? Đó là khoảng thời gian bạn có thể dùng cho các quyết định khác hoặc làm việc khác mà sẽ có nhiều tác động hơn đến hạnh phúc hoặc khả năng đạt được những mục tiêu lâu dài của bạn.

Phép thử Chỉ một phương án

Barry Schwartz đã chỉ ra trong cuốn *The Paradox of Choice* (tạm dịch: Nghịch lý của lựa chọn) của ông rằng: dạng quyết định “cừu đội lốt sói” càng có nhiều khả năng nảy sinh khi bạn có càng nhiều phương án. Số phương án lựa chọn càng nhiều thì khả năng có nhiều hơn một phương án khiến bạn quan tâm

càng lớn. Và càng nhiều phương án được quan tâm thì bạn càng mất nhiều thời gian bị tê liệt phân tích.

Đó là nghịch lý: Càng nhiều lựa chọn, càng nhiều nỗi lo.

PHÉP THỬ CHỈ MỘT PHƯƠNG ÁN

Đối với mọi phương án bạn đang cân nhắc, hãy tự hỏi: “Nếu đây là phương án duy nhất, mình có hạnh phúc với nó không?”.

Bạn nhớ không, nếu chỉ được lựa chọn giữa Paris và nhà máy cá hộp thì không ai gặp vấn đề gì. Nhưng nếu các phương án trong tay là Paris, Rome, Amsterdam, Santorini hay Machu Picchu thì sao? Bạn hiểu rồi đấy.

Một công cụ hữu ích để phá vỡ bế tắc này là ***Phép thử Chỉ một phương án***.

Nếu đây là món duy nhất tôi có thể gọi trong thực đơn...

Nếu đây là chương trình duy nhất tôi có thể xem trên Netflix tối nay...

Nếu đây là nơi duy nhất tôi có thể đến nghỉ...

Nếu đây là trường duy nhất nhận tôi...

Nếu đây là ngôi nhà duy nhất tôi có thể mua...

Nếu đây là công việc duy nhất tôi được đề nghị...

Phép thử Chỉ một phương án dọn sạch mớ lộn xộn xung quanh quyết định của bạn. Nếu bạn hạnh phúc khi Paris là phương án duy nhất, và cũng hạnh phúc khi Rome là phương án duy nhất, điều đó cho thấy rằng nếu tung đồng xu, bạn sẽ hạnh phúc bất kể đồng xu sắp ngã thế nào.



1

Tuần sau, bạn hãy thực hành áp dụng Phép thử Chỉ một phương án mỗi khi đi nhà hàng. Hãy đọc thực đơn và tìm ra những món

mà bạn sẽ vui vẻ dùng nếu đó là phương án duy nhất. Sau khi xem thực đơn theo cách này xong, hãy quyết định trong số các phương án đã thông qua phép thử bằng cách tung đồng xu. Hãy ghi xuống dưới đây cảm nhận của bạn.



Chiến lược thực đơn

Chiến lược đọc thực đơn có thể được áp dụng rộng rãi cho việc ra quyết định nói chung. Đối với mọi quyết định, hãy dành thời gian để phân loại thứ bạn thích và thứ bạn không thích.

Sau đó, hãy quyết định thật nhanh.

Cái được lớn nhất mà bạn có được từ thời gian ra quyết định là quá trình *phân loại*: tính toán, dựa trên các giá trị và mục đích của bạn, phương án nào đó “tốt” là vì đâu. Phân loại các phương án chính là lúc bạn gỡ bỏ gánh nặng cho việc ra quyết định và là nơi bạn thu được nhiều giá trị nhất từ việc chậm lại.

CHIẾN LƯỢC THỰC ĐƠN

Dành thời gian để phân loại ban đầu. Tiết kiệm được thời gian lựa chọn.

Sau khi bạn đã làm xong việc phân loại và đã có một hoặc vài phương án, dù tăng tốc thì bạn nhìn chung vẫn được an toàn. Nếu các phương án của bạn có sự tương đương rất lớn, thậm chí bạn có thể ra quyết định bằng việc tung đồng xu, thì có dành thêm thời gian chọn lựa đi nữa bạn cũng không đẩy sự chính xác lên thêm bao nhiêu.

Đó là vì sao việc xác định được các quyết định ít quan trọng, nhất là các quyết định lặp lại, lại quan trọng đến thế. Các kiểu quyết định ít tác động sẽ cho bạn cơ hội thử nghiệm. Qua thử nghiệm, thế giới sẽ cho bạn biết điều gì hiệu quả và điều gì

không, giúp bạn xác định các ưu tiên, những gì mà bạn thích và không thích.

Và tất cả những thử nghiệm đó sẽ cho bạn nhiều thông tin tốt để từ đó phân loại chính xác hơn ở lần sau.

[4]

Hiểu sức mạnh của việc từ bỏ

Bạn đến rạp, xem một bộ phim ở phòng chiếu 1 lúc 7 giờ tối. Điều này đồng nghĩa với việc bạn không thể sang và xem phim ở các phòng chiếu từ 2 đến 18 trong cùng khoảng giờ.

Bạn mất bốn năm học để lấy bằng. Thời gian đó bạn không thể toàn tâm cho ban nhạc của mình.

Bạn đọc tiểu sử chính thức của Winston Churchill (tám tập, 8.562 trang, được hai thế hệ các nhà viết tiểu sử thực hiện trong tận 26 năm). Bạn không thể dành thời gian đó để đọc 35 cuốn sách khác hoặc hoàn thành hai học kỳ tại trường luật.

Mọi lựa chọn đều đi kèm với *chi phí cơ hội*. Bạn chọn một phương án đồng nghĩa với việc *từ bỏ* các phương án khác có cùng khả năng tích cực. Lợi ích kèm theo của các phương án bạn bỏ qua càng lớn, chi phí cơ hội càng cao. Chi phí cơ hội càng cao thì thiệt hại do đi nhanh lại càng lớn.

CHI PHÍ CƠ HỘI (CÁI GIÁ CỦA CƠ HỘI)

Khi chọn một phương án, bạn mất những cái được đi kèm với các lựa chọn mà bạn bỏ qua.

Khi bạn chọn một món từ thực đơn rồi không thích vị của nó, bạn lập tức nhận ra cái giá của cơ hội. Bạn có thể gọi món khác, một món có thể ngon, mà nếu bỏ thời gian nhiều hơn để quyết định thì có lẽ bạn đã không gọi “sai”. Điều đó cũng đúng khi bạn không thích bộ phim mình chọn, công việc mình nhận, hoặc ngôi nhà mình mua.

Chi phí cơ hội và tác động của quyết định

Chi phí cơ hội là một phần xác định nên tác động của quyết định, vì vậy nó cũng cần được cân nhắc khi bạn nghĩ về việc đánh đổi thời gian và độ chính xác. Cái được đi kèm các phương án bị bỏ qua càng lớn – chi phí cơ hội càng cao – thì bạn càng thiệt hại nhiều vì không chọn chúng, hay nói cách khác là thiệt hại từ việc hy sinh độ chính xác lấy tốc độ lại càng lớn. Cái được đi kèm phương án bị bỏ qua càng nhỏ – chi phí cơ hội càng thấp – thì bạn càng thiệt hại ít và càng có thể đi nhanh.

Đó là một phần mà Phép thử hạnh phúc hướng tới. Nếu quyết định của bạn ít tác động đến cuộc sống của bạn thì bạn sẽ không phải trả giá gì nhiều cho tất cả mọi lựa chọn mình đưa ra. Bạn sẽ không được (hoặc mất) nhiều từ bất kỳ lựa chọn nào.

Các phương án lặp lại giúp bạn bù đắp cho chi phí cơ hội. Khi một quyết định được lặp lại, bạn có thể trở lại chọn cái mà mình đã không chọn lúc trước. Tức là bạn có cơ hội nhận được phần tích cực của bất kỳ phương án nào trong các phương án đã bỏ qua chỉ trong thời gian ngắn.

Và, còn một cách nữa để bù đắp cho cái giá của cơ hội: từ bỏ.

Dám cố chấp và dám từ bỏ

“Người bỏ không bao giờ thắng, còn người thắng không bao giờ bỏ”. Ta thấy thông điệp này ở khắp nơi, ở người tiên phong như Thomas Edison và Ted Turner; những vận động viên thể thao như Vince Lombardi và Mia Hamm; các tác giả như Dale Carnegie và Napoleon Hill; hay người trong giới giải trí như James Cordon, Lil Wayne,...

“Sự kiên trì tạo ra thành công” có vẻ là lẽ phải đã được công nhận. Sự kiên trì rất có giá trị, nhưng ***sự từ bỏ*** cũng thế.

Việc từ bỏ không đáng bị mang tiếng xấu về mọi mặt. Từ bỏ sẽ giúp bạn có cơ hội tiếp cận với những điểm tích cực của các lựa chọn mà bạn đã bỏ qua. Ngoài ra, nó cũng giúp bạn thu thập thêm thông tin – thứ sẽ cho phép bạn đưa ra quyết định chất

lượng cao về những điều bạn quyết định rằng mình sẽ kiên trì tới cùng với nó.

Bất cứ khi nào chọn đầu tư nguồn lực ít ỏi của mình vào một phương án, bạn đều đang làm điều đó với thông tin hạn chế. Sau khi bạn chọn, thông tin mới sẽ tự bộc lộ, và đôi khi sẽ cho bạn biết rằng lựa chọn đang có không phải là tốt nhất để đưa bạn tiến tới mục tiêu.

Khi hiểu biết nhiều hơn, bạn có thể phát hiện ra một quyết định ngỡ như tốt nhưng thực chất lại có nhiều khả năng tiêu cực và vì vậy đẩy xác suất thất bại của bạn lên cao. Hoặc có thể bạn vẫn sẽ thành công với lựa chọn này, nhưng nếu theo phương án khác bạn sẽ được *nhiều hơn*.

Đó là lúc để cân nhắc từ bỏ.

Người chơi poker hiểu điều này. Nếu bạn đang đầu tư vào một lựa chọn mà hiện tại không còn cảm thấy là cơ hội thành công tốt nhất, và bạn có thể lựa chọn đổi hướng, thì đó là lúc để từ bỏ.

Tất nhiên việc từ bỏ có cái giá của nó: mất tiền, mất lợi thế, danh tiếng, thời gian,...

Việc từ bỏ một mối quan hệ sau buổi hẹn đầu tiên có cái giá thấp hơn nhiều so với khi đã kết hôn.

Cái giá của việc rời khỏi một ngôi nhà cho thuê mà bạn không thích thấp hơn so với bán rồi rời khỏi một ngôi nhà mà bạn sở hữu.

TỪ BỎ

Cái giá khi từ bỏ càng thấp, bạn càng có thể đi nhanh vì việc bỏ và chọn lại dễ dàng hơn, bao gồm cả việc chọn lại các phương án mà trước đây bạn đã gạt bỏ.

Cái giá của việc đổi ý sau khi chuyển đến một thành phố khác nhỏ hơn nhiều so với chuyển đến một đất nước khác.

Một phần của quyết định tốt bao gồm cả việc tự hỏi: “*Nếu mình chọn phương án này, cái giá khi từ bỏ là bao nhiêu?*”. Cái giá để đổi

hướng trong tương lai càng thấp, bạn ra quyết định càng nhanh vì lựa chọn từ bỏ lúc này đã không còn tác động gì nhiều.

Đó là lý do mà bạn có thể mất ít thời gian hơn để quyết định ngỏ lời hẹn hò hơn là ngỏ lời cầu hôn. Bạn có thể mất ít thời gian hơn để quyết định xem nên thuê căn nhà nào hơn là mua căn nhà nào. Bạn có thể mất ít thời gian hơn để quyết định chuyển sang một khu phố khác hơn là sang một đất nước khác.

Trực giác ta thường không nghĩ đến chuyện từ bỏ

Theo cách tâm trí con người hoạt động, ta có xu hướng coi các quyết định là bất di bất dịch, là không thể thay đổi, nhất là khi quyết định đó có tác động lớn. Ta không nghĩ trước về phương án từ bỏ. Nhưng khi nhìn nhận các quyết định qua lăng kính từ bỏ, bạn sẽ thấy rằng đối với nhiều quyết định mà bạn nghĩ rằng mình không thể thoát ra, cái giá không phải là quá cao đâu.

Chẳng hạn như khi chọn trường, nhiều người khổ sở một phần bởi vì nghĩ rằng mình đang ra một quyết định không thể thay đổi đối với bốn năm tới của cuộc đời. Nhưng cái nhìn bên ngoài cho thấy có đến 37% sinh viên chuyển trường, và gần một nửa trong đó còn chuyển đến nhiều lần.

Một khi nhận thấy rằng chuyển trường cũng là một lựa chọn, bạn có thể đảo khung nhận thức của mình từ thậm chí không cân nhắc phương án từ bỏ sang tự hỏi nếu làm vậy thì cái giá phải trả là gì. Có được chuyển tín chỉ không? Phải bỏ lại bạn bè sao? Tìm bạn mới có khó không? Việc chuyển đồ chuyển đặc thì sao? Liệu bạn có vào được một trường tốt hơn không?

Bất kể câu trả lời là thế nào, tôi dám cá cái giá của từ bỏ thấp hơn bạn tưởng – vì nhiều khả năng bạn thậm chí chưa từng nghĩ về nó.

Việc từ bỏ giúp cải thiện chất lượng quyết định.

Quyết định “cửa hai chiều”: Quyết định nhanh và học hỏi

Đối với những quyết định mà cái giá để từ bỏ là chấp nhận được, ta còn có cơ hội để thu thập thông tin thông qua đổi mới và thử nghiệm. Nhà sáng lập Amazon – Jeff Bezos và nhà sáng lập Virgin Group – Richard Branson đã đưa khái niệm *quyết định “cửa hai chiều”* vào quy trình ra quyết định của họ.

Quyết định “cửa hai chiều” nói nôm na là quyết định có cái giá cho việc từ bỏ thấp. Khi nhận thấy mình có quyết định “cửa hai chiều”, bạn có thể chọn những phương án mà mình không chắc chắn lắm, cho mình một cơ hội ít rủi ro để tiến vào thế giới của những điều bạn không biết. Thông tin thu thập được trong quá trình này sẽ giúp bạn thực hiện chiến lược thực đơn, cải thiện độ chính xác trong phân loại các lựa chọn điều bạn thích và không thích.

Hãy thử những thứ mà bạn biết rằng bạn có thể từ bỏ. Hãy tìm xem bạn thích gì và không thích gì. Tìm xem cái gì hiệu quả còn cái gì không.

Nếu bạn muốn biết liệu mình có thích chơi piano không thì hãy ghi danh học vài buổi; nếu không thích thì bỏ, bạn không phải chơi piano suốt phần đời còn lại. Tất nhiên, bạn sẽ muốn trụ lại chứ. Khó mà thành công được nếu bạn không có sự cứng cỏi cùng tinh thần kiên trì. Nhưng việc “từ bỏ” cho phép bạn có được những lựa chọn tốt hơn về việc khi nào thì nên kiên nhẫn.

Sắp xếp quyết định

Khi bạn đã hiểu được rằng “từ bỏ” cũng là một lựa chọn và nhìn thế giới qua lăng kính cái giá của việc từ bỏ, giờ đây bạn đã sẵn sàng tiếp cận một chiến lược mới giúp cải thiện chất lượng quyết định: ***Sắp xếp quyết định***.

Rồi sẽ đến lúc bạn phải đối mặt với các quyết định có tác động lớn, các quyết định cửa-một-chiều, các quyết định phải trả giá đắt nếu từ bỏ (mua nhà, chuyển đến một nước khác, đổi nghề,...). Khi bạn biết mình sắp có một quyết định như thế, hãy cân nhắc xem liệu bạn có thể quyết định trước một số việc ít quan trọng hơn và dễ-từ-bỏ hơn hay không, trước khi bạn tiến

đến quyết định “của một chiều” – quyết định mà bạn phải trả giá rất đắt nếu sau này từ bỏ.

SẮP XẾP QUYẾT ĐỊNH

Tìm cách ra các quyết định có tác động thấp, dễ từ bỏ trước khi đi đến một quyết định có tác động lớn, khó mà từ bỏ.

Tôi cho rằng hẹn hò sinh ra là để bạn luyện tập sắp xếp các quyết định. Nếu hẹn hò nhiều, bạn biết thêm nhiều về những điều mình thích và không thích trước khi đi đến quyết định về một mối quan hệ ràng buộc chính thức. Tương tự, nếu nghĩ về việc mua nhà, bạn có thể thuê nhà ở khu vực này trước.

Quyết định nhanh và học hỏi bằng cách đưa ra các lựa chọn song song

Ivan Boesky – một thương nhân Phố Wall – đã trở thành biểu tượng của thành công vào thập niên 1980 trước khi bị buộc tội giao dịch nội gián, bị phạt 100 triệu đô-la và ngồi tù. Là một biểu tượng của thời đó, ông trở thành đề tài của vô số những câu chuyện truyền kỳ: ông ngủ ba tiếng mỗi đêm, không bao giờ ngồi xuống làm việc, là người đầu tiên có bài phát biểu “Tham là tốt” trong buổi lễ tốt nghiệp của một trường kinh doanh, là hình mẫu cho Gordon Gekko trong phim *Wall Street*,... Người ta truyền tai nhau rằng khi Boesky ăn tối tại nhà hàng nổi tiếng Tavern on the Green, thành phố New York, ông gọi hết các món trong thực đơn để cắn mỗi món một miếng.

Mặc dù câu chuyện này phần nhiều là bịa đặt nhưng nó minh họa một nguyên tắc hữu ích cho việc ra quyết định: Khi đang cân nhắc các phương án, đôi khi bạn có thể đồng thời chọn nhiều hơn một.

Chi phí cơ hội từ việc chọn cùng lúc nhiều phương án rõ ràng là thấp vì bạn cùng một lúc đặt cược vào khả năng tích cực của nhiều phương án. Tìm cách để thực hiện song song nhiều phương án cũng giúp bạn bớt phải đối mặt với khả năng tiêu cực.

Có thể bạn không giàu như Ivan Boesky, nhưng tại nhà hàng, bạn hoàn toàn có thể thuyết phục người đi cùng chia sẻ món để thử được nhiều món khai vị hoặc món chính. Nếu bạn muốn xem nhiều sự kiện thể thao cùng lúc thì có thể đặt nhiều màn hình, hoặc vào một quán bar thể thao. Nếu đang chọn giữa hai chiến dịch marketing, bạn có thể tìm cách thử nghiệm thị trường với cả hai phương án xem cách nào hiệu quả hơn.

Khi cái giá cho việc từ bỏ là thấp, bạn có thể đi nhanh. Khi có thể thực hiện nhiều phương án cùng lúc, bạn thậm chí còn có thể đi nhanh hơn.

Bạn có thể lên kế hoạch đi nghỉ ở cả Paris lẫn Rome.

Khi bạn có thể làm nhiều thứ cùng lúc, bạn có nhiều cơ hội hơn để thăm dò thế giới, thu về thông tin từ nhiều thử nghiệm cho các quyết định về sau.

Tiến hành song song các phương án còn làm giảm nguy cơ đối mặt với khả năng tiêu cực. Chẳng hạn như, bạn đang có nhiều lựa chọn, mỗi lựa chọn có 10% khả năng thất bại, tức là nếu bạn chọn phương án nào thì cũng có 10% khả năng bạn phải nhận kết quả xấu. Nhưng nếu bạn có thể làm nhiều việc cùng một lúc, mỗi việc có 10% khả năng hỏng, thì xác suất nguy cơ *tất cả* đều không thành chỉ còn vô cùng nhỏ. Như vậy, bạn sẽ giảm được mức thiệt hại do đẩy nhanh tốc độ.

Làm nhiều việc cùng lúc tất nhiên có cái giá của nó. Gọi mọi thứ trong thực đơn dĩ nhiên là tốn tiền hơn chỉ gọi một món. Khi bạn làm hơn một việc một lúc thì chất lượng thực hiện của bạn sẽ bị ảnh hưởng. Sự chú ý của bạn tuy linh hoạt nhưng không thể liên tục nhảy từ chỗ này sang chỗ khác. Bạn sẽ cần phải cân bằng những lợi ích thu về từ việc làm nhiều thứ cùng lúc với những mất mát khác, ví dụ như tiền bạc, thời gian và các nguồn lực khác – và cả chất lượng thực hiện của bạn đối với nhiều phương án đó.

Nếu đã từng xem những bộ phim nói về những người “bắt cá hai tay”, bạn sẽ biết rằng chỉ vì *có thể* làm hơn một việc một lần

không có nghĩa là bạn *nên* làm điều đó.



Hãy nghĩ về một quyết định có tác động lớn mà bạn đang phải chắt vật xử lý.

Hay bạn cũng có thể nghĩ đến một quyết định có tác động lớn mà mình từng phải chắt vật xử lý. Đánh giá quyết định đó bằng cách áp dụng tư duy từ bỏ.

- 1 Mô tả ngắn gọn quyết định và các lựa chọn chính của bạn.
- 2 Cái giá của việc lựa chọn rồi từ bỏ và sau đó chọn lại cái khác là gì?
- 3 Đây có phải quyết định “cửa hai chiều” mà bạn có thể chấp CÓ KHÔNG nhận cái giá của việc từ bỏ nó không? ☐ ☐
- 4 Nếu có, cái giá đó là gì?
- 5 Nếu không, có cách nào để bạn sắp xếp lại, đưa ra các quyết định có cái giá thấp hơn trước để có cơ hội thu thập thông tin cho quyết định quan trọng không?
- 6 Đối với quyết định này, hãy viết ra các cách để bạn thực hiện cùng lúc nhiều lựa chọn, nếu có thể.



Dưới đây là một biểu đồ đơn giản tóm lược lại các ý tưởng được trình bày trong chương này về cách xử lý việc đánh đổi thời gian và độ chính xác.

[illegible]

Biết lúc nào thì quy trình ra quyết định của bạn “đã xong”

Vào cuối thập niên 1950, đầu thập niên 1960, có một vở hài kịch tình huống về một gia đình ngoại ô “điển hình” mang tên *Leave it to Beaver* (tạm dịch: Để đó cho Beaver). “Beaver” là nickname của cậu con trai út, và các tập phim thường xoay quanh cậu ta cùng những trò nghịch ngợm. Chẳng hạn, trong một tập nọ, Beaver quả quyết rằng mình có thể tự đi cắt tóc một mình. Cậu làm mất hết tiền cắt tóc nên phải nhờ anh trai Wally cứu bằng cách cắt giúp.

Wally nhấp kéo, tóc rơi lả tả xuống sàn và Beaver hỏi: “Anh cắt xong chưa?”.

Khi hình ảnh Beaver hiện ra, khán giả thấy các mảng tóc to tướng bị cắt nham nhở, Wally nói: *“Cũng không biết là xong chưa nữa, nhưng chắc nên dừng lại thì hơn”*.

Bạn ở trong tình thế tương tự trong quá trình ra quyết định của mình. Khi nào thì bạn nên dừng phân tích và bắt đầu hành động?

Nếu mục tiêu của bạn là chắc chắn hoàn toàn về lựa chọn của mình, thì bạn sẽ chẳng bao giờ đạt được sự chắc chắn đó. Việc theo đuổi sự chắc chắn gây tê liệt phân tích. Điểm mấu chốt của chương này là giúp bạn tìm ra cách để ra được một quyết định nhanh hơn nhờ buông bỏ bớt sự chắc chắn này.

Một khi bạn đã tìm ra được lựa chọn đủ tốt – bất kể bạn đã mất bao lâu, bạn đã tung đồng xu hay thực hiện cả một quy trình ra quyết định dài, các lựa chọn của bạn là một chín một mười hay đã có sự ưu ái rõ ràng – bạn cần tự đặt cho mình một câu hỏi cuối:

“Liệu có thông tin nào mình tìm được sẽ thay đổi suy nghĩ của mình không?” .

Bạn tung đồng xu, ra kết quả “Paris”. Liệu có thể tìm được thông tin nào sẽ khiến bạn chuyển sang chọn Rome không?

Thông qua một quy trình tuyển dụng khắt khe, bạn quyết định chọn ứng viên A. Liệu bạn có thể tìm thấy thông tin nào khiến bạn chuyển sang chọn ứng viên khác hoặc phải tiếp tục tìm kiếm không?

Khá nhiều quyết định được đưa ra với thông tin không đầy đủ. Câu hỏi cuối cùng này giúp bạn hình dung thông tin nào có ích nếu bạn là người biết tuốt, nếu bạn thực sự có một quả cầu tiên tri.

Nếu bạn có thể đạt đến trạng thái hiểu biết tuyệt đối, liệu có thứ gì khiến bạn đổi ý không? Nếu câu trả lời là có, hãy tự hỏi liệu thông tin như vậy có tồn tại không (không tính đến trường hợp cần năng lực siêu phàm hay thông suốt mọi sự).

Đa phần câu trả lời sẽ là không. Nếu bạn đang đau đầu xem nên nghỉ một tuần ở Paris hay Rome, thông tin bạn cần để làm sáng tỏ quyết định này là phải biết trước mỗi kỳ nghỉ sẽ diễn ra thế

nào. Vì chúng ta là người phạm, không có máy du hành thời gian, kiểu thông tin ấy – và cả sự chắc chắn nó mang đến – là không thể có được.

Nếu câu trả lời là: “Không, tôi không thể tìm thấy thông tin nào”, thì hãy quyết thôi. Bạn xong việc rồi. Đã đến lúc dừng lại.

Nếu câu trả lời là thông tin như vậy có tồn tại, hãy hỏi tiếp câu: “Tôi có khả năng tìm nó hay không?”.

Thông tin, kể cả có thể tìm được, cũng có khả năng khiến bạn phải trả cái giá quá đắt dưới nhiều hình thức: thời gian, tiền bạc, mối quan hệ xã hội.

Nếu đang cân nhắc chuyển tới Boston để nhận công việc mới, thật ra bạn hoàn toàn *có thể* tìm hiểu chắc chắn xem liệu mình có chịu nổi mùa đông ở vùng Đông Bắc không, nhưng điều đó có nghĩa là bạn phải sống ở Boston một mùa đông trước khi quyết định. Ngoài những chi phí để sống thử ở Boston, cơ hội công việc cũng sẽ tiêu tan trước khi bạn biết được mình chịu nổi hay không chịu nổi thời tiết. Cái giá của thông tin như vậy là *quá đắt*.

Khi tuyển dụng, bạn vẫn có thể phỏng vấn lại các ứng viên, thuê một công ty săn người hoặc phỏng vấn thêm nhiều lần nữa với người mà bạn đang cân nhắc,... nhưng không có nghĩa bạn *nên* làm tất cả những việc ấy. Tất cả nên dừng lại tại đây; hoặc bạn sẽ phải dành thêm thời gian và tiền bạc cho những việc bổ sung. Bạn có thể mất ứng viên ưa thích của mình (hay bất kỳ ứng viên nào khác đã qua được Phép thử Một phương án) nếu tiếp tục kéo dài quy trình lê thê.

Song, nếu bạn cho rằng còn tồn tại những thông tin khiến bạn thay đổi quyết định, và bạn tin rằng mình có thể tìm thấy thông tin ấy với cái giá xứng đáng, vậy thì bạn có thể đi tìm tiếp.

Nhưng nếu câu trả lời là “Không”, thì đã đến lúc quyết định rồi đấy.

Dưới đây là sơ đồ lộ trình đơn giản khi bạn đã tìm ra được một phương án, bước cuối cùng trong một quy trình ra quyết định tốt.



[6]

Tóm tắt

- Ta đã mất quá nhiều thời gian cho các quyết định vật vãnh lặp đi lặp lại. Một người bình thường bỏ ra 250-275 giờ mỗi năm cho việc quyết định ăn gì, xem gì và mặc gì. Con số này tương đương với thời gian dành để làm việc trong sáu hoặc bảy tuần.
- Có sự **đánh đổi giữa thời gian với độ chính xác**: Để tăng độ chính xác thì tốn thời gian. Tiết kiệm thời gian thì độ chính xác sẽ giảm.
- Chìa khóa để cân bằng việc đánh đổi giữa thời gian với độ chính xác là xác định **thiệt hại** của việc không có quyết định thật chính xác.
- Nắm được sơ bộ **tác động** từ quyết định của mình (qua mô hình đánh giá các khả năng, khoản thu về và xác suất) sẽ giúp bạn xác định được các tình huống mà ở đó thiệt hại là nhỏ hoặc không có, từ đó nó cho bạn sự linh hoạt nhằm ra quyết định nhanh hơn.

- Việc hiểu được khi nào quyết định có ít tác động còn tối đa hóa các cơ hội **khám phá thế giới**, nhờ đó gia tăng hiểu biết của bạn và giúp bạn hiểu thêm về những ưu tiên của mình, cải thiện chất lượng của tất cả quyết định trong tương lai.

- Bạn có thể xác định các quyết định ít tác động bằng **Phép thử hạnh phúc**, tự hỏi liệu quyết định có khả năng ảnh hưởng đến hạnh phúc của mình trong một tuần, một tháng, hay một năm hay không. Nếu việc bạn đang quyết định qua được Phép thử hạnh phúc, bạn có thể quyết định nhanh.

- Nếu một quyết định qua được Phép thử hạnh phúc và các phương án lựa chọn lặp lại, bạn thậm chí còn có thể đi nhanh hơn.

- **Freeroll**, hay nói nôm na là “miễn phí vé vào cổng”, là tình huống trong đó khả năng tiêu cực rất thấp. Hãy tiết kiệm thời gian quyết định có nên nắm bắt freeroll hay không, thay vào đó, dành thời gian để quyết định xem nên thực hiện như thế nào.

- Khi bạn có nhiều lựa chọn với khoản thu về tiềm năng gần như nhau, đó là các quyết định **cừu đội lột sói**. Sự tương đương giữa các quyết định tác động lớn có xu hướng gây tê liệt phân tích, nhưng chính sự do dự ấy lại là một tín hiệu cho phép bạn có thể quyết định nhanh.

- Để xác định một quyết định có phải “cừu đội lột sói” không, hãy dùng **Phép thử Một phương án** – với từng phương án, hãy tự hỏi: “Nếu đây là lựa chọn duy nhất, liệu mình có vui không?”. Nếu bạn trả lời “Có” cho nhiều hơn một phương án thì có thể tung đồng xu vì dù có chọn gì thì bạn cũng không thể quá sai.

- Phân phối thời gian quyết định của bạn bằng **chiến lược thực đơn. Dành thời gian cho phân loại**, quyết định xem bạn thích phương án nào. Một khi đã có được lựa chọn ưa thích, hãy tiết kiệm thời gian chọn giữa những lựa chọn ưa thích đó.

- Khi đã chọn theo một phương án là bạn đang bỏ qua những lợi ích tiềm năng đi kèm với các phương án không được chọn. Đó

là **chi phí cơ hội**. Chi phí cơ hội càng cao thì thiệt hại càng cao.

- Bạn có thể bù lại chi phí cơ hội và quyết định nhanh hơn bằng cách **từ bỏ**, nhìn các quyết định qua lăng kính của việc bạn có thể đổi ý, bỏ lựa chọn cũ và chọn lại với cái giá chấp nhận được.
- Các quyết định có chi phí từ bỏ thấp, được gọi là **quyết định cửa-hai-chiều**, cũng đem lại các cơ hội ít rủi ro để ra quyết định thử nghiệm nhằm thu thập thông tin, hiểu biết về giá trị và ưu tiên của bạn cho các quyết định tương lai.
- Khi bạn đối mặt với một quyết định quan trọng, có cái giá phải trả đắt, hãy thử **sắp xếp quyết định**, ra các quyết định cửa-hai-chiều trước khi ra quyết định cửa-một-chiều.
- Bạn còn có thể bù lại chi phí cơ hội nếu có thể thực hiện **song song** nhiều phương án.
- Vì sẽ rất hiếm khi có được thông tin hoàn hảo hoặc hoàn toàn chắc chắn thu được kết quả tốt đẹp từ quyết định của mình, bạn sẽ phần lớn quyết định trong tình trạng vẫn chưa chắc chắn. Khi phân vân xem có nên dành thêm thời gian để tăng độ chính xác của quyết định hay không, hãy tự hỏi: “Có thông tin bổ sung nào (mà có thể có được với “cái giá” hợp lý) khiến mình ưu ái rõ ràng cho một phương án không, hoặc nếu đã có sẵn phương án yêu thích thì có thông tin nào khiến mình thay đổi hay không?”. Nếu có, bạn hãy đi tìm thông tin đó. Nếu không thì hãy quyết định ngay và chuyển sang giai đoạn khác.

CHECKLIST

Để xác định xem liệu bạn có thể quyết định nhanh hơn không, hãy hỏi mình những câu sau:

- ☐ Loại việc bạn đang quyết định có qua được Phép thử hạnh phúc không? Nếu có, hãy đi nhanh.
- ☐ Nó có vừa qua được Phép thử hạnh phúc vừa lặp lại không? Nếu có, hãy đi nhanh hơn nữa.

☐ Bạn có đang được “miễn vé vào cổng” không? Nếu có, hãy đi nhanh để nắm bắt cơ hội, nhưng hãy dành thời gian để thực hiện.

☐ Quyết định của bạn có phải là “cừu đội lốt sói”, với nhiều phương án qua được Phép thử Một lựa chọn không? Nếu đúng thì hãy đi nhanh, thậm chí có thể tung đồng xu để lựa chọn.

☐ Bạn có thể từ bỏ lựa chọn của mình và chọn một phương án khác với mức thiệt hại chấp nhận được không? Nếu có thì hãy đi nhanh. Nếu không, bạn có sắp xếp quyết định được không?

☐ Bạn có thể tiến hành song song nhiều phương án không? Nếu có, hãy đi nhanh.

☐ Liệu có thông tin bổ sung nào (có thể có được với cái giá hợp lý) giúp bạn xác định được phương án ưa thích rõ ràng hơn, hay nếu bạn đã sẵn có lựa chọn ưa thích thì thông tin này có thay đổi được nó không? Nếu có, bạn hãy tìm. Nếu không, hãy quyết định luôn.

CÂU CHUYỆN

KẺ HỦY DIỆT ĐƯỢC MIỄN VÉ VÀO CỔNG

The Terminator (Kẻ hủy diệt), do James Cameron “thai nghén” và đạo diễn, kể câu chuyện về một tai ương tương lai khi mạng lưới máy tính có nhận thức Skynet cố xóa sổ loài người. Người sống sót, John Connor, lãnh đạo một phong trào kháng chiến chống Skynet và đội quân máy của nó.

Câu chuyện tập trung vào Sarah Connor, một cô chạy bàn ở Los Angeles vào năm 1984. Tuy lúc này còn chưa biết, nhưng rồi một ngày cô sẽ sinh ra John Connor. Vào năm 2029, Skynet cử robot sát thủ, kẻ hủy diệt T-800 Model 101, trở lại năm 1984 để giết Sarah Connor nhằm ngăn đứa trẻ được sinh ra. Phe kháng chiến cũng cử người quay ngược thời gian – Kyle Reese – để bảo vệ Sarah Connor.

Việc Kẻ hủy diệt quay lại Los Angeles vào năm 1984 có thể đưa tới hai kết cục: Nó có thể giết chết Sarah Connor, ngăn không cho khắc tinh của Skynet ra đời; hoặc nếu nó thất bại, trong trường hợp này Skynet vẫn có thể bá chủ thế giới, khởi động chiến tranh hạt nhân và quét sạch gần hết loài người. Nói cách khác, ngay cả khi Kẻ hủy diệt thất bại, Skynet vẫn không tệ hơn so với trước. Nó vẫn sẽ phải xử lý phong trào kháng chiến do Connor lãnh đạo nhưng đây vốn dĩ đã là việc phải làm. Kết quả tệ nhất có thể xảy ra (từ góc nhìn của Skynet khi cử Kẻ hủy diệt từ năm 2029 trở lại quá khứ) là nó không làm thay đổi được điều gì cả.

Nhưng nếu Kẻ hủy diệt thành công trong việc giết Sarah Connor thì sao? Skynet sẽ có vị thế tốt hơn hẳn trong tương lai.

Skynet và Kẻ hủy diệt đang được “miễn vé vào cổng”.

Tại sao “đủ tốt” lại tốt: Chấp nhận giải pháp kém lý tưởng hay tìm giải pháp lý tưởng nhất?

TÌM KIẾM GIẢI PHÁP LÝ TƯỞNG TUYỆT ĐỐI

Việc ra quyết định được thúc đẩy bởi nỗ lực đưa ra quyết định tối ưu; không quyết định trước khi kiểm tra từng phương án; cố gắng đưa ra lựa chọn hoàn hảo.

Vì ta phải chịu trách nhiệm cho việc bỏ ra chừng đó thời gian chần chừ không quyết (kể cả những quyết định ít quan trọng). Các chiến lược trong chương này được thiết kế để giúp bạn biết được khi nào thì không nên dành thêm thời gian cho một quyết định.

Bạn muốn biết lúc nào thì một quyết định là “đủ tốt”, đặc biệt vì không muốn theo đuổi lý tưởng hảo huyền về một quyết định “hoàn hảo” trong điều kiện đang phải đưa ra hành động với thông tin không hoàn hảo.

CHẤP NHẬN

GIẢI PHÁP KÉM LÝ TƯỞNG

Ra quyết định dựa trên phương án vừa ý đầu tiên mà bạn có.

Việc cố gắng đến gần nhất có thể độ chắc chắn 100% trong một quyết định được gọi là ***tìm kiếm giải pháp lý tưởng tuyệt đối***. Phần lớn mọi người có xu hướng này, bỏ ra nhiều thời gian để nâng cao độ chắc chắn trong lựa chọn của mình.

Tất nhiên, bạn hiếm khi tiếp cận được thông tin hoàn hảo. Lãng phí thời gian cho ảo vọng hoặc những lợi ích cực nhỏ trong độ chính xác là bạn đang đánh mất cơ hội dành thời gian ở những chỗ có khả năng thu về nhiều hơn, phân loại tốt hơn, hoặc cho những thử nghiệm ít rủi ro sẽ cải thiện các quyết định về sau. Đó là lý do vì sao mà các chiến lược được đặt ra trong chương này lại được thiết kế để hướng bạn đến một cách tiếp cận thực tế hơn cho các quyết định gọi là ***chấp nhận giải pháp kém lý tưởng***.

Mô hình của cuốn sách này mong muốn bạn được thoải mái hơn với việc chấp nhận giải pháp kém lý tưởng, chọn lựa các phương án đủ tốt, ở trong khoảng giữa “đúng” và “sai”.

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive **800+ GB, 5000+** ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp TẤT-CẢ-TRONG-1

👉 [Link trải nghiệm](#)

Chương 8

SỨC MẠNH CỦA TƯ DUY TIÊU CỰC



Hãy dành ra chút thời gian để suy nghĩ về một vài niềm tin mà bạn đã có trong vòng 10 năm hoặc hơn – những niềm tin mà bạn từng bảo vệ chúng một cách quyết liệt, nhưng bây giờ nghĩ lại, bạn thấy không chắc lắm về những niềm tin ấy.

1

Liệt kê ra năm niềm tin như thế.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2

Giờ thì hãy dành thời gian suy nghĩ về những niềm tin mà bạn đang có và đang quyết liệt bảo vệ. Trong sổ này, hãy liệt kê ra năm niềm tin mà bạn nghĩ là mình sẽ hoài nghi vào 10 hay 20 năm tới.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

3

Bạn thấy việc nào dễ hơn: xác định những niềm tin ngày trước mà giờ bạn thấy không chắc chắn, hay tìm trong số những niềm tin đang có hôm nay xem niềm tin nào có thể khiến bạn phải nghi ngờ trong 10 năm tới?

Những niềm tin 10 năm trước

Những niềm tin hiện tại



Nếu giống với hầu hết mọi người, hẳn bạn sẽ cần thêm chỗ để viết về những niềm tin ngày xưa. Nhưng đồng thời, bạn sẽ khá khó khăn khi xác định rằng mình sẽ hoài nghi niềm tin nào trong số những niềm tin hiện tại; nếu có, chúng có lẽ chỉ “đếm trên đầu ngón tay”.

Chúng ta sẽ trở lại với phần này sau.

[1]

Suy nghĩ tích cực, nhưng chuẩn bị cho sự tiêu cực

Bạn hạ quyết tâm năm mới sẽ không đi chơi khuya nữa, chỉ đi vào cuối tuần. Nhưng mới đến giữa tháng Một, bạn thấy mình lang thang ngoài đường vào một đêm tối thứ Tư sau khi dự tiệc sinh nhật của một người bạn thân.

Không phải chỉ có một mình bạn là người nhanh chóng phá vỡ quyết tâm năm mới. Trong vòng một tuần, đã có 23% quyết tâm năm mới bị gạt bỏ. Và 92% dân số Trái Đất *không bao giờ* đạt được mục tiêu đề ra.

Nói về việc đạt được mục tiêu, chúng ta gặp vấn đề nhiều nhất ở bước **thực hiện**.

Quyết định sẽ ăn uống lành mạnh là một chuyện. Còn giữ vững cam kết trước ổ bánh sinh nhật của ai đó lại hoàn toàn là chuyện khác.

Quyết tâm đi tập gym mỗi ngày trước giờ làm việc là một chuyện. Nhưng thực sự tắt báo thức và dậy ngay lại là chuyện khác.

Quyết định sẽ không hoảng loạn khi thị trường chứng khoán đi xuống là một chuyện. Vẫn bình tĩnh theo kế hoạch khi thấy thị trường sụt giảm 5% lại là chuyện hoàn toàn khác.

Có khoảng cách lớn giữa cái ta biết mình nên làm để đạt được mục tiêu với những quyết định ta thực sự đưa ra. Carl Richards, một nhà hoạch định tài chính, gọi đây là *khoảng cách hành vi* (*behavior gap*). Khái niệm này được ông đưa ra trong cuốn sách cùng tên vào năm 2012.

Khoảng cách hành vi nói về việc thực hiện. Tin tốt là có các công cụ quyết định giúp bạn thu hẹp khoảng cách đó. ***Tư duy tích cực*** là một trong những công cụ hiệu quả nhất trong số đó.

Sức mạnh của tư duy tích cực

Đã rất nhiều tài liệu nổi tiếng về suy nghĩ tích cực, như cuốn *Think and Grow Rich* (Nghĩ giàu và làm giàu) của Napoleon Hill, *The Power of Positive Thinking* (Sức mạnh của tư duy tích cực) của Norman Vincent Peale. Tác phẩm của Peale nổi tiếng đến mức Tổng thống Eisenhower và Tổng thống Nixon cũng nằm trong số những người thân thiết hâm mộ ông nhiệt thành. Peale thậm chí còn chủ trì cho lễ cưới đầu của Donald Trump.

Quan điểm chính của loạt sách này là suy nghĩ và hình dung tích cực sẽ gia tăng cơ hội thành công cho bạn. Tương ứng với quan điểm này, nhiều người cho rằng suy nghĩ tiêu cực sẽ giảm thiểu cơ hội thành công của bạn, thậm chí còn dẫn bạn đến thất bại.

Một trong những tác phẩm ra đời sau nói về tư duy tích cực là cuốn *The Secret* (Bí mật). Trang web của cuốn sách cho biết nó nằm trong danh sách bestseller của *The New York Times* suốt 190 tuần và có hơn 20 triệu bản đã được in. *The Secret* nói về sức mạnh to lớn của suy nghĩ tích cực. Cuốn sách không chỉ khẳng

định rõ ràng rằng có mối quan hệ nhân quả giữa suy nghĩ tích cực hoặc tiêu cực với thành công hay thất bại, mà nó còn đưa ra một quy luật nhân quả: lực hấp dẫn.

Theo cuốn sách này, các sóng não có khả năng thu hút, suy nghĩ tích cực thu hút những điều tích cực còn suy nghĩ tiêu cực thì thu hút những điều tiêu cực. Nghĩ nhiều đến một chiếc nhẫn kim cương theo đúng cách, rồi người ấy của bạn sẽ tặng nó cho bạn. Nghĩ nhiều đến kẹt xe thì trên đường đi làm thì bạn sẽ thấy mình y như rằng kẹt cứng giữa dòng xe.

(Điều đó không đúng đâu. Ý nghĩ của bạn không vận hành như một cục nam châm như thế).

Nhưng ngay cả khi mối quan hệ nhân quả mà *The Secret* khẳng định có kỳ lạ đi nữa thì cũng rất ít người lên tiếng phản bác mối quan hệ giữa ý nghĩ với kết quả này. Khá nhiều người đọc xong cuốn sách đã đi đến suy luận rằng: suy nghĩ tích cực tạo ra kết quả tích cực và ý nghĩ tiêu cực tạo ra kết quả tiêu cực.

Đừng lẫn lộn đích đến với đường đi

Phần lớn tài liệu về suy nghĩ tích cực yêu cầu bạn đặt ra đích đến tích cực và hình dung rằng mình đang thành công trên hành trình đó. Điều này ngụ ý rằng nếu bạn hình dung mình có thể thất bại ở dọc đường thì thất bại đó sẽ thành sự thật. Tư duy đó đã làm lẫn lộn hai quá trình khác nhau: lên kế hoạch cho đích đến với lên kế hoạch cho đường đi. Có sự khác biệt lớn giữa suy nghĩ “Mình sẽ thua” với hình dung “Nếu mình thua thì việc đó diễn ra theo những cách nào?”.

Không nên lẫn lộn giữa hai việc này.

Tưởng tượng bạn có thể thất bại không khiến bạn thất bại thật. Ngược lại, việc lường trước về các trở ngại có thể xuất hiện, về những điều khiến bạn lạc lối và ngăn cản bạn đến đích sẽ đem lại rất nhiều giá trị cho bạn.

Bạn có thể nghĩ về sự khác biệt giữa đích đến và đường đi như sự khác biệt khi dùng bản đồ giấy với khi sử dụng các ứng dụng

dẫn đường. Bản đồ giấy giúp bạn nhìn thấy đích đến và các lộ trình khác nhau có thể dẫn đến nơi, nhưng khi nhìn vào bản đồ giấy thì có vẻ như mọi con đường đều thông thoáng. Bản đồ giấy không thể cho bạn biết về việc đường bị tắc, đường đông, tai nạn hay các khu vực khống chế tốc độ. Nó không cho thấy các trở ngại có thể cản bước bạn. Nhưng ứng dụng dẫn đường thì có.

Đó là lý do vì sao bây giờ người ta ít dùng bản đồ giấy.

Về việc định hướng thì, suy nghĩ tiêu cực sẽ dễ dẫn bạn đến đích hơn.

Sự đối lập tinh thần

Nhiều nghiên cứu về ***sự đối lập tinh thần*** (mental contrasting) đã cho chúng ta thấy sức mạnh của suy nghĩ tiêu cực. Hình dung các trở ngại có thể có trên hành trình sẽ giúp bạn dễ dàng đi tới đích hơn.

ĐỐI LẬP TINH THẦN

Nghĩ đến điều mình muốn hoàn thành và hình dung các trở ngại có thể gặp trên con đường thực hiện điều đó, từ đó tìm cách đương đầu với các trở ngại đó.

Giống như việc dùng ứng dụng dẫn đường cho việc ra quyết định vậy.

Gabriele Oettingen, Giáo sư Tâm lý học tại Đại học New York, đã thực hiện nghiên cứu trong hơn hai thập kỷ để chứng minh rằng: việc lường trước những thất bại trên hành trình đến mục tiêu sẽ giúp bạn về đích thành công hơn. Chẳng hạn, trong số những người tham gia một chương trình giảm cân với mục tiêu là giảm ít nhất 50 pound (khoảng 25kg), những người hình dung ra cách có thể khiến mình thất bại rồi cuộc lại giảm được trung bình nhiều hơn 26 pound so với những người chỉ nghĩ đến điều tích cực. Bà nhận thấy những mặt đối lập trong tinh thần cũng đem lại động lực tương tự trong nhiều lĩnh vực khác nhau, như đạt được điểm cao hơn, hoàn thành đề án đúng hạn,

tìm được việc, bình phục sau phẫu thuật, hay thậm chí cả chuyện ngỏ lời hẹn hò.

Cũng giống như khi dùng ứng dụng dẫn đường thay cho bản đồ giấy, bạn muốn thấy việc ra quyết định của mình có thể gặp trục trặc ở đâu và lúc nào thì vận xui có thể xuất hiện. Bạn sẽ không còn ngạc nhiên khi những thứ đó xảy ra vì đã có kế hoạch phản ứng kịp thời.

Đó là sức mạnh của tư duy tiêu cực.

Bất chấp những ưu điểm của sự đối lập trong tinh thần, không có gì lạ khi sức mạnh của suy nghĩ tiêu cực không lan tỏa nhanh và mạnh như tư duy tích cực. Hình dung về thành công giúp bạn xác nhận cảm giác mình có năng lực và khả năng đạt được mục tiêu. Nó còn tạo cảm giác rất giống như khi trải nghiệm thành công thực sự.

Những hình dung tích cực đem lại cho bạn hương vị cảm xúc thăng hoa như khi thành công thực sự; trong khi hình dung về thất bại cũng tạo ra cảm xúc tương tự như thất bại thực sự. Vậy nên, thật dễ hiểu khi chúng ta bị *hút vào* thể loại sách khích lệ, giúp mình cảm thấy hào hứng và tránh cảm giác tồi tệ.

Nhưng nghiên cứu về đối lập trong tinh thần cho ta biết rằng sự không thoải mái nhất thời từ việc nghĩ đến thất bại là hoàn toàn đáng giá, vì có trải qua sự không thoải mái đó, ta mới có *nhiều khả năng được trải nghiệm thành công thực sự hơn*.

Sự đau đớn trong tinh thần sẽ dẫn đến thành công trong đời thực.

Bạn thấy được nhiều thứ từ trên cao

Bạn có thể cải thiện quá trình đưa ra các mặt đối lập tinh thần bằng cách kết hợp quá trình đó với việc ***du hành thời gian trong ý nghĩ***.

Du hành thời gian trong ý nghĩ là hình dung mình đang ở một thời điểm nào đó trong quá khứ hoặc tương lai. Thật ra chúng ta

vẫn luôn trong trạng thái du hành thời gian. Bạn hồi tưởng về những ngày thơ bé, hay tưởng tượng thế giới sẽ thế nào trong 10 hay 20 năm sau, hoặc thậm chí đời sau. (Quy hoạch bất động sản là một bài tập du hành thời gian trong ý nghĩ).

Bạn có thể biến hành động tự nhiên này, tưởng tượng mình đang ở quá khứ hoặc tương lai, thành một công cụ quyết định hiệu quả gọi là ***nhận thức muộn từ tương lai***.

NHẬN THỨC MUỘN TỪ TƯƠNG LAI

Hình dung mình ở thời điểm nào đó trong tương lai, đã thành công hoặc thất bại, và *nhìn lại* cách mình đi đến thành công hay thất bại đó.

Nhận thức muộn từ tương lai đề cao sự đối lập tinh thần vì nhìn từ đích đến là một cách lên kế hoạch lộ trình hiệu quả hơn hẳn so với khi nhìn từ điểm khởi đầu.

Nếu muốn leo lên đỉnh núi, bạn phải bắt đầu từ chân núi. Nhưng khi ở chân núi, hầu như bạn chỉ thấy được những gì ngay trước mắt, không thấy được rõ ràng các lối đi có thể dẫn lên đỉnh cũng như những trở ngại mà bạn có khả năng gặp phải. Song, một khi đã lên đến đỉnh núi và nhìn lại, bạn có thể thấy toàn cảnh, bao gồm cả những thân cây đổ hay những tảng đá không thể vượt qua mà từ chân núi bạn sẽ không thể nhìn thấy được. Bạn cũng thấy rõ những lối đi khác có thể an toàn hơn hay hiệu quả hơn lối bạn đã chọn.

Đó là lý do vì sao mà việc có được sự hướng dẫn của người đã từng ở trên đỉnh núi lại có ích trước khi bạn bắt đầu leo núi.

THIÊN KIẾN HIỆN TRẠNG

Xu hướng ta tin rằng cách mọi việc diễn ra trong tương lai sẽ vẫn giống như trong hiện tại.

Không chỉ thế, khi cần ra quyết định, ta thường có xu hướng cho rằng những điều kiện hiện tại có thể được duy trì mãi. Cảm giác này được gọi là *thiên kiến hiện trạng* (prospective hindsight).

Tuy nhiên, hầu như mọi thứ đều thay đổi theo thời gian, trong đó có cả trạng thái cảm xúc của ta, ta kiếm được bao nhiêu tiền hay tình hình chính trị. Thế giới quan thay đổi, những thách thức thay đổi, điều kiện biến động, công nghệ mang lại thêm nhiều giải pháp nhưng đồng thời cũng tạo ra thêm những vấn đề mới.

Khi bạn hướng đến tương lai từ thời điểm hiện tại, cái nhìn của bạn sẽ bị thiên kiến hiện trạng bóp méo.

Nhưng nếu bạn lên kế hoạch từ một điểm tưởng tượng trong tương lai và nhìn lại hiện tại, bạn có thể cải thiện khả năng nhìn xa hơn những gì đang ở ngay trước mắt – không chỉ là các trở ngại trên chặng đường mà còn là cách mà những điều kiện có thể thay đổi.

Phép thử hạnh phúc là một ví dụ về việc du hành thời gian trong ý nghĩ có thể đem lại góc nhìn rõ ràng và bao quát hơn. Chuyến đi đến tương lai khi bạn làm Phép thử hạnh phúc nhắc bạn rằng có những thứ mà lúc này bạn cảm thấy quan trọng – như chọn sai phim hay chọn một món ăn dở tệ – sẽ chẳng còn quan trọng như thế nữa trong tương lai.



Có được cái nhìn từ bên ngoài nhờ “chuyến du hành thời gian”

Bạn có còn nhớ, ở đầu chương, bạn đã làm một bài tập so sánh những niềm tin của bản thân 10 năm trước với những niềm tin đang có trong hiện tại chứ? Nhìn chung, mọi người dễ liệt kê những điều mình từng tin nhưng hiện nay không còn tin nữa hơn là những điều mình có thể sẽ không còn tin nữa trong tương lai.

Điều đó cũng đồng nghĩa với việc, du hành thời gian trong ý nghĩ sẽ cho bạn thêm một điều nữa: Nó cho phép bạn có được

cái nhìn bên ngoài để nhìn nhận bản thân theo cách khách quan hơn.

Chúng ta ai cũng có động cơ bảo vệ bản sắc riêng và niềm tin của chính mình, vì thế chúng ta khó mà nhìn nhận bản thân một cách khách quan. Song, ta lại không có động cơ tương tự trong việc bảo vệ bản sắc và niềm tin của người khác.

Nhìn lại mình trong quá khứ phần nào giống như nhìn một người khác, như khi nghe bạn mình than thở chuyện hẹn hò với những kẻ chẳng ra gì. Do đó, bạn nhìn nhận tình huống một cách khách quan, vô tư hơn, và dễ đưa ra danh sách những điều mình không còn tin nữa.

Nhận thức muộn từ tương lai cho phép bạn đóng vai trò chính bản thân mình ở tương lai và tự nhìn lại hiện tại. Từ vị trí thuận lợi, bạn có thể nhìn thấy rõ các mục tiêu và quyết định của “người đó” (bạn trong hiện tại) hơn so với khi bạn bị chi phối bởi tầm nhìn hạn hẹp của hiện tại.

[2]

Giám định trước thất bại và nhìn từ thành công

Xác định nguyên nhân... trước khi tử vong

Nếu từng xem phim về cảnh sát hay bác sĩ, có lẽ bạn đã biết tới khái niệm giám định pháp y (postmortem) – một hoạt động y khoa nhằm xác định nguyên nhân tử vong của nạn nhân. Thuật ngữ này cũng được các doanh nghiệp sử dụng rộng rãi như một hoạt động nhằm xác định nguyên nhân đưa tới một kết quả kém để sau đó có thể học hỏi từ những sai lầm.

Vì công việc “giám định pháp y” này chỉ được diễn ra sau khi sự kiện đã kết thúc, nên lợi ích của nó chỉ hạn chế ở những bài học cho tương lai. Thêm vào đó, những bài học này chưa chắc đã đúng đắn và khách quan vì còn bị ảnh hưởng bởi thiên kiến, ví dụ như tư duy suy từ kết quả.

GIÁM ĐỊNH TRƯỚC THẤT BẠI

Hình dung chính mình đang ở một thời điểm trong tương lai với một quyết định thất bại và *xem lại* cách mình đi đến thất bại đó.

Vì lý do trên, Nhà Tâm lý học Gary Klein đã đề xuất một công cụ ra quyết định được gọi là giám định trước thất bại (premortem). Điểm khác biệt cơ bản giữa công cụ này và công việc giám định pháp y là: khi sử dụng công cụ, “bệnh nhân” vẫn còn sống. Khi dùng công cụ này, bạn giả sử quyết định mà mình đã đưa ra cho kết quả thất bại, từ đó, bạn sẽ có được vị trí thuận lợi để nhìn ngược về hiện tại và xác định lý do vì sao thất bại lại xảy ra.

Mục đích của bạn là đến phòng tập gym mỗi sáng trong sáu tháng. Hãy hình dung lúc này là thời điểm sáu tháng sau và bạn chỉ đi tập gym có ba lần mỗi tuần. Tại sao lại như vậy?

Bạn thường xuyên trễ deadline nên quyết định lần tới khi nhận việc thì sẽ làm đúng hạn. Hãy hình dung lúc này đang là deadline và bạn vẫn chưa làm xong. Tại sao lại như vậy?

Bạn đang có nhu cầu tuyển dụng và quyết định chọn một ứng viên nọ. Trước khi đưa ra lời mời, hãy hình dung lúc này là thời điểm một năm sau và người kia đã bỏ việc. Tại sao lại như vậy?

Giám định trước thất bại như thế nào và bạn có thể học được gì?

Đây là cách bạn có thể thực hiện giám định trước thất bại như một bước trong quy trình ra quyết định của mình (phỏng theo Gary Klein):

CÁC BƯỚC GIÁM ĐỊNH TRƯỚC THẤT BẠI

- (1) Xác định mục tiêu mà bạn đang cố đạt được hoặc một quyết định cụ thể mà bạn đang cân nhắc.**
- (2) Xác định một khoảng thời gian hợp lý để đạt mục tiêu hoặc để quyết định của bạn dẫn tới kết quả.**

(3) Hình dung lúc này là ngày sau thời hạn mà bạn vẫn chưa đạt được mục tiêu, hoặc quyết định của bạn đã dẫn tới một kết quả tệ hại. Từ thời điểm tưởng tượng này trong tương lai, bạn nhìn lại và liệt kê một danh sách gồm 5 nguyên nhân dẫn đến thất bại mà chủ yếu là do các quyết định và hành động của chính bạn hoặc của đội ngũ.

(4) Liệt kê 5 nguyên nhân thất bại do những thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

(5) Nếu đây là một bài tập nhóm, hãy để từng thành viên trong nhóm làm các bước (3) và (4) riêng rẽ trước khi cùng nhau thảo luận.

Nói chung, những điều có thể can thiệp vào việc đạt mục tiêu của bạn được chia thành hai loại:

- *Thứ nằm trong tầm kiểm soát của bạn* – các quyết định và hành động của chính bạn, hoặc nếu trong công việc kinh doanh thì thường là các quyết định và hành động của đội ngũ của bạn.
- *Thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn* – ngoài sự may rủi, còn có các quyết định và hành động của những người mà bạn không tác động đến được.

Một cuộc giám định trước thất bại hiệu quả sẽ giúp bạn biết được cả hai loại nguyên nhân.

Ngày mai bạn cần đi làm đúng giờ vì có một cuộc họp sớm. Hãy tưởng tượng bạn đến muộn và bỏ lỡ một phần trong cuộc họp. Tại sao lại như vậy?

Nguyên nhân liên quan đến những thứ nằm trong tầm kiểm soát của chính bạn: Bạn ngủ quên vì nhấn nút tắt báo thức quá nhiều lần. Bạn quên đặt báo thức. Bạn không trừ đi thời gian di chuyển. Bạn vừa lái xe vừa nhắn tin nên bị tai nạn.

Nguyên nhân nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn: Cúp điện, điện thoại của bạn hết pin nên không đổ chuông được. Có một trận bão tuyết dữ dội. Đường sá bình thường thông thoáng nhưng

hôm nay đột nhiên có một vụ tai nạn trên đường đi làm. Ai đó vừa lái xe vừa nhắn tin và đâm vào xe bạn.

Bạn vô cùng hào hứng với ý tưởng start-up của mình, Kingdom Comb. Hãy hình dung một năm sau, bạn thất bại. Tại sao lại như vậy?

Nguyên nhân nằm trong tầm kiểm soát của bạn: Bạn thô lỗ nên không giữ được nhân viên giỏi. Khi hết vốn, bạn đã định giá công ty quá cao và không chịu thỏa hiệp, vì thế không kêu gọi được vốn từ đâu khác ngoài gia đình và bạn bè. Bạn một mực tự cắt tóc nên trông rất xấu và để lại ấn tượng tiêu cực với các nhà đầu tư tiềm năng.

Nguyên nhân nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn: Một đợt suy thoái xảy ra đúng vào lúc bạn đi kêu gọi vốn, nên vốn khởi nghiệp của bạn cạn kiệt. Một công ty đối tác hàng đầu lấn sang lĩnh vực của bạn, và không thể cạnh tranh với công ty đó.



- 1 Chọn một mục tiêu hoặc một quyết định cụ thể mà bạn đang cân nhắc.
- 2 Xác định thời hạn hợp lý để đạt mục tiêu hoặc để quyết định dẫn đến kết quả.
- 3 Hãy hình dung lúc này là ngay sau thời hạn đó và bạn đã không đạt được mục tiêu. Tại sao?

Liệt kê 5 nguyên nhân khiến điều đó xảy ra, do các quyết định và hành động của bạn.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 4 Liệt kê 5 nguyên nhân thất bại nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

- 1.

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

5 Việc giám định trước thất bại có xác định được trở ngại nào mà **CÓ KHÔNG** trước đây bạn không nhận ra không? ☐ ☐



Việc giám định trước thất bại sẽ giúp bạn xác định một số nguyên nhân thất bại mà nếu không làm thì bạn đã không nghĩ đến.

Nhiều nghiên cứu đã cho biết rằng: khi bạn kết hợp việc hình dung bản thân ở những thời điểm khác ngoài hiện tại và kết hợp với những mặt đối lập trong tinh thần, bạn có thể đưa ra thêm 30% nguyên nhân vì sao việc gì đó có thể đi đến thất bại – một sự cải thiện đáng kể cho “quả cầu tiên tri” của bạn. Việc giám định trước thất bại giúp bạn hình dung các khả năng xảy ra trong tương lai một cách rõ ràng hơn. Cái nhìn về tương lai của bạn càng rõ nét thì việc ra quyết định sẽ càng tốt hơn.

Lợi ích của việc giám định trước thất bại theo nhóm

Khi cần ra quyết định, chúng ta thường cho rằng, nhiều cái đầu thì tốt hơn chỉ một cái đầu. Bởi vì, bạn có thể có được những quyết định chất lượng nhờ cái nhìn bên ngoài, mà một phần cái nhìn bên ngoài lại nằm trong đầu của những người khác, một nhóm. Nói cách khác, khi có nhiều cái đầu hơn, chúng ta có được càng nhiều cái nhìn bên ngoài hơn.

Thật không may, các thành viên nhóm thường gây khó khăn cho quá trình ra quyết định theo nhóm tiềm năng này. Một cách tự nhiên, trong các nhóm luôn xuất hiện hiện tượng tư duy tập thể và các thành viên cũng tự nhiên khẳng định niềm tin của

nhau. Khi cảm thấy cả nhóm đã đồng thuận về một vấn đề, các thành viên của nhóm thường sẽ kìm hãm mong muốn được chia sẻ quan điểm cá nhân nếu quan điểm đó khác với ý kiến chung. Đôi khi, các thành viên nhóm bị thuyết phục bởi ý kiến số đông, quên mất rằng mình từng không đồng ý với quan điểm đó. Cũng có trường hợp họ không muốn trở thành tiếng nói khác biệt duy nhất. Họ muốn được coi là “người trong đội” – đồng lòng với những người khác và đi theo sự nhất trí của số đông.

Dù khi hoạt động theo nhóm, khả năng có được cái nhìn từ bên ngoài là rất cao, nhưng thực tế là các nhóm thường kết thúc bằng việc nhiều cái đầu cùng thể hiện một cái nhìn chủ quan duy nhất.

Giám định trước thất bại sẽ giúp đội ngũ bộc lộ nhiều quan điểm khác nhau, từ đó giải quyết vấn đề tư duy tập thể. Khi cả nhóm cùng thực hiện công việc giám định trước thất bại, thành viên tốt có nghĩa là người nghĩ ra càng nhiều tình huống thất bại càng tốt và đưa ra được những nguyên nhân chứng tỏ sự nhất trí là sai.

Giám định trước thất bại là lúc mà những tiếng nói khác biệt được lắng nghe.

Nếu bạn muốn đi vào thế giới của những điều mình không biết để thấy những điều khác với niềm tin của mình, giám định trước thất bại sẽ đưa bạn vào thế giới đó.

Trở thành người cố vấn thành công... cho chính mình

NHÌN TỪ THÀNH CÔNG

Hình dung bạn đang ở một thời điểm trong tương lai, khi vừa mới đạt được mục tiêu, và đang *nhìn lại* cách mình đến được thành công đó.

Nhìn từ thành công (backcasting) là một kỹ thuật đi kèm với việc giám định trước thất bại. Trong kỹ thuật này, bạn tưởng tượng mình đã có được một tương lai tích cực và từ tương lai ấy

đi ngược về hiện tại. Chip Heath và Dan Heath gọi quá trình này là *tập dượt diễu hành* (preparade) – hình dung trước vì sao mọi người lại diễu hành để tán dương bạn.

Khi nhìn từ thành công, bạn tưởng tượng quyết định của mình đã thành công hoặc bạn đã đạt được mục tiêu và tự hỏi: “Tại sao mình có thể làm được điều đó?”. Các bước nhìn từ thành công cũng giống với các bước trong quy trình giám định trước thất bại.

CÁC BƯỚC NHÌN TỪ THÀNH CÔNG

(1) Xác định mục tiêu bạn đang cố đạt được hoặc một quyết định cụ thể mà bạn đang cân nhắc.

(2) Xác định một khoảng thời gian hợp lý để đạt được mục tiêu hoặc để quyết định dẫn đến kết quả.

(3) Hình dung lúc này là ngày sau thời hạn và bạn đã đạt được mục tiêu, hoặc quyết định của bạn đã dẫn đến một kết quả tốt đẹp. Từ thời điểm tưởng tượng này, bạn nhìn lại và liệt kê một danh sách gồm 5 nguyên nhân dẫn đến thành công nhờ vào các quyết định và hành động của chính bạn hoặc của đội ngũ.

(4) Liệt kê 5 nguyên nhân dẫn đến thành công từ những thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

(5) Nếu đây là một bài tập nhóm, hãy để từng thành viên trong nhóm thực hiện các bước (3) và (4) riêng rẽ trước khi tiến hành thảo luận chung.



Với cùng mục tiêu hoặc quyết định mà bạn đã chọn để trả lời câu hỏi ở phần giám định trước thất bại, hãy tưởng tượng lúc này bạn đã thành công và tự hỏi vì sao điều đó xảy ra.

1 Liệt kê 5 nguyên nhân dẫn đến thành công có liên quan đến các quyết định và hành động của bạn.

1.

2.

- 3.
- 4.
- 5.

2 Liệt kê 5 nguyên nhân là những điều nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Cả hai hoạt động giám định trước thất bại lẫn nhìn từ thành công đều cần thiết để bạn và đội nhóm có cái nhìn rõ hơn về tương lai, nhưng tôi vẫn muốn nhấn mạnh hoạt động giám định trước thất bại hơn để khuyến khích bạn không dừng lại ở việc mơ tưởng về một tương lai tươi sáng và thành công. Vốn dĩ, việc hình dung ra một tương lai tích cực là điều không khó với hầu hết mọi người, và hẳn bạn vẫn hình dung về thành công trong tương lai của mình mỗi ngày.

Mối quan hệ giữa giám định trước thất bại với nhìn từ thành công cũng tương tự như quan hệ giữa cái nhìn bên ngoài với cái nhìn bên trong. Một quy trình ra quyết định tốt bắt đầu bằng việc cân nhắc cái nhìn từ bên ngoài và neo chắc ở đó, vì lẽ tự nhiên ta sống trong cái nhìn bên trong. Cái nhìn bên ngoài có tác dụng uốn nắn các thiên kiến nhận thức được hình thành từ cái nhìn bên trong. Tương tự, một quy trình quyết định tốt bắt đầu với việc phân tích các tình huống thất bại có thể xảy ra và neo ở đó, vì lẽ tự nhiên ta thường hình dung về một tương lai tích cực.

Cũng như sự chính xác nằm ở khoảng giao giữa cái nhìn bên ngoài với cái nhìn bên trong, một cái nhìn xác đáng về tương

lai cũng nằm ở khoảng giao giữa ý kiến có được từ việc giám định thất bại và nhìn từ thành công.

Cùng nhau, chúng cho thấy một bức tranh hoàn chỉnh của tương lai. Giám định trước thất bại làm giảm xu hướng quá tự tin, ảo tưởng về sự kiểm soát của bản thân và các thiên kiến nhận thức khiến bạn đánh giá quá cao khả năng thành công của mình. Còn nhìn từ thành công sẽ giúp cân bằng lại suy nghĩ của bạn nếu bạn là người có tính bi quan hoặc thiếu tự tin.

Quan trọng hơn cả, bạn đang làm nhiều việc hơn là chỉ *hình dung* ra thành công hay thất bại. Bạn đang xác định những con đường dẫn tới cả hai kết quả – những phương pháp tiềm năng để đạt được thành công cũng như các vật cản có thể xuất hiện.

Lập Bảng Khảo sát Quyết định

Sẽ dễ dàng hơn cho chúng ta trong việc ra quyết định khi các thông tin thu được từ việc giám định trước thất bại và nhìn từ thành công được trình bày ở cùng một chỗ. Bạn có thể làm vậy bằng cách dùng Bảng Khảo sát Quyết định.

Trong Bảng Khảo sát Quyết định, bạn sẽ thấy còn có một cột để dự đoán xác suất xảy ra của từng nguyên nhân dẫn đến thất bại hoặc thành công, lý do là vì khả năng xảy ra của tất cả những điều đó là không ngang nhau (dù là nằm trong hay ngoài tầm kiểm soát của bạn). Bên cạnh đó, khi bạn dự đoán được tác động của các sự kiện này (dù là như mong muốn hay ngoài mong muốn của bạn), bạn sẽ xác định được bạn cần chú ý ưu tiên vào điều nào.



1

Dùng Bảng Khảo sát Quyết định dưới đây để ghi lại thông tin thu được từ việc giám định trước thất bại và nhìn từ thành công mà bạn vừa thực hiện. Thêm vào bảng dự đoán của bạn xác suất xảy ra của từng sự kiện.

BẢNG KHẢO SÁT QUYẾT ĐỊNH

KỸ NĂNG (trong tầm kiểm soát của bạn)	NGUYÊN NHÂN THẤT BẠI	%	NGUYÊN NHÂN THÀNH CÔNG	%
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	

SỰ MAY RỦI (ngoài tầm kiểm soát của bạn)	NGUYÊN NHÂN THẤT BẠI	%	NGUYÊN NHÂN THÀNH CÔNG	%
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	



Nếu tồn tại một ứng dụng dẫn đường cho các mục tiêu và quyết định, nó sẽ hoạt động giống như việc giám định trước thất bại và nhìn từ thành công, và thông tin thu về của nó sẽ được thể hiện như Bảng Khảo sát Quyết định. Khi đó, bạn đã xác định, phân loại và đưa ra được những dự đoán có cơ sở về khả năng xảy ra của các sự kiện dẫn đến thành công hay thất bại của bạn, bao gồm cả những sự kiện nằm trong và ngoài tầm kiểm soát của bạn. Bạn đã có được tấm bản đồ, bạn biết những gì bạn có thể gặp phải trên đường đi đến mục tiêu của mình.

Như vậy, sau khi thu thập thông tin, chúng ta có thể dùng những thông tin này như thế nào để nâng cao khả năng thành công?

Điều đầu tiên bạn cần cân nhắc sau khi thực hiện xong những bài tập này là nghĩ xem bạn có muốn sửa đổi mục tiêu hay thay đổi quyết định, dựa trên những gì vừa biết không.

Ví dụ, bạn đang làm việc trong một công ty kinh doanh thiết bị y tế và đang lên kế hoạch bán thiết bị tại một thị trường nước ngoài. Đội ngũ của bạn giám định các khả năng thất bại và xác định rằng quốc gia được nhắm tới kia đang cân nhắc quy định mới và có thể cấm thiết bị của các bạn. Bạn dự đoán quy định mới có khả năng cao sẽ có hiệu lực. Vì vậy, bạn có thể quyết định ngừng việc phân phối thiết bị ở thị trường đó cho đến khi có thông báo cụ thể.

Khi bạn quyết định rằng vẫn còn nhiều lý do để tiếp tục kể cả sau khi đã làm các bài tập thì trước khi quyết định, bạn có thể dùng thông tin thu được từ việc giám định trước thất bại và nhìn từ thành công để cân nhắc các hành động sau:

- Chỉnh sửa quyết định của bạn để tăng cơ hội điều tốt xảy ra và giảm khả năng điều xấu xảy ra.
- Lên kế hoạch phản ứng để những sự kiện tiêu cực không khiến bạn bị bất ngờ.

- Tìm các cách để giảm nhẹ tác động của kết quả xấu nếu chúng xảy ra.

[3]

Cam kết với ý định ban đầu của bạn

Bảng Khảo sát Quyết định cho phép bạn xác định các quyết định sẽ giúp bạn tiến tới mục tiêu cũng như các quyết định và hành động sẽ ngăn trở quá trình đó. Khi đã hoàn thành bài tập này, đây là lúc bạn cần suy tính xem bạn nên dựng lên những giới hạn nào để ngăn chặn những hành vi có thể xen ngang quá trình thành công hoặc nới lỏng những giới hạn nào để khích lệ các hành vi có thể thúc đẩy thành công.

Công cụ quyết định này được gọi là *thỏa thuận cam kết trước* (precommitment contract).

THỎA THUẬN CAM KẾT TRƯỚC

Một thỏa thuận buộc bạn thực hiện hoặc không thực hiện một số hành động nhất định. Thỏa thuận này có thể được tạo lập giữa những người trong một nhóm hoặc thỏa thuận với chính bản thân mình.

Loại thỏa thuận này còn được gọi là *Thỏa thuận Ulysses*, lấy cảm hứng từ người hùng Hy Lạp trong tác phẩm *Odyssey* của Homer. Trên đường về nhà, tàu của Ulysses phải đi ngang hòn đảo của các tiên cá Sirens. Ông đã được cảnh báo rằng nếu ông hay bất kỳ ai trong thủy thủ đoàn nghe thấy tiếng hát của các nàng thì nhất định sẽ đưa tàu đâm vào bãi đá lởm chởm trên hòn đảo.

Từ chỗ xác định rõ nguyên nhân dẫn đến thất bại, Ulysses hành động để bảo đảm mình không mắc phải cái bẫy này. Trước khi đi ngang qua hòn đảo, ông bịt kín tai của đội tàu bằng sáp ong để họ không nghe thấy tiếng hát. Ulysses còn ra lệnh cho các thuyền viên trói mình vào cột buồm để chính ông không thể đưa tàu về phía tiếng hát du dương đầy chết chóc của các nàng tiên cá.

Thỏa thuận Ulysses bao gồm ba kiểu cam kết trước:

- Giống như Ulysses, bạn có thể ngăn bản thân ra một quyết định kém sáng suốt về *mặt thể chất*.
- Bạn có thể *thiết lập các rào cản*, gây khó khăn cho những hành động sẽ hủy hoại mục tiêu của bạn. Việc này cũng tương tự như hành động tự trói mình vào cột buồm của Ulysses, bạn gây khó khăn cho những hành động có thể ảnh hưởng xấu đến kế hoạch của bạn.
- Bạn cũng có thể *hạ thấp những rào cản*– những giới hạn mà khi bạn bước qua, bạn sẽ thành công nhanh hơn.

Thỏa thuận Ulysses thiết lập rào cản bằng cách như sau: bạn khóa tủ lại và cất chìa khóa trong một cái két hẹn giờ, chiếc khóa hữu hình ấy chính là rào cản ngăn bạn không động vào cái tủ. Tương tự, bạn thông báo ý định của bạn cho bạn bè, việc nói với người khác về ý định của mình chính là rào cản ngăn bạn làm những việc có hại cho mục đích mình hướng tới – nói với người khác khiến bạn có trách nhiệm giữ lời.

Trong cuộc sống, chắc hẳn đã có những lúc bạn dùng đến thỏa thuận Ulysses để có thêm động lực thực hiện các quyết định của mình.

Bạn tránh việc lái xe trong trạng thái không tỉnh táo nhờ sử dụng dịch vụ đi xe chung khi đi chơi vào đêm Giao thừa – rào cản hữu hình ngăn việc bạn rót cuộc sẽ lại ngồi sau tay lái vào đêm ấy.

Bạn muốn đi làm đúng giờ nên để đồng hồ báo thức xa khỏi tầm với, khiến bản thân khó mà tắt chuông và ngủ tiếp vào sáng hôm sau.

Bạn quyết định ăn uống lành mạnh và biết rằng ăn đêm là thói quen khó bỏ nhất. Bạn có thể giải quyết chuyện này bằng cách không dự trữ thức ăn vặt trong nhà. Bạn vẫn có thể đặt giao đồ ăn hoặc đến cửa hàng gần nhất, nhưng việc bỏ thức ăn vặt dự trữ khiến bạn gặp nhiều khó khăn và rắc rối hơn khi tìm thức

ăn. Bạn cũng có thể trữ thức ăn lạnh mạnh trong nhà hoặc chuẩn bị phần ăn trưa mang đi làm – việc này khiến bạn duy trì đều đặn thói quen ăn uống lạnh mạnh một cách dễ dàng.

Mục tiêu của bạn là dành dụm để nghỉ hưu và biết thừa thói quen mua sắm hoang phí của bản thân. Do đó, bạn có thể cài đặt tài khoản sao cho tiền lương của bạn được tự động chuyển sang tài khoản để dành. Như vậy, ngân sách của bạn sẽ khó bị thâm hụt.

1

Dùng Bảng Khảo sát Quyết định vừa lập, liệt kê 3 cam kết mà bạn tự đặt ra để ngăn ngừa bản thân hành động đi ngược lại với kế hoạch.

1.

2.

3.



Thỏa thuận cam kết trước không đảm bảo rằng bạn sẽ không bao giờ đi chệch hướng. Không như Ulysses, bạn hiếm khi có sẵn một cái cột buồm để trói mình vào nhằm bảo đảm rằng bản thân sẽ hành xử theo một cách nhất định. Mặc dù thỏa thuận cam kết trước không thể bảo đảm rằng các quyết định tương lai của bạn sẽ hoàn hảo nhưng nó giúp bạn giảm thiểu nguy cơ lạc lối. Khi đó, những bước tiến nhỏ về chất lượng trong các quyết định mà bạn đưa ra cũng sẽ tích tụ theo thời gian, giúp bạn có thêm nhiều khả năng đạt được mục tiêu hơn.

[4]

Trò chơi Tiến sĩ Ác Ma

Khi thực hiện giám định trước thất bại, bạn suy tính trước những khả năng thất bại ngoài ý muốn trong tương lai. Mục tiêu của bạn là thành công nhưng bạn lại thất bại.

Nhưng nếu bạn hình dung ra những cách để *cố tình khiến mình thất bại thì sao?* Công cụ để làm việc này gọi là **trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma**.

Trong trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma (phỏng theo Dan Egan), bạn tưởng tượng rằng Tiến sĩ Ác Ma có một thiết bị kiểm soát tâm trí bắt bạn đưa ra những quyết định bảo đảm sẽ thất bại. Thiên tài xấu xa này hiểu rằng ông ta sẽ không thể khiến bạn thất bại trừ phi ông ta không bị bạn phát hiện. Nếu bạn đưa ra một quyết định rõ ràng là ngu ngốc, ông ta có thể sẽ bị tóm ngay. Bạn và những người xung quanh sẽ nhận thấy ngay và kế hoạch xấu xa của ông ta sẽ không thể tiếp tục.

Kế hoạch ác hiểm của Tiến sĩ Ác Ma khiến bạn thất bại mà bạn không phát giác ra được là do ông ta làm. Quyết tâm của ông ta là xui khiến bạn đưa ra các quyết định mà rõ ràng là có lý do và có căn cứ trong tình huống cụ thể đó, nhưng chắc chắn sẽ thất bại nếu bạn cứ lặp lại.

Bạn đã vướng vào trò lừa phỉnh của Tiến sĩ Ác Ma khi coi chiếc bánh vòng miễn phí như một freeroll. Đó chẳng qua là một cái bánh *miễn phí* – khả năng tiêu cực có đáng là bao? Ăn một chút đồ ngọt xem ra sẽ không ảnh hưởng gì mấy tới mục tiêu ăn uống lành mạnh, và cũng khá dễ để bào chữa hành vi đó là một ngoại-lệ. Phải qua thời gian bạn mới có thể thấy những điều tiêu cực nhỏ tích tụ lại sẽ gây ra những hậu quả lớn thế nào.

Đó là cách Tiến sĩ Ác Ma khiến bạn liên tục thất bại. Nếu muốn khiến bạn thất bại trong mục tiêu dinh dưỡng, ông ta sẽ không chở đến cho bạn cả xe bánh phô mai, bắp rang, pizza và kem. Thay vào đó, ông ta sẽ đưa cho bạn một lát bánh phô mai khi bạn buồn phiền về mối quan hệ của mình. Ngày hôm sau, bạn nhai bắp rang trong rạp chiếu phim vì mối quan hệ đã được cứu vãn và các bạn phải tận hưởng giây phút hẹn hò ý nghĩa này.

Sau đó, bạn ăn một miếng pizza ở chỗ làm vì phải làm việc muộn, đói bụng và sắp bạn khao pizza. Cuối tuần, bạn đến nhà chị họ để ăn mừng sinh nhật cháu. Tại đây, bạn cũng tự thưởng cho mình một ly kem vì không muốn tỏ ra thô lỗ trước lời mời.

Đó là cách Tiến sĩ Ác Ma khiến bạn thất bại. Ông ta khiến bạn đưa ra những lựa chọn tệ hại nho nhỏ âm thầm, không cho bạn thấy các quyết định lặp đi lặp lại đó đang dọn sẵn thất bại cho bạn ra sao. Bạn nhìn nhận từng trường hợp là riêng biệt và có thể thông cảm nên không thấy chúng gộp lại thành một mớ hỗn độn lớn ra sao.

Khi nhấn nút tắt báo thức, bạn thấy khả năng tích cực của năm phút ngủ nướng. Cái bạn không thấy là khả năng tiêu cực từ sự tích tụ của một loạt các quyết định khiến bạn thành ra người không đáng tin hoặc quen muộn giờ. Trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma giúp bạn hiểu tầm quan trọng của những quyết định nhỏ

CÁC BƯỚC CHƠI TRÒ CHƠI CỦA TIẾN SĨ ÁC MA

(1) Hình dung một mục tiêu tích cực.

(2) Hình dung Tiến sĩ Ác Ma đang kiểm soát trí óc bạn, khiến bạn đưa ra các quyết định bảo đảm sẽ dẫn đến thất bại.

(3) Những quyết định chắc chắn sẽ dẫn đến thất bại này phải luôn có đủ lý lẽ để bào biện.

(4) Viết lại các quyết định đó.

Thông tin thu được từ trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma sẽ chỉ ra cho bạn rất nhiều các kiểu quyết định sẽ đưa bạn đến thất bại.

Có hai cách để bạn giải quyết các quyết định tệ hại này khi đã xác định được chúng.

Thứ nhất, bạn nên hiểu rõ rằng các loại quyết định thế này đòi hỏi sự chú ý đặc biệt. Chúng cần được bạn chú ý về mức độ nghiêm trọng khi ra quyết định: Hãy suy xét chúng trong bối cảnh hành động đó được lặp đi lặp lại và thận trọng hơn trước khi ra những quyết định như thế.

Quan trọng hơn, bạn cần để ý đến bối cảnh khi đưa ra kiểu quyết định như vậy. Hãy hỏi mình những câu như: “Đạo này mình đưa ra ngoại lệ thường xuyên đến mức nào?” hoặc “Liệu mình có cảm thấy những ngoại lệ này là đáng làm sau một tuần hay một tháng không?”. Sự thận trọng này cho bạn khoảng thời gian ngừng lại và suy nghĩ, cũng như một cơ hội để nhìn lại chính mình từ tương lai.

Bạn cần dành sự chú ý cho bối cảnh nhiều hơn trong những tình huống ra quyết định nhóm. Các thành viên của nhóm nên được khuyến khích thể hiện sự hoài nghi đối với những quyết định có những lý lẽ dễ chấp nhận, tìm kiếm những tình huống khi mà “ngoại lệ” có xu hướng trở thành quy luật (và quy luật đó gây hại cho việc đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu).

Thứ hai, bạn có thể đưa ra các cam kết, tước những lựa chọn đó khỏi tay mình bằng cách phân loại các quyết định theo phạm trù.

QUYẾT ĐỊNH THEO PHẠM TRÙ

Khi bạn đã xác định một phạm trù các quyết định tồi tệ khó bị phát hiện trừ phi gộp hết lại, bạn có thể quyết định bạn có thể chọn và không thể chọn những lựa chọn nào trong phạm trù đó.

Lựa chọn ăn uống là một kiểu quyết định theo phạm trù. Nếu bạn quyết định ăn thuần chay, đó là một quyết định theo phạm trù – lúc này, các thực phẩm, món ăn làm từ động vật không còn là một lựa chọn. Nếu bạn theo kiểu ăn kiêng Keto, đường bột không còn là một lựa chọn.

Có sự khác biệt lớn khi nói “Tôi ăn thuần chay” với khi nói “Tôi muốn ăn ít thịt đi”. Nếu bạn chọn câu thứ hai, bạn lại đối mặt với một quyết định mới về việc bữa nào thì ăn thịt và bữa nào thì không. Và mỗi lần đưa ra một quyết định mới, bạn lại rơi vào tay của Tiến sĩ Ác Ma.

Một quy tắc của các nhà đầu tư chuyên nghiệp thành công là đặt ra các quyết định phạm trù để tránh đầu tư ngoài lĩnh vực mình

am hiểu. Khi đối mặt với một cơ hội ngoài lĩnh vực mình thông thạo, đặc biệt là cơ hội hứa hẹn sẽ thu về lợi nhuận cực kỳ cao, các nhà đầu tư có nguy cơ tự huyễn hoặc chính mình đến mức nghĩ rằng mình có thể có một quyết định thắng lợi. Cạm bẫy ấy lại càng lớn nếu ranh giới chưa từng tồn tại. Mặt khác, nếu họ nói “Tôi là nhà đầu tư thiên thần” hay “Tôi chỉ đầu tư vào quỹ tín thác bất động sản”, họ sẽ không mấy khi cân nhắc đến những gì nằm ngoài phạm trù hiểu biết của mình.

Khi đưa ra một quyết định phạm trù là bạn đang đưa ra một danh sách về những phương án bạn có thể và không thể chọn. Điều đó bảo vệ bạn khỏi một loạt những quyết định tệ hại do thiếu kiên định.



- 1 Đối với mục tiêu bạn đang cân nhắc trong Bảng Khảo sát Quyết định của mình, hãy liệt kê 3 cách mà Tiến sĩ Ác Ma có thể khiến bạn thất bại.

Những quyết định này phải có đủ lý lẽ để bạn dễ dàng biện minh cho chúng.

Những quyết định này cũng phải khiến cho những người khác không thắc mắc gì nếu họ không biết bạn sẽ còn ra những quyết định tương tự được lặp đi lặp lại trong tương lai.

- 1.
- 2.
- 3.

- 2 Viết ra ít nhất một quyết định phạm trù và cam kết không làm những điều đó để tránh cho bản thân bị cuốn vào chuỗi lời biện hộ “chỉ một lần này thôi”.



Một điều bạn nên nhận ra từ trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma: Thiên tài xấu xa được mô tả ở đây chính là *bạn* đấy. Những lý do mà Tiến sĩ Ác Ma đưa ra chẳng qua chỉ là những lời tự biện hộ của bạn để “tự hại” bản thân một cách tinh vi.

Tiến sĩ Ác Ma không đẩy bạn vào một cái máy chém lộ liễu. Thay vào đó, đây là hình phạt lãng trì. Trong bất kỳ trường hợp cụ thể nào, quyết định của bạn cũng dễ bao biện. Ác quỷ cho bạn những lý do tốt để đưa ra những lựa chọn khiến bạn bị thụt lùi trên con đường dẫn đến mục tiêu; rồi tiếp tục khuyến khích bạn đưa ra một loạt các quyết định tương tự, xử tử dần dần kế hoạch của bạn, không để bạn hay biết rằng thực ra bạn đang tự lôi mình xuống.

Khi đưa ra quyết định phạm trù, cũng như với các kiểu cam kết khác, không phải lúc nào bạn cũng đưa ra được quyết định chính xác. Nhưng việc có các phạm trù sẽ làm giảm đáng kể nguy cơ bạn lạc lối, và lợi ích từ việc đó sẽ tích tụ dần theo thời gian.

[5]

Bữa tiệc bất ngờ ngoài ý muốn

Một trở ngại có thể có nữa trên hành trình đến với mục tiêu là cách bạn phản ứng trước một kết quả xấu. Khả năng ra quyết định của bạn thường bị suy yếu ngay sau một kết quả xấu. Bằng việc lên kế hoạch xử lý những kết quả xấu trong tương lai, bạn có thể kiểm soát tốt hơn những bước lùi và tránh làm cho kết quả xấu càng thêm xấu.

Ngay sau một kết quả xấu, nhất là khi nguyên do nằm ngoài tầm kiểm soát, bạn có thể bị tổn thương về mặt cảm xúc. Các trung tâm cảm xúc trong não bạn bị đánh thức, gia tăng nguy cơ bạn sẽ đưa ra những quyết định tồi tệ. Khi được kích hoạt, các phần cảm xúc trong não ức chế các phần não chịu trách nhiệm suy nghĩ hợp lý, gây hại cho chất lượng của mọi quyết định bạn đưa ra vào thời điểm đó.

Trong poker, trạng thái cảm xúc nóng nảy này gọi là ***tilt*** – khi mọi quyết định của bạn được dẫn dắt bởi cảm xúc tiêu cực chứ không còn bởi lý trí. Càng cố gỡ gạc khi thua, bạn càng khiến cho tình thế xấu đi.

Bạn tạo ra một danh mục đầu tư đa dạng. Thị trường chứng khoán giảm 5% trong một tháng, bạn dồn tiền mặt và trái phiếu để mua vào. Trong vòng một tuần thị trường lại giảm thêm 5% nữa, bạn phát hoảng và bán hết toàn bộ những gì mình nắm.

Đó là càng thua càng cố gỡ.

Bạn càng cố gỡ thì quá trình quyết định của bạn càng tệ.

TILT

Khi một kết quả xấu xảy đến, bạn sẽ khó kiềm chế cảm xúc tiêu cực. Các cảm xúc này sẽ gây hại cho quá trình ra quyết định của bạn.

Bạn cam kết ăn uống lành mạnh. Một tuần sau, bạn ăn vài cái bánh vòng. Thế là bạn phản ứng với quyết định không tốt này bằng câu: “Hôm nay coi như bỏ”, sau đó bạn tiếp tục ăn linh tinh với suy nghĩ sẽ bắt đầu lại vào hôm sau... hay tuần sau... hay có lẽ vào dịp năm mới.

Hoặc ví dụ mọi chuyện bỗng dưng không theo ý bạn trong dự án mà bạn đã đầu tư rất nhiều nguồn lực. Bạn khó lòng từ bỏ trong tình huống như vậy, ngay cả khi một người quan sát khách quan cho rằng bạn nên từ bỏ thì hơn. Ngay sau khi có kết quả xấu, ta khó mà nhìn nhận tình hình một cách hợp lý. Nếu theo cái nhìn bên ngoài, hẳn bạn sẽ từ bỏ, nhưng bạn không bỏ vì vẫn bám lấy cái nhìn bên trong. Đó là *ảo tưởng về chi phí chìm* – bạn không thể từ bỏ vì đã dồn quá nhiều công sức cho nó. Đây là một ví dụ khác của việc càng thua càng gỡ.

Chuẩn bị cho bước lùi

Khi nghĩ đến các cách mà bạn có thể phản ứng với các kết quả tiêu cực *từ trước khi chúng xảy ra*, bạn sẽ suy nghĩ hợp lý hơn, đưa ra được hướng đi thích hợp hơn trong trường hợp mọi việc không theo ý mình.

Việc xác định mình có thể thất bại như thế nào sẽ giúp bạn giảm được thôi thúc gỡ gạc theo ba cách.

Một, xác định trước kết quả xấu có thể giảm thiểu tác động của cảm xúc tiêu cực đến việc ra quyết định. Nó thay đổi tư duy của bạn từ “Không thể tin điều đó lại xảy ra với tôi” thành “Việc đó cũng đã xảy ra, tôi đã lường trước khả năng này”. Khi có thể đạt được trạng thái này sau một kết quả xấu, bạn sẽ khó mà bị cuốn vào chuyện gỡ gạc. Đây có thể là một trong những nguyên nhân vì sao đối lập tinh thần lại cải thiện được kết quả như Gabriele Oettingen đã phát hiện được, vì bạn đã nhận thấy từ trước rằng chuyện có thể không thành.

Hai, bạn có thể học cách nhận ra các dấu hiệu cho thấy mình đang ở trạng thái *cố gắng gỡ gạc* để xác định và đối phó với nó nhanh hơn. Mặt bạn có đỏ lên không? Bạn có gặp khó khăn khi cố suy nghĩ thông suốt? Bạn có tự nhủ mãi về chuyện những chuyện xấu luôn xảy đến với bạn hoặc tự trách bản thân rằng lẽ ra bạn phải thấy trước rằng nó sẽ như thế (giống như thiên kiến nhận thức muộn)? Bạn có muốn đối đầu với vận rủi của mình? Bạn thường dùng những lời lẽ cụ thể nào hoặc sa vào những lối nghĩ gì khi bị cảm tính dẫn dắt?

Dấu hiệu ở mỗi người là mỗi khác, nhưng bạn có thể biết cách nhận ra khi chúng xảy ra với bạn. Khi bạn liệt kê những dấu hiệu cho thấy mình có nguy cơ sẽ hành động dựa trên cảm xúc tiêu cực, bạn sẽ thấy được tình cảnh của mình từ cái nhìn bên ngoài. Về cơ bản, bạn “triệu hồi” chính bạn trong tương lai về để giúp bạn ở hiện tại bình tĩnh lại.

Khi bạn nhận ra mình đang có dấu hiệu hành động bốc đồng, hãy tự hỏi: “Trong một tuần (hoặc một tháng, một năm) tới, mình có vui với bất kỳ quyết định nào đưa ra lúc này không?”. Bạn cũng có thể áp dụng Phép thử hạnh phúc trong tình huống này.

Ba, bạn có thể cam kết trước rằng bạn sẽ làm (hoặc kìm chế không làm) những điều gì khi kết quả xấu xảy ra. Việc đó chẳng khác nào trói tay mình vào cột buồm để ngăn ngừa những quyết định cảm tính. Ví dụ, nếu bạn xác định được rằng mình đưa ra quyết định không tốt sau khi thị trường chứng khoán sụt giảm,

hãy nhờ ai đó khác thực hiện giao dịch thay bạn nhằm ngăn ngừa việc bản thân sẽ giao dịch bốc đồng.

Giống như các kiểu cam kết khác, bạn đặt ra từ trước một bộ tiêu chuẩn cho cách phản ứng của bạn. Nếu bạn nghĩ rằng mình có thể sa vào ảo tưởng chi phí chìm, không chịu từ bỏ trong khi từ bỏ chính là việc nên làm, hãy đưa ra từ trước rằng đến giới hạn nào thì bạn nên từ bỏ. Viết các giới hạn đó ra và cam kết chuyển hướng khi chạm tới. Việc này đặc biệt hiệu quả trong bối cảnh nhóm.



1

Trở lại với Bảng Khảo sát Quyết định của bạn, đặt ra một tình huống khi bạn thất bại do gặp xui xẻo. Hãy viết ra đây một cam kết trước về cách bạn phản ứng với vận xui đó.

[6]

Làm chệch hướng những khó khăn

Bạn có thể nghĩ rằng vì may rủi là thứ không kiểm soát được nên việc duy nhất bạn có thể làm là kiềm chế cảm xúc khi nó xuất hiện.

Nhưng không phải vậy đâu.

Khi bạn xác định khả năng có xui xẻo, có những việc bạn có thể làm trước khi kết quả xảy ra để giảm nhẹ tác động của vận xui đó. Những việc đó gọi là **hàng rào**.

Hàng rào có ba đặc điểm chính:

1. Giảm nhẹ tác động của vận xui khi nó xảy ra.
2. Có cái giá của nó.
3. Bạn hy vọng sẽ không phải dùng đến nó.

Nghe có vẻ giống một chính sách bảo hiểm. Bảo hiểm là một ví dụ điển hình của hàng rào. Khi bạn mua bảo hiểm nhà, rõ ràng món bảo hiểm đó có giá. Nếu nhà bạn bị cháy thì bảo hiểm sẽ chi trả phần lớn thiệt hại tài chính. Và như bất kỳ ai mua bảo hiểm đều hiểu, bạn chỉ trả cho một thứ mà bạn hy vọng sẽ không bao giờ phải dùng đến.

Khi thực hiện giám định trước thất bại, bạn cũng sẽ xác định được những lúc vận xui có thể can thiệp, và bạn cần chủ động tìm cơ hội để lập hàng rào chặn vận xui đó.

Có rất nhiều hàng rào trong các tình huống thường ngày của chúng ta.

ĐẶT HÀNG RÀO

Trả giá cho một thứ mà bạn hy vọng sẽ không phải dùng đến. Hàng rào có tác dụng giảm nhẹ tác động của một khả năng tiêu cực.

Nếu bạn luôn ước ao một đám cưới ngoài trời, giám định trước thất bại sẽ nhắc bạn rằng một cơn mưa giông có thể phá hỏng ngày trọng đại ấy của bạn. Vì đám cưới trong mơ của bạn diễn ra ở ngoài trời, bạn có thể lập hàng rào bằng cách thuê và dựng rạp để phòng trời mưa. Bạn tốn tiền thuê rạp và hy vọng sẽ không phải dùng đến, nhưng ngày cưới của bạn sẽ được cứu nếu chẳng may trời đổ cơn mưa.

Ra sân bay sớm để bảo đảm không bị trễ chuyến là một hành động dựng hàng rào. Cái giá phải trả là thời gian bạn phải loay hoay quanh ở sân bay, nhưng nếu đường đông, có tai nạn hay chẳng may gặp cả một hàng dài người chờ qua cửa an ninh thì bạn vẫn không bị lỡ chuyến.

Khi Ivan Boesky được cho là gọi hết các món trong thực đơn ở Tavern on the Green, ông đã lập hàng rào trước nguy cơ một món ông gọi có thể dở. Ai cũng thấy rõ việc gọi hết các món chỉ để tránh rủi ro gọi trúng món không thích này sẽ tốn rất nhiều tiền, và đối với phần lớn mọi người, cái giá của một hàng rào kiểu này là không hợp lý.

Bạn có thể chọn một phương án ít tốn kém hơn so với Boesky, chẳng hạn như thỏa thuận với người bạn đi cùng rằng sẽ gọi hai món chính khác nhau rồi chia sẻ. Nhưng hãy lưu ý rằng, vẫn có cái giá phải trả: Nếu bạn thích món của mình thì bạn vẫn phải chia một nửa cho người kia.

Bất kỳ lúc nào bạn thực hiện cùng lúc nhiều phương án thì bạn cũng đang lập hàng rào. Mỗi phương án thêm vào đều có giá của nó, nhưng nó giảm nhẹ tác động tiêu cực của những phương án khác bạn đang làm nếu chẳng may việc đó đổ vỡ.



1

Dùng những thông tin bạn đã ghi ở phần giám định trước thất bại từ Bảng Khảo sát Quyết định, bạn nghĩ rằng yếu tố xui xẻo nào có thể can thiệp vào kế hoạch của bạn và can thiệp như thế nào?

2

Giải thích cách bạn có thể giảm nhẹ tác động của vận xui ấy bằng hàng rào.



Khi cân nhắc dựng hàng rào, một cách tự nhiên, bạn sẽ tập trung vào việc so sánh cái giá của hàng rào so với lợi ích của việc giảm thiểu tác động từ kết quả xấu. *Tuy nhiên, bạn còn nên suy nghĩ xem mình sẽ cảm thấy ra sao nếu không dựng hàng rào*. Khi trả giá cho một hàng rào mà cuối cùng không dùng đến, vì trời không mưa, nhà không cháy, bạn có thể thấy xót khoản tiền mà mình đã bỏ ra. Bạn có thể cảm thấy rằng lẽ ra mình phải biết là mình sẽ không cần đến nó.

Nhưng đó chỉ là thiên kiến nhận thức muộn.

Hãy cân nhắc đến sự tiếc rẻ phi lý này để bạn có thể nhắc nhở mình vì sao lại trả giá cho hàng rào ngay từ đầu và tránh được cái bẫy nhận thức muộn.

[7]

Tóm tắt

- Ta khá giỏi trong việc đặt ra các mục tiêu tích cực cho mình, nhưng thường vấp ở khâu thực hiện những việc cần làm nhằm đạt được mục tiêu ấy. Khoảng cách giữa suy nghĩ và thực hành gọi là **khoảng cách hành vi**.
- Thông điệp từ **sức mạnh của suy nghĩ tích cực** là bạn sẽ thành công nếu hình dung mình thành công. Thông điệp đó còn có thể suy ra thành: nghĩ đến thất bại thì sẽ thất bại.
- Trong khi tôi thừa nhận rằng bạn nên đặt ra mục tiêu tích cực, tôi cũng muốn đính chính thêm rằng chỉ hình dung tích cực thôi không đem lại được cho bạn lộ trình tốt nhất để đạt được thành công. **Suy nghĩ tiêu cực** giúp bạn xác định những thứ có thể xuất hiện trên đường đi, từ đó giúp bạn tìm được cách đến đích hiệu quả hơn.
- Nghĩ về cách một thứ tồi tệ xảy ra gọi là **đối lập tinh thần**. Bạn nghĩ đến điều mình muốn hoàn thành và hình dung các trở ngại có thể gặp trên con đường thực hiện, từ đó tìm cách đương đầu với các trở ngại.
- Bạn có thể xác định nhiều trở ngại tiềm tàng hơn bằng cách kết hợp đối lập tinh thần với **du hành thời gian trong ý nghĩ**, hình dung chính mình trong tương lai, khi đã có kết quả, sau đó *nhìn lại* những thứ đã đưa bạn đến kết quả đó.
- Việc nhìn lại từ tương lai được gọi là **nhận thức muộn từ tương lai**.
- **Giám định trước thất bại** là sự kết hợp của nhận thức muộn từ tương lai với đối lập trong tinh thần. Để giám định trước thất bại, bạn đặt mình vào tương lai và hình dung mình thất bại hay

không đạt được mục tiêu. Từ đó, bạn suy ngẫm các nguyên nhân khiến mọi sự không thành.

- Ngoài việc giúp các cá nhân, giám định trước thất bại còn có thể giúp giảm tư duy tập thể và gia tăng hết mức khả năng có được cái nhìn bên ngoài, bằng cách gợi ra nhiều quan điểm đa dạng. Điều này đặc biệt đúng nếu các thành viên thực hiện giám định trước thất bại riêng rẽ trước khi thảo luận nhóm.

- Một kỹ thuật đi kèm với giám định trước thất bại là **nhìn từ thành công**, khi bạn nhìn từ một tương lai tích cực để tìm hiểu xem vì sao mình thành công.

- Để dễ tham chiếu, bạn có thể trình bày thông tin thu được từ hai hoạt động này trong một **Bảng Khảo sát Quyết định**, trong đó có cả dự đoán khả năng xảy ra của các nguyên nhân dẫn đến thất bại hay thành công.

- Với những gì biết được từ Bảng Khảo sát Quyết định, câu hỏi đầu tiên là liệu có nên điều chỉnh mục tiêu hay thay đổi quyết định không.

- Một khi đã xác định rõ rằng sẽ vẫn bám lấy mục tiêu hoặc quyết định của mình, bạn có thể tạo ra các **thỏa thuận cam kết trước** – cam kết bạn sẽ làm gì và không làm gì để đạt được mục tiêu mình muốn. Thỏa thuận cam kết trước sẽ dựng lên rào cản đối với hành vi phá hỏng thành công hoặc hạ thấp rào cản để khuyến khích hành vi thúc đẩy thành công.

- Bạn cũng có thể chuẩn bị trước cách mà mình phản ứng khi đối mặt với những trục trặc trên đường đến với mục tiêu. Nhiều người thường làm cho kết quả xấu trầm trọng thêm khi đưa ra các quyết định tệ hại do bị cảm xúc tiêu cực dẫn dắt. **Mong muốn gỡ gạc** là phản ứng thường xảy ra vào những lúc này. Trù tính trước phản ứng của mình cho phép bạn tạo ra các cam kết trước, thiết lập tiêu chí quyết định và kiểm chế những phản ứng cảm tính khi gặp trục trặc.

- **Trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma** giúp xác định và đối phó với các cách hành xử có thể có hủy hoại thành công của bạn. Trong trò chơi, Tiến sĩ Ác Ma kiểm soát tâm trí bạn và khiến bạn đưa ra những quyết định nhỏ, có vẻ chính đáng, nhưng khi tích lũy theo thời gian thì hậu quả là không thể chấp nhận nổi.
- Trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma khuyến khích bạn đưa ra **quyết định phạm trù**, nơi bạn quyết định trước những phương án nào có thể và không thể chọn khi phải đối mặt với một quyết định rơi vào phạm trù đó.
- Bạn cũng có thể đối phó với vận xui có thể xảy ra bằng **hàng rào** – trả trước cho thứ có thể xoa dịu tác động của khả năng tiêu cực khi nó xảy ra.

CHECKLIST

Cố gắng cải thiện khả năng thành công của một mục tiêu bằng cách:

- ☐ Thực hiện **giám định trước thất bại**
- ☐ Thực hiện **nhìn từ thành công**
- ☐ Kết hợp thông tin thu được từ hai hoạt động trên trong **Bảng Khảo sát Quyết định**, bao gồm cả việc dự đoán khả năng xảy ra của từng sự kiện trong bảng.
- ☐ Tự hỏi xem liệu bạn có cần điều chỉnh mục tiêu hay thay đổi quyết định hay không dựa trên thông tin trên bảng.
- ☐ Quyết định xem bạn có cần tạo ra một **thỏa thuận cam kết trước** nào không để giảm thiểu khả năng đưa ra các quyết định sai lầm và gia tăng cơ hội đưa ra các quyết định tốt.
- ☐ Dự tính trước xem bạn sẽ tiếp tục ra sao khi đối diện với một nguyên nhân thất bại đã được xác định nhờ hoạt động giám định trước thất bại.
- ☐ Chơi **trò chơi của Tiến sĩ Ác Ma** để xem những hành động nhỏ, dễ biện minh có thể dẫn bạn đến thất bại như thế nào.

☐ Cân nhắc các **quyết định phạm trù** để giảm khả năng bạn đưa ra quyết định theo Tiến sĩ Ác Ma.

☐ Tính toán xem bạn có thể làm gì để đặt **hàng rào** chống lại tác động của vận xui.

CÂU CHUYỆN

**DARTH VADER – HIỆN THÂN CỦA SỰ TRỪNG PHẠT THÍCH ĐÁNG
HAY HÌNH MẪU CỦA BẠO LỰC?**

Chẳng ai từng xem *Star Wars* lại muốn Darth Vader làm sếp của mình. Cách lãnh đạo đặc trưng của ông ta là kết thúc mọi bàn cãi bằng cách dùng Thần lực bóp chết kẻ bất mãn.

Vì lý do đó, bạn có thể sẽ nghĩ ông ta không khoái nghe các quan điểm bất đồng. Nhưng, thật bất ngờ, Darth Vader lại là người ủng hộ suy nghĩ trái chiều.

Trong phim *Star Wars* gốc (về sau đổi tên thành *A New Hope*), quân Nổi dậy thành công một phần nhờ lấy trộm được sơ đồ Ngôi sao Chết và tìm ra một điểm yếu trí mạng: Việc dùng ngư lôi đâm trúng một cửa xả nhỏ phía ngoài có thể kích hoạt một phản ứng dây chuyền chết người. Luke Skywalker thuộc nhóm Nổi dậy đã dùng Thần lực để chọn đúng thời điểm phóng ngư lôi, trúng cửa xả và tiêu diệt Ngôi sao Chết.

Nếu Đế chế Thiên hà tiến hành giám định trước thất bại, mọi việc sẽ ra sao? Quân Nổi dậy sục sạo và đã tìm ra yếu huyệt, trong khi Đế chế vẫn tin rằng Ngôi sao Chết là bất hoại.

Viên chỉ huy của Ngôi sao Chết nói với Darth Vader: “Mọi cuộc tấn công của Quân Nổi dậy vào trạm này đều là hành động vô ích, bất kể chúng có nắm được dữ liệu kỹ thuật nào. Trạm này giờ đây là sức mạnh tối cao trong vũ trụ”.

Trước một trường hợp điển hình cho thiên kiến quá tự tin, Darth Vader lại là tiếng nói của đối lập tinh thần: “Chớ tự mãn về những công nghệ mà các anh đã làm ra. Khả năng hủy diệt

một hành tinh không thấm vào đâu so với sức mạnh của Thần lực”.

Khi viên chỉ huy vẫn không chịu cân nhắc và xác định trước các khả năng thất bại, Vader dùng Thần lực bóp anh ta đến tím tái. Đó không phải kiểu điều hành mà bất kỳ tổ chức nào nên dung thứ, nhưng ít ra ông ta hiểu sự nguy hiểm của thói tự tin quá mức và tầm quan trọng của việc thực hiện giám định trước thất bại có khả năng xảy ra. Thật không may cho Đế chế Thiên hà, thông điệp của ông ta lại rơi vào những lỗ tai điếc (và những cái cổ họng bị nghẹt).

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive **800+ GB, 5000+** ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

 [Link Google Drive](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp TẤT-CẢ-TRONG-1

 [Link trải nghiệm](#)

Chương 9

THANH LỘC QUYẾT ĐỊNH

NẾU MUỐN BIẾT NGƯỜI KHÁC THẬT SỰ

NGHĨ GÌ, BẠN HÃY THÔI NHỒI VÀO ĐẦU HỌ

NHỮNG ĐIỀU BẠN NGHĨ

Bệnh viện Đa khoa Vienna – Khoa Sản, 1847

Trong báo cáo y khoa đầu tiên của mình, bác sĩ Ignaz Semmelweis cố gắng tìm ra nguyên nhân của việc có quá nhiều phụ nữ mới sinh tử vong do nhiễm trùng, còn gọi nhiễm trùng sau sinh.

Điều kiện bệnh viện ngày ấy không giống như bây giờ. Bác sĩ ngày ấy mặc áo choàng phẫu thuật thấm đầy máu của những bệnh nhân trước, một cách đầy tự hào. Quần áo của bác sĩ phẫu thuật có thể coi như một bản hồ sơ cá nhân sinh động, thể hiện kinh nghiệm làm nghề. Chẳng ai cảm thấy sai trái khi sinh viên y khoa xử lý xác chết xong thì tham gia đỡ đẻ trong căn phòng ngay bên cạnh mà không hề rửa tay.

Khi một trong những đồng nghiệp của Semmelweis vô tình làm mình bị thương trong quá trình khám nghiệm tử thi và chết vài ngày sau đó vì nhiễm trùng, ông đưa ra giả thuyết rằng bàn tay bẩn của bác sĩ và sinh viên xử lý xác chết trước khi tham gia hộ sinh đã gây ra cái chết của rất nhiều bà mẹ mới sinh. Ông đưa ra chính sách rửa tay, và tỷ lệ tử vong do nhiễm trùng sau sinh đã giảm từ 16% xuống còn 2%.

Tuy nhiên, các cấp trên của ông phủ nhận bằng chứng, cảm thấy bị xúc phạm bởi ngụ ý bàn tay bẩn của họ có thể là nguyên do đưa đến cái chết của bệnh nhân. “Bác sĩ là những quý ông”, họ nói, “và bàn tay của quý ông là bàn tay sạch sẽ”.

Bác sĩ Semmelweis mất việc, và mất thêm hai cơ hội làm việc sau đó bởi ông đã đưa ra chính sách tương tự và nhận về kết quả tương tự. Ông qua đời trong một bệnh viện tâm thần vào năm 1865, ở tuổi 47, đến cuối đời vẫn phải chịu sự sỉ nhục khi nguyên nhân cái chết của ông nhiều khả năng là do nhiễm trùng mà không được điều trị.

Ngày nay, chúng ta biết Ignaz Semmelweis đã đúng về sự nguy hiểm của việc nhiễm trùng và cách mà nó lây lan. Giống như vi trùng từ xác chết có thể lây nhiễm sang một bệnh nhân khỏe mạnh, niềm tin và quan điểm của bạn có thể tiềm nhiễm sang người khác, làm biến dạng thông điệp mà bạn đang cố gắng nhận được từ họ – hay là thông điệp mà họ đang cố nói với bạn.

Bác sĩ ngày nay rửa tay giữa các thao tác để làm giảm tỷ lệ tử vong.

Đối với quyết định cũng vậy. Khi bạn thanh lọc các quyết định, bạn cũng có thể ngăn chặn sự “lây lan” của niềm tin được gây ra bởi việc truyền bá của bạn.



Trong vài ngày tới, bạn hãy tiến hành thử nghiệm sau: nghĩ về điều gì đó đang diễn ra mà hầu hết mọi người đều nhận thức khá rõ, và hỏi ý kiến của họ. Đó nên là điều mà người ta có thể có nhiều quan điểm khác nhau; có thể liên quan đến một tin tức nóng hổi, một vấn đề chính trị hoặc một ứng cử viên, hoặc thậm chí vấn đề văn hóa đại chúng như một bộ phim hoặc chương trình truyền hình gần đây.

- 1 Chọn chủ đề bạn sẽ hỏi. Viết ra ý kiến của bạn về vấn đề trước khi hỏi bất kỳ ai khác.
- 2 Với một nửa số người bạn đưa vào thử nghiệm, hãy bày tỏ quan điểm của bạn trước khi hỏi quan điểm của họ – đây dễ là việc bạn vẫn thường làm.

Chẳng hạn, nếu hỏi quan điểm về phim *Forrest Gump*, bạn có thể nói: “Tôi không nghĩ nên trao Oscar cho phim này, nó cũng không được giới phê bình đánh giá cao đến thế. Bạn nghĩ sao?”.

Hãy hỏi ý kiến của ít nhất ba người.

Mức độ đồng thuận của những người trong nhóm này (bao gồm cả bạn) là như thế nào?

Rất ít đồng thuận 0 1 2 3 4 5 Đồng thuận cao

- 3 Với nửa số người còn lại trong thử nghiệm, hãy hỏi ý của họ mà không nêu trước quan điểm của bạn.

Chẳng hạn, vẫn về phim *Forrest Gump*, bạn hỏi: “Bạn nghĩ sao về phim *Forrest Gump*?”.

Hãy hỏi ý kiến của ít nhất ba người.

Mức độ đồng thuận của những người trong nhóm này (bao gồm cả bạn) là như thế nào?

Rất ít đồng thuận 0 1 2 3 4 5 Đồng thuận cao

- 4 So sánh mức độ đồng thuận trong nhóm đầu với nhóm sau, bạn thấy khác biệt thế nào?

Nhóm đầu có sự đồng thuận cao hơn

Nhóm sau có sự đồng thuận cao hơn *Mức độ đồng thuận cao trong hai nhóm ngang nhau*

- 5 Có ai trong nhóm thứ hai hỏi ngược lại bạn trước khi nêu quan điểm của họ không? CÓ ☐

KHÔNG

☐

Nói cách khác là có ai hỏi “Thế bạn nghĩ sao?” trước khi trả lời không?



Nếu giống với hầu hết mọi người, bạn sẽ thấy có nhiều người đồng thuận với bạn trong nhóm đầu tiên (khi bạn nêu lên ý kiến của mình trước) hơn so với nhóm thứ hai. Ngoài ra, nếu giống hầu hết mọi người, sẽ có ít nhất một người trong nhóm thứ hai hỏi bạn nghĩ gì trước khi cho bạn biết suy nghĩ của họ.

Điều này cho thấy niềm tin là thứ dễ lây lan.

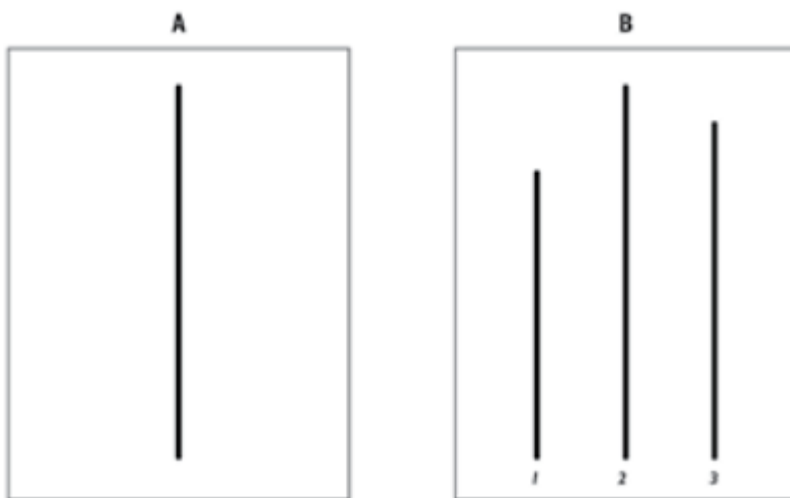
Bạn cũng đã biết, khi đi lang thang trong thế giới của những điều mà mình không biết (bao gồm cả những điều tồn tại trong

đầu người khác), chúng ta thích nhìn ngắm những gì đồng điệu với niềm tin của mình. Khi xin lời khuyên của người khác, việc đưa ra ý kiến của bản thân trước làm tăng đáng kể khả năng họ sẽ bày tỏ niềm tin đó trở lại với ta. Đó cũng là lý do tại sao có khả năng có người trong nhóm thứ hai hỏi ý của bạn trước khi đưa ra câu trả lời, để tránh vô tình bất đồng với bạn – họ không thích như vậy.

Việc đồng tình tạo cảm giác tốt. Việc bất đồng tạo cảm giác không tốt.

Mong muốn đồng tình với những gì người khác đang nói mạnh mẽ đến mức bạn thậm chí có thể khiến người ta bày tỏ sự đồng tình với điều rõ ràng là không chính xác.

Solomon Asch, một trong những nhà tâm lý học có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20, đã thực hiện một loạt thí nghiệm kinh điển bắt đầu bằng cách yêu cầu mọi người xác định đoạn thẳng nào bên phải (hình B) có cùng độ dài với đoạn bên trái (hình A).



Đây là một bài kiểm tra nhận thức rõ ràng, trong đó bạn yêu cầu người khác cho biết họ nhìn thấy gì từ chính đôi mắt của họ. Khi bạn hỏi họ một cách độc lập, trong bối cảnh không thuộc về nhóm nào, hơn 99% sẽ đáp đường chính giữa bên phải có cùng độ dài với đường bên trái.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi bạn được hỏi ý kiến trong bối cảnh nhóm và đã có cả một loạt người đưa ra cùng một câu trả lời sai trước khi đến lượt bạn? (Ví dụ: nhiều người đã đáp rằng đoạn thẳng ở ngoài cùng bên phải có cùng độ dài với đoạn bên trái trước khi đến lượt bạn đưa ra câu trả lời).

Đây chính xác là điều mà Solomon Asch muốn tìm hiểu. Những người trả lời đầu tiên trong thí nghiệm được ông “cài” vào với yêu cầu đưa ra và lặp lại cùng một câu trả lời không đúng. Sau khi nghe những người này đưa ra câu trả lời giống nhau mà rõ ràng là không chính xác, 36,8% đối tượng thí nghiệm quả thực đã thuận theo câu trả lời đó và đồng tình với nhóm.

Nếu điều đó đã xảy ra với trường hợp so sánh độ dài của hai đoạn thẳng mà rõ ràng là khác nhau, bạn hãy hình dung xem nó còn có thể ảnh hưởng lớn đến mức nào đối với những vấn đề mang tính chủ quan hơn, như khả năng một ứng viên có phù hợp với văn hóa công ty hay không.

Điều này cho thấy bạn phải cẩn thận về sự lây lan niềm tin khi lấy ý kiến phản hồi từ người khác. Những gì họ nói với bạn có thể không đúng với những gì họ nghĩ trong đầu. Một trong những công cụ tốt nhất để cải thiện khả năng ra quyết định của bạn là biết được quan điểm của người khác. *Nhưng bạn chỉ có thể làm điều đó nếu nhận được quan điểm thực của họ thay vì quan điểm của bạn nhưng được họ xác nhận lại.*

[1]

Nhìn thấy những con đường khác

Hãy tưởng tượng, bạn có thể tạo danh sách những sự thật và quan điểm tồn tại trong đầu người khác và so sánh với danh sách của chính mình. Chắc chắn bạn sẽ tìm thấy những điểm trùng lặp và những điểm khác biệt. Song, cách thường ngày mà chúng ta tương tác với thế giới vô tình khiến chúng ta chỉ nhìn thấy phần trùng lặp của hai danh sách, và ta lại không ngừng tìm kiếm thêm nhiều sự trùng lặp như thế nữa.

Bạn có thể cũng đã phát hiện ra rằng *điều thú vị sẽ xảy ra khi bạn tìm thấy những điều khác với niềm tin của mình* . Đó là nơi bạn tìm thấy thông tin được sửa lại cho đúng và những điều bạn không biết. Khám phá sự khác biệt đó cho phép bạn đến gần hơn với những thứ đúng đắn một cách khách quan.

Có 3 trường hợp xảy ra khi bạn tìm thấy những quan điểm không đồng thuận với mình, và chúng đều tốt cho việc cải thiện chất lượng quyết định của bạn:

1. Sự thật khách quan nằm đâu đó giữa hai niềm tin .

Khi hai người cùng được cung cấp thông tin đầy đủ như nhau và có ý kiến trái ngược nhau, sự thật rất có thể nằm ở giữa. Trong trường hợp đó, rõ ràng là cả hai người đều được hưởng lợi khi phát hiện sự khác biệt. Lúc này, cả hai người đều có cơ hội để tiết chế niềm tin của mình và tiến gần hơn đến sự thật khách quan.

2. Bạn có thể sai, và người kia có thể đúng .

Nếu niềm tin của bạn không chính xác, chất lượng của bất kỳ quyết định nào dựa trên niềm tin đó cũng đều bị ảnh hưởng. Một người lý trí sẽ hoan nghênh cơ hội thay đổi niềm tin không chính xác, nhưng chúng ta đều biết mọi người ghét thừa nhận mình sai cũng nhiều như những bác sĩ ghét phải nghe Semmelweis nói rằng họ đang giết bệnh nhân bằng cách không rửa tay. Dù việc phát hiện ra niềm tin nào đó của mình là không chính xác sẽ khiến bạn không vui, nhưng việc thay đổi niềm tin sẽ cải thiện chất lượng của mọi quyết định tiếp theo của bạn bằng cách này hay cách khác. Một sự đánh đổi rất hời cho bạn đó: một chút đau đớn nhất thời để đổi lấy những quyết định chất lượng hơn cho suốt phần đời còn lại của bạn.

3. Bạn có thể đúng, và người kia có thể sai .

Bạn có thể nghĩ chỉ người sai mới nhận được lợi ích từ việc khám phá ra sự không đồng thuận trong quan điểm, bởi vì niềm tin của bạn là đúng và không thay đổi. Nhưng trên thực tế, bạn cũng được hưởng lợi từ việc trao đổi vì hành động giải thích

niềm tin của bạn và truyền đạt nó cho người khác sẽ cải thiện mức độ hiểu biết của bạn về nó. Bạn càng hiểu rõ lý do tại sao bạn tin vào những điều bạn tin, thì niềm tin đó càng có chất lượng hơn.



Khi tán gẫu tại một bữa tiệc rượu, bạn gặp một người tin rằng trái đất phẳng. Hiển nhiên bạn nói: “Không phải vậy. Trái đất hình cầu”.

“Không”, họ bác bỏ, “trước đây tôi cũng từng tin trái đất hình cầu như mọi người khác. Nhưng tôi đã nghiên cứu vấn đề này một cách khoa học”. Họ tiếp tục đưa ra những lý lẽ được cho là tốt nhất để khẳng định với bạn tại sao trái đất lại phẳng (hoặc tại sao lại không có đủ chứng cứ chứng minh điều ngược lại).

- 1 Đừng tra cứu Internet nhé, hãy viết ra đây những lý lẽ khoa học mà bạn có để chứng minh trái đất hình cầu.

Hãy nhớ không được dùng cách nói bề trên (“Vì tôi luôn đúng”) hay dùng uy tín của người khác (“Vì tất cả các nhà khoa học đều nói thế”).

Cũng không được nói “Vì tôi đã thấy ảnh chụp”, trừ khi bạn có cách để chứng minh bức ảnh đó không bị làm giả.

- 2 Trên thang điểm từ 0-5, bạn cho rằng một bên thứ ba trung lập sẽ đánh giá phần lý lẽ của bạn thế nào?

Quá tệ 0 1 2 3 4 5 Tuyệt vời

- 3 Nếu giống hầu hết mọi người, những lập luận bạn đang có không được thuyết phục cho lắm.

Giờ thì hãy tra cứu 3 luận điểm mà khoa học giải thích cho việc tại sao trái đất lại có hình cầu và tóm tắt dưới đây.

- 4 Sau khi nghiên cứu, bạn có cảm thấy mình đã hiểu rõ hơn vì sao CÓ KHÔNG trái đất lại có hình cầu không?

☐ ☐



Trừ khi bạn đã có sẵn trong đầu lượng kiến thức dồi dào về lý do tại sao trái đất hình cầu, còn không thì thử thách giải thích cho một người có niềm tin ngược lại sẽ cải thiện chất lượng của niềm tin đó. Nó giúp bạn vượt khỏi vùng “Đây là điều mà ai cũng biết mà” sang vùng “Đây là điều mà tôi hiểu rõ”.

Khi bạn có niềm tin đúng đắn và phát hiện ra người khác tin vào điều ngược lại, đó là cơ hội để bạn hiểu rõ hơn về niềm tin của chính mình. Như John Stuart Mill đã nói: “Người chỉ biết vấn đề từ phía mình là người biết rất ít về nó”.

Tất nhiên, cơ hội để tiết chế, thay đổi hoặc hiểu rõ hơn niềm tin của bản thân phụ thuộc vào khả năng bạn có thể tiếp cận cây kiến thức của người khác và xem cây kiến thức của họ khác với của mình ở chỗ nào. Bởi vì bạn không phải là người đọc suy nghĩ nên bạn chỉ có thể làm điều này bằng cách thuyết phục họ cho bạn biết điều mà họ tin tưởng. Nhưng nếu bạn bày tỏ niềm tin của mình trước khi cho phép người khác bày tỏ niềm tin thực sự của họ, bạn sẽ không nhận được phần kiến thức đại diện cho họ đâu.

Bạn sẽ chỉ nhận được đúng phần trùng lặp với những gì bạn tin tưởng mà thôi.

[2]

Hãy “cách ly” quan điểm của bạn

Bạn phải để người khác nói cho bạn nghe những điều họ tin tưởng. Nếu bạn cho họ biết ý kiến của mình trước, câu chuyện của họ sẽ “bớt đáng tin”. Điều này có thể xảy ra vì hai lý do.

Đầu tiên, khi bạn nói điều bạn nghĩ trước khi nghe ý kiến của người khác, bạn có thể khiến ý kiến của họ nghiêng về phía bạn, và họ thường không nhận ra. *Nói cách khác, ý kiến của mọi người có thể thay đổi*. Những gì họ tin tưởng vốn có thể khác, nhưng sau khi nghe điều bạn tin, niềm tin của họ sẽ hướng về bạn. Nếu họ không biết bạn nghĩ gì, ý kiến mà bạn nghe được nhiều khả năng vẫn là ý kiến ban đầu của họ.

Thứ hai, ngay cả khi niềm tin của họ không thay đổi, *họ vẫn có thể không cho bạn biết ý kiến thực sự*. Có thể do họ nghĩ *bạn đã sai* và không muốn làm bạn xấu hổ. Hoặc họ có thể nghĩ rằng chính *họ đã sai* và họ không muốn bị xấu hổ. Hoặc họ có thể không muốn bất đồng xảy ra. Đó là những gì đã xảy ra trong thí nghiệm của Solomon Asch. Không phải người ta thực sự đã thay đổi ý kiến về độ dài của các đoạn thẳng. Họ chỉ không muốn bày tỏ sự bất đồng thành tiếng.

Bạn đã bao giờ ở trong nhóm có người nói điều gì đó sai đến mức khiến bạn giật mình, nhưng bạn không lên tiếng? Cho dù lý do là vì bạn không muốn gây xích mích, bất lịch sự, tranh cãi, làm họ xấu hổ hoặc bản thân bạn xấu hổ thì cuối cùng vẫn là bạn không nói lên suy nghĩ của mình.

Giải pháp cho vấn đề này cũng giống như đối với vấn đề đầu tiên: Đừng cho họ biết bạn nghĩ gì trước khi bạn biết được họ nghĩ gì.

Trong tình huống bạn đang muốn xin phản hồi trực tiếp, hãy chỉ đơn giản là xin phản hồi thôi. Nếu không, bạn chẳng khác gì vị bác sĩ phẫu thuật mặc chiếc áo khoác đầy vi khuẩn.

Khi trở thành một người chơi poker, tôi thường tìm lời khuyên từ những người chơi khác về cách chơi một ván bài khó. Khi xin phản hồi của họ, tôi sẽ nói những dữ kiện mà họ cần biết để đưa ra phản hồi tốt cho tôi – như thứ tự đặt cược trong ván bài, mỗi người chơi có bao nhiêu chip trước mặt, những người cùng chơi đã dày dặn kinh nghiệm hay chỉ là lính mới.

Biết được bạn nghĩ gì là cách duy nhất để ai đó biết được họ đang bất đồng với bạn. Việc giữ lại quan điểm của bản thân khi trưng cầu phản hồi sẽ khiến người khác cho bạn biết điều mà họ thực sự tin tưởng.

Điều tôi tránh nói với họ là việc tôi đã dự định hoặc đã thực sự làm gì trong những tình huống như thế. Tôi biết rằng nếu nói với họ những gì tôi đã làm, chất lượng phản hồi nhận được sẽ bị giảm đi.

Khi mô tả ván bài, tôi có thể nói: “Người chơi trước nâng cược, tôi thì có át và cơ”. Thay vì nói “Tôi cũng nâng tiếp. Bạn nghĩ sao?”, tôi chỉ nói “Bạn nghĩ tôi nên làm gì?” để không khiến họ bị ảnh hưởng bởi việc tôi thực sự đã chọn làm.

Kết quả cũng có tính lây lan

Sau một đợt tuyển dụng đại trà, bạn trao cơ hội công việc cho một trong ba ứng viên lọt vào vòng cuối cùng, nhưng chỉ trong một năm, bạn đành để cho nhân viên đó ra đi. Bạn cố xin lời khuyên về việc liệu mình đã đưa ra quyết định tuyển dụng có chất lượng tốt hay không.

Bất kể đang tìm kiếm lời khuyên nào, đừng nói với người bạn đang hỏi về diễn tiến câu chuyện sau đó (rằng bạn đã sa thải nhân viên), và cũng đừng cho họ biết bạn đã quyết định chọn ai trong số những người cuối cùng.

Cũng giống như việc bày tỏ ý kiến của mình trước khi người khác đưa ra quan điểm của họ, bạn có thể khiến phản hồi của người khác bị ảnh hưởng bằng cách cho họ biết diễn tiến sau đó.

Bạn không thể suy từ kết quả nếu bạn không biết kết quả. Bạn cũng không thể bị thiên kiến nhận thức muộn ảnh hưởng nếu bạn không biết kết quả.

Việc để người mà bạn đang xin phản hồi biết kết quả có thể làm hỏng phản hồi bạn nhận được, vì như bạn đã biết, kết quả ảnh hưởng đến khả năng đánh giá chất lượng của quyết định trước đó, của bất kỳ ai. Đó là lý do tại sao bạn nên giữ kết quả cho riêng mình càng kỹ càng tốt.

Trong rất nhiều trường hợp khi bạn xin lời khuyên về điều gì đó đã xảy ra, bạn sẽ có nhiều hơn một lựa chọn. Trong trường hợp đó, tốt hơn hết là bạn nên *lặp lại nhiều lần* quá trình xin phản hồi, lấy ý kiến theo trình tự, dừng câu chuyện trước mỗi lựa chọn.

Trong ví dụ tuyển dụng, bạn có thể bắt đầu bằng cách cho biết vị trí đang cần người, hỏi xem những phần chính của mô tả

công việc nên là gì và mức lương phù hợp là bao nhiêu. Sau khi nhận được phản hồi này, bạn có thể cho họ xem mô tả công việc và mức lương thực tế bạn đã đưa ra, rồi chuyển sang việc bạn nên tự tiến hành quy trình tuyển dụng hay nên thuê một đơn vị bên ngoài. Bạn cần nhận được quan điểm trước khi cho đối phương biết phương pháp bạn đã chọn. Sau đó, bạn có thể cung cấp thông tin về các ứng viên cuối cùng và hỏi họ sẽ thuê ai.

Việc không tiết lộ kết quả và niềm tin của bạn cho người đưa ra phản hồi sẽ giúp đưa họ vào trạng thái hiểu biết gần với trạng thái của bạn khi bạn đưa ra bất kỳ quyết định nào. Để nhận được phản hồi chất lượng, điều quan trọng là bạn phải cho đối phương vào đúng tình cảnh ở thời điểm bạn ra quyết định – đó là chỉ cung cấp những thông tin mà lúc đó bạn biết.

Cách bạn hỏi xin phản hồi có thể gợi ý về quan điểm của bạn

Đôi khi, khi lấy phản hồi từ người khác, bạn không nhận ra cách đặt câu hỏi đã thể hiện toàn bộ niềm tin của bạn.

Một ngày nọ, con tôi về nhà và phàn nàn về một người bạn tên Kevin: “Kevin đúng là ngốc, tất cả các bạn của con đều đồng ý như thế”. Khi nghe về sự đồng tình nhất trí này, tôi nói ngay: “Khi hỏi các bạn nghĩ gì về Kevin, con nói: ‘Cậu nghĩ gì về Kevin?’ hay con nói: ‘Kevin ngốc thật đúng không?’”. Tất nhiên, con tôi đã dùng câu hỏi sau.

Bạn nên cẩn thận trong cách nêu vấn đề vì nó có thể cho đối phương biết bạn có quan điểm tích cực hay tiêu cực về điều mà bạn đang cố gắng nhận phản hồi. Hãy cố gắng giữ cho mình càng trung lập càng tốt.

HIỆU ỨNG ĐÓNG KHUNG

Một thiên kiến nhận thức trong đó cách trình bày thông tin ảnh hưởng đến quyết định của người nghe về thông tin.



Từ “bất đồng” có ý nghĩa rất tiêu cực. Nó thường được sử dụng với nghĩa không tốt đẹp. Bạn có thể cũng đã nhận thấy, tôi chủ ý dùng từ “khác biệt” thay vì “bất đồng” để giữ thái độ trung dung. Quan điểm “khác biệt” hoặc “đa dạng” thay vì “bất đồng” là một cách trung lập để nói về những điểm mà ý kiến của mọi người khác nhau.

[3]

Làm sao để giữ quan điểm riêng trong bối cảnh nhóm

Khi nói chuyện riêng với ai đó, bạn vẫn có thể ngăn cản hiện tượng “lây lan niềm tin”. Bất kể bạn đang muốn nhận phản hồi về điều gì, chỉ cần bạn chú ý không đưa ra ý kiến của bản thân trước là được. Nhưng giải pháp này không hiệu quả trong bối cảnh nhóm. Khi thảo luận nhóm, bạn có thể không nói trước ý kiến *của bạn* với mọi người, nhưng khi người đầu tiên đã nêu quan điểm, những người còn lại trong nhóm sẽ bị ảnh hưởng.

Linh tính của chúng ta nói rằng khi phải ra quyết định, nhiều cái đầu sẽ tốt hơn một. Nếu bạn thu thập được nhiều ý kiến hơn thì sẽ có được nhiều cái nhìn bên ngoài hơn, góc nhìn rộng hơn, đa dạng quan điểm hơn, và điều đó sẽ cải thiện chất lượng quyết định.

Tuy nhiên, chúng ta biết rằng khi mọi người ở trong bối cảnh nhóm, chất lượng quyết định thường không tốt hơn, nhưng chỉ vì có nhiều người tham gia vào quá trình hơn nên sự tự tin vào quyết định tăng lên. *Đó là một sự kết hợp tồi: tự tin hơn vào chất lượng của một quyết định không thật sự tốt hơn.*

Đó là lý do tại sao sự lây lan niềm tin lại là một vấn đề đặc biệt phải bàn trong các nhóm.

Nghiên cứu cho thấy trong môi trường nhóm, ngay cả khi các thành viên sở hữu thông tin đi ngược lại với ý kiến đồng thuận của cả nhóm, họ thường sẽ không chia sẻ thông tin đó.

Trong một thí nghiệm do Garold Stasser của Đại học Miami và William Titus của Đại học Briar Cliff thực hiện, các nhóm bốn người phải quyết định xem ai trong ba ứng cử viên là phù hợp nhất để trở thành Chủ tịch Hội sinh viên. Các nhà nghiên cứu đã tạo hồ sơ liệt kê đặc điểm tích cực và tiêu cực của từng ứng viên. Dựa trên tất cả thông tin, ứng viên A có lợi thế nhất. Mỗi thành viên trong các nhóm xem xét hồ sơ, xác định người mà mình thích, và sau đó họp kín để chọn ứng viên trong tư cách nhóm.

Đối với một số nhóm (chúng ta gọi các nhóm này là “nhóm được thông tin đầy đủ”), mỗi thành viên đều nhận được đầy đủ hồ sơ và tất cả thông tin về mỗi ứng viên. Đúng như dự đoán, Ứng viên A là ưu tiên của hầu hết mọi thành viên và cũng là ứng viên được các nhóm này lựa chọn.

Đối với một số nhóm khác (gọi là “nhóm được thông tin một phần”), hồ sơ mà mỗi thành viên nhận được không đầy đủ. Ngoài một số thông tin chung về từng ứng viên, những thông tin còn lại được chia rải rác cho các thành viên. Dựa trên cách thức thông tin tích cực và tiêu cực được chia trong các hồ sơ, hầu hết thành viên thuộc các nhóm thông tin một phần không chọn Ứng viên A làm ưu tiên hàng đầu (Lưu ý: Mọi người trong thử nghiệm đã được báo trước rằng khả năng hồ sơ của họ không hoàn chỉnh và các thành viên khác trong nhóm có thể có thông tin mà họ không biết).

Và điều đáng chú ý nằm ở đây: Nếu mọi thành viên thuộc nhóm nhận được một phần thông tin chia sẻ những gì mình biết khi thảo luận nhóm, họ sẽ có thông tin hết như các nhóm có thông tin đầy đủ và kết quả nhiều khả năng là ứng viên A. Vấn đề là, họ có chia sẻ thông tin?

Các nhóm chỉ nhận được một phần thông tin nhanh chóng hình thành sự đồng thuận dựa trên sự ưu ái được hình thành trước

khi họp. Khi thấy sự đồng thuận đã được hình thành, các thành viên có thông tin khác (thông tin tiêu cực về ứng viên được nhất trí hoặc thông tin tích cực về ứng viên không được thiện cảm) sẽ ít chia sẻ thông tin mà họ có. Không giống như ở các nhóm thông tin đầy đủ – nơi ứng viên A chiếm ưu thế, các nhóm được thông tin một phần hầu như luôn chọn một trong hai ứng viên còn lại.

Nói cách khác, mặc dù các nhóm được thông tin một phần có tất cả thông tin để xác định được rằng ứng viên A là tốt nhất, họ không chia sẻ thông tin và thường đưa ra một lựa chọn kém hơn.

Điều này cho thấy rằng thông tin trong đầu mọi người không phải lúc nào cũng sẽ được chia sẻ với nhóm, đặc biệt khi sự đồng thuận đã bắt đầu hình thành. Tất nhiên, vấn đề là nếu bạn muốn nhận được lợi ích từ quan điểm khác biệt của tất cả thành viên trong nhóm, bạn phải thực sự nghe được những quan điểm đó.

Thu thập phản hồi một cách độc lập

Câu hỏi đặt ra là làm cách nào để cách ly niềm tin và kết quả, bởi vì sau khi người đầu tiên trong nhóm phát biểu thì việc cách ly cũng tiêu tụt ngay lập tức? Bạn có thể thực hiện điều này trong môi trường nhóm bằng cách lấy ý kiến độc lập từ mỗi thành viên, sau đó chia sẻ với các thành viên khác *trước khi họp nhóm*. Việc này giúp giảm bớt vấn đề về việc thông tin không đầy đủ, bởi vì mỗi thành viên của nhóm đều đã được tiếp xúc với quan điểm độc lập của những người khác.

Các thành viên của một ban tuyển dụng phỏng vấn những người lọt vào vòng cuối cùng. Trước khi ban tuyển dụng thảo luận nhóm, hãy yêu cầu mỗi người gửi email quan điểm riêng về ứng viên họ thích cùng lý do. Tập hợp những phản hồi đó lại và chia sẻ với các thành viên của ban tuyển dụng trước khi thảo luận nhóm.

Một ủy ban đầu tư đang quyết định xem có nên thực hiện một khoản đầu tư hay không. Hãy thu thập phản hồi một cách độc lập và chia sẻ nó với nhóm trước khi họp.

Một nhóm pháp lý được khách hàng yêu cầu đưa ra khuyến nghị về việc giải quyết vụ việc. Hãy yêu cầu mỗi người trong nhóm, trước khi thảo luận với người khác, đưa ra ý kiến riêng về thỏa thuận hợp lý cũng như các giới hạn trên và dưới, khả năng đối phương sẽ chấp nhận phạm vi này, lý do,... Yêu cầu họ gửi email để tổng hợp và chia sẻ với nhóm trước khi họp thảo luận.

Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng mọi người sẽ đưa ra phản hồi đúng với hiểu biết và ưu tiên của bản thân hơn khi phản hồi một cách độc lập và riêng tư. Dan Levy, Joshua Yardley và Richard Zeckhauser của Trường Harvard Kennedy nhận thấy: việc yêu cầu sinh viên giơ tay (hệ thống phản hồi nhóm đã có từ lâu đời trong lớp học) gây ra hiệu ứng bầy đàn, trong đó, khi sinh viên thấy sự đồng thuận đang tăng, họ sẽ cùng giơ tay tham gia vào sự đồng thuận đó, tạo nên hiệu ứng siêu số đông.

Ngược lại, khi sinh viên trả lời bằng cách bấm nút điện tử và không thấy câu trả lời của người khác, hiệu ứng siêu số đông được hình thành bằng cách giơ tay công khai cũng không còn. Việc lấy phản hồi từ sinh viên một cách độc lập giúp người hướng dẫn nắm được tốt hơn những hiểu biết và ưu tiên thực sự của sinh viên.

Đó là điều mà việc khuyến khích phản hồi và nêu ý tưởng một cách độc lập (qua email hoặc một số phương tiện khác) đang hướng tới. Nó giảm thiểu sự trùng lặp quan điểm cố ý, cho thấy rõ hơn các niềm tin khác biệt của mọi người.

Một lớp bảo vệ bổ sung: Phản hồi ẩn danh

Một số ý kiến dễ lây lan hơn những ý kiến khác. Một số người có nhiều khả năng khiến ý kiến của người khác nghiêng về phía họ và khiến các quan điểm khác không được nói ra. Niềm tin dễ lây lan nhất trong nhóm đến từ những cá nhân có vị trí cao hơn. Vị trí ấy có thể bắt nguồn từ vị trí lãnh đạo, kinh nghiệm, chuyên

môn, khả năng thuyết phục, uy tín, tính hướng ngoại, hoặc thậm chí chỉ là do người đó thể hiện quan điểm của mình rõ ràng đến mức nào.

Lý tưởng nhất là khi bạn lấy ý kiến phản hồi từ các thành viên trong nhóm, đánh giá của bạn về ý tưởng sẽ không bị ảnh hưởng do người đề xuất là một CEO hay một thực tập sinh. Nhưng trên thực tế, ý tưởng của những người có vị trí thấp hơn không được xem xét công bằng về giá trị.

Cách bạn giải quyết vấn đề này là **ẩn danh** vòng phản hồi ban đầu. Điều này đảm bảo rằng phản hồi của những cá nhân có vị trí thấp hơn được cân nhắc nhiều hơn so với khi không làm như vậy.

Nhưng chuyên môn và kinh nghiệm không quan trọng sao?

Có thể bạn đang nghĩ: “Nhưng lưu ý hơn đến một số phản hồi dựa trên việc ai là người đưa ra phản hồi đó không phải hợp lý sao? Nếu cả nhóm đang lấy ý kiến về thuyết tương đối và Einstein cũng có mặt trong phòng, thì điều ông ấy nói chẳng phải quan trọng hơn người vừa thực tập xong sao?”.

Đúng vậy, nếu Einstein có mặt trong nhóm, sẽ có những lúc ý kiến của ông ấy có sức nặng hơn bất kỳ ai khác. Và đó là lúc cả nhóm đang nói về vật lý. Vì lý do đó, các ý kiến không thể và không nên ẩn danh mãi.

Dẫu vậy, việc *thông qua vòng đầu ẩn danh* mang lại rất nhiều lợi ích.

Đầu tiên, mọi người khó có thể công khai bất đồng với các thành viên có chuyên môn cao hơn hoặc vị trí cao hơn trong nhóm, cho dù đó là Einstein hay Giám đốc điều hành. Nhưng hậu quả chưa dừng lại ở đó, do **hiệu ứng hào quang**, người ta có xu hướng coi trọng ý kiến của những người thành đạt trong mọi lĩnh vực, ngay cả những cá nhân thành đạt ấy đang phát biểu về lĩnh vực mà họ không có chuyên môn.

Không ai muốn đứng ra cãi lại Einstein, cho dù đó là về thuyết tương đối hay về việc thừa kiện chủ nhà.

HIỆU ỨNG HÀO QUANG

Thiên kiến nhận thức trong đó ấn tượng tích cực về một người ở một lĩnh vực nhất định khiến bạn có cái nhìn tích cực về người đó cả trong các lĩnh vực khác không liên quan.

Thứ hai, bên cạnh tất cả giá trị chuyên môn mang lại, các chuyên gia không tránh được việc có sẵn thành kiến. Như Philip Tetlock đã chỉ ra, khi bạn là một chuyên gia, bạn có xu hướng đào hào lũy để bảo vệ thế giới quan của mình, khó thoát được khỏi đó để nhìn mọi thứ từ góc độ khác với mô hình thế giới của mình.

Đây là một lợi ích lớn của việc ẩn danh trong vòng phản hồi ban đầu. Các thành viên một cách tự nhiên sẽ nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau. Bởi vì mỗi thành viên không biết nguồn gốc của bất kỳ quan điểm nào nên tất cả quan điểm đều có nhiều khả năng được cân nhắc đến. Các thành viên trong nhóm không biết ý kiến nào là của ai để tăng bốc hay ngó lơ.

Các thành viên có vị trí thấp hơn trong nhóm có thể có những quan điểm khác biệt, có giá trị. Đôi khi họ nhìn thấy được các giải pháp sáng tạo mà người khác không thấy, vì họ chẳng vướng bận gì với hiện trạng. Ở tầm vĩ mô, khi nhìn vào lịch sử thế giới, bạn sẽ thấy những người đưa ra những quan điểm khác biệt chính là những người tạo ra được những bước nhảy vọt sáng tạo và thay đổi toàn bộ thế giới. Bằng cách ẩn danh phản hồi ban đầu, những quan điểm sáng tạo khác lạ sẽ có cơ hội lộ diện.

“Nhưng, tại sao?”

Tất nhiên, những thành viên ít kinh nghiệm nhất của nhóm không phải lúc nào cũng là thiên tài và đóng góp của họ không phải lúc nào cũng là ý tưởng đột phá đưa nhóm đến đỉnh cao

thành công. Quan điểm của họ thường chỉ cho thấy sự thiếu hiểu biết.

Quy trình khuyến khích phản hồi nhóm tốt cũng sẽ cho mọi người không gian để bày tỏ sự thiếu hiểu biết. Cả nhóm được hưởng lợi từ điều đó, vì nó tạo cơ hội cho các chuyên gia hiểu rõ hơn *tại sao* họ tin vào những gì họ tin, đồng thời cho họ cơ hội truyền đạt kiến thức cho thành viên khác trong nhóm. Đôi khi, nó còn cho họ cơ hội sửa chữa những điểm không chính xác trong điều mà họ vẫn tin tưởng.

Nó giống như trải nghiệm của mọi bậc cha mẹ khi được con yêu cầu giải thích điều gì đó, rồi nghe chúng hỏi: “Nhưng tại sao?”.

“Mẹ ơi, tại sao bầu trời lại màu xanh?”.

Hài lòng với bản thân, bạn khoe kiến thức về khúc xạ ánh sáng với một đứa trẻ năm tuổi: “Bầu trời thực sự có tất cả các màu sắc khác nhau của cầu vồng. Nhưng không khí xung quanh trái đất chỉ để mắt chúng ta nhìn thấy màu xanh lam”.

Và đứa trẻ năm tuổi của bạn tiếp tục hỏi: “*Nhưng tại sao?* Tại sao không khí xung quanh trái đất chỉ cho chúng ta nhìn thấy màu xanh?”.

Bạn lại phải trả lời, tiếp tục cho đến khi đã tới giới hạn hiểu biết, lúc đó cuộc trao đổi thường kết thúc với việc bạn nói “Bởi vì mẹ nói như vậy!”, hoặc “Ô, đến giờ xem hoạt hình rồi này?”, hoặc “Con có muốn ăn kem không?”.

Giống như cách một đứa trẻ tiết lộ những điều bạn biết và những điều bạn không biết, tất cả mọi người đều được lợi với câu hỏi xuất phát từ sự thiếu hiểu biết: “*Nhưng, tại sao?*”.

Nhanh-tạm: Giải pháp thay thế cho các quyết định có ít tác động

Bạn có thể đang nghĩ: “Nếu quyết định nào đưa ra trong tư cách nhóm cũng phải làm thế này thì cả tháng chẳng xong được mấy chuyện”.

Rõ ràng, loại quy trình ra quyết định này (trưng cầu ý kiến phản hồi một cách độc lập và ẩn danh để xem xét trước khi thảo luận nhóm) cần nhiều thời gian. Nhưng song song đó, bạn vẫn có thể thỏa hiệp chất lượng thu thập phản hồi để tiết kiệm thời gian. Đối với các quyết định ít quan trọng, nhóm vẫn có thể ngăn chặn sự lây lan theo cách không mất nhiều thời gian đến thế, thông qua một phiên bản nhanh-tạm của quy trình thu thập phản hồi.

Khi bạn đang cân nhắc một quyết định trong bối cảnh nhóm, mỗi thành viên có thể viết ra ý kiến và lý lẽ của mình vào một tờ giấy, sau đó chuyển hết lại cho một người. Người này sẽ đọc to hoặc viết chúng lên bảng trắng trước khi thảo luận. Làm như vậy không mất thêm nhiều thời gian mà lại cho mọi người cơ hội bày tỏ quan điểm trước khi nghe người khác nghĩ gì.

Nếu muốn tiết kiệm thời gian hơn nữa, bạn có thể yêu cầu mọi người viết ra ý kiến và lý lẽ riêng, sau đó tự đọc to lên, nhưng bắt buộc phải bắt đầu từ thành viên thấp nhất trong nhóm, người có ít “khả năng lây lan” nhất (cũng là người có nhiều khả năng bị ảnh hưởng nhất từ các thành viên có vị trí cao hơn, khiến cả nhóm không được nghe quan điểm đích thực của họ).

[4]

Khi xin phản hồi, hãy kể câu chuyện một cách trọn vẹn

Nếu mọi người không nhận được đủ thông tin liên quan để cung cấp những phản hồi chất lượng cao, thì có cách ly cả thế giới cũng sẽ chẳng giúp ích gì hơn cho quyết định của bạn. Phản hồi của họ tốt được đến đâu còn tùy thuộc ở thông tin bạn cung cấp cho họ.

Nếu bạn đang lấy ý kiến phản hồi về một ứng viên công việc mà không đề cập đến việc ứng viên đó đã bị nhà tuyển dụng trước đây kết tội biển thủ, bạn có khả năng nhận được phản hồi chất lượng tốt không?

Nếu bạn đại diện cho bên nguyên trong một vụ kiện đang quyết định xem có nên hòa giải vào đêm trước phiên tòa hay không, việc xin lời khuyên từ một luật sư dày dạn kinh nghiệm liệu có ích gì nếu bạn không cho họ biết vụ án mới đây đã được giao lại cho một thẩm phán có tiếng thường nghiêng về bên bị?

Tất nhiên, những chi tiết rõ ràng liên quan như vừa nêu ít có khả năng bị bỏ qua. Nhưng xu hướng của chúng ta là: Câu chuyện mà chúng ta thuật lại khi xin lời khuyên của người khác là phiên bản đã được làm nổi bật một số thông tin, nói giảm nói tránh một số thông tin và bỏ qua một số thông tin, với mục đích sau cùng là dẫn dắt người kia đồng ý với kết luận mà ta đã có trong đầu.

Việc này nhìn chung chẳng nhằm mục đích đánh lừa ai khác mà chủ yếu là để lừa chính bản thân ta. Cách đưa ra câu chuyện khiến bạn nhiều khả năng sẽ nghe được câu trả lời trùng với quan điểm của bản thân, thay vì những quan điểm khác biệt, làm giảm chất lượng phản hồi mà bạn nhận được.

Sử dụng góc nhìn bên ngoài để ngăn việc bóp méo câu chuyện

Chúng ta đã xác định được một điểm nghẽn chính trong quy trình quyết định, đó là chất lượng phản hồi bạn nhận được bị giới hạn bởi chất lượng thông tin mà bạn đưa vào quy trình xin phản hồi. Câu chuyện của chúng ta tự nhiên mang tính chủ quan, theo hướng hỗ trợ quan điểm của chính chúng ta về thế giới. Một cách để giải quyết vấn đề này là có được góc nhìn từ bên ngoài, đặt mình vào vị trí của người đưa ra phản hồi thay vì người tìm kiếm phản hồi.

Bạn có thể có được góc nhìn từ bên ngoài bằng cách tự hỏi: “Nếu được hỏi ý kiến về loại quyết định này, tôi cần biết những gì để có thể cung cấp phản hồi chất lượng?”. Lập danh sách những chi tiết ấy và sau đó cung cấp cho bất kỳ ai mà bạn đang tìm đến xin lời khuyên.

Bạn có thể làm điều này cho bất kỳ quyết định nào, nhưng nó đặc biệt hữu ích cho các quyết định lặp lại vì bạn có thể suy nghĩ về nó trước khi đối mặt với bất kỳ trường hợp cụ thể nào của quyết định đó. Khi đang đứng trước một quyết định, quan điểm về phương án mà bạn ưa thích có thể đã hình thành. Một khi điều đó xảy ra, sự thiên vị của bạn sẽ bóp méo thông tin bạn nghĩ mình cần biết. Bằng cách xây dựng trước danh sách kiểm tra, bạn sẽ không bị ảnh hưởng bởi các chi tiết cụ thể của một quyết định mà bạn đã hình thành thiên kiến, giúp bạn trở nên khách quan và nhìn nhận được từ góc độ khác.

Nên đưa gì vào danh sách?

Danh sách thông tin liên quan tới mỗi quyết định mà bạn đang cân nhắc sẽ mỗi khác, nhưng thường tập trung vào các giá trị, nguồn lực, mục tiêu cùng với các chi tiết của tình huống. Bạn cần cung cấp cho người khác những điều cần biết để đưa ra phản hồi đáng giá – vậy thôi.

Đầu tiên và quan trọng nhất, bạn cần cho họ biết bạn muốn đạt được điều gì. Mỗi người lại có mục tiêu và giá trị khác nhau, và những điều đó rất quan trọng. Phương án phù hợp cho người này có thể không hợp với người khác.

Nếu bạn đang xin lời khuyên về điểm đến cho kỳ nghỉ, người bạn đang hỏi phải được biết mục tiêu, sở thích và hạn chế của bạn. Nếu bạn nói muốn đến nơi nào đó nhiều nắng vào tháng Hai và có lịch sử phong phú, nhưng không nói rằng chỉ có ba ngày nghỉ, họ có thể giới thiệu bạn đến Úc, có lẽ vì họ đã có khoảng thời gian tuyệt vời khi ở đó hai tuần.

Chỉ cung cấp phần nào thông tin sẽ không cho bạn những phản hồi tốt.

Khi chơi poker, tôi luôn hỏi phản hồi của người chơi khác về ván bài. Bởi vì tôi biết mình sẽ còn làm việc này nhiều lần và để có một danh sách kiểm tra thông tin tốt, tôi đã tự hỏi: “Nếu được yêu cầu phản hồi về một ván bài, tôi cần biết những gì để đưa ra lời khuyên tốt?”. Tôi cần biết những thứ như thứ tự đặt cược, số

chip mà những người chơi khác đang có,... Tôi lập danh sách những chi tiết đó và cố gắng đảm bảo cung cấp đầy đủ bất cứ khi nào xin lời khuyên.

Nếu bạn đang đưa ra quyết định tuyển dụng, điều quan trọng là phải cung cấp thông tin về các mục tiêu, giá trị và nguồn lực của bạn. Mục đích của bạn có phải là thuê một người có kinh nghiệm, sẽ giúp đào tạo nhân viên mới trong tương lai? Bạn có coi trọng tính tình vui vẻ không? Thông tin liên quan về các ứng viên bao gồm CV của họ, nhận xét thư giới thiệu của họ, và thông tin cuộc phỏng vấn với họ.

Khi đã lập danh sách những điều cần biết, bạn phải có trách nhiệm cung cấp những thông tin đó cho người mà bạn đang xin phản hồi. Điều này sẽ làm giảm nguy cơ bạn bóp méo câu chuyện sao cho hợp với chủ kiến sẵn có, và sẽ tăng chất lượng phản hồi mà bạn nhận được.

Việc lập danh sách những điều cần biết cho nhóm cũng có thể được thực hiện bằng quy trình tương tự như khi lấy phản hồi trong bối cảnh nhóm. Hãy yêu cầu các thành viên trong nhóm trả lời câu hỏi một cách độc lập: “Nếu được yêu cầu phản hồi về loại quyết định này, tôi sẽ cần biết những gì?”. Tập hợp các câu trả lời ẩn danh rồi phát đến các thành viên, và thảo luận nhóm về chúng. Sản phẩm sẽ là một danh sách toàn diện về những thông tin phải được cung cấp cho bất kỳ thành viên nào trong nhóm khi có ai đó yêu cầu họ cung cấp phản hồi.

Các thành viên của nhóm phải có trách nhiệm đối với danh sách này và phải đảm bảo người khác cũng có trách nhiệm với nó. Bất kỳ ai yêu cầu phản hồi cũng đều có trách nhiệm cung cấp thông tin trong danh sách và bất kỳ ai được yêu cầu phản hồi đều phải có được tất cả thông tin trong danh sách.



Hãy xây dựng danh sách thông tin cần thiết cho một quyết định mà bạn sẽ còn lặp lại nhiều lần trong công việc và cuộc sống.

Bạn có thể làm việc này trong tư cách cá nhân hoặc như một bài tập nhóm.

- 1 Viết ra một quyết định cá nhân hoặc công việc có tính chất lặp lại.
- 2 Nếu ai đó đến gặp bạn và yêu cầu phản hồi về quyết định kiểu này, bạn cần biết những gì để có thể đưa ra phản hồi chất lượng?

Hãy viết xuống đây danh sách đầy đủ những thông tin bạn cần để đưa ra phản hồi chất lượng về quy trình hành động tốt nhất.

Bắt đầu với những mục tiêu của bạn, những gì bạn đánh giá cao, sau đó là nguồn lực của bạn.



Cho dù là trong một nhóm hay chỉ hai người hỏi nhau lời khuyên, điều quan trọng là phải *đồng ý* rằng tất cả mọi người tham gia vào quá trình phản hồi đều phải có trách nhiệm với danh sách thông tin cần có.

Trách nhiệm thực sự đối với danh sách thông tin có nghĩa là nếu ai đó không thể cung cấp thông tin cần thiết để bạn đưa ra phản hồi chất lượng, bạn nên từ chối đưa ra phản hồi.

Nếu không có thỏa thuận giữ cho bản thân cũng như đối phương có trách nhiệm, người tiếp nhận câu chuyện thường sẽ cho rằng nếu các chi tiết được nhấn mạnh, chúng phải đặc biệt liên quan. Còn nếu chi tiết chỉ được nhắc qua loa hoặc bỏ qua, đó là vì chúng không quan trọng.

Nói chung, khi các chi tiết bị bỏ qua, mọi người vẫn sẽ đưa ra lời khuyên, có thể vì nghĩ rằng sẽ thật thô lỗ nếu đáp lại rằng: “Tôi không thể giúp được”. Hoặc có thể vì tất cả chúng ta đều rất tin tưởng vào giá trị ý kiến của mình đến mức nghĩ rằng có thể cho người khác lời khuyên chất lượng cao bất chấp việc không có đủ dữ kiện.

Từ chối đưa ra phản hồi khi không có đủ thông tin không phải là xấu tính, mà là *tử tế*.

Khi tôi dạy poker, đôi khi các học viên đến gặp tôi và mô tả những ván bài mà họ không thể nhớ một số dữ kiện trong danh sách. Ví dụ, một người hỏi tôi liệu có nên đặt cược vào lá bài cuối cùng của ván hay không, nhưng lại không thể nhớ khoản tiền đem cược là bao nhiêu. Trong trường hợp đó, tôi từ chối trả lời, bởi vì nếu không biết khoản tiền cược thì ý kiến của tôi sẽ không có giá trị và bất cứ điều gì tôi nói với họ đều là vô nghĩa.

Việc tôi không muốn cung cấp những phản hồi vô giá trị – và có khả năng gây hiểu lầm – đã tạo ra nhiều lợi ích trong tương lai cho những học viên của mình. Thứ nhất, họ bắt đầu chú ý đến khoản tiền cược. Có thể cá rằng lần tới khi hỏi tôi về ván bài, họ sẽ nắm được thông tin này bởi biết rằng nếu muốn nhận phản hồi của tôi, họ sẽ phải cho tôi biết giá trị khoản tiền cược. Đây là một chi tiết mà họ rõ ràng là không chú ý đến và sẽ tiếp tục bỏ qua nếu tôi dễ dãi với họ.

Quan trọng hơn, sự từ chối của tôi đã cho họ cơ hội hiểu *tại sao* việc biết giá trị khoản tiền cược lại quan trọng. Trong các ván bài trong tương lai, bất kể có yêu cầu phản hồi hay không, họ sẽ chú ý đến chi tiết quan trọng này và kết hợp nó vào quá trình ra quyết định tại chỗ của mình.

Lợi ích sẽ sinh ra từ việc tuân thủ danh sách kiểm tra, cho dù liên quan đến khoản tiền cược trong ván poker hay bạn còn bao nhiêu lần nghỉ hội ý trong 15 phút cuối trận bóng.

Hay mức độ quan trọng của sự phù hợp văn hóa khi bạn thuê một nhân viên mới.

Hay mức độ quan trọng của tiền sử thiên vị bị cáo của thẩm phán đối với vụ kiện của bạn.

Hay mức độ quan trọng của ban điều hành trong một công ty mà bạn đang cân nhắc mua cổ phiếu.

Có sẵn một danh sách tốt sẽ giúp bạn không vẽ ra những câu chuyện mang đầy thiên kiến khi cần đưa ra quyết định trong tương lai.

[5]

Những suy ngẫm cuối cùng

Trong suốt cuộc đời, chúng ta đưa ra vô số quyết định, một số sẽ hiệu quả và một số thì không. Mục tiêu của chúng ta không thể là mọi quyết định đều sẽ tốt đẹp; bởi vì còn tính may rủi và tính đầy đủ của thông tin nên đó là một mục tiêu bất khả thi.

Các quyết định bạn đưa ra giống như một danh mục đầu tư vậy. Mục tiêu của bạn là đảm bảo rằng tổng thể danh mục đầu tư sẽ thúc đẩy bạn về hướng đạt được mục tiêu của mình, dẫu bất kỳ quyết định riêng lẻ nào trong danh mục đó đều có thể thắng hoặc thua.

Hãy nghĩ như một người mua đi bán lại những ngôi nhà. Mục tiêu của người này là có lời từ tổng số nhà đã mua – cải tạo – bán lại, nhưng bất kỳ ngôi nhà riêng lẻ nào mà họ cải tạo đều có thể kiếm được tiền hoặc mất tiền. Họ không biết trước được ngôi nhà cụ thể nào trong danh mục đầu tư của mình sẽ lỗ. Nếu làm được vậy, họ rõ ràng sẽ chỉ đầu tư vào những bất động sản có thể sinh lời.

Điều này cũng đúng cho các quyết định của bạn. Mục đích cuối cùng của bạn, trong toàn bộ danh mục quyết định mà bạn đưa ra trong đời, là tiến tới mục tiêu của mình thay vì lùi xa khỏi chúng. Nhưng giống như người mua đi bán lại, bất kỳ quyết định riêng lẻ nào cũng có thể không đầu vào đâu. Hiểu rõ thực tế này là điều cần thiết để trở thành người ra quyết định tốt hơn.

Nếu bạn đi đến quyết định với suy nghĩ rằng kiểu gì rồi cũng có thể đảm bảo mọi thứ diễn ra suôn sẻ, bạn sẽ rất khó để bước vào thế giới của những điều mình chưa biết. Thay vào đó, bạn sẽ trong tâm thế liên tục né tránh, phòng thủ, liên tục gạt đi khả năng rằng mình đã đưa ra quyết định tồi hoặc có một niềm tin không chính xác.

Và việc đó cuối cùng sẽ để lại những hậu quả rất lớn.

Khi đón nhận kết quả tồi tệ bằng cách loại bỏ khả năng mình đã đưa ra quyết định tồi hoặc có một niềm tin không chính xác, bạn có thể cảm thấy như đang yêu thương bản thân mình. Xử lý kết quả theo cách này có thể khiến bạn cảm thấy ổn hơn trong chốc lát, cũng như theo phản xạ sẽ nhận lấy công lao khi mọi việc suôn sẻ.

Nhưng nếu tất cả những gì bạn làm là tìm kiếm sự xác nhận rằng chất lượng các quyết định của bạn là tốt và những điều bạn tin là đúng, thì đừng mong có thể học hỏi được điều gì mới. Khả năng cải thiện chất lượng quyết định của bạn đã không còn nữa.

Bạn trong tương lai trông chờ bạn của hiện tại đưa ra các quyết định chất lượng và tiếp tục cải thiện chúng. Yêu bản thân thực sự là không để những người đó – tất cả những phiên bản tương lai của chính bạn – phải thất vọng.

[6]

Tóm tắt

- Một trong những cách tốt nhất để cải thiện chất lượng niềm tin của bạn là biết được quan điểm của người khác. Khi niềm tin của họ khác với bạn, việc ra quyết định của bạn sẽ được cải thiện nhờ biết những điều mình chưa biết.
- **Niềm tin dễ lây lan.** Cho người khác biết niềm tin của bạn trước khi họ đưa ra phản hồi sẽ làm tăng đáng kể khả năng họ bày tỏ cùng niềm tin đó lại với bạn.
- Thực hành việc **thanh lọc quyết định** để ngăn chặn sự lây nhiễm niềm tin.
- Cách duy nhất để ai đó có thể biết họ đang bất đồng với bạn là cho họ biết quan điểm của bạn trước. **Hãy giữ lại quan điểm của bạn khi xin phản hồi.**
- **Cách trình bày câu chuyện** của bạn có thể tiết lộ bạn có quan điểm tích cực hay tiêu cực về sự việc bạn đang muốn phản hồi. Hãy giữ sự trung lập càng nhiều càng tốt.

- Từ “bất đồng” có ý nghĩa rất tiêu cực. Dùng từ “**khác biệt**” hoặc “**đa dạng**” ý kiến thay vì “bất đồng”, đó là một số cách trung lập hơn để nói về những điểm mà ý kiến của mọi người khác nhau.

- **Kết quả cũng có thể ảnh hưởng đến chất lượng của phản hồi.** Hãy tạm giữ lại kết quả đã xảy ra, đừng nói với người đang được xin phản hồi.

- Khi bạn yêu cầu phản hồi về điều gì đó đã xảy ra trong quá khứ và có nhiều lựa chọn, hãy **lặp lại nhiều lần quy trình phản hồi**.

- Đối với bất kỳ hình thức phản hồi nào, hãy đưa người đó đến càng gần trạng thái hiểu biết của bạn khi bạn đưa ra quyết định càng tốt.

- **Bối cảnh nhóm** đem đến tiềm năng cải thiện chất lượng quyết định nếu bạn có thể có được các quan điểm khác nhau. Tiềm năng này thường bị suy yếu đi bởi xu hướng các nhóm nhanh chóng đạt được sự đồng thuận, không khuyến khích thành viên có thông tin hoặc ý kiến không đồng tình với sự đồng thuận đó.

- Các nhóm có thể phát huy tốt hơn tiềm năng ra quyết định của mình bằng cách thực hiện việc **thanh lọc quyết định** của nhóm, trưng cầu các ý kiến một cách độc lập trước khi chia sẻ với nhóm.

- Do **hiệu ứng hào quang**, ý kiến của các thành viên có vị thế cao trong nhóm đặc biệt dễ lây lan.

- **Ẩn danh phản hồi trong lượt đầu tiên** cho phép các ý tưởng được cân nhắc kỹ hơn dựa trên giá trị của chúng thay vì dựa trên vị thế của cá nhân nắm giữ ý tưởng đó.

- Đối với các quyết định có ít tác động hơn, nhóm vẫn có thể ngăn chặn sự lây lan thông qua **cách làm nhanh-tạm** bằng cách cho các thành viên trong nhóm viết ra ý kiến riêng, sau đó chuyển về cho một người đọc to hoặc viết chúng lên bảng trắng, hoặc thành viên tự đọc to ý kiến của mình theo thứ tự từ người có thâm niên thấp nhất đến cao nhất.

- **Chất lượng phản hồi bị giới hạn bởi chất lượng thông tin đầu vào.** Chúng ta có xu hướng thuật lại câu chuyện theo cách làm nổi bật lên hoặc nói giảm nói tránh một số thông tin để đối phương có kết luận giống với kết luận mà ta đang có.

- Hãy cung cấp cho người được hỏi những gì họ cần biết để họ cho bạn một ý kiến chất lượng.

- Tiếp cận góc nhìn từ bên ngoài bằng cách tự hỏi: “Nếu được hỏi ý kiến về loại quyết định này, tôi cần biết những gì để đưa ra lời khuyên tốt?”.

- Xây dựng **danh sách các thông tin cần có** để xin phản hồi cho các quyết định lặp lại. Lập danh sách này *trước khi* bước vào quá trình ra quyết định. Danh sách này nên tập trung vào các giá trị, nguồn lực, mục tiêu cùng các chi tiết của tình huống.

- Các thành viên trong một nhóm phải có trách nhiệm và đảm bảo từng thành viên **có trách nhiệm** với danh sách thông tin cần có. Nếu ai đó đang yêu cầu phản hồi nhưng không thể cung cấp các thông tin chi tiết trong danh sách kiểm tra, thì bạn không nên đưa ra phản hồi.

CHECKLIST

Khi bạn đang tìm kiếm phản hồi từ người khác, hãy thực hiện tốt việc thanh lọc quyết định theo những cách sau:

- ☐ Không nêu ra ý kiến và niềm tin của bạn khi yêu cầu phản hồi.

- ☐ Trình bày câu chuyện theo cách trung dung, tránh báo hiệu về kết luận của bạn.

- ☐ Không cho họ biết kết quả khi hỏi về các quyết định trong quá khứ.

- ☐ Nếu bạn đang yêu cầu phản hồi cho nhiều lựa chọn, hãy lặp lại nhiều lần quy trình phản hồi.

- ☐ Giải thích lời phản hồi mà bạn đang tìm kiếm.

❑ Trước khi bước vào quá trình ra quyết định, hãy lập danh sách các dữ kiện và thông tin liên quan mà bạn cần để cung cấp phản hồi cho một quyết định tương tự.

❑ Yêu cầu những người tìm kiếm và đưa ra phản hồi đồng ý chịu trách nhiệm cung cấp tất cả thông tin liên quan và từ chối đưa ra phản hồi nếu không được cung cấp đủ thông tin.

Khi lấy phản hồi theo nhóm, hãy thêm vào những hoạt động sau để đảm bảo việc thanh lọc quyết định:

❑ Lấy phản hồi một cách độc lập, trước khi thảo luận nhóm hoặc trước khi các thành viên bày tỏ quan điểm với nhau.

❑ Ấn danh nguồn của các quan điểm và phân phát bản tổng hợp cho các thành viên trong nhóm xem xét trước khi họp nhóm hoặc thảo luận.

KHO SÁCH tổng hợp VIP Google Drive **800+ GB, 5000+** ebook & sách nói, 38 chủ đề, cập nhật liên tục

👉 [**Link Google Drive**](#)

PHẦN MỀM/ ỨNG DỤNG miễn phí có sẵn trên Google Play/ Appstore giúp bạn sắp xếp dữ liệu, quản lý thời gian, đơn giản hóa công việc & cuộc sống, tích hợp **TẤT-CẢ-TRONG-1**

👉 [**Link trải nghiệm**](#)

Lời cảm ơn

Cuốn sách này sẽ không thể thành hình nếu không có những người tuyệt vời đã giúp tôi đưa ra lời phê bình sâu sắc về công việc của tôi trong quá khứ và hiện tại, những người đã cổ vũ, ủng hộ tôi trong những thời điểm tôi cảm thấy như mình không thể làm gì.

Cảm ơn Jim Levine, người đại diện của tôi, người cổ vũ tinh thần chính của tôi, vì đã tin tưởng vào tôi trước cả khi tôi viết sách thuộc lĩnh vực này, và tiếp tục gắn bó với tôi trong suốt cuốn sách thứ hai.

Cảm ơn Niki Papadopoulos, một biên tập viên xuất sắc và quan trọng hơn, một người bạn tuyệt vời. Tôi đã được cô mở ra thật nhiều không gian để khám phá nhiều lĩnh vực mới và đi sâu vào các chủ đề mà nếu không có cô, tôi đã bỏ qua. Cảm ơn bạn, Niki.

Cảm ơn tất cả mọi người tại Portfolio và gia đình Penguin Random House, đặc biệt gửi lời cảm ơn đến Kimberly Meilum, thư ký tòa soạn của Niki, người đã dựng bố cục và đảm bảo tôi hoàn thành được đúng thời hạn; Jamie Lescht, người chạy các chương trình marketing; và Adrian Zackheim vì đã tin tưởng vào công việc của tôi cũng như vì anh đã lãnh đạo một công ty tuyệt vời như Portfolio.

Tôi vô cùng biết ơn Michael Craig, người đã đóng vai trò thiết yếu trong việc tạo ra cuốn sách này. Ngoài là một người bạn tuyệt vời, anh còn vô cùng hào phóng giúp đỡ tôi bằng tài năng của mình trong việc biên tập và nghiên cứu.

Michael Mauboussin đã đóng vai trò góp sức giúp tôi hình dung rõ ràng trong suốt cuộc hành trình, đọc từng chương tôi viết, đưa ra những lời phê bình sâu sắc và can thiệp sâu sát.

Phil Tetlock và Barb Mellers vừa là nguồn cảm hứng, vừa là cố vấn cho tôi. Dường như trang nào tôi viết ra trong cuốn sách này cũng có đâu đó các đánh giá chuyên môn của họ.

Cass Sunstein đã cho tôi tiếp nhận những ý tưởng từ anh và cũng sẵn sàng đọc bản thảo tôi viết ra, không chỉ cho tôi phản hồi xuất sắc mà còn giúp tôi an tâm rằng những gì mình đang viết có thể đáng giá.

Daniel Kahneman và công việc của ông đã truyền cảm hứng cho phần lớn những gì xuất hiện trong cuốn sách này. Ông cũng đã hào phóng dành thời gian cho phép tôi trao đổi ý kiến.

Abraham Wyner luôn sẵn sàng cho những bữa trưa dài, nơi chúng tôi luận bàn về những khái niệm trong sách. Các ý tưởng được xây dựng tại đây phần lớn là kết quả trực tiếp từ những cuộc trò chuyện đó, và cuốn sách này đã tốt hơn rất nhiều nhờ sự giúp đỡ của anh.

Thông qua lớp học của Adam, tôi cũng đã gặp Meghna Sreenivas, người đã trở thành trợ lý nghiên cứu tuyệt vời của tôi, cũng là một con người xuất sắc.

Dan Levy và Richard Zeckhauser đều đã ảnh hưởng đến suy nghĩ của tôi về vấn đề thanh lọc quyết định. Cả hai đều tử tế dành thời gian thảo luận ý tưởng với tôi và chia sẻ với tôi những tài liệu tham khảo hữu ích.

Nhiều ví dụ và ý tưởng trong cuốn sách này đã tốt thêm nhờ những cuộc trò chuyện dài với Joe Sweeney, bạn tôi và cũng Giám đốc điều hành của Alliance for Decision Education, tổ chức phi lợi nhuận mà tôi đồng sáng lập.

Lila Gleitman tiếp tục là cố vấn và nguồn cảm hứng cho tôi. Ở tuổi 90, bà vẫn là người bạn tâm giao quý giá nhất mà tôi có được. Tôi khao khát có thể đạt được một phần sự chính xác và sáng tạo trong suy nghĩ của bà.

Quan trọng hơn hết, xin cảm ơn gia đình đã ủng hộ tôi – chồng, các con, anh chị tôi, bố tôi và tất cả các thành viên trong đại gia đình. Tất cả đã hỗ trợ và thấu hiểu cho tôi đến mức không thể tin nổi trong suốt hành trình này. Con thật may mắn khi có gia đình mình trong đời. Con yêu tất cả mọi người.

Tài liệu tham khảo

Arbesman, Samuel. *The Half-Life of Facts: Why Everything We Know Has an Expiration Date*. New York: Current, 2012.

Ariely, Dan, and Jeff Kreisler. *Dollars and Sense: How We Misthink Money and How to Spend Smarter*. New York: Harper, 2017.

Ariely, Dan, and Klaus Wertenbroch. "Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment." *Psychological Science* 13, no. 3 (2002): 219-24.

Arkes, Hal, and Catherine Blumer. "The Psychology of Sunk Cost." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35, no. 1 (1985): 124-40.

Arvai, Joseph, and Ann Froschauer. "Good Decisions, Bad Decisions: The Interaction of Process and Outcome in Evaluations of Decision Quality." *Journal of Risk Research* 13, no. 7 (October 2010): 845-59.

Asch, Solomon. "Opinions and Social Pressure." *Scientific American* 193, no. 5 (1955): 31-35.

Bar-Eli, Michael, Azar Ofer, Ilana Ritov, Yael Keidar-Levin, and Galin Schein. "Action Bias Among Elite Soccer Goalkeepers: The Case Of Penalty Kicks." *Journal of Economic Psychology* 28, no. 5 (October 2007): 606-21.

Baron, Jonathan, and John Hershey. "Outcome Bias in Decision Evaluation." *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988): 569-79.

Browne, Basil. "Going on Tilt: Frequent Poker Players and Control." *Journal of Gambling Behavior* 5, no 1 (March 1989): 3-21.

Burch, E. Earl, and William Henry. "Opportunity Costs: An Experimental Approach." *Accounting Review* 45, no. 2 (1970): 315-21.

Cavojova, Vladimira, Jakub Srol, and Magalena Adamus. "My Point Is Valid, Yours Is Not: Myside Bias in Reasoning About Abortion." *Journal of Cognitive Psychology* 30, no. 7 (2018): 656-69.

Chapman, Gretchen, and Eric Johnson. "Anchoring, Activation, and the Construction of Values." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 79, no. 2 (August 1999): 115-53.

Clear, James. *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. New York: Avery, 2018.

Cochran, Winona, and Abraham Tesser. "The 'What the Hell' Effect: Some Effects of Goal Proximity and Goal Framing on Performance." In *Striving and Feeling: Interactions Among Goals, Affect, and SelfRegulation*, edited by L. Martin and Abraham Tesser. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

Coyle, Daniel. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. New York: Bantam, 2018.

Cross, K. Patricia. "Not Can, But Will College Teaching Be Improved?" *New Directions for Higher Education* 17 (1977): 1-15.

De Wit, Frank, Lindred Greer, and Karen Jehn. "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2012): 360-90.

Dekking, F. M., C. Kraaikamp, H. P. Lopuhaä, and L. E. Meester. *A Modern Introduction to Probability and Statistics: Understanding Why and How*. London: Springer Science & Business Media, 2005.

Dion, Karen, Ellen Berscheid, and Elaine Walster. "What Is Beautiful Is Good." *Journal of Personality and Social Psychology* 24, no. 3 (1972): 285-90.

Duarte, Jose, Jarret Crawford, Charlotta Stern, Jonathan Haidt, Lee Jussim, and Philip Tetlock. "Political Diversity Will Improve

Social Psychological Science. Behavioral and Brain Sciences 38 (January 2015): 1-58.

Dunning, David. "The Dunning-Kruger Effect: On Being Ignorant of One's Own Ignorance." In *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 44. San Diego: Academic Press, 2011.

Edwards, Kari, and Edward Smith. "A Disconfirmation Bias in the Evaluation of Arguments." *Journal of Personality and Social Psychology* 71, no. 1 (1996): 5-24.

Eskreis-Winkler, Lauren, Katherine Milkman, Dena Gromet, and Angela Duckworth. "A Large-Scale Field Experiment Shows Giving Advice Improves Academic Outcomes for the Advisor." *PNAS* 116, no. 30 (July 23, 2019): 14808-810.

Festinger, Leon. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

Fischhoff, Baruch. "Hindsight Is Not Equal to Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment Under Uncertainty." *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 1, no. 3 (August 1975): 288-99.

Franz, Timothy, and James Larson. "The Impact of Experts on Information Sharing During Group Discussion." *Small Group Research* 33, no. 4 (August 2002): 383-411.

Frederick, Shane, George Loewenstein, and Ted O'Donoghue. "Time Discounting and Time Preference: A Critical Review." *Journal of Economic Literature* 40, no. 2 (June 2002): 351-401.

Friedman, Jeffrey. *War and Chance: Assessing Uncertainty in International Politics*. New York: Oxford University Press, 2019.

Friedman, Jeffrey, and Richard Zeckhauser. "Handling and Mishandling Estimative Probability: Likelihood, Confidence, and the Search for Bin Laden." *Intelligence and National Security* 30 (2015): 77-99.

Gigerenzer, Gerd, Ulrich Hoffrage, and Heinz Kleinbölting. "Probabilistic Mental Models: A Brunswikian Theory of Confidence." *Psychological Review* 98, no. 4 (1991): 506-28.

Gigone, Daniel, and Reid Hastie. "The Common Knowledge Effect: Information Sharing and Group Judgment." *Journal of Personality and Social Psychology* 65, no. 5 (1993): 959-74.

Gilbert, Daniel. "How Mental Systems Believe." *American Psychologist* 46, no. 2 (February 1991): 107-19.

Gilbert, Daniel, Roman Tatarodi, and Patrick Malone. "You Can't Not Believe Everything You Read." *Journal of Personality and Social Psychology* 65, no. 2 (August 1993): 221-33.

Gino, Francesca, Don Moore, and Max Bazerman. "No Harm, No Foul: The Outcome Bias in Ethical Judgments." Harvard Business School NOM Working Paper 08-080, 2009.

Gino, Francesca, and Gary Pisano. "Why Leaders Don't Learn from Success." *Harvard Business Review* 89, no. 4 (April 2011): 68-74.

Godker, Katrin, Peiran Jiao, and Paul Smeets. "Investor Memory." July 2019 draft. www.uibk.ac.at/credence-goods/events/sfb-seminar/documents/sfb_seminar_19_smeets_paper.pdf.

Gollwitzer, Peter, and Paschal Sheeran. "Implementation Intentions and Goal Achievement: A MetaAnalysis of Effects and Processes." *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69-119.

Guwande, Atul. *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. New York: Metropolitan Books, 2009.

Haidt, Jonathan, and Richard Reeves, eds. *All Minus One: John Stuart Mill's Ideas on Free Speech Illustrated*. New York: Heterodox Academy, 2018.

Hammond, John, Ralph Keeney, and Howard Raiffa. "The Hidden Traps in Decision Making." *Harvard Business Review*

76, no. 5 (September- October 1998): 47-58.

Harford, Tim. "Why Living Experimentally Beats Taking Big Bets." *Financial Times*, February 14, 2019.

Hastorf, Albert, and Hadley Cantril. "They Saw a Game: A Case Study." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, no. 1 (January 1954): 129-34.

Heath, Chip, and Dan Heath. *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*. New York: Crown, 2013.

Heck, Patrick, Daniel Simons, and Christopher Chabris. "65% of Americans Believe They Are Above Average in Intelligence: Results of Two Nationally Representative Surveys." *PLoS ONE* 13, no. 7 (2018): e0200103.

Horowitz, Kate. "Why Making Decisions Stresses Some People Out." *MentalFloss.com*, February 27, 2018.

Hughes, Jeffrey, and Abigail Scholer. "When Wanting the Best Goes Right or Wrong: Distinguishing Between Adaptive and Maladaptive Maximization." *Personality and Social Psychology Bulletin* 43, no. 4 (2017): 570-83.

Jarrett, Christian. "'My-Side Bias' Makes It Difficult for Us to See the Logic in Arguments We Disagree With." *BPS Research Digest* (October 9, 2018).

Johnson, Hollyn, and Colleen Seifert. "Sources of the Continued Influence Effect: When Misinformation in Memory Affects Later Inferences." *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 20, no. 6 (November 1994): 1420-36.

Johnson-Laird, Philip. "Mental Models and Probabilistic Thinking." *Cognition* 50, no. 1 (June 1994): 189-209.

Kahan, Daniel, David Hoffman, Donald Braman, Danieli Evans, and Jeffrey Rachlinski. "They Saw a Protest: Cognitive

Illiberalism and the Speech- Conduct Distinction.” *Stanford Law Review* 64 (2012): 851-906.

Kahan, Daniel, and Ellen Peters. “Rumors of the ‘Nonreplication’ of the ‘Motivated Numeracy Effect’ Are Greatly Exaggerated.” Cultural Cognition Project, Working Paper No. 324, 2017.

Kahan, Daniel, Ellen Peters, Erica Dawson, and Paul Slovic. “Motivated Numeracy and Enlightened SelfGovernment.” *Behavioural Public Policy* 1, no. 1 (May 2017): 54-86.

Kahneman, Daniel. “Maps of Bounded Rationality: A Perspective of Intuitive Judgment and Choice.” *American Economic Review* 93, no. 5 (December 2003): 1444-75.

Kahneman, Daniel, and Gary Klein. “Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree.” *American Psychologist* 64, no. 6 (September 2009): 515-26.

Kahneman, Daniel, Jack Knetsch, and Richard Thaler. “The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias.” *Journal of Economic Perspectives* 5, no. 1 (Winter 1991): 193-206.

Kahneman, Daniel, Paul Slovic, and Amos Tversky, eds. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press, 1982.

Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. “Choices, Values, and Frames.” *American Psychologist* 39, no. 4 (April 1984): 341-50.

———. “Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures.” Defense Advanced Research Project Agency, Technical Report PTR-1042-77-6, June 1977.

———, “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk.” *Econometrica: Journal of the Econometric Society* 47, no. 2 (March 1979), 263-91.

Khazan, Olga. “The Power of ‘Good Enough.’” *TheAtlantic.com*, March 10, 2015.

Klein, Gary. "Performing a Project Premortem." *Harvard Business Review* 85, no. 9 (September 2007), 18-19.

Klein, Gary, Paul Sonkin, and Paul Johnson. "Rendering a Powerful Tool Flaccid: The Misuse of Premortems on Wall Street." February 2019 draft. capitalallocatorspodcast.com/wp-content/uploads/Klein-Sonkin-and-Johnson-2019-The-Misuse-of-Premortems-on-Wall-Street.pdf.

Laakasuo, Michael, Jussi Palomäki, and Mikko Salmela. "Emotional and Social Factors Influence Poker Decision Making Accuracy." *Journal of Gambling Studies* 31, no. 3 (2015): 933-47.

Langer, Ellen. "The Illusion of Control." *Journal of Personality and Social Psychology* 32, no. 2 (1975): 311-28.

Larson, James, Pennie Foster-Fishman, and Christopher Keys. "Discussion of Shared and Unshared Information in Decision-Making Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 3 (1994): 446-61.

Lerner, Jennifer, and Philip Tetlock. "Accounting for the Effects of Accountability." *Psychological Bulletin* 125, no. 2 (March 1999): 255-75.

———. "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*, edited by S. Schneider and J. Shanteau. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

Levitt, Steven, and Stephen Dubner. *Think Like a Freak*. New York: HarperCollins, 2014.

Levy, Dan, Joshua Yardley, and Richard Zeckhauser. "Getting an Honest Answer: Clickers in the Classroom." *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning* 17, no. 4 (October 2017): 104-25.

Lyon, Don, and Paul Slovic. "Dominance of Accuracy Information and Neglect of Base Rates in Probability

Estimation.” *Acta Psychologica* 40, no. 4 (August 1976): 287-98.

MacCoun, Robert, and 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*, edited by Scott Lilienfeld and Irwin Waldman. Oxford, UK: Wiley Blackwell, 2017.

———. “Hide Results to Seek the Truth: More Fields Should, Like Particle Physics, Adopt Blind Analysis to Thwart Bias.” *Nature* 526, no. 7572 (October 8, 2015): 187-90.

Mauboussin, Andrew, and Michael Mauboussin. “If You Say Something Is ‘Likely,’ How Likely Do People Think It Is?” *HBR.org*, July 3, 2018.

Mauboussin, Michael, Dan Callahan, and Darius Majd. “The Base Rate Book: Integrating the Past to Better Anticipate the Future,” *Credit Suisse Global Financial Strategies*, September 26, 2016.

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, no. 1 (January 1989): 25-38.

Mitchell, Terence, and Laura Kalb. “Effects of Outcome Knowledge and Outcome Valence on Supervisors’ Evaluations.” *Journal of Applied Psychology* 66, no. 5 (1981): 604-12.

Moore, Don, and Derek Schatz. “The Three Faces of Overconfidence.” *Social & Personality Psychology Focus* 11, no 8 (August 2017): e12331.

Morse, Mitch. “Thinking in Bets: Book Review and Thoughts on the Interaction of Uncertainty and Politics.” *Medium.com*, December 9, 2018. Murdock, Bennett. “The Serial Position Effect of Free Recall.” *Journal of Experimental Psychology* 64, no. 5 (1962): 482-88.

Nickerson, Raymond. “Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises.” *Review of General Psychology* 2,

no. 2 (1998): 175-220.

O'Brien, Michael, R. Alexander Bentley, and William Brock. *The Importance of Small Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press, 2019.

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*, edited by J. Maddox and Tangney. New York: Guilford Press, 2010.

Pachur, Thorsten, Ralph Hertwig, and Florian Steinmann. "How Do People Judge Risks: Availability Heuristic, Affect Heuristic, or Both?" *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18, no. 3 (2012): 314-330.

Phillips, Katherine, Katie Liljenquist, and Margaret Neale. "Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, no. 3 (2009): 336-50.

Price, Vincent, Joseph Cappella, and Lilach Nir. "Does Disagreement Contribute to More Deliberative Opinion?" *Political Communication* 19, no. 1 (January 2002): 95-112.

Rapp, David. "The Consequences of Reading Inaccurate Information." *Current Directions in Psychological Science* 25, no. 4 (2016): 281-85.

Richards, Carl. *The Behavior Gap: Simple Ways to Stop Doing Dumb Things with Money*. New York: Penguin/Portfolio, 2012.

Robinson, John. "Unlearning and Backcasting: Rethinking Some of the Questions We Ask About the Future." *Technological Forecasting and Social Change* 33, no. 4 (July 1998): 325-38.

Roese, Neal, and Kathleen Vohs. "Hindsight Bias." *Perspectives on Psychological Science* 7, no. 5 (2012): 411-26.

Ross, Michael, and Fiore Sicoly. "Egocentric Biases in Availability and Attribution." *Journal of Personality and Social Psychology* 37, no. 3 (March 1979): 322-36.

Russo, J. Edward, and Paul Schoemaker. *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. New York: Doubleday, 2002.

Samuelson, William, and Richard Zeckhauser. "Status Quo Bias in Decision Making." *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (1988): 7-59.

Schkade, David, and Daniel Kahneman. "Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction." *Psychological Science* 9, no. 5 (September 1998): 340-46.

Schoemaker, Paul, and Philip Tetlock. "Superforecasting: How to Upgrade Your Company's Judgment." *Harvard Business Review* 94 (May 2016): 72-78.

Schwardmann, Peter, and Joel van der Weele, "Deception and Self- Deception." *Nature Human Behaviour* 3, no. 10 (2019), 1055-61.

Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: HarperCollins, 2003.

Schwartz, Barry, Andrew Ward, John Monterosso, Sonya Lyubomirsky, Katherine White, and Darrin Lehman. "Maximizing Versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice." *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 5 (2002): 1178-97.

Schwartz, Janet, Daniel Mochon, Lauren Wyper, Josiase Maroba, Deepak Patel, and Dan Ariely. "Healthier by Precommitment." *Psychological Science* 25, no. 2 (2014): 538-46.

Sheikh, Hasan, and Cass Sunstein. "To Persuade As an Expert, Order Matters: 'Information First, Then Opinion' for Effective Communication." October 24, 2019 draft. ssrn.com/abstract=3474998.

Simonson, Itamar. "The Influence of Anticipating Regret and Responsibility on Purchase Decisions." *Journal of Consumer Research* 19, no. 1 (June 1992): 105-18.

Slovic, Paul, Melissa Finucane, Ellen Peters, Donald MacGregor. "The Affect Heuristic." *European Journal of Operational Research* 177, no. 3 (2007): 1333-52.

Smets, Koen. "More Indifference: Why Strong Preferences and Opinions Are Not (Always) for Us." *Medium.com*, May 3, 2019.

Stanovich, Keith, and Richard West. "On the Failure of Cognitive Ability to Predict Myside and One-Sided Thinking Biases." *Thinking & Reasoning* 14, no. 2 (2008): 129-67.

Stark, Emily, and Daniel Sachau. "Lake Wobegon's Guns: Overestimating Our Gun-Related Competences." *Journal of Social and Political Psychology* 4, no. 1 (2016): 8-23.

Stasser, Garold, and William Titus. "Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion," *Journal of Personality and Social Psychology* 48, no. 6 (1985): 1467-78.

Staw, Barry. "The Escalation of Commitment to a Course of Action." *Academy of Management Review* 6, no. 4 (1981): 577-87.

Stone, Peter. *The Luck of the Draw: The Role of Lotteries in Decision Making*. New York: Oxford University Press, 2011.

Sturm, Mike. "Satisficing: A Way Out of the Miserable Mindset of Maximizing." *Medium.com*, March 28, 2018.

Sunstein, Cass. "Historical Explanations Always Involve Counterfactual History." *Journal of Philosophy of History* (November 2016), 433-40.

Sunstein, Cass, and Reid Hastie. *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*. Boston: Harvard Business Press, 2014.

Svenson, Ola. "Are We All Less Risky and More Skillful than Our Fellow Drivers?" *Acta Psychologica* 47 (1981): 143-48.

Sweeney, Joseph. "Beyond Pros and Cons—Start Teaching the Weight and Rate Method." *Medium.com*, October 22, 2018.

Thaler, Richard. "Mental Accounting and Consumer Choice." *Marketing Science* 4, no. 3 (1985): 199-214.

———. "Mental Accounting Matters." *Journal of Behavioral Decision Making* 12, no. 3 (1999): 183-206.

Thorpe, Clare. "A Guide to Overcoming FOBO, the Fear of Better Options." *Medium.com*, November 19, 2018.

Trope, Yaacov, and Ayelet Fishbach. "Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation." *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 4 (2000): 493-506.

Trouche, Emmanuel, Petter Johansson, Lars Hall, and Hugo Mercier. "The Selective Laziness of Reasoning." *Cognitive Science* (2015): 1-15.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty." *Journal of Risk and Uncertainty* 5, no. 4 (1992): 297-323.

———. "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability." *Cognitive Psychology* 5, no. 2 (1973): 207-32.

———. "Evidential Impact of Base Rates." *ONR Technical Report* (May 1981).

———. "Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment." *Psychological Review* 90, no. 4 (October 1983): 293-315.

———. "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice." *Science* 211, January 30, 1981, 453-58.

———. "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model." *Quarterly Journal of Economics* 106, no. 4 (

November 1999); 1039-61.

———. “Rational Choice and the Framing of Decisions.” *Journal of Business* 59 (1986): 251-278.

Ullmann-Margalit, Edna, and Sidney Morganbesser. “Picking and Choosing.” *Social Research* 44, no. 4 (Winter 1977): 757-85.

Weller, Chris. “A Neuroscientist Explains Why He Always Picks the 2nd Menu Item on a List of Specials.” *Business Insider*, July 28, 2017.

West, Richard, Russell Meserve, and Keith Stanovich. “Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot.” *Journal of Personality and Social Psychology* 103, no. 3 (September 2002): 506-19.

Wheeler, Michael. “The Luck Factor in Great Decisions.” *HBR.org*, November 18, 2013.

———. “The Need for Prospective Hindsight.” *Negotiation Journal* 3, no. 7 (January 1987): 7-10.

Zeckhauser, Richard. “Investing in the Unknown and Unknowable.” *Capitalism and Society* 1, no. 2 (2006): 1-39.

Zweig, Jason, and Phil Tetlock. “The Perilous Task of Forecasting.” *Wall Street Journal*, June 17, 2016./.