

THINK LIKE A FREAK

f /GROUPS/YEUKINDLEVIETNAM

TƯ DUY NHƯ MỘT KẺ LẬP DỊ

TÁC GIẢ CUỐN KINH TẾ HỌC HÀI HƯỚC
& SIÊU KINH TẾ HỌC HÀI HƯỚC



STEVEN D.

STEPHEN J.

LEVITT & DUBNER

 alphabooks®
knowledge is power



NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

Mở khóa tư duy nhờ "Tư Duy như một kẻ lập dị"

Mọi người thường có xu hướng suy nghĩ và hành động theo đám đông, do vậy với những vấn đề quan trọng, chúng ta thường phải hỏi xin lời khuyên từ bạn bè, đồng nghiệp và người thân. Điều này đương nhiên không có hại trong ngắn hạn. Thế nhưng, về lâu dài việc hỏi ý kiến những người xung quanh sẽ dẫn bạn đi theo một lối mòn đã mở sẵn, một tư duy kém đổi mới mà nếu tự suy ngẫm, theo một hướng khác hơn, đột phá hơn, lập dị hơn, bạn sẽ mở ra một hướng giải quyết thông minh và khôn ngoan hơn.

Trong cuốn sách này, *Tư duy như một kẻ lập dị*, Steven D. Levitt & Stephen J. Dubner, đồng tác giả của hai cuốn sách vô cùng lý thú pha chút hóm hỉnh *Kinh tế học hài hước* và *Siêu kinh tế học hài hước* (đều đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản), sẽ một lần nữa dùng lối văn phong phá cách của mình để "mở khóa tư duy" của độc giả. Xin nhắc lại, đây không phải là một cuốn sách hài hước, đơn giản chỉ là để giải trí, mà ngoài những yếu tố, những ví dụ vui nhộn, hai tác giả này còn muốn người đọc có được một thái độ tích cực hơn với những gì bất ngờ xảy đến, hãy luôn thoát khỏi lối mòn và trang bị cho mình những cách giải thích đơn giản nhất có thể.

Trong *Tư duy như một kẻ lập dị*, độc giả sẽ học được các bước để suy nghĩ theo một hướng hoàn toàn mới, tích cực và hiệu quả

hơn như:

- Bạn cần loại bỏ hết những định kiến, tư duy cũ, bởi sẽ rất khó để nhìn nhận vấn đề một cách rõ ràng nếu bạn đã có sẵn giải pháp theo lối cũ cho vấn đề đó.

- Hãy học cách nói “tôi không biết” cho đến khi bạn có thể thừa nhận những gì bạn không biết

- Hãy suy nghĩ như một đứa trẻ, bởi những ý tưởng tuyệt vời và những câu hỏi tuyệt vời sẽ được nảy sinh từ đó.

- Hãy học cách nhìn nhận tích cực việc từ bỏ, bởi bạn không thể giải quyết những vấn đề trong tương lai nếu bạn nhất quyết không chịu từ bỏ những thứ chẳng có ích lợi gì cho bạn trong hiện tại.

Hãy từ bỏ những lối mòn, hãy tự tin khám phá những con đường mới, chắc chắn chúng sẽ dẫn bạn đến với những điều vô cùng hấp dẫn và đầy bất ngờ.

Trân trọng gửi tới bạn đọc cuốn sách hài hước nhưng không kém phần sâu sắc này!

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Chương 1

TỰ DUY NHƯ MỘT KẸ LẠP DỊ CÓ Ý NGHĨA NHƯ THẾ NÀO?

Sau khi xuất bản cuốn *Kinh tế học hài hước* và *Siêu kinh tế học hài hước* (lần lượt được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008 và 2010), chúng tôi bắt đầu nhận được nhiều câu hỏi đủ thể loại từ phía độc giả. *Tám bằng Đại học còn có giá trị không?* (Câu trả lời ngắn gọn: Còn. Câu trả lời đầy đủ: Vẫn còn). *Nên hay không nên trao việc kinh doanh của gia đình cho thế hệ sau?* (Nên, nếu như bạn muốn phá hỏng hoạt động kinh doanh đó. Các thống kê cho thấy việc truyền lại hoạt động kinh doanh của gia đình cho giám đốc kinh doanh bên ngoài sẽ hiệu quả hơn nhiều.¹) Tuy nhiên, một số câu hỏi vẫn chưa có lời đáp: *Điều gì khiến người ta thực sự hạnh phúc? Sự bất bình đẳng về thu nhập có “nguy hiểm” như vẻ ngoài của nó hay không? Liệu một chế độ ăn kiêng giàu Omega 3 có thể mang đến hòa bình cho thế giới không?*

Con người luôn muốn biết những ưu nhược điểm, những mâu thuẫn trong các vấn đề như việc sử dụng xe tự lái, việc nuôi con bằng sữa mẹ, phương pháp hóa trị trong y tế, thuế nhà đất, khai thác đá phiến bằng thủy lực, xổ số, chữa bệnh bằng tâm linh, hện hò qua mạng, cải cách bằng sáng chế, săn trộm tê giác, cú phát bóng golf và tiền ảo. Ngay lúc này, bạn có thể nhận được một email về việc giải quyết bệnh béo phì” nhưng chỉ vài phút sau lại nhận được

một email khác kêu gọi “chung tay hành động quét sạch nạn đói trên thế giới!”

Bạn đọc có thể cho rằng chẳng điều bí ẩn nào quá khó lý giải, không vấn đề nào không thể giải quyết được. Điều này có thể đúng, nhưng đó là khi chúng ta có một công cụ độc quyền - cái kẹp Kinh tế học hài hước - thứ mà ta tưởng tượng có thể cắm vào cơ thể để khơi dậy trí thông minh tiềm ẩn trong mỗi con người.

Giá mà cái kẹp đó có thật thì tuyệt!

Sự thật là, việc giải quyết các vấn đề luôn khó khăn. Nếu một vấn đề vẫn còn tồn tại, bạn có thể tin rằng rất nhiều người đã truy tìm cách giải quyết nó nhưng đều thất bại. Những vấn đề đơn giản có thể tự biến mất, nhưng những vấn đề phức tạp chắc chắn sẽ ở lì đó không đi. Hơn nữa, bạn cũng sẽ mất khá nhiều thời gian để nhận biết, thu xếp và đánh giá số liệu nhằm có được một câu trả lời đầy đủ, dù chỉ là một câu hỏi nhỏ.

Do vậy, thay vì cố gắng và có thể thất bại để trả lời những câu hỏi trong cuộc sống, chúng tôi cho rằng tốt hơn hết là viết một cuốn sách để hướng dẫn mọi người cách tư duy như một kẻ lập dị.

Điều đó sẽ như thế nào?

Hãy tưởng tượng bạn là một cầu thủ bóng đá xuất sắc đã dẫn dắt đội bóng quốc gia đến rất gần giải vô địch World Cup. Tất cả những điều bạn phải làm bây giờ là thực hiện một cú đá phạt. Gần như bạn đã nắm chắc phần thắng trong tay: theo thống kê, 75% các quả đá phạt trong vòng cấm địa đều thành công.

Đám đông phấn khích gào thét khi bạn đặt quả bóng vào chấm phạt đền. Khung thành chỉ còn cách bạn 1 m, rộng hơn 7m và cao 2,4m.

Anh chàng thủ môn đội bạn đang nhìn chòng chọc như thể muốn uy hiếp bạn. Một khi quả bóng được sút khỏi chân bạn, nó sẽ lao về phía anh ta với vận tốc 80 dặm/giờ. Với tốc độ đó, anh ta không thể đứng chờ xem bạn sút quả bóng theo hướng nào, mà phải đoán hướng bóng và lao người về phía đó. Nếu chàng thủ môn đoán sai, tỷ lệ thành công của quả sút phạt sẽ lên tới 90%.

Cú sút tuyệt vời nhất là sút về góc khung thành với đủ lực để thủ môn không thể cứu bóng cho dù anh ta có đoán đúng hướng. Song, cú sút như vậy sẽ thường không được phép mắc sai sót dù là nhỏ nhất: Chỉ chệch hướng một chút, bạn chắc chắn sẽ bỏ lỡ bàn thắng ngàn vàng đó.

Vì thế, bạn có thể sẽ cần sút nhẹ hơn một chút, hoặc nhắm xa góc khung thành hơn một chút, cho dù điều đó có thể mang đến cho thủ môn cơ hội cản bóng nếu anh ta đoán đúng hướng.

Bạn cũng phải chọn lựa giữa góc trái và góc phải. Nếu bạn thuận chân phải như hầu hết các cầu thủ khác, bên trái sẽ là bên mạnh của bạn. Sút về phía bên trái đồng nghĩa với việc cú sút sẽ có lực mạnh hơn và độ chính xác cao hơn. Tất nhiên, thủ môn cũng thừa biết điều này! Đó là lý do tỷ lệ số lần thủ môn lao về phía bên trái của cầu thủ sút phạt là 57%, trong khi chỉ lao về phía bên phải 41% số lần.

Bạn đứng đó, tim đập thình thịch, chuẩn bị cho cú sút để đời này, đám đông đang gào thét cuồng nhiệt. Cả thế giới đang dõi theo bạn. Nếu sút tung lưới đội bạn, bạn có thể sẽ được tôn làm thánh. Nhưng nếu thất bại? Chà, tốt nhất ta không nên nghĩ đến điều đó.

Đầu óc bạn quay cuồng vì những lựa chọn. Nên chọn bên mạnh hay bên yếu? Sút hết tốc lực vào góc hay chọn phương án an toàn?

Đã bao giờ bạn đối mặt với chàng thủ môn kia trong những cú sút phạt như thế này chưa, nếu rồi thì lúc đó bạn sút bóng thế nào? Anh ta đã tung người sang bên nào? Không chỉ cần nhắc tất cả những điều này, bạn còn phải đoán xem chàng thủ môn kia đang nghĩ gì, thậm chí nghĩ xem anh ta đang nghĩ bạn nghĩ gì.

Bạn hiểu rằng bạn đang nắm chắc trong tay 75% cơ hội để trở thành anh hùng, một con số không tồi. Nhưng nếu số phần trăm đó tăng lên, chẳng phải sẽ tuyệt vời hơn sao? Liệu có cách nào tốt hơn để giải quyết vấn đề không? Sẽ ra sao nếu bạn có thể thắng được đối thủ của mình bằng cách tư duy vượt ra ngoài những suy nghĩ thông thường? Bạn biết thủ môn đang cân nhắc việc bay người sang trái hay phải. Nhưng nếu... nếu... bạn không sút sang phải hay sang trái? Sẽ thế nào nếu bạn làm một điều ngu ngốc nhất có thể tưởng tượng ra - đá thẳng quả bóng vào điểm chết ở chính giữa khung thành?

Đúng, đó chính là nơi mà thủ môn đang đứng, và bạn khá chắc rằng anh ta sẽ bỏ trống điểm đó khi bạn bắt đầu sút. Hãy nhớ lại điều mà những con số nói với bạn: thủ môn sẽ bay người sang bên trái 57% số lần và sang phải 41% số lần - Điều đó có nghĩa rằng họ chỉ đứng yên ở chính giữa khung thành 2 lần trong tổng số 100 lần bắt bóng. Một thủ môn giỏi tất nhiên vẫn có thể chặn được cú sút vào chính giữa khung thành, nhưng liệu điều đó có thường xảy ra? Giá mà bạn có thể biết con số thống kê những cú sút phạt vào chính giữa khung thành!

Bay giờ, chúng ta vừa rút ra được rằng: một cú sút vào chính giữa khung thành, với độ rủi ro cao như vậy, cũng sẽ có khả năng thành công cao hơn 7% so với cú sút vào góc.

Bạn có sẵn sàng nắm lấy cơ hội đó không?

Hãy giả sử bạn làm như vậy. Bạn dồn hết tốc lực vào cú sút mạnh bằng chân trái và trái bóng uy lực bay vút đi. Ngay lập tức, bạn bị bóp nghẹt vì những âm thanh chói tai: *Vàooooooooo!*

Đám đông như vỡ oà vì sự phấn khích còn đồng đội của bạn thì nhảy chồm lên người bạn để ăn mừng. Khoảnh khắc đó sẽ còn tồn tại mãi mãi, cuộc sống sau này của bạn sẽ như một bữa tiệc hoành tráng, con cái bạn sẽ lớn lên khỏe, thành công và tử tế. Chúc mừng bạn!

Tuy một cú sút phạt đá thẳng vào chính giữa khung thành có tỷ lệ thành công cao hơn rõ rệt như vậy, nhưng thực tế lại chỉ có 17% các cú sút theo hướng này. Tại sao?

Một lý do là thoát nhìn, sút thẳng vào chính giữa khung thành có vẻ là một ý tưởng tồi. Đá thẳng bóng vào thủ môn ư? Có vẻ như không bình thường chút nào, rõ ràng là trái với lẽ thường - nhưng thực tế người ta cũng phòng bệnh bằng cách tiêm vắc xin - đưa chính những vi khuẩn gây bệnh đó vào cơ thể con người đấy thôi.

Ngoài ra, một lợi thế mà cầu thủ sút phạt có đối với một cú sút phạt rất kỳ diệu: thủ môn không hề biết anh ta sẽ nhắm theo hướng nào. Nếu trong mọi cú sút phạt, các cầu thủ đá giống hệt nhau thì tỷ lệ thành công sẽ giảm đáng kể, bởi nếu họ thường xuyên sút vào tâm khung thành thì các thủ môn rồi cũng sẽ quen dần với việc đó.

Lý do thứ ba cũng là lý do quan trọng giải thích việc các cầu thủ không nhắm vào chính giữa khung thành, đặc biệt là trong những trận đấu sinh tử như World Cup. Tuy nhiên, không có cầu thủ nào dám thừa nhận điều đó, bởi họ sợ bị ê mặt.

Hãy lại tưởng tượng bạn là chàng cầu thủ đang chuẩn bị thực hiện cú sút quan trọng đó. Trong khoảnh khắc bối rối đó, điều gì là động cơ của bạn? Có vẻ như câu trả lời khá rõ: bạn muốn ghi bàn để mang chiến thắng về cho đội của mình. Nếu như vậy, rõ ràng các số liệu đã chỉ ra rằng bạn nên sút bóng về phía tâm khung thành. Song, chiến thắng trận đấu có phải là động cơ sâu thẳm nhất của bạn?

Hãy lại tưởng tượng bạn đang giữ bóng và quyết tâm sẽ sút vào chính giữa khung thành. Nhưng gượng đã, sẽ ra sao nếu thủ môn *không* lao người cản bóng? Nếu như vì một lý do nào đó anh chàng này chỉ đứng chôn chân ở giữa khung thành và nếu bạn đá thẳng trái bóng vào chân anh ta, thì anh ta sẽ cứu được đội tuyển quốc gia của mình mà thậm chí không cần nhúc nhích?

Bạn sẽ thảm bại biết chừng nào! Bây giờ thì chàng thủ môn sẽ trở thành anh hùng còn bạn khéo phải cùng gia đình di cư ra nước ngoài để tránh bị ám sát.

Vì vậy, bạn lại cân nhắc.

Bạn lại nghĩ về việc thực hiện cú sút theo cách truyền thống, hướng bóng vào góc khung thành. Nếu thủ môn đoán đúng hướng và chặn được bóng, chà, dù sao bạn cũng đã nỗ lực dù nó bị bắt gọn bởi một nỗ lực dũng cảm hơn. Bạn đã không thể trở thành một anh hùng, nhưng bạn cũng không phải trốn khỏi đất nước mình.

Nếu thực hiện theo động cơ cá nhân ích kỷ - bảo vệ danh tiếng của chính bạn bằng việc không làm theo điều có vẻ ngu ngốc - bạn có vẻ sẽ lựa chọn sút bóng vào góc khung thành. Nếu bạn hành động vì lợi ích chung - cố gắng mang chiến thắng về cho đất nước

bất chấp rủi ro của việc khiến mình trông giống như một kẻ ngốc, bạn sẽ đá thẳng quả bóng vào chính giữa khung thành.

Đôi khi trong cuộc sống, tiến thẳng theo trung lộ là hướng đi chuyển táo bạo nhất.

Nếu được hỏi chúng ta sẽ hành xử thế nào trong trường hợp lợi ích cá nhân đi ngược lại với lợi ích của nhóm, đa phần sẽ không thừa nhận để cao lợi ích cá nhân. Tuy nhiên, lịch sử đã chứng minh rằng hầu hết mọi người, dù là do bản tính hay do giáo dục, thường đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích của những người khác. Điều này không có nghĩa họ là người xấu, nó chỉ có nghĩa rằng họ là những con người bình thường.

Tất cả những lợi ích cá nhân này sẽ chỉ là những điều ngó ngàng nếu tham vọng của bạn cao cả hơn là bảo vệ chút chiến thắng cá nhân. Có thể bạn muốn xóa sổ nạn đói, khiến chính phủ hoạt động hiệu quả hơn, hoặc thuyết phục công ty bạn giảm bớt các hoạt động gây ô nhiễm môi trường, hay đơn giản là khiến bọn trẻ nhà bạn ngừng đánh nhau. Làm cách nào bạn có thể khiến mọi người cùng hướng về một phía khi họ đều có những lợi ích và động cơ cá nhân?

Cuốn sách này được viết để trả lời những câu hỏi tương tự như vậy. Trong vài năm gần đây, chúng tôi bị ấn tượng mạnh bởi sự xuất hiện của ý tưởng rằng nếu đã có hướng đi “đúng” để nghĩ cách giải quyết một vấn đề nào đó thì tất nhiên sẽ có hướng đi “sai”. Điều này dẫn đến rất nhiều tranh cãi và, đáng buồn là, rất nhiều vấn đề chưa được giải quyết. Tình trạng này có thể cải thiện được không? Chúng tôi hy vọng là được. Chúng tôi muốn bạn quên việc có cách đúng và cách sai, có cách thông minh và ngu ngốc, cách này hay cách khác.

Thế giới hiện đại đòi hỏi ta phải suy nghĩ một cách hiệu quả hơn, sáng tạo hơn, lý trí hơn, nhìn từ những góc độ khác nhau, với những cách tư duy khác nhau, kỳ vọng khác nhau, rằng chúng ta phải suy nghĩ một cách công tâm, không lạc quan mù quáng và cũng không gay gắt hoài nghi.

Chúng ta suy nghĩ như một kẻ-lập-dị.

Những luồng ý tưởng tương đối đơn giản đã định hướng cho 2 cuốn sách đầu tiên của chúng tôi:

Động cơ hành động là nền tảng của cuộc sống hiện đại. Nếu nắm bắt được điều đó, và thường thì, giải mã được nó - đó chính là chìa khóa để hiểu được vấn đề và biết được cách giải quyết vấn đề đó.

Biết được cần phải đo lường cái gì, đo lường ra sao sẽ khiến cuộc sống phức tạp này bớt phức tạp đi nhiều. Chẳng gì bằng sức mạnh của các con số cụ thể trong việc xóa bỏ từng lớp hỗn độn và trái ngược, đặc biệt là đối với những chủ đề cảm tính, mang tính tranh luận.

Sự khôn ngoan từng trải truyền thống thường sai. Và một sự vô tình chấp nhận nó có thể dẫn đến những hậu quả tùy tiện, sai lầm, hay thậm chí là nguy hiểm.

Giữa hai vấn đề, sự tương quan không phải luôn là mối quan hệ nhân quả. Khi hai việc có liên quan tới nhau, chúng có xu hướng thúc đẩy người ta nghĩ rằng nguyên nhân này gây ra vấn đề kia. Ví dụ, những người đã lập gia đình rõ-ràng vui vẻ hơn những người độc thân, phải chăng cũng có nghĩa là hôn nhân mang lại hạnh phúc? Không nhất thiết là vậy. Các thống kê chỉ ra rằng, những người vui vẻ thường có xu hướng kết hôn sớm. Và như một nhà

ngiên cứu đã nói: “Nếu bạn gắt gỏng cộc cằn, làm quái có ai muốn rước bạn?”

Cuốn sách này được xây dựng dựa trên những ý tưởng chính tương tự như vậy, nhưng vẫn có điểm khác biệt. Trong hai cuốn sách đầu tiên, chúng tôi không hề

đặt ra những nguyên tắc. Hầu hết, chúng tôi chỉ đơn giản là sử dụng các số liệu để kể các câu chuyện mà chúng tôi thấy thú vị, đưa những phần của xã hội vẫn thường nằm trong bóng tối ra ánh sáng. Cuốn sách này cũng được đưa ra khỏi bóng tối và sẽ cố gắng để đưa ra những lời khuyên, thường không mấy hữu dụng, trừ khi bạn hứng thú với những mẹo nhỏ để thay đổi cuộc sống hoặc những kế hoạch vĩ đại nhằm cải cách thế giới.

Điều đó có nghĩa rằng đây không phải là cuốn sách kỹ năng đơn thuần. Chúng tôi có thể không phải là những người bạn muốn nhờ giúp đỡ và một vài lời khuyên của chúng tôi có thể khiến bạn gặp rắc rối nhiều hơn là thoát khỏi chúng.

Suy nghĩ, của chúng tôi khởi nguồn từ một khái niệm gọi là cách tiếp cận kinh tế học. Khái niệm này không phải là kinh tế mà thậm chí còn khác xa với kinh tế. Cách tiếp cận kinh tế học vừa rộng hơn lại vừa đơn giản hơn. Nó dựa vào các số liệu nhiều hơn là các suy đoán hay linh cảm để hiểu cách thế giới đang vận hành, để học những động cơ đã thành công (hay thất bại) ra sao, việc phân bổ nguồn lực trong xã hội, cũng như những khó khăn nào đã cản bước con người tiếp nhận các nguồn lực đó, dù chúng nằm dưới dạng vật chất (như thức ăn hay phương tiện đi lại) hay về mặt tinh thần (như giáo dục hay tình cảm).

Cách suy nghĩ này không hề bí ẩn. Nó thường xuất hiện ngay trong những điều hiển nhiên và giữ vị trí rất quan trọng trong những suy nghĩ thường thấy. Vì vậy, sẽ có tin xấu cho bạn đây: nếu tìm đọc cuốn sách này với hy vọng học được các bí mật về những màn trình diễn từ ảo thuật gia, bạn sẽ thất vọng đấy. Nhưng tin tốt là: suy nghĩ như kẻ lập dị sẽ rất đơn giản, tới mức ai cũng có thể làm được. Kỳ lạ thay, chẳng mấy người làm thế.

Tại sao lại như vậy?

Bởi sẽ rất dễ dàng để khiến thành kiến của bạn - lý tưởng, trí thông minh hay một số điều khác - tô điểm góc nhìn của bạn về thế giới. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng ngay cả những người thông minh nhất cũng thường tìm kiếm những bằng chứng để xác nhận cho những điều họ đã suy nghĩ, thay vì tìm kiếm những thông tin mới mẻ có thể đem đến cho họ cái nhìn chắc chắn và đúng đắn về sự thật.

Mọi người còn thường có xu hướng chạy theo đám đông. Ngay cả với những vấn đề quan trọng nhất, chúng ta thường thuận theo quan điểm của bạn bè, gia đình và đồng nghiệp (vấn đề này sẽ được nêu chi tiết trong chương 6). Ở mức độ nào đó, điều này có nghĩa là: dù có sai lầm thì thà đứng về phía bạn bè và gia đình của mình vẫn hơn là tìm gia đình và bạn bè mới! Nhưng chạy theo đám đông nghĩa là chúng ta nhanh chóng tiếp cận một thứ đã có sẵn, chậm thay đổi suy nghĩ cá nhân và vui vẻ ủy thác những suy nghĩ của chúng ta cho người khác.

Một rào cản khác cho việc tư duy như một kẻ lập dị là hầu hết mọi người quá bận để nghiên ngẫm những điều họ đã nghĩ. Lần cuối cùng bạn ngồi cả tiếng đồng hồ với những suy nghĩ trong sáng,

không giả tạo là khi nào? Nếu bạn giống hầu hết những người khác, chắc hẳn lần cuối đó cũng cách đây khá lâu rồi! Có phải điều này đơn giản là vì chúng ta đang sống trong thời đại tốc độ cao? Có lẽ là không. Thiên tài ngớ ngẩn George Bernard Shaw - nhà văn đẳng cấp thế giới và là nhà sáng lập trường Kinh tế London đã ghi lại suy nghĩ này nhiều năm về trước. Shaw đã thống kê được rằng: “ít người suy nghĩ nhiều hơn hai đến ba lần trong một năm. Tôi đã xây dựng tên tuổi của mình trên khắp thế giới bằng cách nghĩ một đến hai lần trong năm”.

Chúng tôi đã cố gắng nghĩ một đến hai lần một tuần (tất nhiên chắc chắn suy nghĩ của chúng tôi không thông minh bằng của Shaw) và chúng tôi cũng khuyến khích bạn làm điều đó.

Điều này không phải để nói rằng bạn cần phải muốn tư duy như một kẻ lập dị. Nó tiềm ẩn một số bất lợi. Bạn có thể tự tìm ra cách riêng. Bạn thỉnh thoảng có thể nói những điều khiến người khác thấy choáng váng. Ví dụ, bạn gặp một cặp vợ chồng dễ mến, sống rất tình cảm với ba đứa con và bạn bỗng thốt lên rằng ghế của trẻ con trên xe thật quá lãng phí (ít nhất là các số liệu về các thử nghiệm va chạm ô tô đã chỉ ra điều

đó). Hoặc, trong bữa tối với gia đình bạn gái mới của bạn, bạn ba hoa về việc sử dụng thực phẩm địa phương có thể ảnh hưởng đến môi trường - ngay khi biết rằng bố bạn gái của bạn là một người trung thành với thực phẩm địa phương và tất cả thức ăn trên bàn đều được trồng và thu hoạch trong bán kính 50 dặm gần đó.

Bạn phải làm quen với việc người ta gọi bạn là kẻ kỳ quặc, phẫn nộ với bạn, hoặc có lẽ thậm chí đứng dậy và bước ra khỏi phòng. Chúng tôi cũng đã có những trải nghiệm đầu tiên với việc đó.

Ngay sau khi phát hành cuốn *Siêu kinh tế học hài hước*, trong một chuyến giới thiệu sách tại Anh, chúng tôi được mời tới gặp David Cameron, người sẽ trở thành thủ tướng Anh sau đó.

Thật không bình thường khi những người như ông ta lại tìm kiếm ý tưởng từ những người như chúng tôi, cho nên lời mời đó thực sự khiến chúng tôi kinh ngạc. Trong lời mở đầu của *Siêu kinh tế học hài hước*, chúng tôi đã khẳng định rằng mình không biết gì về kinh tế vĩ mô - lạm phát, thất nghiệp và tất cả những điều mà một chính trị gia tìm kiếm để kiểm soát, để làm đòn bẩy cho công việc chính trị theo cách này hay cách khác.

Ngoài ra, các chính trị gia thường có xu hướng né tránh những tranh cãi và cuốn sách của chúng tôi thì lại đang gây ra các cuộc tranh luận tại Anh. Chúng tôi đã bị quay như dế trên chương trình truyền hình quốc gia về một chương của cuốn sách, trong đó mô tả về một thuật toán mà chúng tôi sáng tạo ra, cùng với một ngân hàng của Anh để xác định những kẻ bị tình nghi là khủng bố. Người dẫn chương trình phỏng vấn chúng tôi, rằng tại sao chúng tôi lại để lộ ra một bí mật có thể giúp những kẻ khủng bố tránh bị phát hiện. (Chúng tôi không thể trả lời câu hỏi vào ngay lúc đó, nhưng trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ trả lời nó ở chương 7. Chúng tôi có một gợi ý cho bạn: việc để lộ bí mật đó không phải một sự vô ý.)

Chúng tôi cũng lạnh gáy bởi câu hỏi cho rằng một cuốn sách giải trí tiêu chuẩn về việc chống lại sự ấm lên của trái đất thực sự không hiệu quả. Thực tế, đặc vụ của Cameron, người đã đón chúng tôi từ phòng an ninh của sân bay, một người tư vấn chính sách còn trẻ và nhạy bén tên là Rohan Silva, đã cho chúng tôi biết rằng hiệu sách

gần nhà anh ta đã từ chối bán cuốn *Siêu kinh tế học hài hước* vì chủ hiệu sách rất ghét chương về sự nóng lên của trái đất trong đó.

Silva đưa chúng tôi đến phòng hội nghị, nơi có khoảng hơn 20 cộng sự của Cameron đang đợi sẵn. Cấp trên của họ vẫn chưa đến. Hầu hết họ đều tầm 20-30 tuổi. Vị Bộ trưởng Bộ Nội các Anh trong tương lai có vẻ có vị trí cao hơn hẳn. Ông ta bước xuống và nói với chúng tôi rằng trong cuộc bầu cử, chính quyền của Cameron sẽ đấu tranh tích cực với sự nóng lên của trái đất. Ông ta nói rằng nếu điều này phụ thuộc ị vào Cameron, nước Anh sẽ nhanh chóng trở thành quốc gia không khí thải các bon. Ông nói, “đây là vấn đề về nghĩa vụ đạo đức cao nhất”.

Chúng tôi căng tai lên nghe ngóng. Một Điều chúng tôi học được là khi ai đó, đặc biệt là các chính trị gia, bắt đầu quyết định điều gì đó dựa trên “kim chỉ nam” của họ, thì sự thật thường nằm trong những tổn thất đầu tiên. Chúng tôi hỏi ông bộ trưởng rằng ông ta muốn ám chỉ gì khi nói về “nghĩa vụ đạo đức”.

Ông giải thích rằng: “Nếu không phải do nước Anh thì thế giới của chúng ta đã không như hiện tại. Những điều này sẽ không hề xảy ra.” Ông đưa tay chỉ khắp căn phòng và cả phía bên ngoài. “Điều này” theo ý ông là căn phòng này, tòa nhà này, thành phố London và cả nền văn minh nhân loại.

Chúng tôi hẳn là trông khá ngơ ngác, khiến ông phải giải thích kỹ càng hơn. Ông nói nước Anh, cái nôi của nền Cách mạng Công nghiệp, đã dẫn đầu thế giới trong việc làm ô nhiễm, hủy hoại môi trường và sự nóng lên của trái đất. Chính vì thế, nước Anh có nghĩa vụ tiên phong trong việc cứu vãn những tổn hại đối với môi trường.

Ngay lúc đó, Ngài Cameron bước vào phòng. Ông ta nói lớn: “Được rồi, những kẻ thông minh đâu cả rồi?”

Ông ta mặc một chiếc sơ mi trắng hơi nhàu, chiếc cà vạt tím trứ danh và có một sự lạc quan không che giấu. Trong khi chúng tôi nói chuyện, mọi thứ trở nên rõ ràng hơn rất nhiều rằng mục đích của ông là trở thành thủ tướng tiếp theo. Tất cả những điều về ông đều xoay quanh sự cạnh tranh và sự tự tin. Ông ấy có phong thái giống hệt các hiệu trưởng Đại học Eton và Oxford trong buổi lễ chào mừng tân sinh viên.

Cameron nói rằng vấn đề lớn nhất mà ông thừa hưởng từ người tiền nhiệm là một nền kinh tế sa sút nghiêm trọng. Nước Anh, cùng với toàn thế giới, vẫn còn đang vật lộn với cuộc suy thoái kinh tế. Tâm trạng của những người từ tù nhân cho tới sinh viên hay các nhà lãnh đạo kinh tế đều là lo lắng, nợ công đang rất lớn và ngày một tăng lên. Cameron nói với chúng tôi rằng, ngay khi nhận chức thủ tướng, ông sẽ cần cắt giảm chi tiêu trên cả chiều sâu lẫn diện rộng.

Nhưng, ông ta thêm vào, vẫn có những quyền lợi vô giá, không thể thay đổi mà ông ấy sẽ bảo vệ bằng mọi giá.

“Ví dụ như là...?” Chúng tôi hỏi.

“Ồ, dịch vụ chăm sóc sức khỏe toàn quốc”, Cameron nói, ánh mắt tràn đầy sự tự hào. Dịch vụ chăm sóc sức khỏe toàn quốc (NHS) là một dịch vụ miễn phí dành cho mọi công dân Anh từ khi mới sinh cho đến khi qua đời. Là một trong những hệ thống lâu đời và rộng lớn nhất trên thế giới, với nước Anh, nó giống như một phần của truyền thống. Một cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính đã từng gọi NHS

là “một tôn giáo của người Anh” (điều này rất thú vị vì ở Anh hầu như không có tôn giáo thực sự).

Chỉ có một vấn đề: chi phí chăm sóc sức khỏe của Anh đã tăng lên hơn gấp đôi trong 10 năm qua và tiếp tục tăng không ngừng.

Lúc đó, chúng tôi không hề biết, những đóng góp của Cameron đối với NHS đều dựa trên những trải nghiệm cá nhân. Ivan, cậu con cả của Cameron mắc Ohtahara - một chứng bệnh rối loạn thần kinh bẩm sinh. Triệu chứng của bệnh này là các cơn co giật nghiêm trọng và thường xuyên. Do vậy, gia đình Cameron đã quá quen với các bác sĩ, y tá, xe cứu thương và bệnh viện.

“Khi gia đình bạn phải trông cậy vào NHS hằng ngày hằng giờ, bạn mới biết nó quý giá đến nhường nào”. Cameron đã từng nói như vậy trong cuộc gặp thường niên của Đảng Bảo thủ. Ivan mất vào đầu năm 2009, chỉ vài tháng trước sinh nhật lần thứ 7 của cậu bé.

Có lẽ chính vì vậy mà không ngạc nhiên khi Cameron, dù đứng đầu của một đảng phái với chính sách thắt chặt chi tiêu công, vẫn coi NHS như một hệ thống bất khả xâm phạm. Để tuân theo hệ thống này, ngay cả trong khủng hoảng kinh tế, phải có bản lĩnh chính trị vô cùng kiên định và vững vàng.

Dù mục tiêu dịch vụ chăm sóc sức khỏe miễn • • • phí, không giới hạn rất đáng biểu dương nhưng kinh tế lại trở thành vấn đề nan giải. Chúng tôi chỉ ra điều này ngay sau đó, với một thái độ trân trọng nhất có thể, đối với một vị thủ tướng tương lai thấu tình đạt lý.

Bởi có quá nhiều tình cảm gắn liền với dịch vụ chăm sóc sức khỏe, nên nhìn chung khó có thể nhìn nhận dịch vụ này như những phần khác của nền kinh tế. Tuy nhiên với hệ thống tổ chức của

nước Anh, chăm sóc sức khỏe lại giống như một phần của nền kinh tế nơi mà mọi người đều hầu như có thể tìm thấy những dịch vụ họ cần mà không tốn một xu, trong khi thực tế chi phí khám chữa bệnh có thể là 100 đô-la, thậm chí lên tới 100.000 đô-la.

Tại sao lại như vậy? Có điểm gì không đúng ở đây? Nếu con người không phải trả chi phí cho thứ gì đó, họ thường có xu hướng tiêu dùng thứ đó không hiệu quả.

Hãy nghĩ đến việc bạn ngồi ăn tại một nhà hàng mà bạn có thể ăn bất cứ thứ gì. Bạn có thể ăn nhiều hơn bình thường. Điều tương tự cũng sẽ xảy ra nếu dịch vụ chăm sóc sức khỏe được phân bổ theo cách tương tự: Con người sẽ sử dụng dịch vụ nhiều hơn nếu họ chỉ phải trả một khoản phí mang tính tượng trưng.

Điều này có nghĩa những người bị bệnh nhẹ sẽ giành mất chỗ của những người đau ốm thực sự, thời gian chờ đợi nhiều hơn cho tất cả mọi người, và một phần lớn các chi phí đều dành cho những ngày tháng cuối cùng của những bệnh nhân cao tuổi, thường không mang lại nhiều lợi ích thực tế.

Loại hình tiêu dùng quá mức như thế này có thể dễ dàng hơn nếu nó chỉ là một phần nhỏ của nền kinh tế. Tuy nhiên, chi phí chăm sóc sức khỏe thực tế chiếm tới 10% GDP của Anh và gần như *gấp đôi* Mỹ - con số chứng tỏ việc bạn cần thực sự suy nghĩ về cách thức mà dịch vụ này được cung cấp và chi trả.

Chúng tôi cố gắng để đưa ra quan điểm của mình bằng những trường hợp thực tế. Chúng tôi gợi ý Cameron rằng ông hãy cân nhắc một chính sách tương tự trong một hoàn cảnh khác. Sẽ ra sao nếu, ví dụ, mỗi người Anh sẽ được hưởng một phương tiện vận tải miễn phí, không giới hạn trong suốt cuộc đời? Điều này có nghĩa,

mọi người đều có thể đến gara ô tô bất cứ khi nào họ cần và chọn chiếc xe mới nhất miễn phí và lái về nhà. Điều đó sẽ thế nào?

Chúng tôi hy vọng Cameron có thể hiểu ra và nói rằng: “Ồ vâng, điều đó nghe có vẻ ngớ ngẩn. Chẳng có lý do gì để bảo trì chiếc xe cũ của bạn và động cơ của mọi người đều sẽ bị thiên lệch. Tôi thấy được quan điểm của các anh về tất cả dịch vụ y tế miễn phí mà chúng tôi đang trợ cấp này”.

Thay vào đó, ông không nói một lời nào tương tự như vậy. Thực tế, ông ấy chẳng nói gì. Nụ cười vẫn trên khuôn mặt Cameron, nhưng đã hoàn toàn vụt tắt trong đôi mắt ông. Có thể câu chuyện của chúng tôi đã không đạt được những mong muốn của mình. Hoặc cũng có thể nó đã truyền tải được và đó mới là vấn đề. Dù sao đi nữa, ông ấy cũng bắt tay chúng tôi rất nhanh, sau đó, có lẽ là tìm kiếm một nhóm người đỡ nực cười hơn để gặp gỡ.

Bạn khó có thể đổ lỗi cho ông ấy. Thay đổi một vấn đề lớn như chi phí chăm sóc sức khỏe sẽ khó hơn gấp vạn lần, so với một cú đá phạt (đó là lý do trong chương 5, chúng ta lại nên tập trung vào những vấn đề nhỏ bất cứ khi nào có thể). Chúng tôi cũng có thể được lợi từ việc thuyết phục những người không muốn bị thuyết phục như thế nào (sẽ được trình bày kỹ hơn trong chương 8).

Điều này có nghĩa chúng tôi hết sức tin tưởng vào thành công của việc rèn luyện cách tư duy khác đi về mọi vấn đề dù lớn hay nhỏ. Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ chia sẻ mọi thứ học được trong vài năm qua, một vài trong số đó thực sự hiệu quả hơn cuộc gặp với thủ tướng được kể phía trên.

Bạn sẵn sàng để thử chứ? Tuyệt! Bước đầu tiên chính là đừng ngần ngại về những điều bạn vẫn còn chưa biết.

Chương 2

BA TỪ KHÓ NÓI NHẤT TRONG TIẾNG ANH

Hãy tưởng tượng rằng bạn được yêu cầu nghe một câu chuyện ngắn và trả lời câu hỏi về câu chuyện đó. Câu chuyện như thế này:

Có một cô bé tên là Mary ra bãi biển cùng với mẹ và anh trai. Họ lái một chiếc xe màu đỏ. Trên bãi biển, họ bơi, ăn kem, đùa nghịch trên cát và ăn trưa với vài chiếc bánh kẹp.

Câu hỏi như sau:

Chiếc xe màu gì?

Họ có ăn trưa với cá rán và khoai tây chiên không?

Họ có nghe nhạc trên xe không?

Họ có uống nước chanh vào bữa trưa không?

Bạn sẽ trả lời như thế nào? Hãy so sánh với câu trả lời của các học sinh từ 5 đến 9 tuổi ở Anh, những học sinh được các nhà nghiên cứu giáo dục đặt ra yêu cầu tương tự. Gần như mọi đứa trẻ đều trả lời đúng hai câu đầu tiên (“màu đỏ” và “không”) nhưng tỷ lệ câu trả lời đúng cho câu 3 và 4 thì không cao bằng. Tại sao? Những câu hỏi đó đều không trả lời được, đơn giản vì không có đủ dữ kiện trong câu chuyện. Thế nhưng một lượng lớn học sinh - 76% trả lời có hoặc không.

Những đứa trẻ lựa chọn Có hoặc Không trong những câu hỏi này thường có xu hướng làm việc trong ngành kinh doanh hoặc chính trị, những ngành mà người làm ở đó hầu như không ai thừa

nhận những điều họ không biết. Đã từ lâu, người ta cho rằng ba từ tiếng Anh khó nói nhất là “Em yêu anh” hay “Anh yêu em”. Song, chúng tôi kịch liệt phản đối. Với hầu hết mọi người, sẽ khó khăn hơn rất nhiều để nói *Tôi không biết*. Đó là một nỗi xấu hổ, nhưng cho đến khi thừa nhận mình không biết một điều gì đó, bạn gần như không thể học hỏi được những điều bạn cần.

Trước khi chúng tôi đi vào lý do của việc nói dối này, về cái giá phải trả và giải pháp, hãy làm rõ những điều chúng tôi thực sự muốn nói khi nói về những điều chúng ta “biết”.

Tất nhiên có rất nhiều mức độ và lĩnh vực hiểu biết. Đỉnh cao của các thang bậc này là những điều mà chúng ta có thể gọi là “sự thật rõ ràng”, những điều chúng ta có thể kiểm chứng bằng khoa học (như một câu nói nổi tiếng của Daniel Patrick Moynihan: Mọi người đều có quyền với ý kiến của họ nhưng không có quyền với sự thật về họ). Nếu khẳng định rằng hợp chất của nước là H_2O_2 thay vì H_2O , bạn cuối cùng cũng sẽ bị chỉ ra là sai lầm mà thôi.

Vì vậy sẽ có những thứ gọi là “niềm tin”, những thứ chúng ta nghĩ là đúng nhưng không dễ dàng để kiểm chứng. Trong những đề tài như thế này, thường có rất nhiều ý kiến trái chiều. Ví dụ, ma quỷ có thật hay không?

Câu hỏi này đã được khảo sát trên toàn cầu. Trong những quốc gia tham gia khảo sát, dưới đây là top 5 các quốc gia tin vào sự tồn tại của ma quỷ, tính theo tỷ lệ phần trăm những người tin tưởng:

Malta (một đảo quốc ở Địa Trung Hải) (84,5%)

Bắc Alien (75,6%)

Mỹ (69,1%)

Alien (55,3%)

Canada (42,9%)

Và dưới đây là 5 nước không mấy tin vào sự tồn tại của ma quỷ nhất:

Latvia (9,1%)

Bungari (9,6%)

Đan Mạch (10,4%)

Thụy Điển (12%)

Cộng hòa Séc (12,8%)

Tại sao lại có sự khác biệt rõ rệt trong cùng một câu hỏi đơn giản như vậy? Dù người Latvia hay người Malta đều không rõ những điều họ biết là đúng hay sai.

Thôi được, có thể chủ đề về sự tồn tại của quỷ dữ là một chủ đề phi hiện thực trong khi chúng ta đang nói đến những hiện tượng có căn cứ. Hãy xem xét một dạng câu hỏi khác, dạng câu hỏi nằm giữa niềm tin và thực tế:

Theo những báo cáo mới nhất, một nhóm những người Ả Rập đã thực hiện cuộc tấn công khủng bố vào nước Mỹ ngày 11 tháng 9. Bạn có tin điều này là sự thật hay không?

Với hầu hết chúng ta, câu hỏi này rất vô lý: *Tất nhiên* đó là sự thật! Tuy nhiên, khi hỏi những nước Hồi giáo, câu trả lời chúng tôi nhận được rất khác nhau. Chỉ có 20% người Indonesia tin rằng những người Ả Rập thực hiện cuộc tấn công ngày 11 tháng 9, cùng với 11% người Kuwait và 4% người Pakistan. (Khi hỏi rằng ai là người đã gây ra cuộc tấn công này, những người được hỏi hầu hết đổ lỗi cho người Israel hoặc chính phủ Mỹ hay những kẻ khủng bố “không phải là người Hồi giáo”.)

Như vậy, những điều chúng ta “biết” có thể đơn giản được hình thành bởi góc nhìn chính trị hay tôn giáo. Thế giới này cũng u tối bởi “những người khởi tạo sai lầm” như cách nhà kinh tế học Edward Glaeser gọi họ, những nhà lãnh đạo chính trị, kinh tế và tôn giáo “tạo ra niềm tin khi chúng có thể làm gia tăng ích lợi về tài chính hoặc tôn giáo của họ”.

Bản thân việc những điều chúng ta “biết” là đúng hay sai cũng đã đủ phức tạp. Nhưng rõ ràng chúng ta sẽ có nhiều lợi ích hơn khi có thói quen giả vờ rằng chúng ta biết nhiều hơn những điều ta thực sự biết.

Hãy nghĩ đến một số vấn đề khó khăn mà các chính trị gia hoặc những người quản lý kinh tế phải đối mặt hằng ngày. *Bằng cách nào để dừng việc giết người hàng loạt? Những ích lợi mà việc khai thác tài nguyên mang lại có xứng với cái giá phải trả của sự ô nhiễm môi trường hay không? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta để những tên quân phiệt ở Trung Đông vốn căm ghét chúng ta giành được quyền lực?*

Những câu hỏi như vậy không thể được trả lời chỉ bằng việc tìm kiếm và chấp nối chuỗi thực tế, nó yêu cầu cả sự đánh giá bằng trực giác và sự phán đoán về việc mọi sự việc căn bản sẽ xảy ra. Ngoài ra, có những câu hỏi mang tính nguyên nhân và tác động đa chiều, điều đó có nghĩa rằng kết quả của chúng vừa xa xôi vừa phức tạp. Những vấn đề phức tạp sẽ khó khăn một cách nực cười khi gắn một nguyên nhân nhất định vào một kết quả có sẵn. *Có phải việc cấm những vũ khí sát thương làm giảm thiểu tội ác - hay nó chỉ là một trong 10 nguyên nhân gây tội ác? Nên kinh tế giậm chân tại chỗ vì*

thuế quá cao hay kẻ thù chính là hoạt động xuất khẩu của Trung Quốc và sự tăng giá dầu mỏ?

Nói một cách khác, rất khó để có thể thực sự “biết” được cái gì gây ra hay cách giải quyết một vấn đề nào đó, mà đó mới chỉ là tính riêng cho trường hợp sự việc đã xảy ra. Hãy nghĩ xem còn khó khăn đến đâu để phán đoán những việc sẽ xảy ra trong tương lai. *Dự đoán*, như Niels Bohr đã nói: “rất khó khăn, đặc biệt nếu đó là dự đoán về tương lai”.

Và chúng ta cũng đã nghe từ chuyên gia - không phải chỉ là những chính trị gia hay các nhà lãnh đạo kinh tế mà còn là những chuyên gia thể thao, những nhà đầu tư cổ phiếu dày dạn kinh nghiệm, hay không thể thiếu những nhà khí tượng học - những người nói với chúng ta rằng họ có những ý tưởng tương đối tốt về việc tương lai sẽ ra sao. Liệu họ có thực sự biết những điều họ nói ra, hay họ cũng chỉ đang phỉnh lừa chúng ta vậy thôi?

Những năm gần đây, các học giả bắt đầu kiểm tra một cách có hệ thống những dự đoán của các chuyên gia đa ngành đa lĩnh vực. Một trong những nghiên cứu ấn tượng nhất được thực hiện bởi Philip Tetlock, một giáo sư tâm lý học tại Đại học Pennsylvania. Ông tập trung vào nghiên cứu chính trị. Tetlock đã lên danh sách gần 300 chuyên gia bao gồm các công chức chính phủ, các học giả về môn khoa học chính trị, những chuyên gia về an ninh quốc gia và các nhà kinh tế để xây dựng hàng nghìn dự đoán được ông ghi chép trong suốt 20 năm qua. Ví dụ, trong thể chế dân chủ X - ví như Brazil, đảng cầm quyền hiện nay sẽ tiếp tục nắm quyền, thất bại hay mạnh hơn sau lần bầu cử tiếp theo? Hoặc, đảng phản dân chủ của nước

B - có lẽ nên lấy Syria làm ví dụ - sẽ bị đảo chính trong vòng 5 năm hay 10 năm tới? Nếu có thì chính quyền sẽ về tay phe nào?

Kết quả nghiên cứu của Tetlock rất nghiêm túc. Đây là những người xuất sắc nhất trong số các chuyên gia - 96% trong số họ đã tốt nghiệp sau Đại học, đều “nghĩ rằng họ biết nhiều hơn những điều họ biết trên thực tế. Vậy, những phỏng đoán của họ chính xác đến mức nào? Chẳng khác nào “tình tình phi tiêu” cả - Tetlock thường đùa vui như vậy.

“Ô, sự so sánh con tinh tinh với bảng phi tiêu luôn ám ảnh tôi”, ông nói, “nhưng với tất cả sự kính trọng đối với những điều họ đã làm so với một nhóm sinh viên Đại học Berkeley cũng đưa ra những dự đoán, ít nhiều họ làm tốt hơn thế một chút. Họ có làm tốt hơn một *thuật toán ngoại suy* không? Không, không thể.”

Thuật toán ngoại suy của Tetlock đơn giản là một máy tính được lập trình để dự đoán “không có gì thay đổi trong tình hình hiện tại”. Hay nói cách khác, nó là một cái máy tính nói Tôi không Diet.

Một nghiên cứu tương tự khác được thực hiện bởi một tổ chức có tên công ty tư vấn cxo nghiên cứu 6.000 dự đoán bởi những chuyên gia chứng khoán trong vài năm. Tỷ lệ dự đoán chính xác là 47,4%. Một lần nữa, điều này minh chứng rằng việc bạn cân nhắc một khoản đầu tư với một phần chi phí cũng giống con tinh tinh ném phi tiêu vậy.

Khi hỏi điểm chung của những người thực sự không giỏi dự đoán, Tetlock chỉ dùng một từ “võ đoán”. Điều đó có nghĩa, họ có một niềm tin không suy suyển về việc gì đó ngay cả khi họ không biết. Tetlock và những học giả khác đã nghiên cứu về phần lớn các chuyên gia và chỉ ra rằng họ có xu hướng “tự tin thái quá”, trong

ngôn ngữ của Tetlock, ngay cả những dự đoán của họ cũng bị chứng minh là sai. Tự cao cộng thêm sai lầm là một sự kết hợp đầy tai hại. Đặc biệt là khi vẫn còn có một lựa chọn đơn giản và khôn ngoan khác: thừa nhận rằng tương lai là những điều khó tiên liệu hơn nhiều so với bạn nghĩ.

Thật không may, điều này hiếm khi xảy ra. Những người thông minh thường có xu hướng thích đưa ra những dự đoán nghe có vẻ thông thái, bất kể nó có thể sai lầm đến mức nào. Hiện tượng này đã được đưa vào tạp chí kinh doanh công nghệ *Red Herring* năm 1998 trong một bài báo có nhan đề: “Tại sao hầu hết dự đoán của các nhà kinh tế học đều sai”. Paul Krugman, tác giả của bài báo này cũng là một nhà kinh tế học, một người đã được đề cử giải Nobel².

Krugman chỉ ra rằng có quá nhiều dự đoán của các nhà kinh tế học là sai lầm bởi họ đánh giá quá cao tác động của công nghệ tương lai, bản thân ông cũng đưa ra một vài dự đoán. Đây là một trong số đó: “Sự phát triển của Internet sẽ chậm lại đáng kể, như khẳng định của Luật Metcalfe - rằng số lượng kết nối mạng sẽ tăng tương ứng hàm mũ đối với số lượng máy tính kết nối với nó - sẽ trở nên rõ ràng: hầu hết mọi người đều không còn gì để nói với nhau. Đến năm 2005 hoặc xa hơn, điều này sẽ trở nên rõ ràng đó là ảnh hưởng của Internet đối với nền kinh tế cũng chẳng hơn gì ảnh hưởng của những chiếc máy fax.”

Vào thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, giá trị vốn hóa thị trường của Google, Amazon, Facebook vào khoảng 700 tỷ đô-la, cao hơn GDP của 18 quốc gia. Nếu không tính Apple, dù không phải là một công ty về Internet nhưng không thể tồn tại nếu thiếu Internet, giá trị vốn hóa của thị trường là 1,2 triệu tỷ đô-la. Con số này có thể

mua được hàng hà sa số máy fax. giống như các giải Nobel Vật lý, Hoá học, Y dược, Văn học hay Hòa bình được trao từ năm 1906. Thay vào đó, giải thưởng kinh tế thường được gọi với cái tên giải Sveriges Riksbank trong Kinh tế để tưởng nhớ Alfred Nobel. Hiện nay vẫn có những tranh cãi xoay quanh việc giải thưởng kinh tế có nên gọi là giải Nobel Kinh tế hay không. Dù thấu hiểu những nhà sử học và ngữ nghĩa học tranh cãi xoay quanh vấn đề đó, chúng tôi thấy không có hại gì về việc thích ứng với cách dùng từ đã được chấp nhận.

Có thể chúng ta cần hiểu những nhà kinh tế học như Thomas Sargent. Ông cũng đoạt giải Nobel với việc đo lường các nhân tố và tầm ảnh hưởng của nền kinh tế vĩ mô. Sargent đã gần như quên khuấy mất lạm phát hay lãi suất trong khi tất cả chúng ta đều biết. Vài năm trước, khi Ally Bank muốn xây dựng một chương trình quảng cáo trên tivi giới thiệu một loại chứng chỉ tiền gửi với đặc điểm “lãi suất cao”, Sargent được mời để diễn trong quảng cáo đó.

Trường quay được sắp đặt giống như một câu lạc bộ sinh viên, trang trí rục rờ, những giá sách, những bức tường trang trọng treo chân dung của những nhân vật nổi tiếng. Sargent, ngồi gọn trong một cái ghế bành to, chờ đợi một lời giới thiệu. Người dẫn chương trình bắt đầu:

NGƯỜI DẪN CHƯƠNG TRÌNH: “Tôi nay, xin giới thiệu: Thomas Sargent, người đoạt giải Nobel Kinh tế và là một trong những nhà kinh tế được yêu thích nhất trên toàn thế giới. Giáo sư Sargent, ngài có thể cho chúng tôi biết lãi suất của chứng chỉ tiền gửi sẽ như thế nào trong 2 năm tới hay không?”

SARGENT: “Tôi không thể.”

Người dẫn chương trình tiếp lời: “Nếu Sargent không thể dự đoán được lãi suất của chúng chỉ tiền gửi, không ai có thể” - vì vậy cần phải có một lãi suất chúng chỉ tiền gửi có thể điều chỉnh được. Quảng cáo này giống như một thiên tài hài hước vậy. Bởi Sargent, bằng việc đưa ra câu trả lời đúng duy nhất cho mọi câu hỏi không lời đáp, cho thấy chúng ta đã ngu xuẩn và vô lý đến mức nào khi rất nhiều người trong chúng ta thường không làm như vậy.

Chúng ta không những biết ít hơn sự giả vờ về thế giới bên ngoài mà còn không biết về chính bản thân mình nhiều như ta tưởng. Hầu hết mọi người đều không giỏi trong những việc tưởng như đơn giản là đánh giá khả năng của bản thân. Như hai nhà tâm lý học gần đây đã viết trong một bài báo học thuật: “Dù dành nhiều thời gian cho bản thân hơn với bất kỳ ai khác, con người thường mù mờ một cách đáng kinh ngạc về kỹ năng và khả năng của họ”. Một ví dụ kinh điển: Khi được yêu cầu đánh giá khả năng lái xe của mình, gần như 80% người được hỏi đánh giá khả năng của bản thân tốt hơn một người lái xe trung bình.

Nhưng hãy giả sử bạn *thực sự giỏi* về một lĩnh vực nào đó của riêng bạn, giống như Thomas Sargent. Có phải điều này cũng có nghĩa rằng bạn sẽ có khả năng thực sự giỏi trong một lĩnh vực khác?

Một phần lớn của bài nghiên cứu nói rằng câu trả lời là không.

Sự phản biện đơn giản nhưng thực tế: chỉ bởi bạn giỏi về một vấn đề không có nghĩa bạn giỏi ở mọi vấn đề. Thật không may, sự thật này thường bị những người theo chủ nghĩa “biết tuốt” - những người luôn không ngại ngần đưa ra quan điểm cũng như khuyên

bảo người khác về cả những vấn đề nằm ngoài tầm hiểu biết và năng lực của mình.

Hình thành những ảo tưởng về năng lực bản thân và thất bại trong việc nhận biết những kiến thức bạn không nắm bắt được, không đáng ngạc nhiên, sẽ là thảm họa. Khi học sinh trả lời không đúng về chuyên đề tới bãi biển, khi không có một hậu quả gì, sự miễn cưỡng nói “tôi không biết” không tốn của bất cứ ai một khoản chi phí nào. Nhưng trong thực tế, chi phí xã hội cho việc giả vờ có thể rất lớn.

Nhắc đến chiến tranh Iraq. Cuộc chiến nổ ra chủ yếu bởi nước Mỹ cho rằng Saddam Hussein sở hữu vũ khí hủy diệt hàng loạt và có liên quan tới Al Qaeda. Để chắc chắn, có nhiều nguyên nhân hơn thế: chính trị, dầu lửa và có thể cả sự trả thù, nhưng nguyên nhân chính vẫn là Al Qaeda và cáo buộc về loại vũ khí kia đã khiến chiến tranh nổ ra. Tám năm, 800 tỷ đô-la và hơn 4.500 người Mỹ đã chết cùng với ít nhất 100.000 người Iraq là nạn nhân của chiến tranh, những con số này đã khiến những người cáo buộc về loại vũ khí này thừa nhận rằng thực tế họ không chắc những điều họ “biết” là sự thật.

Giống như môi trường nóng và ẩm là nguyên nhân của việc phát tán rộng rãi các vi khuẩn chết người, thế giới của chính trị và kinh tế cùng với cơ cấu đã tồn tại lâu đời, những hệ quả phức tạp và những nguyên nhân hệ quả mờ ám - đã khiến việc truyền bá những suy đoán thành sự thật.

Và đây là nguyên nhân: những người thực hiện những suy đoán vô căn cứ thường biến mất cùng với những suy đoán đó. Tại thời điểm kết quả bắt đầu xuất hiện và mọi người nhận ra họ không biết

những điều họ đã nói đến, thì những kẻ khoác lác đã cao chạy xa bay rồi.

Nếu hậu quả của việc giả vờ biết có thể nguy hại như vậy, tại sao con người vẫn tiếp tục làm vậy?

Đơn giản: trong mọi trường hợp, chi phí của việc nói “Tôi không biết” cao hơn việc phạm sai lầm, ít nhất là đối với cá nhân.

Hãy nhắc lại một chút câu chuyện về chàng cầu thủ, người sẽ thực hiện cú sút phạt để đời trong trận World Cup. Hướng về phía chính giữa khung thành là một cơ hội tốt hơn để thành công, nhưng hướng về góc cầu môn sẽ có ít rủi ro phá hủy tiếng tăm của anh ta hơn. Đó chính là điểm mà anh ta hướng bóng. Mỗi lần giả vờ biết điều gì đó, chúng ta cũng đang làm điều tương tự: bảo vệ danh tiếng cá nhân thay vì ủng hộ những lợi ích tập thể. Không ai trong chúng ta muốn trông ngu ngốc, hoặc ít nhất là thua cuộc bằng việc thừa nhận không biết câu trả lời. Đơn giản là động cơ của việc nói dối là quá mạnh.

Động cơ có thể giải thích tại sao nhiều người muốn dự đoán tương lai. Một kết quả lớn chờ đợi những người đưa ra các dự đoán lớn và táo bạo trở thành sự thật. Nếu bạn nói thị trường chứng khoán sẽ tăng lên gấp 3 lần trong vòng 12 tháng và sự thực diễn ra theo đúng dự đoán như vậy, bạn sẽ được đền đáp xứng đáng và người ta sẽ tôn vinh bạn tới hàng năm liền. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu thị trường sụp đổ? Đừng lo, dự đoán của bạn sẽ bị quên lãng thôi. Vì chẳng ai có thì giờ để ghi lại những dự đoán sai lầm của người khác, cho nên chẳng mất gì khi bạn giả vờ biết những điều sẽ xảy ra.

Vào năm 2011, Harold Camping - một người thuyết pháp đạo Thiên Chúa trên sóng phát thanh - đã nổi tiếng toàn thế giới khi dự đoán ngày tận thế sẽ xảy ra vào thứ Bảy ngày 21 tháng 5 năm đó. Thế giới sẽ đi đến hồi kết, ông ta cảnh báo, và 7 tỷ người sẽ chết - tất cả mọi người trừ những con chiên ngoan đạo.

Một trong số chúng tôi có một cậu con trai, cậu bé nghe được bản tin đó và rất sợ hãi. Cha cậu bé đã thuyết phục cậu rằng dự đoán của Camping rõ ràng là vô căn cứ, nhưng cậu bé vẫn rất sợ hãi và lo lắng. Trong đêm ngày 20 tháng 5, cậu đã khóc cho đến khi thiếp đi, đó là một trải nghiệm -thực sự khủng khiếp. Và khi bình minh ngày thứ Bảy ló rạng, thế giới vẫn còn nguyên vẹn. Cậu bé, với sự dũng cảm của một chàng trai 10 tuổi, tuyên bố rằng cậu sẽ không bao giờ sợ hãi nữa.

Cha cậu bé nói: “Ngay cả khi như vậy, con nghĩ chuyện gì sẽ xảy ra với Harold Camping?”

Cậu bé trả lời: “Ồ, dễ thôi, họ nên xử bắn ông ta.”

Hình phạt này có vẻ hơi nặng nề, nhưng hoàn toàn có thể hiểu được. Khi những dự đoán tệ không phải chịu bất kỳ hình phạt nào, điều gì có thể khiến họ dừng dự đoán? Ở Romania, một giải pháp đã được đưa ra.

Đất nước này có rất nhiều “phù thủy”, những người phụ nữ xem bói để kiếm sống. Những người làm luật đã quyết định những thầy bói này cũng sẽ chịu sự quản lý của pháp luật, phải đóng thuế và quan trọng nhất là sẽ phải đóng phí phạt hoặc thậm chí vào tù nếu những dự đoán của họ không chính xác. Những thầy phù thủy này rất tức giận. Một phù thủy cao cường nhất đã phản ứng bằng cách nguyền rủa những người làm luật bằng phân mèo và xác chó.

Có một lời giải thích khác về việc tại sao chúng ta nghĩ rằng chúng ta biết nhiều hơn thực tế. Nó ảnh hưởng đến mọi điều chúng ta làm, mọi nơi chúng ta đi, ngay cả khi ta không đoái hoài đến nó: chiếc la bàn lương tâm.

Mỗi người trong chúng ta đều có lương tâm (dẫu ít hay nhiều) khi chúng ta sống trên thế giới này. Đó thực sự là một điều tốt đẹp của cuộc sống. Ai trong chúng ta muốn sống trong một thế giới mà con người không quan tâm đến sự khác nhau giữa đúng sai?

Song, khi cần giải quyết một vấn đề, một trong những cách tốt nhất để bắt đầu là đặt lương tâm của bạn sang một bên.

Tại sao?

Khi chúng ta phải lựa chọn giữa cái đúng và cái sai trong một vấn đề, dù đó là việc khai thác dầu hay kiểm soát súng đạn hoặc thức ăn biến đổi gen - rất dễ để đi chệch hướng của vấn đề. Lương tâm có thể thuyết phục bạn rằng mọi câu hỏi đều có lời giải đáp (mà thực ra không phải là như vậy); rằng sẽ có ranh giới rõ ràng giữa đúng và sai (khi thông thường nó không tồn tại); và, tệ nhất là, bạn sẽ cho rằng bạn đã biết hầu hết mọi thứ bạn cần về một chủ đề và bạn không tìm hiểu thêm về nó nữa. ; , r

Trong những thế kỷ trước, các thủy thủ tin tưởng vào la bàn của con thuyền thì thoảng vẫn định hướng sai khiến thuyền chệch hướng. Tại sao? Khi những con thuyền dùng càng ngày càng nhiều các công cụ bằng kim loại, đinh ốc hay phần cứng bằng sắt, các công cụ của thủy thủ hay thậm chí các thất lạng và khuy áo đã làm sai lệch kết quả đo đạc của la bàn. Theo thời gian, các thủy thủ đã tìm được khoảng cách đủ để các vật kim loại không ảnh hưởng tới la bàn. Với suy tính lẫn tránh trong suy nghĩ, chúng tôi không gợi ý

độc giả quăng chiếc la bàn lượng tâm vào sọt rác, chỉ là bạn nên đặt chúng sang một bên, để chúng khỏi làm chệch hướng tầm nhìn của bạn.

Hãy bàn tới một vấn đề khác, chẳng hạn như việc tự tử. Chúng ta hiếm khi bàn bạc đến vấn đề này ở nơi công cộng, như vậy có vẻ giống như chúng ta đã tháo bỏ tấm màn đen che phủ toàn bộ vấn đề.

Điều này không hoàn toàn hiệu quả. Có khoảng 38.000 trường hợp tự tử hằng năm tại Mỹ, con số cao gấp đôi số vụ giết người. Tự tử là một trong 10 nguyên nhân phổ biến nhất gây ra cái chết đối với mọi lứa tuổi. Bởi việc nói về tự tử là điều cấm kỵ mang tính đạo đức, những vấn đề này vẫn ít được biết đến trên thực tế.

Khi chúng tôi viết cuốn sách này, tỷ lệ các vụ giết người tại Mỹ thấp hơn so với cách đây 50 năm. Tỷ lệ tai nạn giao thông đang giảm tới mức thấp nhất trong lịch sử, giảm 2/3 so với những năm 1970. Trong khi đó, tỷ lệ tự tử không những không giảm xuống mà còn trở nên tệ hơn, tăng gấp ba lần riêng đối với nhóm tuổi từ 15 đến 24 trong vài thập kỷ qua.

Ai đó có thể cho rằng bằng những nghiên cứu về sự gia tăng của các vụ tự tử, xã hội đã biết được mọi vấn đề có thể dẫn con người đến hành động này.

David Lester, giáo sư tâm lý học tại Đại học Richard Stockton ở New Jersey, đã nghiên cứu về vấn đề tự tử lâu hơn, kỹ lưỡng hơn và từ nhiều góc độ hơn bất cứ ai. Trong hơn 2.500 bài nghiên cứu về vấn đề này, ông ta đã chỉ ra mối liên hệ giữa tự tử và các vấn đề khác như rượu, sự giận dữ, thuốc chống suy nhược, những dấu hiệu chiêm tinh, hóa học, nhóm máu, tình trạng cơ thể, sự tuyệt

vọng, nghiện ngập, niềm vui, ngày nghỉ, việc sử dụng Internet, IQ, vấn đề về sức khỏe, hội chứng tiền đình, mất trăng, nhạc, lời bài quốc ca, loại tính cách, giới tính, thói quen hút thuốc, tinh thần, việc xem tivi và các không gian mở.

Có phải nghiên cứu này đã dẫn Lester tới những kết quả thống nhất về tự tử? Không hẳn. Cho đến hiện tại ông mới chỉ có thể đưa ra một khái niệm. Nó có thể gọi là thuyết “không còn ai để đổ lỗi”. Trong khi mọi người có thể cho rằng tỷ lệ người tự tử thuộc nhóm những người sống khó khăn nhất, thì nghiên cứu của Lester chỉ ra rằng tỷ lệ tự tử cao nhất nằm ở nhóm người có mức sống cao hơn.

“Nếu bạn không hạnh phúc và có điều gì đó để đổ lỗi cho sự bất hạnh của mình, nếu đó là chính phủ, hay nền kinh tế hoặc những điều gì đó khác, những điều này có thể triệt tiêu ý muốn tự tử của bạn. Nhưng nếu khi người đó không có một ngoại lực nào để đổ lỗi cho sự không hạnh phúc của mình, khả năng tự tử của người đó sẽ tăng lên. Tôi đã dùng lý thuyết này để giải thích tại sao những người Mỹ gốc Phi thường có tỷ lệ tự tử thấp hơn.

Tại sao những người khiếm thị sau khi mất sáng lại đã có ý tưởng tự tử nhiều hơn và tại sao tỷ lệ tự tử ở những người tuổi mới lớn lại tăng khi chất lượng cuộc sống ngày một được nâng cao.”

Lester thú nhận rằng những điều mà ông và những chuyên gia khác biết về tự tử lại bị hạn chế bởi rất nhiều điều chưa được khám phá. “Chúng tôi không biết nhiều, ví dụ, về tỷ lệ những người tìm kiếm sự giúp đỡ trước khi thực hiện hành vi tự tử. Chúng tôi không biết nhiều về nhân tố dẫn tới tự tử - một người từ lúc quyết định tự tử cho tới lúc hành động mất bao nhiêu thời gian. Chúng tôi thậm chí không biết về tỷ lệ người tự tử bị đau ốm. Có rất nhiều sự khác

biết về con số xung quanh vấn đề này, ước tính tỷ lệ nằm trong khoảng từ 5% đến 94%”, Lester nói.

“Tôi trông đợi tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi như tại sao người ta lại tự tử. Bản thân tôi và bạn bè của tôi thường thú nhận với nhau rằng chúng tôi không có một ý tưởng hợp lý nào cho việc tại sao người ta lại tự tử.”

Nếu có ai đó giống David Lester, một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới trong lĩnh vực của mình, vẫn sẵn sàng thừa nhận rằng ông còn phải nghiên cứu thêm bao nhiêu nữa, thì chẳng phải Điều đó sẽ dễ dàng hơn cho tất cả chúng ta để học tập theo hay sao?

Chìa khóa của việc học hỏi là những thông tin phản hồi. Chúng ta không thể học hỏi nếu thiếu điều đó.-

Hãy tưởng tượng rằng bạn là người đầu tiên trong lịch sử cố gắng làm bánh mì. Nhưng bạn không thực sự được phép làm bánh và không biết công thức của bạn sẽ trở thành ra sao. Chắc chắn, bạn có thể điều chỉnh các nguyên liệu và những phụ gia bạn mong muốn. Nhưng nếu không bao giờ nướng bánh và ăn thử sản phẩm hoàn thiện, làm sao để bạn biết nên làm thế này hay nên làm thế khác. Tỷ lệ bột mì và nước nên là 3:1 hay 2:1? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thêm muối hoặc dầu hoặc bột nở - hay, kỳ quặc hơn, là phân động vật? Bột nhào có nên bỏ vào bánh trước khi nướng không và nếu có thì cho bột nhào trong điều kiện như thế nào? Thời gian nướng bánh? Nhiệt độ nướng? Có nên bọc lại hay không?

Ngay cả khi có kết quả đáng mừng, bạn vẫn nên tiếp tục học hỏi. (Hãy tưởng tượng những chiếc bánh ra lò đầu tiên tệ như thế nào!)

Nếu không có thất bại hay những phản hồi như vậy, bạn sẽ không có cơ hội sửa chữa, sẽ tiếp tục mắc cùng những sai lầm.

Rất may, tổ tiên của chúng ta đã tìm ra cách để nướng bánh và từ đó chúng ta có thể học được tất cả mọi thứ: xây nhà, lái xe, viết chương trình máy tính và thậm chí tìm ra loại hình kinh tế và xã hội mà cử tri thích. Tỷ lệ ủng hộ của cử tri với một chính trị gia có thể là thấp nhất trong nhiệm kỳ, nhưng dù sao thì đó cũng là một phản hồi.

Trong những hoàn cảnh đơn giản, thật dễ để thu nhận những phản hồi. Khi học lái xe, bạn biết chắc điều sẽ xảy ra với mình khi chạy xe trên đường núi ngoằn ngoèo và hẹp với tốc độ 80 dặm/giờ. (Hẳn là vực thẳm đang dang tay chào đón bạn.) Nhưng vấn đề càng phức tạp thì càng khó có được phản hồi. Bạn có thể thu thập rất nhiều thông tin và những thông tin đó có thể có ích, nhưng để đo lường một cách đáng tin cậy nguyên nhân và kết quả, bạn cần phải tìm hiểu những điều đằng sau sự thật. Bạn có thể sẽ phải bước ra ngoài một cách có mục đích để tìm kiếm những phản hồi dựa vào thực nghiệm.

Không lâu trước đây, chúng tôi gặp một số thành viên lãnh đạo trong một công ty bán lẻ đa quốc gia. Họ đã dành hàng trăm triệu đô-la cho việc quảng cáo ở Mỹ - thường là các quảng cáo trên truyền hình và những trang quảng cáo trên tạp chí *Sunday*, nhưng họ không chắc vào kết quả mà các biện pháp quảng cáo này mang lại. Cho đến lúc đó, họ chỉ rút ra được một kết luận: quảng cáo trên tivi thường hiệu quả hơn 4 lần, tính trên doanh thu thực tế, so với quảng cáo trên báo giấy.

Chúng tôi hỏi họ, tại sao họ lại biết được điều đó. Họ rút ngay ra những biểu đồ rực rỡ màu sắc ghi chép lại những mối quan hệ giữa

quảng cáo trên tivi và doanh số bán hàng. Thực tế, doanh số bán hàng tăng lên mạnh mỗi lần họ tổ chức đẩy mạnh quảng cáo trên truyền hình. Đây có thật là một phản hồi có giá trị? Chúng ta hãy cùng làm rõ.

Chúng tôi hỏi: “Bao nhiêu lâu những quảng cáo này lên sóng một lần?” Những người lãnh đạo nói: “Bởi những quảng cáo trên truyền hình đắt hơn rất nhiều so với quảng cáo trên báo giấy, nên chúng tôi chỉ tập trung vào 3 ngày: Ngày thứ 6 đen tối, ngày Chủ nhật và ngày của Cha”. Chúng tôi có thể nói cách khác, là công ty dành hàng triệu đô để lôi kéo những người mua hàng vào đúng thời điểm hàng triệu người khác cũng đang chuẩn bị đi mua hàng.

Vậy làm sao để chúng ta biết được rằng quảng cáo trên truyền hình đã *mang lại* sự gia tăng doanh số bán hàng? Họ không thể! Mỗi quan hệ nhân quả chỉ đơn giản chuyển sang hướng khác, với doanh thu bán hàng kỳ vọng gắn với việc công ty mua quảng cáo trên tivi. Có thể công ty vẫn bán được nhiều hàng hóa như vậy nếu họ không chi đồng nào cho quảng cáo trên truyền hình. Những phản hồi trong trường hợp này gần như vô giá trị.

Bây giờ, chúng tôi hỏi về quảng cáo trên báo giấy. Các chiến dịch quảng cáo trên báo giấy hoạt động bao nhiêu lâu một lần? Một người nói với chúng tôi, với một sự tự hào không che giấu, rằng công ty đã mua một phần báo mỗi ngày Chủ nhật trong vòng 20 năm nay và trên 250 thị trường trên toàn đất Mỹ.

Vì vậy làm sao họ có thể nói rằng *những quảng cáo này* là hiệu quả? Họ không thể. Nếu không có bất cứ sự thay đổi nào, việc biết được điều đó là hoàn toàn bất khả.

Chúng tôi hỏi: “Sẽ thế nào nếu công ty làm những thí nghiệm để tìm ra điều đó?” Về mặt khoa học, những thí nghiệm ngẫu nhiên đã trở thành những tiêu chuẩn vàng cho việc học hỏi trong suốt hàng trăm năm, nhưng tại sao các nhà khoa học lại đều nên có niềm vui? Chúng tôi mô tả một thí nghiệm mà công ty có thể thực hiện. Họ có thể lựa chọn 40 thị trường lớn khắp đất nước và ngẫu nhiên chia 40 thị trường đó thành 2 nhóm lớn. Trong nhóm đầu tiên, công ty giữ việc mua quảng cáo trên các trang báo mỗi ngày Chủ nhật. Với nhóm thứ hai, họ hoàn toàn không sử dụng quảng cáo trên tạp chí. Sau 3 tháng, chúng ta sẽ dễ dàng để so sánh doanh số bán hàng giữa 2 nhóm và quyết định xem tác dụng của quảng cáo trên báo giấy là như thế nào.

“Anh có điên không?” một chuyên viên marketing nói. “Chúng tôi không thể để 20 thị trường hoàn toàn không tiếp xúc với quảng cáo của chúng tôi. Giám đốc điều hành của chúng tôi sẽ giết chúng tôi mất.”

Họ kể với chúng tôi về một thực tập sinh nhận nhiệm vụ mua quảng cáo trên trang báo ngày Chủ nhật tại tờ *Pittsburgh*. Không hiểu vì lý do gì, cậu ta đã không thể mua được mảng quảng cáo đó. Do vậy, trong suốt mùa hè, công ty không có một quảng cáo nào tại thị trường lớn Pittsburgh. “Chính vì vậy mà chúng tôi đã suýt bị sa thải vì cậu ta” - một chuyên viên marketing nói.

“Chuyện gì đã xảy ra tại Pittsburgh mùa hè đó?” Chúng tôi hỏi.

Họ nhìn chúng tôi, rồi nhìn nhau và ngượng ngùng thừa nhận rằng họ không thể kiểm tra các số liệu. Khi quay về và kiểm tra lại số liệu, họ giật mình khi nhận ra một vấn đề đáng kinh ngạc: Không hề có sự thay đổi gì trong doanh số thị trường Pittsburgh thời gian đó!

Bây giờ, chúng tôi nói, đây mới là phản hồi tích cực và giá trị. Công ty có thể đã hoang phí hàng trăm triệu đô-la vào quảng cáo, nhưng làm sao để những người làm quảng cáo biết được chắc chắn điều đó? Cuộc thí nghiệm về 40 thị trường có thể giữ một vai trò quan trọng trong việc trả lời câu hỏi đó. Và như vậy, chúng tôi hỏi họ: “Các bạn có sẵn sàng để thử không?”

“Anh có bị mất trí không?” chuyên viên marketing nọ lại nói như vậy với chúng tôi. “Chúng tôi sẽ bị đuổi việc nếu làm điều đó.”

Tới hôm nay, trong mỗi sáng Chủ nhật ở mọi thị trường, công ty này vẫn mua quảng cáo trên báo, ngay cả khi một phản hồi thực tế, chính xác nhất họ có được là quảng cáo trên báo giấy *không hề hiệu quả*.

Thí nghiệm chúng tôi đề ra, có vẻ dị thường đối với những người làm marketing của công ty nọ, nhưng thực sự rất đơn giản. Không có một đảm bảo nào là họ sẽ thỏa mãn với kết quả thu được, có thể họ lại cần tiêu *nhiều tiền hơn* vào quảng cáo, hoặc có thể quảng cáo chỉ thành công ở một số thị trường nhất định, nhưng ít nhất họ đã có được một vài gợi ý về điều gì có hiệu quả và điều gì không.

Sự kỳ diệu của một thí nghiệm chính xác là nhờ cắt bỏ phần nào đó, bạn có thể xóa bỏ mọi sự phức tạp khiến bạn khó xác định được nguyên nhân và kết quả.

Nhưng đáng tiếc là những thí nghiệm kiểu này có rất ít trong các công ty, các tổ chức phi lợi nhuận, các chính phủ hay ở bất cứ đâu. Tại sao?

Một nguyên nhân là do truyền thống. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nhiều tổ chức thường đưa ra quyết định dựa trên sự pha

trộn của bản năng, lương tâm và bất kỳ thứ gì mà người ra quyết định trước đó từng làm.

Lý do thứ hai là thiếu kiến thức chuyên môn: Dù không hề khó để thực hiện một thí nghiệm, nhưng hầu hết mọi người đều không được dạy để làm điều đó và chính vì thế mà họ lo bị cấp trên đe dọa.

Nhưng lý do thứ ba, một sự giải thích đáng chán hơn cho việc ngại làm thí nghiệm của họ, đó là phải có ai đó nói “tôi không biết”. Tại sao phải xoay sở để làm một thí nghiệm mà bạn nghĩ rằng mình đã biết câu trả lời? Thay vì tốn thời gian, bạn có thể đơn giản là bỏ đó và dành thời gian để cân đối tài chính cho dự án, hay giải quyết vấn đề về pháp luật mà không cần phải lo về những chi tiết ngớ ngẩn như điều này hay điều khác có thực sự hiệu quả hay không.

Tuy nhiên, nếu thực sự muốn tư duy như một kẻ lập-dị, thừa nhận rằng bạn-không-biết, bạn sẽ thấy sức mạnh thực sự của việc làm những thí nghiệm ngẫu nhiên hợp lý là hoàn toàn không có giới hạn.

Cứ cho là như vậy, nhưng không phải các thí nghiệm đều có thể được thực hiện trong mọi hoàn cảnh, đặc biệt là các vấn đề xã hội. Ở hầu hết các nơi, đặc biệt là các nền dân chủ, ít nhất bạn không thể lựa chọn một phần dân số để yêu cầu họ thực hiện những việc như có 10 con thay vì có 2 hay 3 đứa, hoặc không ăn uống gì ngoài hạt đậu trong vòng 20 năm, hoặc bắt đầu đi đến nhà thờ hằng ngày.

Đó là lý do người ta sinh ra một loại thí nghiệm gọi là “thí nghiệm tự nhiên”, một sự tương tác với hệ thống giúp tạo ra loại phản hồi mà bạn sẽ nhận được nếu bạn yêu cầu con người thay đổi hành vi của họ.

Rất nhiều hoàn cảnh chúng tôi viết trong những cuốn sách trước đây của mình đã khai thác được những thí nghiệm tự nhiên. Khi cố gắng để đo lường những phản ứng dây chuyền trong việc đưa hàng triệu người vào tù, chúng tôi đã tận dụng luật về quyền công dân để buộc những nhà tù quá đông phạm nhân phải trả tự do cho hàng ngàn người - những điều mà không quản giáo nào tình nguyện làm. Trong khi phân tích mối quan hệ giữa việc phá thai và giết người, chúng tôi nhận ra sự thật là việc hợp pháp hóa hoạt động phá thai không đồng nhất về thời điểm giữa các bang có thể khiến chúng tôi cách ly những ảnh hưởng của chúng hơn là nếu việc này được hợp thức hóa ở mọi nơi cùng lúc.

Những thí nghiệm tự nhiên thực sự quan trọng bởi chúng không dễ thực hiện. Một giải pháp thay thế là xây dựng một môi trường phòng thí nghiệm. Gần đây, những nhà khoa học xã hội trên toàn thế giới đã làm điều này. Họ tuyển dụng rất nhiều sinh viên đại học để thực hiện những hành vi trong các hoàn cảnh khác nhau với hy vọng nghiên cứu được mọi vấn đề từ lòng tốt đến việc phạm tội. Những thí nghiệm như thế này có thể thực sự hữu dụng trong việc phát hiện hành vi khó nắm bắt của con người trên thực tế. Kết quả của những thí nghiệm này thường rất thú vị, nhưng không thực sự hữu ích và chính xác. Bởi hầu hết mọi người đều không chịu đựng được sự tương đồng đối với thế giới thực đủ để cố gắng bắt chước. Họ là những nhóm sinh viên đại học tình nguyện tạo ra một môi trường giả lập trong đó mỗi người thực hiện một nhiệm vụ được giao. Thí nghiệm kiểu này vô giá trị một phần bởi lý do electron vẫn đều đặn xoay quanh hạt nhân khi bị các nhà khoa học theo dõi, nhưng con người thì không.

Một cách tốt hơn để có được phản hồi là thực hiện một thí nghiệm thực tế, đó là thay vì bắt chước thể giới trong phòng thí nghiệm, hãy mang suy nghĩ của phòng thí nghiệm ra thế giới. Bạn vẫn thực hiện một thí nghiệm nhưng những người tham gia không cần biết chủ đề, điều đó có nghĩa là kết quả bạn thu được hoàn toàn tự nhiên.

Với một thí nghiệm thực tế, bạn có thể lựa chọn ngẫu nhiên những nội dung mà bạn tưởng tượng trong đầu, bao gồm số người tham dự có thể nhiều hơn số người tham gia được trong phòng thí nghiệm và quan sát mọi người phản ứng với những động cơ trong thế giới thực hơn là những động cơ mà một giáo sư treo lơ lửng trên đầu họ. Một khi làm tốt những điều này, một thí nghiệm thực tế có thể hoàn toàn đưa ra cách giải quyết một vấn đề.

Trong chương 6, bạn sẽ được biết đến một thí nghiệm thực tế trong đó những người chủ nhà tại California hạn chế dùng các thiết bị điện và một thí nghiệm khác giúp quyên góp hàng triệu đô-la cho trẻ em nghèo. Trong chương 9, chúng tôi sẽ kể cho các bạn nghe về một thí nghiệm táo bạo nhất mà chúng tôi từng làm, ở đó, chúng tôi tuyển những người phải đối mặt với các quyết định khó khăn trong cuộc sống, có thể là gia nhập quân đội, nghỉ việc hay chia tay với người yêu và họ quyết định những việc đó một cách ngẫu nhiên bằng việc tung đồng xu.

Những thí nghiệm, ngoài việc rất hữu ích trong cuộc sống, còn có thêm một lý do để những kẻ lập dị muốn tham gia. Đó là: nó rất thú vị. Một khi bạn nắm được tinh thần của một cuộc thử nghiệm, thế giới sẽ trở thành một cái hộp, trong đó, bạn có thể thử làm

những điều mới mẻ, hỏi những câu hỏi mới và thử thách những điều thực sự nghiêm túc.

Bạn có thể đã băn khoăn về nhiều vấn đề, chẳng hạn như việc một vài loại rượu đắt hơn hẳn các loại khác. Những loại rượu đắt hơn có thật là có vị ngon hơn? Vài năm về trước, một trong số chúng tôi đã tiến hành một cuộc thử nghiệm để tìm ra đáp án.

Nơi thực hiện cuộc thí nghiệm là “Cộng đồng sinh viên”, tên gọi của một vùng ngoại vi của Đại học Harvard, nơi những nghiên cứu sinh thực hiện các nghiên cứu và đều đặn hằng tuần cùng dùng bữa tối với những người hướng dẫn đáng kính của mình. Rượu là một phần quan trọng trong bữa tối đó và họ thường khoe khoang về một hầm rượu lớn khủng khiếp. Thật không bình thường khi một chai rượu có giá 100 đô-la. Một nghiên cứu sinh trẻ tuổi nghi ngờ liệu cái giá này có thực sự xứng đáng hay không. Một vài nghiên cứu sinh lớn tuổi hơn, những người bỗng chốc trở thành những chuyên gia về rượu, chắc chắn rằng, một chai rượu đắt tiền hẳn sẽ ngon hơn những chai rượu rẻ hơn.

Người nghiên cứu sinh trẻ tuổi quyết định thực hiện một cuộc thử nghiệm “mù” để thử xem nhận

định này có đúng hay không. Anh ta đề nghị người chủ hầm rượu lớn trong vùng mang tới hai chai rượu tốt từ hầm rượu. Sau đó, anh ta đến cửa hàng và mua chai rượu rẻ nhất tại đó làm từ cùng một loại nho với giá 8 đô-la. Anh ta rót ba loại rượu vào bốn chai nhỏ, với một loại rượu trong hầm được rót vào 2 chai. Các loại rượu sẽ được rót như thế này:

1	Rượu đắt tiền A
2	Rượu đắt tiền B

3	Rượu rẻ tiền
4	Rượu đắt tiền A

Khi cuộc thử rượu bắt đầu, những nghiên cứu sinh lớn tuổi hào hứng hợp tác. Họ xoay ly rượu, ngửi, nhấp nháp từng ngụm rượu, sau đó viết đánh giá cho mỗi loại. Họ không biết giá trị của các loại rượu và không biết rằng một loại rượu có giá chỉ bằng 1/10 của các chai còn lại.

Và kết quả là: Trung bình, 4 chai rượu đẹp được đánh giá gần như giống nhau, có nghĩa là loại rượu rẻ tiền có vị tương đối giống với loại rượu đắt tiền. Nhưng đó vẫn chưa phải là điều ngạc nhiên nhất. Người nghiên cứu sinh trẻ tuổi cũng so sánh cách mà những người thử rượu đánh giá mỗi loại so với các loại rượu khác. Bạn có thể đoán được 2 chai rượu mà họ đánh giá là khác biệt với nhau nhất không? Đó chính là chai 1 và chai 4 - hai chai được rót ra từ cùng một chai rượu!

Kết quả này không được những nghiên cứu sinh hào hứng đón nhận. Một trong những người thử rượu đã lớn tiếng thông báo rằng ông ta bị cảm, Điều này đã ảnh hưởng đến vị giác của ông ta.

Chấp nhận điều đó, coi như thí nghiệm này có thể không mang tính công bằng hay khoa học. Chúng ta sẽ bắt đầu một thí nghiệm khác nghiêm túc hơn xem sao.

Robin Goldstein, một chuyên gia phê bình ẩm thực, người đã nghiên cứu về khoa học thần kinh, luật, ẩm thực Pháp, quyết định thực hiện một nghiên cứu như vậy. Trong vòng vài tháng, ông thực hiện 17 cuộc thử “mù” trên toàn nước Mỹ với hơn 500 người, từ những người mới bắt đầu uống rượu đến những chuyên gia về rượu.

Goldstein sử dụng 523 loại rượu, với giá từ 1,65 đô-la đến 150 đô-la một chai. Trong cuộc thử rượu này, ngay cả người thử rượu hay người phục vụ đều không biết loại rượu và giá của chúng. Đối với mỗi loại, những người thử rượu để được hỏi những câu hỏi sau: “Nói chung, bạn thấy loại rượu này thế nào?” Câu trả lời gồm 4 lựa chọn: tệ (1 điểm), trung bình (2 điểm), được (3 điểm) và tuyệt (4 điểm)

Điểm số trung bình của mọi loại rượu theo đánh giá của tất cả những người thử rượu là 2,2, chỉ trên mức trung bình một chút. Còn những loại rượu đắt tiền có được đánh giá cao hơn không? Ngắn gọn thôi: Không. Goldstein phát hiện ra rằng trung bình những người thử rượu “thích những loại rượu rẻ tiền hơn một chút so với loại đắt tiền”. Ông đã ghi chép lại cẩn thận nhận định của những chuyên gia trong cuộc thử nghiệm này, với khoảng 12% những người tham dự một khóa học nào đó về rượu không thích những loại rượu rẻ tiền hơn, nhưng họ cũng không cho biết rõ ràng rằng họ thích những loại đắt tiền hơn.

Khi mua một chai rượu, thỉnh thoảng bạn có quyết định dựa trên một cái nhãn rượu đẹp hay không? Theo kết quả của Robin Goldstein, chiến lược quảng cáo rượu bằng nhãn mác không phải là một chiến lược tồi: ít nhất cũng sẽ dễ dàng hơn để đánh giá nhãn hiệu, chứ không giống như những thứ bên trong chai.

Goldstein đã thực hiện một thí nghiệm khác.

Nếu loại rượu đắt tiền không ngon bằng loại rẻ hơn, ông tự hỏi rằng những đánh giá và giải thưởng của các loại rượu thực hiện bởi những nhà phê bình rượu hợp lý đến mức nào? Chuyên gia nổi tiếng nhất trong lĩnh vực này là tạp chí *Wine spectator*, nơi đánh giá

hàng ngàn loại rượu và đăng ký Giải thưởng dành cho nhà hàng “phục vụ loại rượu được chọn lựa kỹ càng nhất từ những nhà cung cấp tốt nhất, cùng sự phù hợp với thực đơn ở cả giá cả và phong cách”. Chỉ một vài nghìn nhà hàng trên toàn thế giới có được chứng chỉ này.

Goldstein tự hỏi liệu giải thưởng này có ý nghĩa như người ta vẫn thường ngưỡng mộ hay không. Ông đã lập một nhà hàng giả ở Milan, với một website giả và một thực đơn giả, đó là “một sự kết hợp hài hước của thực đơn pha trộn giữa Pháp và Ý”. Ông đặt tên nhà hàng đó là Osteria Intrepido (Nhà hàng không sợ hãi), theo tên cuốn sách *Không sợ chỉ trích dành cho các nhà hàng*. “Có hai vấn đề đang được mang ra thử nghiệm ở đây”, ông nói “một là, bạn có danh sách những loại rượu để chiến thắng giải thưởng Rượu chất lượng xuất sắc? Và câu hỏi thứ hai là bạn có khả năng thắng được giải thưởng Người thưởng thức rượu xuất sắc hay không?”

Goldstein dành sự quan tâm lớn tới việc tạo ra danh mục rượu giả cho Intrepido, nhưng không theo cách mà bạn có thể tưởng tượng ra. Đối với danh sách đặt trước, thường là những loại rượu tốt nhất, đắt nhất, ông chọn loại rượu tệ nhất. Danh sách 15 loại rượu mà *Wine Spectator* đã đánh giá trên thang điểm 100. Trên thang này, tất cả những loại rượu được đánh giá trên 90 điểm đều là “hảo hạng”, trên 80 là “tuyệt”.

Nếu một loại rượu được đánh giá 75-79 điểm, *Wine Spectator* gọi đó là loại “tầm thường”. Mọi loại rượu dưới 74 điểm đều bị đánh giá là “không khuyến dùng”.

Cuối cùng, tạp chí này đánh giá thế nào về những loại rượu mà Goldstein dùng? Tất cả những loại đó để được đánh giá dưới 71

điểm. Một loại được đánh giá là “ngửi như mùi gia cầm và uống như đồ phân hủy”, loại khác được đánh giá là “giống như vị của sơn và véc-ni”. Một loại rượu Cabernet Sauvignon “I Fossaretti” năm 1995, chỉ đạt 58 điểm, được đánh giá là, “Có gì đó không đúng. Ném như vị kim loại và rất kỳ cục”. Trong danh sách rượu đặt trước của Goldstein, chai này có giá 120 euro, còn giá trung bình các loại rượu khác là 180 euro.

Làm sao Goldstein có thể hy vọng rằng một nhà hàng giả với những loại rượu đắt nhất bị *Wine Spectator* đánh giá tệ nhất có thể giành được giải Xuất sắc?

Giả thiết của tôi là, 250 đô-la tiền phí chính là thứ phát huy tác dụng.

Vì thế, ông đã gửi hóa đơn, bản đăng ký và danh sách rượu của ông. Không lâu sau, ông nhận được một cuộc gọi từ *Wine spectator* ở New York. Ông đã giành được giải Xuất sắc! Tờ tạp chí còn hỏi, “Bạn có nhu cầu thông báo về giải thưởng của mình như một bản quảng cáo không”. Điều này đã dẫn Goldstein đến một kết luận, “Toàn bộ chương trình giải thưởng này đều chỉ nằm trong khung quảng cáo của họ.”

Chúng tôi hỏi ông, có phải điều đó nghĩa là hai người chúng tôi, những người không biết gì về việc quản lý một nhà hàng - một ngày nào đó có thể chiến thắng giải thưởng của *Wine spectator*?

Ông trả lời, “Đúng vậy, nếu rượu của các anh đủ tệ”.

Có thể bạn nghĩ rằng rõ ràng “giải thưởng” này giống như một công cụ quảng cáo. Có thể nói rõ ràng rằng bạn cần những loại rượu đắt tiền chứ không thực sự cần hương vị tuyệt vời, hoặc rất nhiều tiền bạc đổ vào quảng cáo đều phí phạm.

Tuy vậy, rất nhiều ý tưởng rõ ràng chỉ chính xác sau một thực tế - sau khi có ai đó nghiên cứu chúng, để chứng minh chúng là đúng (hoặc sai). Sự thúc đẩy việc nghiên cứu có thể chỉ kết thúc khi bạn dừng việc giả vờ mình biết câu trả lời. Bởi động lực để giả vờ rất mạnh mẽ, nên đôi khi nó còn đòi hỏi sự dũng cảm từ bên trong con người bạn nữa.

Hẳn bạn vẫn còn nhớ những học sinh người Anh, những người đã tô vẽ nên chuyến đi của Mary đến bãi biển? Những nhà nghiên cứu, thực hiện thí nghiệm này, đã thực hiện một số thực nghiệm sau đó với tên gọi: “Giúp trẻ em nói Cháu không biết với những câu hỏi không trả lời được”. Một lần nữa, những đứa trẻ lại được hỏi một chuỗi những câu hỏi, nhưng trong trường hợp này, chúng đã được dặn dò kỹ là sẽ trả lời “Cháu không biết” đối với những câu hỏi không có câu trả lời. Tin vui là những đứa trẻ đã rất thành công một cách tự nhiên khi nói “Cháu không biết” khi cần, trong khi vẫn trả lời đúng những câu hỏi khác.

Lần sau khi gặp phải một câu hỏi mà bạn chỉ có thể giả vờ để trả lời, hãy thẳng thắn thừa nhận “Tôi không biết”, nhưng tiếp theo hãy nói, “nhưng tôi sẽ tìm hiểu thêm”. Và cố gắng hết sức có thể để làm được điều đó. Bạn sẽ ngạc nhiên bởi việc những người khác tiếp nhận lời thú nhận của bạn, đặc biệt khi bạn có câu trả lời vào một vài ngày hay một tuần sau đó.

Nhưng ngay cả khi việc này trở nên tồi tệ, nếu sếp của bạn chế nhạo sự ngốc nghếch của bạn hoặc bạn không thể tìm ra câu trả lời dù đã cố gắng bao nhiêu đi chăng nữa, thì cũng vẫn có một lợi ích hiển nhiên đối với việc thỉnh thoảng nói “Tôi không biết”. Lần sau khi bạn bị bế tắc, đối mặt với một câu hỏi thực sự quan trọng mà bạn

không thể trả lời, cứ tiếp tục và giả vờ điều gì đó và mọi người sẽ ngay lập tức tin tưởng bạn, vì bạn chính là người đã luôn thành thực thú nhận khi không biết điều gì đó.

Trên hết, bạn chẳng có lý do gì để ngừng suy nghĩ chỉ vì đang làm việc ở văn phòng của mình.

Chương 3

VẤN ĐỀ CỦA BẠN LÀ GÌ?

Cần rất nhiều nỗ lực để thú nhận bạn không biết mọi câu trả lời, hãy tưởng tượng sẽ khó khăn tới mức nào khi bạn phải thú nhận mình cũng chẳng hề biết câu hỏi đúng. Tuy nhiên, nếu hỏi câu hỏi sai, bạn chắc chắn sẽ nhận được câu trả lời sai.

Hãy nghĩ về vấn đề mà bạn thực sự muốn giải quyết. Có thể là sự lan truyền bệnh béo phì, sự biến đổi khí hậu hay sự từ chối của hệ thống trường công tại Mỹ. Bây giờ hãy tự hỏi bạn có thể dùng cách nào để xác định vấn đề khi bạn nhìn thấy nó. Hầu như trong mọi trường hợp, góc nhìn của bạn bị ảnh hưởng bởi những áp lực thường thấy.

Hầu hết mọi người không có thời gian hoặc xu hướng tư duy thực sự sâu sắc về những vấn đề lớn như vậy. Chúng ta thường để ý đến những gì người khác nói và nếu góc nhìn của họ ảnh hưởng tới chúng ta, chúng ta sẽ đặt sự nhận biết của chúng ta lên trên của họ. Sau đó, chúng ta có xu hướng tập trung vào những phần của vấn đề *ảnh hưởng* đến chúng ta.

Có thể bạn ghét ý tưởng trường học dưới chuẩn vì bà ngoại bạn là một giáo viên và có vẻ bà đã cống hiến cả đời cho giáo dục hơn mọi giáo viên ngày nay. Đối với bạn, rõ ràng là trường học đã thất bại vì họ có quá nhiều giáo viên tồi.

Hãy suy nghĩ vấn đề này sát thực hơn một chút. Nếu nước Mỹ đẩy mạnh cải cách giáo dục, những lý thuyết xung quanh các yếu tố chính như: quy mô trường, quy mô lớp học, sự bền vững của hệ thống quản lý, ngân sách dành cho công nghệ và kỹ năng của giáo viên. Rõ ràng, một giáo viên giỏi sẽ tốt hơn một giáo viên kém chất lượng, và đúng là chất lượng giáo viên nói chung đã giảm sút kể từ thời của bà bạn, phần nào đó đúng bởi những người phụ nữ thông minh hiện nay có nhiều lựa chọn tốt hơn cho công việc. Ngoài ra, ở một số quốc gia, như Phần Lan, Singapore hay Hàn Quốc, chẳng hạn, những giáo viên tương lai được lựa chọn từ những sinh viên tốt nhất của các trường Đại học, nhưng ở Mỹ, hầu hết giáo viên đều là những người đứng “đội SỐ trong lớp đại học. Chính vì thế mà có lẽ điều này có ý nghĩa đối với những tranh cãi xoay quanh vấn đề cải cách giáo dục và trường học đều tập trung vào các kỹ năng của giáo viên.

Tuy nhiên, cả núi đầu hiệu chỉ ra rằng kỹ năng của giáo viên thường ít ảnh hưởng tới việc học của học sinh hơn là những yếu tố khác, cụ thể như trẻ em học được gì từ cha mẹ chúng, chúng đã cố gắng đến mức độ nào để tự học ở nhà và cha mẹ chúng đã dạy dỗ chúng ra sao về tầm quan trọng và niềm vui thú trong học tập. Nếu thiếu những yếu tố đầu vào ở nhà như thế này, trường học sẽ phải gánh vác rất nhiều thứ. Trường học chỉ dạy dỗ con bạn 7 ngày/tuần, 180 ngày/năm.

Học sinh chỉ dành 7 giờ/ngày ở trường và khoảng 180 ngày/năm, chỉ 22% tổng quỹ thời gian trừ lúc ngủ. Thậm chí số thời gian đó cũng không hoàn toàn chỉ dành cho việc học vì trong đó đã bao gồm cả thời gian ăn uống, chơi đùa cùng bạn bè và đi lại. Chưa

kể trong ba, bốn năm đầu đời, trẻ chưa đi học mà chỉ ở nhà với bố mẹ.

Vậy mà khi bàn đến việc cải cách giáo dục, chúng ta thường ít khi nói đến vai trò của gia đình trong việc định hướng và hỗ trợ con cái đạt được thành công. Một phần vì bản chất cụm từ cải cách giáo dục” mà chúng ta sử dụng đã bao hàm câu hỏi đặt ra là, “Hệ thống trường học của chúng ta còn thiếu sót gì?” trong khi thực tế, câu hỏi nên được đưa ra chính xác hơn phải là, “Tại sao trẻ em tại Mỹ kém hiểu biết hơn trẻ em ở Estonia và Ba Lan?”³ Một khi bạn thay đổi câu hỏi, câu trả lời theo đó cũng sẽ được dẫn dắt theo một hướng khác.

Vậy nên chẳng, khi nói đến vấn đề trẻ em ở Mỹ có kết quả học tập không được như mong đợi, chúng ta nên bàn đến việc giáo dục từ phía phụ huynh nhiều hơn là từ phía nhà trường.

Trong xã hội ngày nay, bất cứ ai muốn làm bất kỳ công việc gì, từ nhà tạo mẫu tóc đến võ sĩ quyền anh, từ hướng dẫn viên du lịch đến giáo viên đều cần phải học tập và được cấp bằng từ các cơ quan chính phủ. Vậy mà từ trước tới nay, chúng ta chưa bao giờ yêu cầu việc làm cha mẹ cần được trải qua bất kỳ khóa tập huấn và có bất kỳ loại chứng chỉ nào. Thế nên hầu như ai có đầy đủ khả năng sinh sản đều hoàn toàn tự do có con, nuôi dưỡng chúng theo cách họ muốn và chỉ cần không có những hành vi bạo lực bất hợp pháp, đợi đến khi đứa bé đủ tuổi đi học thì đẩy luôn chúng đi học với mong muốn nhà trường sẽ giáo dục chúng nên người. Phải chăng chúng ta đang đòi hỏi quá nhiều ở trường lớp mà quên đi vai trò của gia đình và bản thân đứa trẻ?

Khái quát hơn từ câu chuyện này, khi giải quyết bất cứ một vấn đề nào, hãy chắc chắn bạn đang không chỉ tiếp cận bề nổi của vấn đề. Việc quan trọng chúng ta nên làm trước khi dành thời gian và công sức để quyền và xuất bản tháng 4 năm 2015 (BT). giải quyết một vấn đề là nhận định chính xác vấn đề đó là gì, hoặc trong trường hợp những vấn đề đã quá quen thuộc thì cần phải kiểm tra nhận định cũ và xác định lại vấn đề.

Minh họa dưới đây là câu chuyện của một sinh viên người Nhật đã thực hiện một thử thách mà đa phần chúng ta không bao giờ ngờ đến:

Mùa thu năm 2000, cậu sinh viên Kobi đang theo học khoa Kinh tế trường Đại học Yokkaichi thuộc quận Mie. Kobi sống chung với cô bạn gái Kumi trong một căn hộ mà hai người phải dùng nến để thắp sáng vì không đủ tiền trả hóa đơn điện. Cả hai đều xuất thân từ những gia đình bình dân, cha của Kobi là môn đồ phụ trách thuyết minh cho khách trong một ngôi chùa và gia đình cậu thường không kiếm đủ tiền để trả tiền thuê nhà hằng tháng.

Một ngày Kumi nghe đến một cuộc thi mà người đoạt giải sẽ nhận được 5.000 đô-la Mỹ. Cô quyết định đăng ký cho Kobi tham gia cuộc thi đó mà không nói trước với anh. Đó là một cuộc thi ăn được phát trên truyền hình.

Đây rõ ràng không phải là một ý kiến hay vì vốn dĩ Kobi không phải người phàm ăn. Cậu có dáng người gầy nhỏ và cao chưa đến 1m75. Tuy nhiên, cậu lại có dạ dày khá tốt và không kén ăn. Từ nhỏ, Kobi đã thường ăn được hết phần ăn của mình và thỉnh thoảng ăn hộ cả phần ăn của chị gái. Cậu cũng luôn tin rằng béo gầy không ảnh hưởng quá nhiều đến khả năng ăn uống. Một trong những thần

tượng hồi nhỏ của cậu là nhà vô địch sumo Chiyonofuji, còn được biết đến với biệt danh Người sói, một người vốn khá nhẹ cân nhưng bù lại có những kỹ thuật tuyệt vời trong sumo.

Kobi chấp nhận tham gia cuộc thi một cách miễn cưỡng. Vốn không cơ bắp như những thí sinh khác, cơ hội duy nhất cho Kobi là dùng tài trí. Ở trường đại học, cậu đã được học về Nguyên lý trò chơi và đây là dịp để cậu vận dụng nó. Cuộc thi sẽ bao gồm 4 vòng: khoai tây luộc, hải sản, thịt cừu nướng và cuối cùng là mì sợi. Chỉ khi hoàn thành xong một vòng các thí sinh mới được tiếp tục chuyển sang vòng kế tiếp. Kobi dành thời gian nghiên cứu các cuộc thi tương tự trước đó và nhận thấy hầu hết các thí sinh thường dồn hết sức lực vào những vòng đầu tiên nên thậm chí sau khi vượt qua được những vòng đầu họ đều kiệt sức hoặc đã quá no để tiếp tục thi đấu. Chiến lược của Kobi là chỉ ăn vừa đủ ở từng vòng để dành năng lượng và dạ dày cho những vòng tiếp theo. Điều này có vẻ đơn giản, tuy nhiên những đối thủ của Kobi không nhận ra được nên ở vòng cuối cùng, Kobi đã nổi gót thân tượng thuở nhỏ của mình - nuốt gọn vừa đủ số mì sợi và giành giải thưởng 5.000 đô-la.-Cậu và cô bạn gái đã có đủ tiền thấp sáng căn hộ của mình.

Mặc dù vẫn còn nhiều cơ hội trong những cuộc thi ăn tại Nhật, nhưng sau khi đạt được thành công ở cuộc thi nghiệp dư, Kobi đã quyết tâm phát triển lên trình độ chuyên nghiệp. Cậu xác định mục tiêu sắp tới của mình là cuộc thi ăn của Super Bowl mang tên: Giải thi ăn xúc xích quốc tế ngày 4 tháng 7 Nathan, được tổ chức hằng năm ở đảo Coney, New York đã bốn thập kỷ đến nay. Từ *New York Times* và một số tờ báo khác đã từng đưa tin cuộc thi có lịch sử bắt đầu từ năm 1916 nhưng sau đó họ thừa nhận thông tin này là sai sự

thật. Hằng năm, cuộc thi này thu hút hơn một triệu lượt xem trên kênh thể thao và giải trí ESPN.

Luật thi khá đơn giản. Người chơi trong vòng 12 phút phải ăn được nhiều bánh mì xúc xích nhất có thể. Khi chuông báo hết giờ, tất cả số thức ăn còn trong miệng đều được tính nếu thí sinh đó có thể nuốt hết số bánh mì xúc xích sau đó. Nếu trong quá trình chơi, thí sinh nôn quá nhiều số thức ăn đã ăn - mà mọi người thường nói vui là “Vận may chạy trốn”, thì họ sẽ bị loại. Các thí sinh có thể ăn kèm gia vị nhưng hầu hết mọi người tham gia thi đều không để tâm đến điều này. Các thí sinh cũng được cung cấp thêm cả nước uống khi cần. Kỷ lục tính đến năm 2001 khi Kobi đăng ký tham gia cuộc thi là một con số khiến nhiều người ngưỡng mộ - 25 và % chiếc bánh mì xúc xích trong vòng 12 phút.

Kobi đã chăm chỉ tập luyện để chuẩn bị cho cuộc thi. Cậu dùng cá viên thay thế xúc xích khi không tìm được đúng loại như trong cuộc thi. Cậu tự tay cắt các khoanh bánh mì theo đúng kích cỡ để tạo ra những chiếc bánh mì xúc xích theo tiêu chuẩn. Cậu âm thầm luyện tập nên khi đến đảo Coney mọi người đều chưa hề biết đến cậu. Mặc dù những người đạt kết quả cao nhất trong cuộc thi năm trước đó đều đến từ Nhật Bản - trong đó Kazutoyo Arai “Chú thỏ” là người đang nắm giữ kỷ lục, tuy nhiên không ai coi anh chàng nghiệp dư Kobi là đối thủ đáng gờm. Mọi người đều nghĩ một sinh viên đại học như cậu không thể chiến thắng. Một thí sinh thậm chí còn trêu chọc Kobi, “Cẳng chân chú còn bé hơn cánh tay của anh.”

Ngay từ cuộc thi đầu tiên, Kobi đã phá kỷ lục trước đó một cách ngoạn mục. Hãy thử đoán xem cậu ấy đã ăn hết bao nhiêu chiếc bánh mì xúc xích? Thông thường, chúng ta sẽ đoán là khoảng 27,

28 chiếc, vậy đã là nhiều hơn 10% kỷ lục trước đó rồi. Hoặc bạn cũng có thể mạnh dạn đưa ra con số 20%, tức khoảng hơn 30 chiếc.

Nhưng sự thật là Kobi đã ăn hết 50 chiếc bánh mì xúc xích. 50! Con số đó tương đương với hơn 4 chiếc bánh mì xúc xích một phút trong vòng 12 phút liên tục. Cậu sinh viên mảnh khảnh Kobi - tên đầy đủ là Takeru Kobayashi đã lập mức kỷ lục mới *gấp đôi* kỷ lục cũ.

Hãy đặt chiến thắng của Kobi trong tương quan với những lần phá vỡ kỷ lục khác. Mặc dù cuộc thi ăn bánh mì xúc xích ở đảo Coney không nổi tiếng như một số cuộc thi khác, có thể kể đến cuộc thi chạy 100m, nhưng hãy thử đặt Kobayashi vào trường hợp này để hình dung được ý nghĩa chiến thắng của cậu. Kỷ lục chạy 100m tính đến thời điểm hiện tại thuộc về Usain Bolt - một vận động viên chạy nước rút người Jamaica với thành tích 9,58 giây. Mặc dù Bolt thường giành những chiến thắng sát sao khi chỉ chênh các đối thủ khác vài bước nhưng Bolt vẫn luôn được biết đến với danh hiệu vận động viên chạy nước rút nhanh nhất trong lịch sử. Trước Bolt, kỷ lục được giữ ở mức 9,74 giây nên kỷ lục mới anh ấy đạt được là nhanh hơn 1,6% so với thành tích cũ. Nếu Bolt phá kỷ lục theo tỷ lệ phần trăm như Kobi đã đạt được trong cuộc thi ăn, điều đó có nghĩa Bolt sẽ phải chạy 100m trong vòng 4,87 giây, tương đương với vận tốc khoảng 74km/giờ. Tốc độ này xấp xỉ với loài chó săn thỏ và loài báo.

Trong năm tiếp theo và liên tục bốn năm liên tiếp sau đó, Kobayashi lại tiếp tục chiến thắng ở cuộc thi ăn ở đảo Coney, lập mức kỷ lục mới với 53 và ³Ă chiếc bánh mì xúc xích trong vòng 12 phút. Trước đó chưa hề có một nhà vô địch nào chiến thắng 3 năm liên tiếp, chưa đến 6 người vô địch liên tiếp 2 năm liền. Tuy nhiên,

không chỉ chức vô địch hay kỷ lục này tạo nên sự khác biệt của Kobayashi. Những thí sinh thông thường là những chàng trai thoát nhìn trông có vẻ có thể nuốt chửng cậu, là những người luôn được biết đến bởi khả năng ăn uống vượt trội, có thể ăn mỗi bữa 2 chiếc pizza và 6 miếng sườn trong tích tắc. Trong khi đó, Kobayashi lại là một chàng trai có vẻ ngoài hiền lành và trông giống một nhà khoa học hơn là một vận động viên thi ăn.

Kobayashi nhanh chóng trở thành một hiện tượng trên toàn thế giới. Tại Nhật, chỉ sau khi một cậu bé tử vong do bị nghẹn khi cố gắng bắt chước thần tượng của mình thì cơn sốt về cuộc thi ăn mới dần hạ nhiệt. Kobayashi cũng tìm được rất nhiều cơ hội thi đấu khác, liên tục lập kỷ lục với xúc xích Mỹ, bánh Twinkie, bánh mì kẹp tôm hùm, bánh kẹp cá và nhiều món khác. Một trong những lần thua cuộc của Kobayashi là trong một chương trình đối đầu trực tiếp trên tivi. Trong 2 phút rưỡi, Kobayashi ăn hết 31 chiếc xúc xích, trong khi đối thủ của cậu giành chiến thắng ngoạn mục với 50 chiếc. Đối thủ của cậu hôm đó là một chú gấu Kodiak nặng nửa tấn.

Thời gian đầu, chiến thắng của Kobi trong cuộc thi ở đảo Coney đã gây nhiều tranh cãi. Một số đối thủ cho rằng cậu gian lận trong cuộc thi. Họ nghĩ rằng cậu có thể đã dùng một loại thuốc làm giãn cơ hoặc chống nôn. Có người nói rằng cậu đã phải nuốt đá vào bụng để nở rộng dạ dày. ^{thậm} chí có cả tin đồn rằng Kobayashi nằm trong kế hoạch của chính phủ Nhật nhằm làm bẽ mặt người Mỹ trong chính ngày lễ độc lập của họ, cho nên trước khi đi thi cậu đã được phẫu thuật bởi các bác sĩ người Nhật lắp thêm một thực quản hoặc dạ dày.

Dĩ nhiên không tin đồn nào trên đây là sự thật. Vậy đâu là nguyên nhân lý giải cho năng lực vượt trội của Takeru Kobayashi?

Chúng tôi đã trực tiếp gặp cậu một vài lần để cố gắng giải đáp câu hỏi trên. Cuộc gặp đầu tiên diễn ra vào một buổi tối mùa hè ở New York, chúng tôi mời cậu ăn tối ở Cafe Luxembourg - một nhà hàng với phong cách khá cá tính tại khu thượng lưu phía Tây. Kobayashi gọi một món sa lát rau, trà Anh và một chút ức gà không kèm sốt. Thật khó mà tưởng tượng trước mắt tôi là chàng trai đã từng nhồi một núi bánh mì xúc xích vào miệng khi tiếng chuông báo kết thúc trong cuộc thi ăn ngày nào. Chuyện này tương đối giống việc xem một võ sĩ ngồi thiền tranh chữ thập. Cậu chia sẻ, “So với người Mỹ, bình thường tôi không ăn quá nhiều. Tôi cũng không hay ăn nhanh vì như vậy là bất lịch sự. So với văn hóa của người Nhật, những gì tôi làm là hoàn toàn đi ngược với phép tắc truyền thống của chúng tôi.”

Mẹ cậu không can thiệp vào quyết định lựa chọn nghề nghiệp của con trai mình, “Tôi không chia sẻ với mẹ nhiều về chuyện tập luyện và thi đấu”. Nhưng vào năm 2006, khi mẹ cậu sắp qua đời vì ung thư, bà dường như được khích lệ tinh thần từ chính công việc cậu theo đuổi. “Mẹ tôi phải trải qua đợt hóa trị nên hay cảm thấy buồn nôn. Mỗi lúc như vậy, bà lại nói, Mẹ biết con cũng trải qua cảm giác buồn nôn như thế này, nên mẹ biết mẹ cần cố gắng và sẽ làm được.”

Khuôn mặt cậu có nhiều đường nét thanh tú, đôi mắt hiền hòa với xương gò má cao tạo nên nét cá tính. Kiểu tóc cắt hiện đại được nhuộm hai màu vàng và đỏ, tượng trưng cho mù tạt và sốt cà chua. Một cách khiêm tốn nhưng cũng đầy nhiệt huyết, cậu bắt đầu chia

sẽ về quãng thời gian khi mới luyện tập cho cuộc thi ăn lần đầu tiên tại đảo Coney. Những tháng ngày đó hóa ra là một chuỗi thử nghiệm và phân tích không ngừng nghỉ.

Kobayashi nhận thấy rằng hầu hết những người tham gia cuộc thi đó đều áp dụng một chiến thuật khá giống nhau, mà thực ra cũng không to tát đến mức gọi là chiến thuật. Kỹ thuật đó giống như ăn bánh mì xúc xích thông thường nhưng với tốc độ nhanh hơn: cầm bánh lên, nhét vào miệng, nhai từ đầu này đến đầu kia rồi uống một hớp nước để trôi thức ăn xuống. Kobayashi suy tính liệu chàng có cách nào đó tốt hơn?

Ví dụ như chẳng có sách vở nào chỉ ra phải ăn một chiếc bánh mì xúc xích từ đầu này đến đầu kia. Thử nghiệm đầu tiên của cậu khá đơn giản: Cậu thử bẻ cái bánh mì làm đôi trước khi ăn xem sao? Cậu nhận thấy rằng cách này không chỉ khiến miệng có thể nhai nhiều bánh hơn, mà còn cho phép tay làm giúp một phần công việc của miệng. Phương pháp này được biết đến với tên gọi *Phương thức Solomon*, được đặt tên theo tên vua Solomon trong Kinh Thánh, người đã giải quyết vụ tranh chấp một đứa bé bằng cách đề xuất cắt đôi đứa trẻ (câu chuyện này sẽ được nói rõ hơn trong chương 7).

Tiếp theo, Kobayashi cân nhắc đến cách ăn bánh mì xúc xích theo cách truyền thống hay là ăn cả bánh mì và xúc xích cùng một lúc. Đúng là người bình thường hầu như ai cũng làm như vậy. Xúc xích đã được nhồi gọn trong chiếc bánh mì và khi thưởng thức hương vị của món này, phần bánh mì mềm xốp sẽ hòa quyện với miếng xúc xích được tẩm ướp gia vị khéo léo. Cậu thấy rằng việc ăn cùng lúc bánh mì và xúc xích thực ra lại là một sự kết hợp không

hợp lý. Bản thân xúc xích đã chỉ là một khối thịt hình trụ có thể dễ dàng tự trôi xuống dạ dày. Trong khi đó, bánh mì làm một khối xốp sẽ chiếm nhiều thể tích và cần được nhai kỹ hơn nhiều.

Cậu bắt đầu tách xúc xích ra khỏi bánh mì. Như thế cậu có thể nhồi vào miệng một nắm xúc xích đã được bẻ đôi, sau đó đến một nắm bánh mì. Cậu tự biến mình trở thành một nhà máy chuyên môn hóa - phương thức đã giúp nền kinh tế Mỹ phát triển vượt trội kể từ thời Adam Smith.

Mặc dù giờ đây, cậu đã có thể ăn trọn phần xúc xích dễ dàng như những chú cá voi nuốt gọn cá trích ở thủy cung, thì phần bánh mì vẫn còn khá khó khăn. (Nếu bạn muốn cược với bạn bè, hãy thách đố ai đó ăn hai chiếc bánh mì xúc xích trong vòng một phút mà không được uống nước, điều này gần như là không thể.) Vậy nên Kobayashi đã thử một cách khác. Trong khi một tay bẻ xúc xích và nhồi vào miệng, cậu dùng tay còn lại nhúng chỗ bánh mì vào cốc nước đã được cung cấp sẵn cho các thí sinh. Sau đó, cậu vắt kiệt chiếc bánh mì rồi mới đưa vào miệng. Việc này có vẻ như phản khoa học vì làm tăng phần nước vào dạ dày trong khi đáng lẽ cần dành chỗ trống để chứa bánh mì và xúc xích - tuy nhiên trên thực tế, chính việc nhúng bánh mì vào nước trước khi ăn lại tạo ra nhiều lợi thế. Ăn bánh mì ẩm giúp Kobayashi đỡ khát nước hơn trong suốt quá trình thi, do vậy tiết kiệm thời gian dừng lại uống nước. Cậu còn thử nghiệm và nhận thấy nước ấm sẽ hiệu quả hơn nước lạnh vì nó làm giảm độ căng cơ khi nhai. Cậu còn trộn một chút dầu thực vật vào nước để hỗ trợ việc nuốt.

Các thử nghiệm của cậu diễn ra không ngừng. Cậu ghi hình lại từng buổi tập, tổng hợp phân tích số liệu và luôn cố gắng tìm ra

những chỗ chưa hiệu quả, từng phần trăm giây bị lãng phí. Tiếp đến, cậu thử nghiệm về nhịp độ. Liệu có nên bắt đầu ăn thật nhanh trong 4 phút đầu, giảm tốc độ ở 4 phút giữa rồi tăng tốc vào 4 phút cuối hay nên giữ nguyên một tốc độ trong cả 12 phút? (Câu trả lời của cậu là việc bắt đầu thật nhanh là phương án tối ưu). Cậu còn phát hiện ra rằng việc ngủ thật nhiều trước đó là vô cùng quan trọng. Tập luyện thể hình cũng cần thiết không kém: Cơ khỏe sẽ hỗ trợ ăn nhanh hơn và kiểm chế không bị nôn ra. Cậu còn tìm ra được phương pháp nới rộng dạ dày trong khi ăn bằng cách nhún nhảy và vận mình - một điệu nhảy mà sau này được đặt tên là “Điệu nhảy Kobayashi”.

Không chỉ tìm tòi ra những chiến thuật mới, Kobayashi còn thử nghiệm để loại bỏ những chiến thuật cũ không hiệu quả. Cậu không bắt chước những thí sinh khác luyện tập ở những nhà hàng tự chọn (“Làm như vậy tôi không tính được chính xác khối lượng mình đã ăn vào”). Cậu cũng không nghe nhạc trong khi ăn (“Tôi không muốn bị phân tán bởi những tiếng động khác”). Uống thật nhiều nước có thể giúp nới rộng dạ dày nhưng sau đó sẽ là thảm họa (“Tôi từng bị co giật, giống như những cơn co giật động kinh khi thử cách này. Cho nên đây nhất định là một sai lầm lớn”).

Khi kết hợp mọi yếu tố trên lại, Kobayashi nhận thấy rằng tập luyện thể chất đúng cách sẽ còn rèn luyện cho tinh thần tốt và dẻo dai hơn trong khi thi đấu: “Thông thường khi ăn khối lượng lớn như vậy liên tục trong 10 phút, thì 2 phút cuối sẽ rất khó khăn. Tuy nhiên, nếu bạn tập trung cao độ, chuyện đó sẽ trở nên dễ dàng và thoải mái. Bạn sẽ thấy đau nhức nhưng càng về sau bạn càng cảm thấy thích cảm giác đó. Nó giống như phê thuốc vậy.”

Nhưng còn một khả năng. Liệu rằng Kobayashi thực ra chỉ đơn giản là một người đặc biệt, bẩm sinh đã có khả năng ăn uống phi thường chứ không phải do tất cả những khám phá và rèn luyện trên đem lại?

Thực tế đã chứng minh điều đó không đúng khi những thí sinh khác bắt đầu luyện tập theo cách của cậu. Sau 6 năm liên tục giành chức vô địch tại cuộc thi đảo Coney, Kobayashi cuối cùng đã bị soán ngôi bởi Joey Chestnut “Quai hàm” - một thí sinh người Mỹ mà sau đó liên tiếp 7 năm giành chiến thắng tại cuộc thi.

Tuy nhiên, Chestnut luôn giành chiến thắng khá sát sao so với Kobi. Cả hai cùng đẩy kỷ lục thế giới lên những cột mốc mới, với mức cao nhất thuộc về Chestnut khi cậu ăn hết 69 chiếc bánh mì xúc xích trong vòng 10 phút (kể từ năm 2008 cuộc thi rút ngắn thời gian lại còn 10 phút thi đấu). Trong khi đó, một số lượng lớn đối thủ khác bao gồm Patrick Bertoletti “Đế dày” và Tim Janus “Thực khách bí ẩn” đã nhanh chóng ăn được nhiều bánh mì xúc xích hơn thành tích mà lần đầu tiên Kobayashi lập kỷ lục. Thí sinh giữ kỷ lục đối với nữ trong cuộc thi, Sonya Thomas “Góa phụ đen” nặng chưa đến 45kg, cũng đạt được kết quả tương tự khi ăn hết 45 chiếc trong vòng 10 phút. Một số đối thủ của Kobayashi đã làm theo những chiến thuật của cậu. Phần lớn họ đều nhận ra rằng, 40 hay 50 bánh mì xúc xích thực ra không phải là điều gì quá phi thường.

Năm 2010, Kobayashi gặp một số mâu thuẫn về hợp đồng với đơn vị tổ chức sự kiện đảo Coney. Cậu nói rằng phía tổ chức cuộc thi đã hạn chế cơ hội để cậu thi đấu ở những giải khác và do vậy cậu quyết định không đăng ký tham gia năm đó. Nhưng cuối cùng, cậu vẫn xuất hiện ở sự kiện và nhảy lên sân khấu trong sự cổ vũ

cuồng nhiệt của khán giả. Ngay lập tức, cậu bị còng tay và giải đi. Đây thực sự là một cảnh tượng không xứng đáng đối với một tên tuổi như Kobayashi. Buổi tối đó trong buồng giam, cậu chỉ được ăn bánh mì kẹp và sữa.

Tôi thấy vô cùng đói. Ước gì có xúc xích trong này.

Liệu rằng thành công của Takeru Kobayashi có thể áp dụng vào những lĩnh vực khác có ý nghĩa hơn việc tăng tốc độ ăn bánh mì xúc xích? Chúng tôi tin rằng điều đó hoàn toàn có thể. Nếu tư duy một cách lập dị, chúng ta sẽ nhận ra được 2 bài học lớn từ câu chuyện này.

Bài học thứ nhất là về cách giải quyết vấn đề nói chung. Kobayashi đã dành thời gian nhận định lại vấn đề cậu cần giải quyết. Trong khi những thí sinh khác đặt ra câu hỏi: *Làm sao để ta ăn được nhiều xúc xích hơn?* thì Kobayashi lại đưa ra câu hỏi hoàn toàn khác: *Bằng cách nào ta có thể khiến xúc xích dễ ăn hơn?* Chính câu hỏi này đã dẫn đến những thử nghiệm, phân tích và kết luận giúp cậu làm chủ cuộc chơi mới. Chỉ khi nhận định lại vấn đề, Kobayashi mới có thể tìm được một bộ giải pháp mới.

Kobayashi đánh giá cuộc thi ăn hoàn toàn khác so với hoạt động ăn hằng ngày. Cậu nhìn nhận cuộc chơi như một môn thể thao - một môn khó nhằn, ít nhất là đối với đa số chúng ta - nhưng, cũng giống như bất kỳ môn thể thao nào khác, nó yêu cầu việc tập luyện nghiêm túc về cả thể chất lẫn tinh thần, kỹ thuật và chiến lược thi đấu. Nếu chỉ coi cuộc thi ăn như việc ăn hằng ngày với số lượng lớn hơn thì chẳng khác nào so sánh cuộc chạy thi marathon chỉ là việc đi bộ hằng ngày với tốc độ nhanh hơn. Trên thực tế, hầu hết chúng

ta đều có thể đi bộ, thậm chí cả một quãng đường dài khi cần thiết. Song, một cuộc chạy marathon chắc chắn phức tạp hơn thế nhiều.

Dĩ nhiên để nhận định lại một vấn đề như cuộc • ■» ■ • • thi ăn có phần đơn giản hơn so với một số vấn đề khác như hệ thống giáo dục còn thiếu sót hay vấn đề đói nghèo muôn thuở - tuy vậy, ngay cả với những vấn đề phức tạp như trên, một cách tiếp cận thông minh nên bắt đầu bằng việc nhận định cốt lõi của vấn đề một cách sâu sắc như Kobayashi đã từng làm với vấn đề của cậu.

Bài học thứ hai có thể rút ra từ thành công của Kobayashi chính là những giới hạn mà bản thân chúng ta chấp nhận hoặc chối bỏ.

Trong buổi gặp mặt lần đầu tại nhà hàng cà phê Luxembourg, Kobayashi kể rằng ngay từ khi mới bắt đầu tập luyện, cậu đã không tin vào con số kỷ lục trước đó 25 và Vó. Cậu lý giải rằng con số kỷ lục không phản ánh chính xác năng lực thực sự của các thí sinh bởi các thí sinh trước đó đã đặt vấn đề sai về việc ăn bánh mì xúc xích. Cậu kết luận rằng con số kỷ lục do đó đã bị giới hạn bởi chính suy nghĩ của chúng ta.

Cậu đến với cuộc thi mà không hề lấy con số 25 và Vó làm mục tiêu. Cậu điều khiển suy nghĩ của mình mà không đề tâm đến con số, chỉ tập trung vào cách ăn. Nếu tâm trí lúc nào cũng để ý đến ngưỡng 25 và Số liệu cậu có giành được chiến thắng? Cũng có thể, nhưng chắc hẳn sẽ không phải với một thành tích gấp đôi kỷ lục cũ.

Trong một số nghiên cứu gần đây, các nhà khoa học đã chỉ ra rằng ngay cả những vận động viên chuyên nghiệp cũng có thể đạt được tiến bộ đáng kể chỉ nhờ những mẹo nhỏ đánh lừa họ. Trong một thí nghiệm, những vận động viên xe đạp được yêu cầu đạp hết tốc lực trên máy tập trên quãng đường tương đương 4.000m. Sau

đó, họ lặp lại nhiệm vụ này trong khi nhìn vào màn hình hiển thị của chính họ trong lần tập trước. Những vận động viên này không hề biết rằng những nhà nghiên cứu đã tăng tốc độ của màn hình lên so với thực tế. Kết quả là những vận động viên đó vẫn đuổi kịp tốc độ hiển thị trên màn hình, tức là đạt tốc độ nhanh hơn tốc độ tối đa mà họ đạt được trước đó. Nhà thần kinh học nổi tiếng Roger Bannister, người được biết đến với thành tích chạy một dặm chỉ trong chưa đầy bốn phút đã từng nhận định rằng, “Bộ phận quan trọng nhất trong cơ thể con người không phải tim hay phổi, mà chính là bộ não.”

Tất cả chúng ta trong cuộc sống đều đối mặt với những trở ngại về sức khỏe, tiền bạc, thời gian. Một số trở ngại dĩ nhiên là có thật. Trong khi đó, một số trở ngại lại do chính chúng ta tạo ra bằng việc đặt kỳ vọng cao vào các yếu tố xã hội bên ngoài, tự đặt ra cho bản thân ngưỡng thay đổi bao nhiêu sẽ là quá nhiều, hay đặt ra những chuẩn mực cho hành vi của con người. Lần tới, nếu bạn gặp phải trở ngại tạo ra bởi những con người không có được sự sáng tạo, trí tưởng tượng và nhiệt huyết như bạn, thì hãy cân nhắc đến việc thử gạt bỏ nó qua một bên. Bản thân việc giải quyết một vấn đề đã luôn mang nhiều khó khăn, việc đó sẽ còn khó gấp bội nếu ngay từ đầu bạn đã tự nhủ mình sẽ không làm được.

Nếu bạn vẫn còn nghi ngờ về tác hại của những trở ngại do chính mình tạo ra, hãy thử làm một cuộc kiểm tra nhỏ như sau. Ví dụ đã lâu bạn không tập thể dục và bây giờ bạn đang muốn bắt đầu lại. Bạn quyết định bắt đầu bằng việc chống đẩy. Bao nhiêu cái? Bạn sẽ tự nhủ, *cũng lâu rồi không tập, chắc tầm 10 cái thôi*. Giờ bạn bắt

đầu. Đến cái thứ mấy bạn sẽ bắt đầu cảm thấy mệt và nản? Tôi đoán là khoảng cái thứ 7 hoặc 8.

Thử tưởng tượng bạn đặt ra mục tiêu là 20 thay vì 10. Lần này bạn bắt đầu thấy mệt ở cái chống đẩy thứ mấy? Bạn cứ thử luôn xem sao, nằm xuống sàn nhà và bắt đầu chống đây. Bạn sẽ thấy mình vượt qua ngưỡng 10 từ lúc nào trước khi bắt đầu thấm mệt.

Chính bằng việc phủ nhận ngưỡng kỷ lục ăn xúc xích của các mùa giải trước mà Kobayashi đã vượt xa con số 25 và Vs ngay trong lần thi đầu tiên. Trong cuộc thi ăn ở đảo Coney, mỗi thí sinh sẽ được hỗ trợ bởi một người phụ nữ trẻ làm nhiệm vụ giơ bảng đếm số lượng xúc xích họ ăn được cho khán giả. Năm đó, số bảng đếm được chuẩn bị không đủ đến con số mà Kobi ăn. Người hỗ trợ của Kobi đã phải thay thế bằng những tấm bảng trắng ghi vội con số lên đó. Khi cuộc thi kết thúc, một phóng viên đài truyền hình Nhật Bản đã đến hỏi cậu cảm giác lúc đó như thế nào.

Kobi trả lời, “Tôi vẫn có thể tiếp tục ăn được nữa”.

Chương 4

GIỐNG NHƯ KHI NHUỘM TÓC HỒNG, MÀU TÓC THẬT NẪM Ở CHÂN TÓC

Chỉ một người suy nghĩ thực sự sâu sắc mới tìm ra được những hướng tiếp cận mới trong các vấn đề mà những người khác đã từng suy xét.

Tại sao điều này lại hiếm xảy ra đến vậy? Có thể bởi đa phần chúng ta mỗi khi tìm cách nhìn nhận và giải quyết một vấn đề luôn lập tức hướng sự chú ý của mình đến những nguyên nhân bên ngoài và dễ nhìn thấy nhất. Thói quen này có thể là một hành vi được rèn luyện trong quá trình trưởng thành mà cũng có thể được hình thành cùng với sự sinh ra của loài người.

Vào thời tiền sử, khả năng nhận biết chùm quả trong một bụi rậm có thể ăn được hay không là vấn đề sống còn. Thông thường nếu chú ý nhìn hiện tượng xảy ra xung quanh đối với những loài động thực vật gần đó, bạn sẽ dễ dàng tìm được câu trả lời. Ngay đến tận thời đại ngày nay, nguyên nhân gần nhất vẫn là nơi mọi người-tập trung sự chú ý nhiều nhất. Nếu bỗng nhiên thấy đứa con ba tuổi đang khóc lóc, đứng bên cạnh là cậu anh năm tuổi cười ranh mãnh tay cầm cái búa nhựa, thì chắc hẳn cái búa là nguyên nhân của tiếng khóc kia.

Tuy nhiên, những vấn đề xã hội quan tâm hiện nay như tội phạm, bệnh tật, chính quyền yếu kém lại phức tạp hơn nhiều.

Nguyên nhân sâu xa của những vấn đề đó không hề rõ ràng, trực tiếp hay đơn giản như thế. Do vậy, thay vì tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, chúng ta thường chi hàng tỷ đô-la giải quyết bề nổi và sau đó vẫn phải đau đầu vì vấn đề còn nằm đó. Suy nghĩ một cách lập dị có nghĩa chúng ta cần dành thời gian và cố gắng hết sức để xác định được nguyên nhân sâu xa gốc rễ của vấn đề.

Dĩ nhiên, điều này nói dễ hơn làm. Ví dụ như nạn nghèo đói? Nguyên nhân nào gây nên chúng? Câu trả lời trực tiếp là do thiếu tiền và thức ăn. Vậy nên về lý thuyết, để giải quyết đói nghèo chúng ta chỉ cần vận chuyển thật nhiều lương thực và tiền bạc đến những vùng đói nghèo.

Chính phủ và các tổ chức cứu trợ trên thế giới đã làm việc này trong nhiều năm qua. Vậy tại sao vấn đề vẫn tiếp diễn tại chính những vùng đó?

Đó là do đói nghèo là một hiện tượng tạo ra bởi sự thiếu vắng một nền kinh tế được xây dựng trên nền tảng một hệ thống chính trị, pháp lý và xã hội bền vững. Vấn đề này khó mà giải quyết được chỉ bằng một chiếc máy bay chất đầy tiền. Tương tự như vậy, nạn đói không phải do việc thiếu hụt lương thực. Nhà kinh tế học Amartya Sen đã từng định nghĩa trong cuốn sách nổi tiếng của mình *Nghèo và Đói*, “Nạn đói là hiện tượng khi con người không có đủ thức ăn.” Tại những quốc gia với thể chế chính trị phục vụ chỉ một nhóm giai cấp trong xã hội, lương thực thường bị tước đoạt khỏi những nhóm người cần nó nhất. Trong khi đó ở Mỹ, người dân vứt bỏ khoảng 40% số thức ăn họ mua.

Tuy vậy, để giải quyết những khiếm khuyết của thể chế kinh tế chính trị xã hội sẽ khó hơn rất nhiều so với việc chất lương thực lên

máy bay và vận chuyển đến những nơi nghèo đói. Vậy nên, ngay cả khi đã xác định được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, chúng ta đôi khi vẫn bị mắc kẹt. Tuy nhiên trong chương này, đôi khi những điều không thể lại trở nên khả thi và kỳ tích có thể xảy ra.

Trong *Kinh tế học hài hước*, chúng ta đã kiểm tra nguyên nhân của sự tăng giảm nạn bạo lực ở Mỹ. Vào năm 1960, tội phạm bạo lực đột nhiên tăng mạnh. Cho đến năm 1980, số vụ giết người tăng gấp đôi, đạt đỉnh điểm trong lịch sử. Trong những năm tiếp theo, tỷ lệ này vẫn ở mức cao nhưng bắt đầu giảm kể từ năm 1990 và tiếp tục giảm sau đó.

Vậy điều gì đã xảy ra?

Rất nhiều lời giải thích đã được đưa ra và chúng ta cũng đã tự kiểm định lại một vài giả thuyết trong cuốn sách trước. Dưới đây là hai nhóm giả thuyết trong số đó. Một nhóm có ý nghĩa rất lớn trong việc làm giảm nạn bạo lực, nhóm còn lại thì không. Bạn có thể nhận ra nhóm giả thuyết nào có ý nghĩa không?

Thắt chặt luật sử dụng súng

Tăng số lượng cảnh sát

Nền kinh tế tăng trưởng

Tăng phạt tù

Tăng mức phạt hành chính

Buôn bán thuốc phiện giảm

Bạn thấy hai nhóm giả thuyết trên đều có vẻ rất hợp lý đúng không? Trên thực tế, nếu không bắt tay vào nghiên cứu số liệu và tiến hành phân tích, hầu như sẽ rất khó có thể biết được câu trả lời.

Vậy câu trả lời là gì?

Những nguyên nhân thuộc Nhóm A mặc dù thoạt nghe thì có vẻ hợp lý nhưng trên thực tế lại không có tác động nhiều sự suy giảm của nạn bạo lực. Điều này có thể khiến nhiều người không khỏi ngạc nhiên. Số lượng tội phạm dùng súng giảm? Bạn sẽ nghĩ chắc hẳn *phải do đã có luật mới ban hành thắt chặt việc sử dụng súng hơn* - cho đến khi bạn nhìn vào con số thống kê và thấy rằng hầu hết tội phạm sử dụng súng hầu như không quan tâm đến luật sử dụng súng hiện hành.

Có thể bạn cũng cho rằng tình hình kinh tế tăng trưởng liên tục trong những năm 1990 sẽ có tác động tích cực đến tệ nạn xã hội, tuy nhiên, các con số thống kê cho thấy tỷ lệ tội phạm không có mối liên quan nào đến tình hình kinh tế. Trên thực tế, khi cuộc Đại suy thoái kinh tế bắt đầu vào năm 2007, nhiều học giả uyên thâm đã cảnh báo thế giới về nguy cơ bạo lực bùng phát. Nhưng cuối cùng, điều đó không thể xảy ra. Trong giai đoạn khó khăn nhất của cuộc khủng hoảng, số vụ giết người giảm thêm 16%. Ngày nay, số vụ giết người có thể còn thấp hơn cả trong năm 1960.

Trong khi đó, những nguyên nhân của Nhóm B - tăng phạt tù, tăng mức phạt hành chính, giảm buôn bán thuốc phiện - lại *chính là* những yếu tố làm giảm nạn bạo lực. Tuy nhiên, nếu chúng ta đào sâu phân tích những yếu tố trên, chúng vẫn chưa đủ để tạo ra sự suy giảm đáng kể của nạn bạo lực mà chúng ta đang nghiên cứu. Phải có một câu trả lời khác rõ ràng hơn.

Hãy xem xét thật kỹ những nguyên nhân Nhóm B. Liệu chúng có phải là những nguyên nhân gốc rễ của vấn nạn bạo lực? Không hẳn. Chúng chỉ có thể được coi là những nguyên nhân tạm thời. Rõ ràng,

tăng số lượng cảnh sát và bỏ tù nhiều tội phạm sẽ làm giảm đáng kể số vụ phạm tội trong ngắn hạn, vậy còn trong dài hạn?

Trong cuốn *Kinh tế học hài hước*, chúng ta đã nhận định được một yếu tố còn thiếu: Luật pháp chính thức cho phép phá thai vào đầu những năm 70 của thế kỷ XX. Cách giải thích có vẻ khó nghe nhưng lại khá đơn giản. Tăng tỷ lệ phá thai đồng nghĩa với ít trẻ em ra đời ngoài ý muốn, điều đó có nghĩa số trẻ em lớn lên trong môi trường khó khăn và có nguy cơ cao trở thành tội phạm xã hội sẽ giảm đi.

Với những vấn đề đặt ra về mặt đạo đức và chính trị xoay quanh việc phá thai ở Mỹ từ trước đến nay, giả thuyết này có thể sẽ chọc giận những người phản đối nạn phá thai. Chúng tôi đã phải chuẩn bị sẵn tinh thần ứng phó với búa rìu dư luận.

Trái với dự đoán, giả thuyết của chúng tôi không gây quá nhiều bất bình. Lý do khả dĩ nhất là bởi độc giả đủ thông minh để hiểu rằng chúng tôi chỉ ra việc phá thai nằm trong chuỗi quá trình giúp làm giảm số vụ bạo lực thay vì là nguyên nhân thực sự tạo ra bạo lực. Vậy nguyên nhân gốc rễ ở đây là gì? Giải thích một cách đơn giản là do quá nhiều trẻ em sinh ra và lớn lên trong môi trường xấu nên dễ hình thành nguy cơ phạm tội sau này. Do vậy, thể hệ sau khi việc phá thai được chấp nhận sẽ bao gồm ít người trưởng thành phải lớn lên trong những môi trường tệ hại như vậy.

Đối diện với những nguyên nhân gốc rễ đôi khi khiến chúng ta hụt hẫng và e ngại. Có thể đó là lý do tại sao đôi khi chúng ta hay có tình phớt lờ chúng. Về vấn đề tội phạm, nếu chỉ tranh luận về cảnh sát, nhà tù và luật pháp sẽ dễ dàng hơn rất nhiều so với bàn luận về cách để các ông bố bà mẹ có trách nhiệm với con cái hơn. Nhưng

nếu không muốn phí phạm thời gian vào những cuộc tranh luận vô nghĩa xung quanh vấn đề tội phạm, đã đến lúc bạn cần bắt đầu bàn luận về việc làm sao để các bậc phụ huynh mang đến cho con cái họ cơ hội sống một cuộc sống tích cực và ý nghĩa.

Đây không phải là một chủ đề đơn giản để bàn luận. Tuy nhiên, khi cố gắng giải quyết nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, ít nhất bạn sẽ hiểu rằng mình đang thực sự tìm kiếm câu trả lời chứ không phí phạm thời gian vật lộn với cái bóng của nó.

Việc nghiên cứu những thể hệ trước để tìm hiểu về nguyên nhân gốc rễ có vẻ mất nhiều thời gian và dễ khiến bạn nhụt chí. Tuy nhiên trong một số trường hợp, mỗi thể hệ chỉ như một cái chớp mắt.

Thử tưởng tượng bạn đang làm công nhân trong một nhà máy Đức. Tan ca, bạn ngồi ở sảnh uống bia với đám bạn, những người cũng đang chán nản về tình hình tài chính của mình. Nền kinh tế có dấu hiệu đi lên nhưng dường như bạn và những người xung quanh vẫn giậm chân tại chỗ. Trong khi đó, chỉ ở cách đó không xa, người dân ở những tỉnh khác lại đang làm ăn tốt hơn rất nhiều. Tại sao lại vậy?

Để tìm ra câu trả lời, chúng ta lại một lần nữa phải quay ngược thời gian trở về thế kỷ XVI. Vào năm 1517, một thầy tu tên là Martin Luther đã thu thập 95 người để cùng chống đối Nhà thờ Công giáo La Mã. Một trong những hoạt động mà ông đặc biệt ghê tởm là việc nhà thờ bán ân xá cho lỗi lầm của những nhà tài trợ lớn nhằm tăng quỹ cho nhà thờ. (Nếu còn sống đến bây giờ chắc hẳn Luther cũng sẽ phê phán không tiếc lời về chính sách thuế cho quỹ đầu cơ và công ty góp vốn tư nhân tại Mỹ).

Một động thái của Luther là bắt đầu chiến dịch Cải cách Tin lành. Nước Đức lúc bấy giờ gồm hơn 1.000 khu tự trị, mỗi khu được cai quản bởi một công tước. Một vài công tước trong số này đã theo Luther cùng đạo Tin lành, những người còn lại vẫn trung thành với Nhà thờ. Sự phân giáo này đã nổ ra trong hàng thập kỷ trên khắp châu Âu, liên tục dẫn đến các cuộc đổ máu. Vào năm 1555, hai bên đã đạt được một thỏa thuận tạm thời là Hòa ước Augsburg cho phép các công tước của Đức được quyền tự do chọn lựa tôn giáo trong lãnh thổ của họ. Ngoài ra, nếu một gia đình sống trong khu vực mà công tước chọn đạo Tin lành nhưng lại muốn theo đạo Công giáo, họ sẽ có quyền được chuyển đến khu vực theo đạo Công giáo và ngược lại.

Vậy là lãnh thổ nước Đức được chia thành các khu vực tôn giáo. Công giáo phổ biến ở khu vực Đông

Nam và Tây Bắc trong khi đạo Tin lành chiếm lĩnh miền Trung và Đông Bắc; những vùng còn lại tồn tại cả hai.

Giờ hãy vượt qua 460 năm để trở lại thời đại ngày nay. Nhà kinh tế học trẻ tuổi Jorg Spenkuch đã phát hiện ra rằng nếu ta đặt bản đồ hiện tại của Đức chồng lên tâm bản đồ từ thế kỷ XVI, các khu vực tôn giáo hầu như không đổi. Những khu vực của đạo Tin lành trước kia giờ đây vẫn là nơi sinh sống của người dân theo đạo Tin lành và đạo Công giáo cũng vậy (chỉ trừ khu vực Tây Đức do một bộ phận lớn người dân đã theo chủ nghĩa vô thần trong giai đoạn Cộng sản). Lựa chọn của các công tước từ hàng trăm năm trước tới giờ vẫn tiếp tục thống trị xã hội hiện đại.

Có thể đây vẫn chưa phải là phát hiện quá bất ngờ đối với nhiều người. Nước Đức từ trước đến giờ vẫn là một quốc gia thấm nhuần các giá trị truyền thống. Tuy nhiên, khi Spenkuck nghiên cứu sâu hơn các tấm bản đồ, anh đã tìm ra một sự thật đáng ngạc nhiên. Sự phân chia khu vực theo tôn giáo còn trùng hợp với sự khác biệt về kinh tế giữa các vùng: người dân sống trong khu vực đạo Tin lành kiếm nhiều tiền hơn so với những người sống trong khu vực đạo Công giáo. Mức chênh lệch không quá lớn - chỉ khoảng 1% - nhưng vẫn là một sự khác biệt rõ ràng. Như vậy, nếu ngài công tước ở khu vực bạn ở đã chọn Công giáo từ hàng trăm năm trước, thì khả năng cao là giờ đây bạn sẽ nghèo hơn so với việc nếu ngài ấy chọn theo bước Martin Luther.

Chúng ta sẽ giải thích sự phân chia thu nhập trên như thế nào? Dĩ nhiên một phần là do những nguyên nhân hiện tại. Có thể nhóm dân cư có thu nhập cao hơn là do họ nhận được sự giáo dục tốt hơn, có gia đình hạnh phúc hơn, hoặc do sống gần những khu vực có nhiều cơ hội việc làm với mức lương cao hơn.

Tuy nhiên, Spenkuck sau khi phân tích những số liệu liên quan đã phát hiện ra rằng những nhân tố trên không tạo ra sự chênh lệch thu nhập. Chỉ có một nguyên nhân duy nhất: Đó chính là tôn giáo. Anh đi đến kết luận rằng cư dân sống ở khu vực đạo Tin lành kiếm nhiều tiền hơn cư dân sống ở khu vực Công giáo đơn giản bởi vì họ theo đạo Tin lành!

Tại sao lại như vậy? Liệu chẳng trong đạo Tin lành có tư tưởng thân hữu nên những ông chủ theo đạo này dành cho công nhân cùng đạo công việc tốt hơn? Điều này hẳn nhiên là không đúng. Bởi thực tế chỉ ra rằng mức tiền lương tính theo giờ của người theo đạo

Tin lành không cao hơn so với đạo Công giáo - nhưng cuối cùng họ vẫn có mức thu nhập cao hơn. Vậy Spenkuch giải thích mức chênh lệch thu nhập này như thế nào?

Anh đã đưa ra 3 nhân tố:

Người Tin lành thường làm việc nhiều giờ một tuần hơn người Công giáo.

Người Tin lành có xu hướng tự kinh doanh cao hơn người Công giáo.

Phụ nữ đạo Tin lành chọn đi làm nhiều hơn

••• phụ nữ Công giáo.

Jorg Spenkuch còn tìm thấy những minh chứng cho luận điểm của mình từ quan điểm làm việc của người theo đạo Tin lành. Đó chính là học thuyết của nhà xã hội học Max Weber từ những năm đầu thế kỷ XX cho rằng chủ nghĩa tư bản khởi đầu ở châu Âu theo từng khu vực là do đạo Tin lành quan niệm rằng làm việc chăm chỉ là một trong những sứ mệnh thiêng liêng của họ.

Vậy những người công nhân trong nhà máy đang chìm đắm trong men bia để quên sầu đời có thể làm gì? Đáng tiếc là không có nhiều cơ hội để họ thay đổi. Có vẻ đã quá muộn để họ bắt đầu lại và tập dần thói quen làm việc nhiều hơn. Nhưng ít nhất, họ có thể cân nhắc việc để con cái học theo cách làm việc của những người theo đạo Tin lành xung quanh khu vực đó.

Khi bắt đầu nhìn thế giới từ một lăng kính sâu rộng hơn, bạn sẽ nhận thấy rất nhiều sự việc ở hiện tại đều được chi phối bởi những nguyên nhân gốc rễ từ hàng thế kỷ trước.

Ví dụ như, tại sao người dân ở một số thành phố ở Áo có xu hướng tham gia những chương trình nhân đạo hơn những khu vực

khác. Nhiều nhà nghiên cứu đã cùng giải thích rằng, vào thời Trung cổ, những thành phố này là khu tự trị chứ không chịu sự thống trị của Chúa tể Norman. Chính sự độc lập này đã tạo nên niềm tin của người dân đối với các tổ chức nhân đạo.

Ở châu Phi, những quốc gia từng giành lại độc lập từ thực dân xâm lược thường trải qua những cuộc chiến tranh đẫm máu và hệ thống chính trị bất ổn; trong khi những quốc gia khác lại không như vậy. Tại sao? Một nhóm hai học giả đã tìm được lời giải đáp từ hàng trăm năm về trước. Khi chính quyền châu Âu bắt đầu chiến dịch “Thôn tính châu Phi” vào thế kỷ XIX, họ quan sát bản đồ để tiến hành chia cắt lãnh thổ. Họ dựa vào hai tiêu chí để đặt ranh giới cho các vùng lãnh thổ đó: vùng đất liền và biển. Các nước thực dân này không hề cân nhắc đến những tộc người châu Phi sống trên những vùng đất đó trước đây ra sao, đối với họ hầu như người châu Phi nào cũng giống nhau cả.

Cách thức này có vẻ hợp lý nếu bạn áp dụng để cắt một chiếc bánh. Nhưng dùng để phân chia một lục địa dĩ nhiên không đơn giản như vậy. Rất nhiều ranh giới lập nên đã chia cắt những dân tộc lớn vốn đang sống hòa thuận. Vậy là đột nhiên một số người thuộc dân tộc này lại phải chung sống cùng một số người từ dân tộc *khác* mà trước đây họ chưa từng quen biết để cùng tạo nên một quốc gia mới. Xung đột sắc tộc có diễn ra thời gian đó nhưng thường bị dập tắt ngay bởi chính quyền thực dân. Tuy nhiên, khi người châu Âu rút về nước, những quốc gia châu Phi đã bị thực dân làm xáo trộn sắc tộc trở nên hiếu chiến hơn bao giờ hết.

Nam Mỹ cũng là một khu vực đến giờ vẫn còn chịu ảnh hưởng của vết thương do chế độ thực dân gây ra. Những nhà thám hiểm

Tây Ban Nha tìm thấy vàng bạc ở Peru, Bolivia và Colombia đã biến những người dân bản địa thành nô lệ để làm việc trong các hầm mỏ. Điều này dẫn đến ảnh hưởng lâu dài nào? Nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng người dân ở những khu vực này ngày nay nghèo hơn, trẻ em không nhận được chế độ giáo dục tốt và ít được tiêm phòng bệnh hơn những vùng lân cận.

Có một ví dụ khác cho thấy chế độ nô lệ đã tạo ra ảnh hưởng lâu dài trong lịch sử. Roland Fryer, nhà kinh tế học của Đại học Harvard, luôn trăn trở về việc làm sao để rút ngắn khoảng cách giữa người da trắng và da đen về giáo dục, thu nhập và y tế. Cách đây không lâu, ông đã bắt đầu lý giải được tại sao người da trắng lại phát triển nhanh hơn vài năm so với người da đen. Ông để tâm vào một thực trạng: Bệnh tim, căn bệnh giết chết nhiều người nhất lại thường xuất hiện ở người da đen hơn so với ở người da trắng.

Fryer nghiên cứu tất cả các số liệu liên quan đến căn bệnh này. Song, ông nhận ra rằng những nguyên nhân tưởng chừng như rõ ràng bao gồm chế độ ăn uống, hút thuốc, thậm chí đói nghèo lại không thể tạo ra sự chênh lệch đó.



Một ngày nọ, ông đã tìm thấy một tín hiệu khả quan. Fryer chợt chú ý đến một bức họa cổ mang tên “Người Anh ném mồi hôi của người châu Phi”. Bức tranh minh họa một người đàn ông buôn bán nô lệ thời xưa đang liếm mặt người nô lệ ở Tây Phi.

Người lái buôn làm vậy để làm gì?

Một giả thuyết là ông ta làm vậy để kiểm tra tình trạng sức khỏe của người nô lệ vì muốn đảm bảo rằng không có tên nô lệ bị bệnh nào lên tàu và truyền bệnh cho những người còn lại. Fryer đặt câu hỏi liệu có phải tên buôn người đang kiểm tra “độ mặn” của người nô lệ. Mồ hôi dĩ nhiên là chỉ có vị mặn. Nếu đúng như vậy thì việc đó để làm gì - và liệu đáp án cho câu hỏi này có mang đến một lời giải đáp cho trăn trở của Fryer?

Quãng đường vận chuyển nô lệ trên biển từ châu Phi đến châu Mỹ thường rất dài và đáng SỢ; nhiều người nô lệ đã bị chết trên đường đi. Nguyên nhân tử vong chủ yếu là do mất nước. Vậy nhóm người nào sẽ ít có khả năng bị mất nước hơn? Câu trả lời là những người có nồng độ muối cao hơn. Nếu cơ thể bạn có khả năng trữ

muối có nghĩa bạn có khả năng trữ nước tốt hơn, và như vậy bạn sẽ ít có nguy cơ tử vong hơn trên hành trình vượt biển. Vậy nên có thể tên buôn người trong bức tranh đang chọn lọc những người nô lệ “có vị mặn hơn” để giảm thiểu rủi ro trong việc buôn bán này.

Fryer là một người da đen và ông đã trình bày giả thuyết của mình cho David Cutler - một nhà nghiên cứu y tế người da trắng nổi tiếng và cũng là đồng nghiệp của ông tại Harvard. Ban đầu, Cutler cho rằng giả thuyết này “hoàn toàn điên rồ”, nhưng sau một vài nghiên cứu sâu hơn, ông dần bị thuyết phục. Trên thực tế, giả thuyết này đã được nêu ra trong một vài nghiên cứu về y tế trước đó, nhưng luôn gặp phải sự phản đối gay gắt.

Fryer bắt đầu ghép nối các giả thuyết với nhau. Ông lập luận, “Bạn có thể nghĩ rằng nếu người nào có khả năng sống sót sau một hành trình gian khổ như vậy có nghĩa là họ có sức khỏe tốt và tuổi thọ cao. Tuy nhiên, cách thức chọn lựa kỳ quặc đó lại chỉ ra rằng bạn có thể vượt qua được một thử thách cam go như quãng đường vận chuyển nô lệ, nhưng cũng đồng nghĩa với việc bạn có nguy cơ mắc chứng cao huyết áp và các bệnh liên quan khá cao. Nồng độ muối cao còn là một đặc tính di truyền, có nghĩa là đời con cháu của họ, ví như người Mỹ gốc Phi sẽ có khả năng bị cao huyết áp và các bệnh tim mạch khác cao hơn.”

Fryer tiếp tục tìm kiếm thêm bằng chứng cho giả thuyết của mình. Tỷ lệ người Mỹ gốc Phi bị cao huyết áp cao hơn 50% so với người Mỹ da trắng. Dĩ nhiên, điều này hoàn toàn có thể do chế độ ăn uống và thu nhập khác biệt. Vậy còn tỷ lệ cao huyết áp đối với những người da đen trong các nhóm cư dân khác thì sao? Fryer nghiên cứu về người da đen ở vùng Caribe - một cộng đồng da đen

cũng được lập nên từ chế độ nô lệ - tỷ lệ cao huyết áp cũng bị gia tăng. Trong khi đó, ông nhận thấy rằng tỷ lệ này ở nhóm người da đen vẫn sinh sống ở châu Phi lại bằng với người da trắng ở Mỹ. Những bằng chứng này có thể vẫn chưa đủ vững chắc để đưa đến kết luận cuối cùng, tuy nhiên, Fryer vẫn tin rằng phương thức chọn lọc nô lệ từ thời xa xưa có thể là một nguyên nhân gốc rễ tạo ra tỷ lệ tử vong của người Mỹ gốc Phi hiện nay.

Chúng ta có thể nhận ra, giả thuyết của Fryer không thể được biết đến rộng rãi. Nhiều người trong chúng ta luôn e ngại khi đề cập đến vấn đề chủng tộc trong sự khác biệt về gen. “Nhiều người gửi thư về cho tôi nói rằng, Ông không nhận thức được hiểm họa của giả thuyết này hay sao? Ông có biết đây là vấn đề sẽ tạo ra vô số tranh cãi hay không?”

Những nghiên cứu y tế hiện đại sau này có thể chỉ ra rằng giả thuyết nồng độ mặn là sai. Tuy nhiên, nếu điều này là đúng, dù chỉ 1% nhỏ nhoi, nó cũng sẽ mang đến lợi ích vô cùng lớn. Fryer trình bày, “Chúng ta sẽ thực hiện một số giải pháp. Ví dụ như thuốc lợi tiểu giúp cơ thể thải bớt lượng muối. Một giải pháp khá dễ dàng vì đây là loại thuốc thông dụng và dễ kiếm.”

* * *

Bạn có thể chắc chắn rằng y học hẳn đã tìm thấy lời giải cho mọi vấn đề của con người bởi đã có biết bao công trình khoa học và nghiên cứu xoay quanh lĩnh vực này.

Không may là bạn đã nhầm. Cơ thể con người là một thể phức tạp với cơ chế vận hành mà đến giờ chúng ta mới chỉ hiểu được một phần nhỏ. Chỉ mới năm 1997, nhà lịch sử y tế học, Roy Porter, đã nhận định về vấn đề này, “Chúng ta đang sống trong kỷ nguyên của

khoa học, tuy nhiên, khoa học vẫn chưa hoàn toàn loại bỏ được nhiều lầm tưởng của con người về sức khỏe, về bản chất bệnh tật và về tác dụng của thuốc thang.” Chúng ta luôn đặt niềm tin quá lớn vào cảm giác của mình đối với sức khỏe hay vào những kiến thức dân gian, thậm chí cả khi không hề có nghiên cứu nào chứng minh những kiến thức đó là đúng.

Ví dụ như hiện tượng viêm loét dạ dày. Đó là hiện tượng khi dạ dày xuất hiện một lỗ thủng, tạo nên những cơn đau dai dẳng và đau đớn. Trước năm 1980, nguyên nhân gây ra viêm loét dạ dày dường như khá rõ, là do di truyền hoặc căng thẳng thần kinh hoặc do ăn nhiều đồ cay, tất cả điều này đều gia tăng tỷ lệ axit trong dạ dày. Những ai đã từng ăn qua một nắm ớt Jalapeno⁴ đều hiểu được cảm giác này. Hầu hết các bác sĩ đều có thể chứng minh rằng một bệnh nhân bị chảy máu ở vết loét sẽ dễ dẫn đến căng thẳng.

Từ khi biết được nguyên nhân hiện tượng viêm loét dạ dày, người ta cũng tìm ra được cách chữa trị. Bệnh nhân được khuyên nên nghỉ ngơi (để giảm căng thẳng), uống sữa (để làm dịu dạ dày) và uống thuốc Zantac hoặc Tagamet (để ngăn chặn sự sản sinh axit trong dạ dày).

Kết quả của cách chữa trị này như thế nào?

Nói một cách nhân đạo thì: tạm được. Cách •••• chữa này làm giảm cơn đau của bệnh nhân, nhưng không chữa được tận gốc căn bệnh. Viêm màng bụng (gây ra khi vết loét làm thủng thành dạ dày) hoặc biến chứng do chảy máu sẽ dẫn đến tử vong. Nhiều trường hợp viêm loét cần được phẫu thuật chuyên sâu.

Mặc dù bệnh nhân bị viêm loét dạ dày thường không cảm thấy hoàn toàn ổn với cách chữa trị thông thường, nhưng cả bệnh nhân

và bác sĩ hầu như đều hài lòng với cách chữa trị này Hàng triệu bệnh nhân thường xuyên yêu cầu dịch vụ chăm sóc của các bác sĩ chuyên khoa viêm dạ dày và bác sĩ giải phẫu trong khi các công ty dược thì kiếm bộn tiền: Thuốc chống axit Tagamet và Zantac là hai loại thuốc đầu tiên thực sự tạo được tiếng vang trên thị trường khi thu về hơn 1 tỷ đô-la Mỹ mỗi năm. Cho đến trước năm 1994, thị trường thuốc viêm loét dạ dày toàn cầu đạt giá trị hơn 8 tỷ đô-la Mỹ.

Trước đây từng có một vài nhà nghiên cứu y học đã nghi ngờ rằng bệnh viêm loét cũng như một số bệnh dạ dày khác bao gồm cả ung thư, là do nguyên nhân khác - thậm chí có thể do vi khuẩn. Nhưng giả thuyết đó ngay lập tức bị gạt bỏ bởi những luận điểm khoa học tồn tại từ lâu đời: Làm sao vi khuẩn có thể sinh sống được trong môi trường axit của dạ dày?

Phương pháp chữa trị viêm loét dạ dày truyền thống cứ thế được tiếp tục áp dụng. Mọi người chẳng còn động lực tìm kiếm một phương pháp chữa trị tận gốc căn bệnh này - ít nhất là những người đang hằng ngày kiếm sống nhờ vào phương pháp chữa trị kiểu cũ.

May mắn là, thế giới của chúng ta không ngừng vận động. Vào năm 1981, nhà nghiên cứu y học trẻ người Úc, Barry Marshall, cần tìm kiếm một chủ đề nghiên cứu khoa học. Anh vừa đảm nhận công việc trong khoa tiêu hóa tại bệnh viện Hoàng Gia Perth - nơi một đồng nghiệp đã làm việc lâu năm đang gặp vướng mắc trong một phát hiện kỳ lạ. Marshall kể lại tình hình khi đó, "Chúng tôi có 20 bệnh nhân đang có vi khuẩn xâm nhập vào dạ dày, trong khi đây là môi trường vi khuẩn không thể tồn tại được vì chứa quá nhiều axit." Người đồng nghiệp dày dặn kinh nghiệm này, Romin Warren, đang

tim kiếm một nhà khoa học trẻ làm cộng sự để cùng tìm ra vấn đề của những bệnh nhân trên”.

Loại vi khuẩn kỳ lạ này gần giống như nhóm khuẩn *Campylobacter*, thường bị truyền nhiễm từ gà sang người qua việc tiếp xúc. Liệu loại vi khuẩn tấn công con người kia có thực sự là *Campylobacter*⁷. Chúng sẽ gây ra bệnh gì? Và tại sao chúng thường tấn công những bệnh nhân có tiền sử bệnh dạ dày?

Trùng hợp là Barry Marshall đã khá quen thuộc với khuẩn *Campylobacter* do bố của anh từng làm kỹ sư vận hành phòng lạnh trong một nhà máy chế biến và đóng gói thịt gà. Trong khi đó, mẹ của Marshall là một y tá. “Gia đình chúng tôi thường xuyên tranh luận về y khoa,” anh từng chia sẻ trong một buổi phỏng vấn thực hiện bởi Norman Swan - một phóng viên gạo cội chuyên về các vấn đề y tế. “Mẹ tôi thường nói bà có thể hiểu các vấn đề vì được đời xưa truyền lại và tôi luôn cãi rằng, Những kiến thức dân gian giờ đã lạc hậu rồi, và cũng chẳng có căn cứ gì cả. Đúng thế Barry, nhưng mọi người đã tin và làm theo những điều đó hàng trăm năm nay rồi, mẹ tôi nói

Marshall hào hứng khám phá chính bí ẩn mà anh được truyền lại từ bố mẹ. Anh sử dụng những mẫu xét nghiệm từ các bệnh nhân của bác sĩ Warren để nuôi cấy loại vi khuẩn trong phòng thí nghiệm. Trong những tháng đầu tiên, anh luôn gặp thất bại. Cuối cùng, sau một lỗi tình cờ - mẫu vật nuôi cấy bị để quên trong lò ấp lâu hơn 3 ngày so với kế hoạch - vi khuẩn đã được nuôi cấy thành công. Loại vi khuẩn đó không phải *Campylobacter*; loài vi khuẩn này chưa từng được biết đến trước đó, sau này được đặt tên là *Helicobacter pylori*.

Marshall kể lại, “Chúng tôi nghiên cứu loại vi khuẩn này từ rất nhiều người sau đó và đã tìm được loại kháng sinh tiêu diệt được loại vi khuẩn này. Chúng tôi tìm ra nguyên nhân tại sao chúng có thể tồn tại được trong môi trường dạ dày rồi mày mò thực hiện vô số thử nghiệm với chúng trong ống nghiệm... Lúc đó chúng tôi không chủ đích tìm nguyên nhân của bệnh viêm loét dạ dày. Chúng tôi chỉ muốn tìm ra đây thuộc loại khuẩn gì và cũng háo hức tiết lộ cho công chúng một chút về nghiên cứu của mình.”

Marshall và Warren tiếp tục tìm kiếm loại vi khuẩn này trong những bệnh nhân đến khám dạ dày.

Không lâu sau, họ phát hiện ra một sự thật đáng kinh ngạc: cả 13 bệnh nhân bị viêm loét dạ dày đều có loại vi khuẩn kỳ lạ kia trong dạ dày của họ. Liệu rằng vi khuẩn *H.pylori* chỉ tình cờ xuất hiện trong những bệnh nhân này, hay chính là nguyên nhân gây ra bệnh viêm loét dạ dày?

Trở lại phòng thí nghiệm, Marshall thử nghiệm cấy ghép khuẩn *H.pylori* vào chuột bạch và lợn, theo dõi xem chúng có bị viêm loét không. Kết quả là chúng không bị. “Nên cuối cùng, tôi quyết định thử nghiệm trên cơ thể người.”

Người làm thí nghiệm mà Marshall chọn không ai khác chính là bản thân anh. Anh không chia sẻ dự định này với ai kể cả vợ mình. Đầu tiên, anh lấy một mẫu sinh thiết từ dạ dày của mình để chắc rằng lúc đó anh chưa có khuẩn *H.pylori*. Sau khi xác nhận âm tính, anh uống một mẻ vi khuẩn lấy từ một bệnh nhân. Lúc đó, trong đầu anh đưa ra hai khả năng có thể xảy ra:

Anh sẽ bị viêm loét dạ dày. “Nếu vậy, ờn Chúa, tôi đã tìm ra sự thật.”

Anh không mắc bệnh. “Nếu điều đó không xảy ra nghĩa là 2 năm nghiên cứu của tôi đến giờ phút này coi như vô nghĩa.”

Trong lịch sử nhân loại, có lẽ Barry Marshall là người đầu tiên cố gắng tự làm cho mình mắc bệnh viêm loét dạ dày. Anh cũng tính toán nếu anh mắc bệnh thì sẽ phải cần một vài năm để các triệu chứng xuất hiện.

Tuy nhiên, chỉ 5 ngày sau khi uống khuẩn H.pylori, Marshall bắt đầu có hiện tượng nôn ói. 10 ngày sau, anh tiếp tục lấy một mẫu sinh thiết từ dạ dày của mình, “vi khuẩn lúc đó đã lan ra khắp mọi nơi”. Marshall đã thấy xuất hiện viêm dạ dày và không lâu sau bắt đầu có vết loét. Anh uống kháng sinh để tiêu diệt hết vi khuẩn. Vậy là nghiên cứu của anh và Warren đã chứng minh được rằng khuẩn H.pylori chính là nguyên nhân thực sự gây nên viêm loét dạ dày - và theo như những nghiên cứu sau này - còn là nguyên nhân của ung thư dạ dày. Đây thực sự là một phát hiện đột phá trong ngành y học.

Dĩ nhiên, theo sau phát hiện này còn là vô số những nghiên cứu khác, bao gồm không ít phản biện đến từ cộng đồng y khoa. Marshall đã không biết bao lần bị đem ra làm trò cười, bị bêu riếu và không được công nhận. *Liệu chúng ta có khờ đến mức tin vào một anh chàng người Úc láu cá đã uống loại vi khuẩn gì đó mà anh ta nói tự mình phát hiện được và tìm ra căn nguyên của bệnh viêm loét dạ dày?* Không một ngành công nghiệp trị giá 8 tỷ đô nào có thể chấp nhận được sự thực rằng công việc của mình đang đứng trên bờ vực. Nếu như trước kia bệnh viêm loét dạ dày cần sự điều trị thường xuyên của bác sĩ và Zantac, thậm chí cả của phẫu thuật, thì giờ đây nó đã có thể dễ dàng chữa khỏi chỉ bằng một liều thuốc kháng sinh rẻ tiền.

Phải mất hàng năm trời sau đó để những lý thuyết cũ dần mai một và nhường chỗ cho lý thuyết mới. Thậm chí đến tận ngày nay, rất nhiều người vẫn cho rằng bệnh viêm loét dạ dày là do căng thẳng hoặc ăn đồ cay gây ra. May mắn là bác sĩ ngày nay đã hiểu biết hơn trước rất nhiều. Giới y khoa cuối cùng đã phải chấp nhận sự thật là trong khi mọi người chỉ biết chữa trị triệu chứng của bệnh viêm loét, Barry Marshall và Robin Warren đã tìm ra được nguyên nhân gốc rễ của căn bệnh này. Cả hai đã được trao tặng giải Nobel vào năm 2005.

Phát hiện về bệnh viêm loét này, mặc dù rất tuyệt vời nhưng cũng chỉ tạo nên một bước tiến nhỏ trong cuộc cách mạng về y học nhằm thay thế việc chữa trị các triệu chứng bề ngoài bằng việc đào sâu và chữa trị tận gốc căn nguyên của bệnh tật.

Các nhà khoa học sau này còn phát hiện ra rằng *H.pylori* thực chất không phải là một loại vi khuẩn nguy hiểm đơn độc vượt qua hệ thống phòng vệ của cơ thể và tấn công dạ dày. Những năm trở lại đây, một số nhà khoa học được sự hỗ trợ của hệ thống máy tính phân tích ADN mới đã phát hiện ra ruột non của con người là nơi trú ẩn của hàng ngàn loại vi khuẩn, vi trùng khác nhau. Một số loại có lợi, một số loại có hại, một số loại có lợi hoặc hại *tùy từng trường hợp* và còn vô số loại đến giờ chúng ta vẫn chưa xác định được tính chất.

Vậy trong mỗi con người tồn tại bao nhiêu vi trùng và vi khuẩn? Chỉ tính sơ sơ, mỗi người có số tế bào vi trùng và vi khuẩn nhiều gấp 10 lần số lượng tế bào cơ thể người, như vậy tính qua số lượng trùng khuẩn vào khoảng một nghìn tỷ hay thậm chí một nghìn tỷ tỷ. Những “đám mây trùng khuẩn này” như cách gọi của nhà sinh vật

học Jonathan Eisen, trải rộng đến mức một vài nhà khoa học đã coi đó như bộ phận lớn nhất trong cơ thể con người. Và có thể trong đó ẩn chứa nhiều nguyên nhân gốc rễ về sức khỏe cũng như bệnh tật ở loài người.

Trong các phòng thí nghiệm trên toàn thế giới, các nhà nghiên cứu bắt đầu kiểm tra rằng liệu những thành phần trong các khối trùng khuẩn này - mà hầu hết trong số đó có tính chất di truyền - có phải là nguyên nhân tạo ra các căn bệnh như ung thư, xơ bazo, đái tháo đường, hay thậm chí là béo phì và các chứng bệnh tâm thần hay không.

Bạn có cảm thấy trừu tượng khi phải nghĩ rằng việc những chứng bệnh đã làm đau đầu loài người hàng thiên niên kỷ nay lại là do một vài vi sinh vật đang bơi lội vui vẻ trong cơ thể chúng ta đột nhiên gặp chút trục trặc?

Có thể - nhưng ngay từ lúc những bác sĩ và nhà khoa học hàng đầu khác còn không thể hình dung nổi Điều này, thì Barry Marshall đã hoàn toàn hiểu rõ điều gì đang diễn ra.

Đó là những ngày đầu trong lĩnh vực nghiên cứu trùng khuẩn. Ruột non vẫn chỉ là một đường biên giới - trong khi đó, phía trước chúng ta còn là cả một phạm vi rộng lớn như đáy đại dương và sao Hỏa để khám phá. Tuy nhiên, những nghiên cứu kể trên đã thực sự mang đến những kết quả ý nghĩa. Rất nhiều bác sĩ đã thành công trong việc tìm ra các phương pháp hiệu quả để chữa bệnh về tiêu hóa bằng cách truyền máu chứa lợi khuẩn hỗ trợ đường ruột.

Vậy các bác sĩ lấy lợi khuẩn từ đâu và làm cách nào truyền được chúng vào cơ thể người bệnh? Trước khi đi sâu hơn, có lẽ chúng tôi cần lưu ý các bạn 2 Điều:

Nếu bạn đang ăn khi đọc đến phần này, có thể bạn nên tạm thời dừng việc ăn uống lại.

Nếu bạn đọc cuốn sách này nhiều năm sau khi nó ra đời (cứ tạm cho là đến khi đó vẫn còn con người và mọi người vẫn còn đọc sách) thì hãy hiểu rằng phương pháp tôi sắp mô tả dưới đây là phương pháp từ thuở sơ khai và có thể nghe hơi dã man. Thật lòng, chúng tôi cũng mong các bạn chỉ xem nó như phương pháp cổ xưa, vì như vậy có nghĩa là phương pháp đó đã chứng tỏ được hiệu quả nhưng con người đã tìm ra những cách thức thực hiện tiến bộ hơn nhiều.

Giờ chúng ta quay lại vấn đề về một người bệnh cần truyền lợi khuẩn. Vậy hiện tại lợi khuẩn được lấy từ nguồn nào?

Một nhóm tiến sĩ bao gồm Thomas Borody, một bác sĩ chuyên ngành dạ dày được truyền cảm hứng từ nghiên cứu về loét dạ dày của Barry Marshall, đã tìm ra được một giải pháp. Đó chính là: phân người. Đúng vậy, phân của một người khỏe mạnh chứa rất nhiều vi trùng vi khuẩn lại có thể trở thành thuốc chữa trị cho một người bệnh có vi khuẩn đường ruột đang bị nhiễm khuẩn, hư hại hoặc chưa hoàn thiện. Mẫu phân lấy từ những người “hiền tặng” được pha trộn vào dung dịch muối mà theo như một nhà nghiên cứu người Hà Lan thì trông giống như sữa sô-cô-la. Hỗn hợp này sau đó được truyền vào ruột người bệnh thường bằng phương pháp thụt qua đường hậu môn. Trong những năm gần đây, các bác sĩ đã nhận thấy được hiệu quả của việc truyền phân giúp điều trị nhiễm trùng ruột mà kháng sinh không làm được. Trong một nghiên cứu nhỏ của mình, Borody khẳng định đã từng sử dụng phương pháp

này chữa trị thành công cho bệnh nhân bị viêm ruột kết - căn bệnh mà “trước đây được cho là vô phương cứu chữa.”

Tuy nhiên, Borody không chỉ dừng lại ở nghiên cứu bệnh tật đơn thuần. Ông đã từng sử dụng thành công phương thức truyền phân và chữa khỏi cho bệnh nhân bị xơ hóa tế bào và Parkinson. Trên thực tế, dù Borody rất khiêm tốn khi nói rằng còn nhiều việc phải làm đối với vấn đề này, thì giờ đây số căn bệnh được phát hiện gây ra bởi trùng khuẩn trong đường ruột đã là vô số.

Đối với Borody và những đồng nghiệp cùng tin vào hiệu quả của phân trong trị bệnh, ngành y học đang đứng trước một kỷ nguyên mới. Borody nhận định ý nghĩa của liệu pháp truyền phân “ngang với việc phát hiện ra kháng sinh”. Nhưng tạm thời thì phương án này còn rất nhiều nghi ngại cần phải vượt qua.

Borody chia sẻ, “Mọi người đón nhận lý thuyết này khá giống như lần trước đối với Barry Marshall. Ngay từ đầu, tôi gần như bị tẩy chay. Thậm chí đến tận giờ, những bác sĩ khác vẫn còn tránh nói chuyện với tôi về vấn đề này hay tham gia hội thảo của tôi. Tuy nhiên, mọi người cũng đang dần thay đổi. Tôi vừa liên tục nhận được lời mời thuyết trình ở nhiều hội thảo. tầm quốc gia và quốc tế về phương thức truyền phân. Tuy vậy, tôi biết có nhiều người vẫn còn ác cảm với phương pháp này. Nếu chúng ta tìm ra một liệu pháp chữa trị không dính líu gì đến phân hẳn là mọi người sẽ thích hơn nhiều.”

Đúng vậy. Bạn chắc cũng có thể đoán được nhiều bệnh nhân đã cụt hứng thế nào với tên gọi truyền phân hay, một từ nghe có vẻ chuyên ngành hơn, “phương pháp truyền dẫn trùng khuẩn qua phân”. Từ lóng mà các bác sĩ sử dụng trong ngành (“thụt phân”)

nghe có vẻ cũng không khả dĩ hơn là bao. Tuy nhiên sau một thời gian trực tiếp thực hiện phương pháp này, Borody đã nghĩ ra một cái tên mà ông tin rằng đỡ khó nghe hơn một chút. Chúng tôi gọi nó là Phương pháp “phần truyền”.

Chương 5

TƯ DUY NHƯ MỘT ĐỨA TRẺ

Vào lúc này, chắc bạn đang tự hỏi: *Thật hay đùa vậy?* Hiệu quả của phân? Một người đàn ông tự uống vào người cả một cốc vi khuẩn có hại - và trước đó là cậu sinh viên nhồi nhét số bánh mì xúc xích dùng cho cả năm chỉ trong 12 phút? Liệu còn điều gì trẻ con hơn là những thứ này không? Chẳng lẽ “Tư duy lập dị” chỉ là cách nói khác của “Tư duy như một đứa trẻ”?

Cũng không hẳn vậy. Nhưng thực sự mỗi khi cần tìm kiếm ý tưởng hoặc đặt câu hỏi, sẽ rất dễ thành công nếu bạn tập suy nghĩ như một đứa trẻ lên 8.

Hãy nghĩ về những câu hỏi trẻ con hay đặt ra. Dĩ nhiên, chúng thường hơi ngớ ngẩn, ngây ngô hoặc không liên quan. Nhưng trẻ con cũng thường tò mò, vô tư và khách quan. Bởi chúng quá nhỏ, vẫn chưa có sẵn trong đầu hàng mớ lý thuyết học luôn khiến chúng ta nhìn sự vật phiến diện theo cách truyền thống. Điều này ở một đứa trẻ giúp ích rất nhiều trong việc giải quyết vấn đề. Những định kiến tồn tại trước đó dễ làm ta bỏ qua vô số giải pháp tiềm năng chỉ đơn giản vì chúng có vẻ không khả thi; vì trước đây chưa ai làm hoặc bỏ cuộc ngay từ đầu, hay bởi chúng nghe có vẻ đơn giản quá.⁵ Nhưng các bạn cũng nên nhớ trong câu chuyện “Bộ quần áo của hoàng đế, cũng chính một đứa trẻ là người nói lên sự thật rằng “bộ quần áo mới” của đức vua thực ra là “không mặc gì”.

Trẻ con thường không ngại nói về những suy nghĩ điên rồ nhất. Ngay cả khi bạn biết ý tưởng nào hay dở thì việc luôn chuẩn bị cho mình một kho ý tưởng không phân biệt tốt xấu đều sẽ có lợi cho bạn. Khi thiết lập hệ thống ý tưởng này, bạn cần xác định được tư tưởng “tùy ý sử dụng”. Bạn nghĩ ra một ý tưởng cực kỳ tồi tệ? Cũng chẳng sao - miễn là bạn không thực hiện nó.

Dĩ nhiên, phân biệt ý tưởng hay dở là việc không hề đơn giản. (Chúng tôi thường sử dụng một mẹo khá hiệu quả là dành một thời gian làm nguội. Thông thường, bất kể ý tưởng nào khi mới nghĩ ra đều có vẻ tuyệt vời, vậy nên, chúng ta không nên bắt tay thực hiện một ý tưởng mới nào trong vòng 24 giờ khi mới nghĩ ra. Bạn sẽ thấy rất nhiều ý tưởng chỉ sau một ngày đã bắt đầu có vấn đề.) Cuối cùng, bạn sẽ thấy rằng cứ 20 ý tưởng thì chỉ 1 ý tưởng là đáng thực hiện - nhưng nếu ngay từ đầu bạn không cởi mở trong suy nghĩ giống như một đứa trẻ và nắm bắt mọi suy nghĩ chọt đến trong đầu, bạn sẽ không bao giờ có thể tìm được một ý tưởng tốt kia.

Vậy nên khi giải quyết vấn đề, thành công sẽ đến nếu bạn biết cách đánh thức đứa trẻ trong bạn. Tất cả đều bắt đầu bằng việc tư duy nhỏ.

Nếu bạn gặp một người luôn tự hào bản thân là một lãnh đạo tài ba hoặc một học giả uyên thâm, một trong những lời khen ngợi tuyệt vời nhất dành cho họ sẽ là “một người tư duy lớn”. Bạn cứ thử xem, ỉ chắc hẳn bạn sẽ nhìn thấy người ấy cười rạng rỡ mãn nguyện đến thế nào. Và người đó phản ứng như vậy thì bạn hẳn nhiên cũng hiểu rằng họ sẽ không quan tâm gì đến thuyết Tư duy lập dị của chúng ta.

Tư duy lập dị là lối tư duy nhỏ thay vì tư duy lớn. Vì hầu hết những vấn đề lớn đều đã được nghiên cứu kỹ lưỡng từ bao đời nay bởi những người thông minh hơn chúng ta rất nhiều. Vậy mà đến giờ vấn đề vẫn tồn tại có nghĩa là việc giải quyết nó không hề đơn giản. Những vấn đề đó thường rất phức tạp, bao gồm các tầng vấn đề khác nhau và do vậy rất khó có thể giải quyết. Thêm vào đó, luôn có những người thực sự tài giỏi ngoài kia và họ *thường* đi theo xu hướng tư duy lớn. Nên nếu những con người bình thường như chúng ta cũng tư duy lớn theo họ thì chẳng khác nào phí phạm thời gian đi đánh nhau với cái cối xay gió.

Mặc dù tư duy nhỏ sẽ không giúp bạn ghi điểm trong mắt những người bình thường luôn tôn thờ lối tư duy lớn, thì ít nhất bạn đang có một số đồng minh. Ví dụ như Isaac Newton đã từng viết, “Để giải thích được bản chất một sự việc là điều vô cùng khó khăn đối với bất cứ ai vào bất kỳ thời điểm nào. Do vậy, có lẽ sẽ tốt hơn nếu mỗi lần chúng ta chỉ cần giải thích được một phần nào đó của sự việc một cách chắc chắn thay vì cố gắng giải thích toàn bộ sự việc nhưng một cách mập mờ.”

Mà cũng có thể chính chúng tôi đang có cái nhìn phiến diện. Có thể chúng tôi đang đặt niềm tin vào sức mạnh của tư duy nhỏ chẳng qua chỉ vì chúng tôi tư duy lớn quá tồi. Chúng tôi chỉ lượn quanh bề mặt của các vấn đề mà chưa từng thực sự giải quyết được một vấn đề to tát nào cả. Trong mọi trường hợp, chúng tôi đều chỉ đạt được đến kết luận là nên đặt ra các câu hỏi nhỏ thay vì cố gắng tìm câu hỏi lớn. Đề biện minh, chúng tôi có một số lý do như sau:

Mọi người thường hiếm khi hoặc thậm chí chưa bao giờ đề cập đến hay nghiên cứu những vấn đề nhỏ. Do vậy, chúng sẽ là nguồn

để tài hoàn toàn mới mẻ.

Một vấn đề lớn thường là tổ hợp của các vấn đề nhỏ đan xen vào nhau. Do vậy, việc giải quyết vấn đề sẽ hiệu quả hơn nếu bạn bóc tách những vấn đề nhỏ và giải quyết từng phần thay vì cố gắng tìm một giải pháp giải quyết được toàn bộ cùng lúc.

Bất kỳ thay đổi nào cũng đều khó khăn, nhưng những thay đổi nhỏ sẽ dễ thực hiện hơn so với những thay đổi lớn.

Theo định nghĩa, tư duy lớn là lối suy nghĩ ước đoán và mơ hồ. Khi tư duy nhỏ, lợi ích đạt được có thể giảm bớt nhưng ít nhất bạn có thể chắc chắn về những điều bạn nói tới vì chúng khá rõ ràng.

Lý thuyết nghe có vẻ hay ho, nhưng liệu trên thực tế nó có hiệu quả?

Theo những kinh nghiệm của cá nhân chúng tôi thì câu trả lời là có. Mặc dù chưa từng nghiên cứu

♦ về các vấn nạn tai nạn giao thông toàn cầu, nhưng chúng tôi đã từng chỉ ra được một khía cạnh của nó là những hành vi có nguy cơ cao mà trước đây chưa từng được đề cập: vấn đề đi bộ khi say. Thay vì sử dụng những số liệu thống kê của các tổng cục, chúng tôi hóa trang thành những người đi giao hàng để tìm hiểu nguyên nhân khiến người ta trộm vật tại nơi làm việc (ví dụ như thời tiết xấu và những kỳ nghỉ không vui vẻ). Dù chúng tôi chưa làm gì để giải quyết thực trạng tử vong do súng ở trẻ nhỏ nhưng đã nghiên cứu về một nguyên nhân lớn hơn gây tử vong ở trẻ: tai nạn bể bơi tại nhà.

Đây là những thành tựu có vẻ tầm thường khi so sánh với công trình của những người có cùng tư duy nhỏ khác. Hàng tỉ đô-la rót vào cải cách giáo dục toàn cầu hầu như chỉ tập trung vào việc đại tu lại hệ thống giáo dục - giảm số lượng học sinh trong một lớp, hoàn

thiện giáo trình, tăng cường kiểm tra, v.v... - trong khi như chúng ta đã phân tích từ những chương trước, yếu tố cốt lõi trong giáo dục là bản thân học sinh lại thường bị bỏ qua. Xác định được vấn đề này đặt ra một câu hỏi rằng liệu có phương thức tiếp cận nào đơn giản và ít tốn kém hơn mà vẫn giúp được hàng triệu học sinh cải thiện tình hình học tập không?

Thực tế là cứ 4 trẻ em thì có 1 em bị cận thị, trong khi một tỷ lệ lớn 60% trong số học sinh có kết quả học tập không tốt gặp vấn đề về mắt. Nếu không nhìn được rõ, bạn sẽ không đọc tốt và vì thế việc học trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Ngay cả một nước phát triển như Mỹ cũng không để tâm nhiều đến các chương trình khám mắt cho học sinh và cũng ít có nghiên cứu về mối liên hệ giữa tình trạng thị lực và kết quả học tập của học sinh.

Ba nhà nghiên cứu gồm Paul Glewwe, Albert Park và Meng Zhao cùng nhận ra vấn đề này ở Trung Quốc. Họ quyết định tiến hành một nghiên cứu tại Gansu, một tỉnh nghèo và khá biệt lập. Tại đó chỉ 59 học sinh lớp 4,5 và 6 đang được đeo kính trong khi số lượng học sinh gặp vấn đề về thị lực là 2.500 em. Các nhà khoa học bắt đầu tiến hành một thí nghiệm. Họ phát kính miễn phí cho nửa số học sinh trong khi vẫn để nửa số còn lại không đeo kính. Chi phí cho thí nghiệm này, khoảng 15 đô-la cho một cặp kính, được hỗ trợ từ quỹ nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới.

Những học sinh được phát kính sau đó có thay đổi gì trong kết quả học tập? Một năm sau khi bắt đầu đeo kính, điểm số của các em ở trường cao hơn từ 25 đến 50% so với những bạn chưa được phát kính. Sự tiến bộ này là nhờ chính những cặp kính trị giá 15 đô-la kia!

Chúng ta không kết luận rằng chỉ cần phát kính cho tất cả học sinh có vấn đề về thị lực thì sẽ giải quyết được mọi vấn đề về giáo dục, đặc biệt là về dài hạn. Tuy nhiên, nếu lúc nào cũng chỉ tư duy ở tầm vĩ mô, bạn sẽ rất dễ bỏ qua những giải pháp tưởng chừng nhỏ nhất thế này.⁶

Một nguyên tắc cốt yếu nữa bạn cần luyện tập để tư duy như một đứa trẻ: Đừng bao giờ e ngại trước những điều tưởng chừng là hiển nhiên.

Có nhiều công ty và tổ chức thường mời chúng tôi đến gặp với mong muốn tìm kiếm sự trợ giúp bên ngoài cho một số vấn đề của họ. Thông thường, chúng tôi không hề biết gì về tình hình kinh doanh của họ cho đến khi tới gặp. Trong hầu hết những trường hợp mà cuối cùng chúng tôi đã tìm ra giải pháp cho họ, giải pháp lại đến chỉ trong vòng vài tiếng đồng hồ ngắn ngủi - từ khi chưa biết gì. Chúng tôi thường đặt ra những câu hỏi mà người trong cuộc thường chưa bao giờ nghĩ đến. Giống như phần lớn chúng ta không bao giờ muốn trả lời bằng câu "Tôi không biết", mọi người trong công ty đều không muốn trở nên ngây ngô khi đặt ra một câu hỏi đơn giản hay đưa ra một nhận định từ góc quan sát khác thường.

Ý tưởng của nghiên cứu về tệ nạn bạo lực - tình trạng nạo phá thai mà chúng tôi đã đề cập đến trong những chương trước cũng bắt nguồn từ một quan sát đơn giản về các số liệu được công bố trong cuốn sách *Tổng hợp số liệu thống kê của nước Mỹ* (kiểu sách mà những nhà khoa học thường cười khẩy và lướt qua).

Những số liệu đó là gì? Không có gì to tát, chỉ là trong vòng 10 năm, tỷ lệ nạo phá thai ở nước Mỹ tăng từ con số vài ca đến 1,6 triệu ca một năm, có lẽ chính là kết quả từ phán quyết *Roe V. Wade*,

một quyết định chính thức từ Tòa án tối cao hợp thức hóa việc nạo phá thai trên toàn bộ 50 bang của Mỹ.

Một người bình thường khi nhìn vào thực tế trên sẽ quy ngay về vấn đề nhân đạo hay chính trị. Tuy nhiên, nếu bạn đang tư duy như một đứa trẻ, khi ấy có thể suy nghĩ đầu tiên của bạn sẽ là: *1,6 triệu hẳn là nhiều lắm. Vậy chắc hẳn nó sẽ ảnh hưởng đến điều gì đó!*

Nếu đủ dũng cảm đi ngược lại những sự thật hiển nhiên, bạn sẽ có thể tìm ra nhiều câu hỏi mà những người bình thường không nghĩ đến. *Tại sao học sinh lớp 4 thường nói chuyện khá thông minh nhưng lại không thể trả lời một câu hỏi thầy giáo viết trên bảng? Lái xe khi say rượu dĩ nhiên là nguy hiểm rồi, vậy còn đi bộ khi say thì sao? Nếu như căng thẳng và đồ ăn cay gây ra bệnh viêm loét dạ dày, tại sao những người không bị căng thẳng và không ăn cay lại vẫn mắc bệnh?*

Đúng như Albert Einstein từng nhận định, mọi thứ nên được nhìn nhận một cách đơn giản nhất có thể. Đây là một cách hay để giải quyết mâu thuẫn đang diễn ra hằng ngày trong xã hội hiện đại: Dù rất tự hào về sự phát triển khoa học công nghệ và đời sống do chính hệ thống xã hội phức tạp do con người tạo nên, chúng ta đôi khi cũng bị chóng mặt trước sự vận động của nó. Chúng ta thường dễ bị thu hút bởi những điều phức tạp, nhưng sự đơn giản cũng có điểm mạnh riêng.

Hãy cùng trở lại với câu chuyện của Barry Marshall, người hùng đã dũng cảm tự uống vi khuẩn để giải mã thành công căn bệnh viêm loét dạ dày. Bạn đọc hẳn còn nhớ bố của ông từng làm việc trong nhà máy đóng gói gà, trên thuyền câu cá voi và những nơi khác nữa. “Trong gara ở nhà tôi lúc nào cũng có sẵn acetylene,

oxyacetylenen, cân điện tử và các loại máy móc.” Có một thời gian, gia đình ông sống gần một bãi vũ khí chiến tranh cũ. Marshall đã từng rất hào hứng thu lượm đồ ở đây. “Ở đó, bạn có thể tìm thấy ngư lôi cũ, động cơ xe, súng cao xạ - bạn có thể chỉ ngồi đó và chơi với đồng đồ này cả ngày.”

Tại trường y, Marshall nhận thấy hầu hết bạn học của mình đều đến từ những gia đình có bố mẹ làm luật sư hoặc có vị trí cao trong nhà nước, do vậy, họ được giáo dục khác với ông. Ông nói, “Hầu hết các bạn đều chưa từng chơi với những đồ chơi kiểu như đồ điện tử, ống dẫn, dây nối các kiểu.” Kinh nghiệm thực tiễn của Marshall từ thuở nhỏ đã giúp ông rất nhiều trong những thí nghiệm như khi phải giết điện một con ếch trong thời gian theo học.

Xuất thân đặc biệt của Marshall còn đưa đến cái nhìn khác biệt của ông so với bạn học về cơ thể con người. Ngành y tế dĩ nhiên đã trải qua một lịch sử lâu đời và vẻ vang. Tuy nhiên, mặc dù giống như một ngành khoa học thật sự, đôi khi y học lại chủ yếu phải dựa trên hàng loạt giả thuyết, nghệ thuật và thậm chí cả những y thuật thần bí. Vậy nên, cơ thể con người được xem như một thể phức hợp được truyền sức sống bằng tinh thần. Với cách hiểu này, cơ thể con người là một khái niệm phức tạp và rộng lớn, thậm chí không thể thâm nhập được. Trong khi đó, Marshall lại nhìn nhận cơ thể con người chỉ như một cỗ máy phức tạp nhưng vẫn được vận hành dựa trên nguyên tắc cơ khí, hóa học và vật lý. Cho dù cỗ máy đó có phức tạp hơn bao nhiêu lần so với khẩu ngư lôi, nó vẫn hoàn toàn có thể được mổ xẻ, chấp nối hay thậm chí lắp ghép lại.

Do đó, Marshall đã không bỏ qua hiện tượng những bệnh nhân viêm loét dạ dày của ông đều có vi khuẩn trong dạ dày. Tại thời

điểm đó, khoa học đương đại vẫn luôn chứng tỏ rằng vi khuẩn không thể sống được trong môi trường dạ dày vì có quá nhiều axit. Nhưng sự thực là chúng vẫn tồn tại. Marshall giải thích, “Các bác sĩ trước đó luôn rửa dạ dày và sau đó kiểm tra những tế bào bên trong mà bỏ qua hàng ngàn vi khuẩn ở trên bề mặt.”

Vậy nên khi tìm thấy số vi khuẩn tồn tại trong dạ dày, ông đã đặt một câu hỏi đơn giản nhưng vô cùng quan trọng: *Những vi khuẩn này có tác động gì đến cơ thể?* Bắt đầu bằng câu hỏi này, ông đã chứng tỏ rằng viêm loét dạ dày không phải do tinh thần của con người gây ra như y học trước đó vẫn lầm tưởng. Việc này cũng như sửa đệm máy hỏng, nó chỉ đơn giản khi bạn biết cách làm.

Bạn có thể dễ dàng nhận thấy mối liên hệ giữa những ví dụ chúng tôi đưa ra - về việc chữa trị bệnh viêm loét dạ dày, cuộc thi ăn xúc xích và ném rượu: quá trình tìm ra cách giải quyết vấn đề đều có vẻ khá thú vị. Tư duy lập dị mang đến cho bạn niềm vui. Và đó cũng là một lý do để bạn bắt đầu tư duy như một đứa trẻ.

Trẻ con thường không ngần ngại khi tỏ ra thích một thứ gì đó. Chúng sẽ chẳng bao giờ nói dối rằng chúng thích đi xem nhạc kịch trong khi thực tế chúng thích ngồi nhà chơi trò chơi điện tử. Chúng cũng không giả vờ quan tâm đến cuộc họp trong khi thực tế lại muốn được ra ngoài chạy nhảy. Trẻ con luôn táo bạo mà chẳng cần e ngại với người khác, luôn háo hức khám phá thế giới xung quanh và dường như không gì có thể ngăn cản chúng vui chơi.

Nhưng những tính cách ấy dường như đều bị bốc hơi trong sinh nhật lần thứ 21 của chúng ta như một hiện tượng lạ lùng của nhân loại vậy.

Và dù thời gian gần đây, nhiều công ty đã thường xuyên tổ chức các trò chơi cho nhân viên để đẩy mạnh phong trào, nhưng hầu hết các công ty hiện tại đều có vẻ dị ứng với không khí vui vẻ.

Tại sao nhiều người lại kỳ thị với việc vui vẻ? Có thể chúng ta luôn e ngại rằng vui vẻ đồng nghĩa với không nghiêm túc. Tuy nhiên, chúng tôi khẳng định rằng một người trông có vẻ nghiêm túc chưa chắc đã làm tốt công việc của anh ta. Trên thực tế, điều này hoàn toàn có thể xảy ra khả năng ngược lại.

Gần đây có khá nhiều nghiên cứu về “làm việc hiệu quả” cố gắng truy tìm lý do khiến con người làm tốt công việc của họ. Kết quả là khả năng thiên bẩm từ trước tới giờ đã bị đánh giá quá cao so với thực tế: Những người đạt kết quả tốt nhất - từ chơi golf đến bác sỹ phẫu thuật hay nhạc công - thông thường đều không thể hiện tài năng xuất chúng khi còn trẻ mà nhờ không ngừng luyện tập mới đạt được đến trình độ bậc thầy. Vậy liệu chúng ta có thể luyện tập những thứ mà chúng ta không thích? Cũng có thể, nhưng nói thật là chúng tôi (tác giả của cuốn sách) đều không hề làm được.

Vậy tại sao thái độ vui vẻ lại quan trọng đến vậy? Bởi khi yêu công việc của mình (hoặc hoạt động xã hội hay đi chơi với gia đình), bạn sẽ muốn dành nhiều thời gian cho nó. Bạn sẽ luôn nghĩ đến điều ấy trước khi đi ngủ và mỗi sáng tỉnh dậy, não bộ của bạn lúc nào cũng trong tình trạng sẵn sàng với điều đó. Khi có được đam mê, bạn sẽ dễ dàng vượt xa những người khác dù họ có tài năng bẩm sinh đến mấy. Qua những trải nghiệm cá nhân, chúng tôi nhận thấy rằng trong cộng đồng các nhà khoa học và nhà báo trẻ mà chúng tôi quen biết, thành công thường đến với những người có đam mê nhất. Nếu họ chỉ nhìn nhận Điều họ làm hằng ngày như một

công việc đơn thuần, thì sự nghiệp của họ sẽ thường tiến triển rất chậm. Nhưng nếu họ tự cảm thấy việc làm các phép toán hồi quy hay phỏng vấn mọi người là điều thú vị và vui vẻ nhất, họ sẽ có khả năng đạt được thành công lớn.

Có lẽ lĩnh vực đang cần được truyền sự vui vẻ nhiều nhất hiện nay là chính sách công. Những người làm luật hầu như lúc nào cũng muốn đưa xã hội vào khuôn khổ: Tuyên truyền, đe dọa, đánh thuế để mọi người hành xử tốt hơn. Do vậy, chúng ta luôn được định hướng rằng nếu có ai đó hài hước một chút - chơi bài hay so sánh cuộc vận động tranh cử tổng thống chỉ như cuộc đua ngựa - là điều xấu. Tại sao chúng ta không tìm cách để hòa hợp với sự vui vẻ hài hước thay vì cứ cố gắng gạt bỏ nó?

Hãy nghĩ đến điều này: Dân Mỹ đều không giỏi tiết kiệm. Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân hiện nay vào khoảng 4%. Chúng ta luôn nhận thức được tầm quan trọng của tiết kiệm cho giáo dục và hưu trí. Vậy tại sao chúng ta lại không làm điều đó? Dĩ nhiên vì tiêu tiền bao giờ cũng vui hơn là cất tiền trong ngân hàng.

Trong khi đó, hằng năm, người Mỹ cũng đồng thời chi khoảng 69 tỷ đô-la cho xổ số. Dĩ nhiên, khá vui khi chơi xổ số. Nhưng rất nhiều người còn coi đó là một cách đầu tư. Gần 40% người trong nhóm thu nhập trung bình nghĩ rằng xổ số là cách duy nhất giúp họ có thể kiếm được một khoản tiền lớn. Kết quả là những người có thu nhập thấp hơn lại sử dụng phần nhiều thu nhập của họ cho xổ số hơn những người có thu nhập cao.

Không may cho họ, xổ số lại là một kênh đầu tư khá tệ. Số tiền người chơi xổ số thu được chỉ vào khoảng 60% so với tổng số họ bỏ

ra, ít hơn nhiều so với mức của sòng bạc hay cá ngựa. Do vậy, cứ 100 đô-la “đầu tư” vào xổ số, bạn thường mất đi 40 đô-la.

Bạn nghĩ sao nếu chúng ta áp dụng cơ chế của xổ số để khuyến khích mọi người tiết kiệm? Đó chính là ý tưởng của tài khoản tiết kiệm có thưởng (PLS). Cách thức hoạt động của tài khoản này như sau. Thay vì mua 100 đô-la xổ số, bạn sẽ cho khoản đó vào tài khoản ngân hàng. Cứ cho là lãi suất tiết kiệm hiện nay là 1%. Đối với tài khoản PLS, bạn sẽ phải chịu thiệt một chút, chấp nhận lãi suất thấp hơn khoảng 0,25%, khoản chênh lệch lãi suất này sau đó sẽ được gộp cùng chênh lệch của những người gửi tiền khác tạo thành một quỹ. Quỹ này dùng để làm gì? Cứ mỗi kỳ, họ sẽ chọn ngẫu nhiên một khách hàng trong số đó và trao tặng tổng số tiền ấy - y hệt như xổ số!

Tài khoản PLS không mang đến một giải thưởng khổng lồ hàng triệu đô-la vì mức trả thưởng được lấy từ khoản tiết kiệm chứ không phải khoản tiền gửi. Nhưng lợi ích thực sự của nó nằm ở chỗ: Ngay cả khi bạn không bao giờ được chọn, khoản tiền gửi ban đầu (và phần lãi suất tương ứng) vẫn nằm trong tài khoản của bạn. Nhiều người còn gọi phương thức này là “xổ số không-thua”. Chương trình PLS đã giúp mọi người trên toàn thế giới tiết kiệm mà không phải mạo hiểm ném những đồng tiền xương máu của mình vào xổ số. Tại Michigan, một nhóm quỹ tín dụng gần đây đã thí điểm một chương trình PLS mới mang tên “Save to Win” (Tiết kiệm để trúng thưởng). Người chiến thắng đầu tiên là bà Billie June Smith, 68 tuổi. Chỉ với 75 đô-la tiền gửi, bà đã nhận được phần thưởng là 100.000 đô-la.

Dù một vài bang hiện đang thử nghiệm chương trình PLS, nhưng cơ sở PLS vẫn chưa đến được với toàn nước Mỹ. Bởi hầu

hết các bang cấm chương trình này vì nó có hình thức như xổ số may mắn, trong khi luật pháp các bang chỉ cho phép một đơn vị tiến hành hình thức này: Chính phủ của bang. Thêm vào đó, luật pháp liên bang hiện hành còn cấm ngân hàng thực hiện mọi hình thức xổ số. Cũng khó trách những nhà cầm quyền vì họ làm sao có thể từ bỏ độc quyền trong một lĩnh vực kiếm được 60 tỷ đô-la hằng năm như vậy được. Nhưng hãy nhớ rằng trong việc chơi xổ số, dù thế nào đi chăng nữa, chính phủ mới là bên thắng.

Chúng ta hãy cùng đến với một vấn đề khác: Kêu gọi quyên góp cho các dự án từ thiện. Cách thức chung, mà chúng ta sẽ phân tích kỹ hơn ở chương 6, là một buổi kêu gọi với những hình ảnh đầy thương tâm của trẻ em nghèo khó hay động vật bị bạo hành.

Dường như cách thức kêu gọi hỗ trợ luôn nằm ở việc khiến mọi người cảm thấy tội nghiệp cho đến khi họ chịu móc hầu bao để quyên góp. Nhưng liệu còn cách nào khác?

Con người vốn dĩ thích bài bạc, đặc biệt là các trò may rủi trực tuyến. Nhưng như các bạn đã biết, hầu hết hình thức bài bạc đều bị cấm theo pháp luật nước Mỹ. Mặc dù vậy, điều đó vẫn không thể làm giảm niềm yêu thích của người dân Mỹ đối với trò chơi này. Hàng triệu người Mỹ hằng ngày vẫn bỏ ra hàng tỷ đô-la để chơi những trò đánh bạc điện tử hay nông trại vui vẻ dù không kiếm được đồng bạc thật nào. Ngay cả khi họ thắng, số tiền thực tế kiếm được sẽ rơi vào tay những công ty kinh doanh các trò chơi đó.

Hãy cùng suy nghĩ về câu hỏi này: Nếu sẵn sàng trả 20 đô-la để được chơi máy đánh bạc điện tử hay nông trại vui vẻ, bạn có muốn số tiền đó thuộc về Facebook hay Zynga, hay muốn dành số tiền đó cho những tổ chức từ thiện bạn ưa thích? Nếu tổ chức Cộng đồng

Ung thư Mỹ mang đến cho bạn một trò chơi thú vị không kém những trò chơi bạn đang chơi, bạn có muốn quay sang sử dụng những trò chơi của họ không? Chắc hẳn bạn sẽ cảm thấy vui hơn nhiều nếu vừa được chơi những trò chơi ưa thích lại vừa đóng góp cho xã hội?

Đó chính là những ý tưởng đầu tiên của chúng tôi khi hỗ trợ mở một trang web mang tên SpinForGood. com. Đây là một trang điện tử cho phép mọi người thi đấu trực tuyến với những người chơi khác và số tiền họ kiếm được nếu thắng sẽ được quyên góp cho các tổ chức từ thiện mà họ chọn. Dĩ nhiên có lẽ điều này không hấp dẫn bằng việc bạn có thể giữ phần thưởng cho mình, nhưng chắc sẽ tốt hơn nhiều so với để Facebook hay Zynga sở hữu số tiền ấy.

Luôn vui vẻ, tư duy nhỏ, không e ngại những điều hiển nhiên chính là những hành vi thuộc về trẻ nhỏ. Tuy nhiên theo chúng tôi, những hành vi đó cũng sẽ mang lại lợi ích to lớn cho người lớn nếu họ biết sử dụng chúng một cách phù hợp. Những bằng chứng mà chúng tôi đưa ra có sức thuyết phục đến đâu?

Hãy thử suy nghĩ về trường hợp khi trẻ em thường giỏi hơn người lớn, bất kể người lớn có kinh nghiệm sống và được học hỏi nhiều hơn bao nhiêu. Hãy thử tưởng tượng bạn là một ảo thuật gia. Nếu công việc của bạn là qua mặt được khán giả người lớn hoặc trẻ con, bạn sẽ chọn đối tượng khán giả nào?

Câu trả lời chắc hẳn sẽ là trẻ con. Người lớn dĩ nhiên phải hiểu biết nhiều hơn trẻ con về mọi thứ. Nhưng trên thực tế, trẻ con mới là người khó bị đánh lừa hơn. Alex Stone - tác giả cuốn *Fooling Houdini* - bật mí bí quyết của những trò ảo thuật đã từng khẳng định điều này: “Tất cả những ảo thuật gia đều biết điều đó. Khi bắt tay vào nghiên cứu về ảo thuật

- những điều căn bản nhất mà ảo thuật đánh lừa chúng ta - bạn sẽ bắt đầu đặt ra những câu hỏi thuộc về bản chất. Ví dụ như cách thức con người nhận thức về sự vật hiện tượng là như thế nào? Bao nhiêu trong số đó là đúng? Chúng ta tin vào trí nhớ của mình bao nhiêu phần trăm?”

Không chỉ sở hữu bằng vật lý chuyên sâu, Stone còn là một ảo thuật gia dày dặn kinh nghiệm. Buổi biểu diễn đầu tiên của anh diễn ra trong bữa tiệc sinh nhật 6 tuổi. Anh nhớ lại, “Buổi đó không được thành công cho lắm. Tôi bị mọi người vắn vẹo và vì tôi chưa chuẩn bị tốt nên cuối cùng màn ảo thuật thất bại thảm hại.” Nhưng sau đó, anh không ngừng tiến bộ và đã biểu diễn ở nhiều nơi với nhiều đối tượng khán giả khác nhau, trong đó có cả những học giả hàng đầu về sinh học, vật lý và các lĩnh vực khoa học khác. “Bạn nghĩ rằng các nhà khoa học rất khó bị lừa phỉnh. Nhưng trên thực tế, việc lừa được họ lại khá dễ dàng.”

Nhiều thủ thuật của Stone có phần “bốc kếp”, một kỹ thuật trong đó ảo thuật gia cầm hai quân bài nhưng nhìn như chỉ có một quân. Với thủ thuật này nhà ảo thuật có thể đưa cho bạn xem “quân bài của bạn”, sau đó trộn vào cả bộ bài và cuối cùng lại lật ngay được quân đó ở trên cùng. Đây là một thủ thuật cực kỳ hữu ích, đơn giản nhưng lại đầy tính thuyết phục.” Stone đã từng biểu diễn hàng nghìn lần thủ thuật bốc kếp như vậy. “Trong suốt 10 năm qua, một vài lần tôi bị bóc mẽ bởi một người lớn không hề có kinh nghiệm ảo thuật. Nhưng số lần tôi bị phát hiện bởi trẻ con thì nhiều vô kể.”

Tại sao trẻ con lại khó bị lừa hơn người lớn? Stone đưa ra một số nguyên nhân như sau:

Ảo thuật gia luôn phải hướng sự chú ý của khán giả vào những thứ nằm trong chủ định trò ảo thuật. Người lớn đã quá quen với việc tuân theo những định hướng như vậy nên rất dễ dụ. Stone kết luận, “Sự hiểu biết lúc này không đồng nghĩa với sáng suốt”.

Người lớn dĩ nhiên luôn giỏi “tập trung sự chú ý” vào từng việc hơn trẻ con. Stone giải thích, “Đây là điều có lợi khi người lớn giải quyết công việc, nhưng nó cũng khiến bạn dễ bị đánh lạc hướng. Trong khi đó, trẻ con hay bị phân tán hơn nên cũng khó bị lừa hơn.”

Trẻ con không tin vào những mặc định. “Chúng không bị ràng buộc vào những hệ thống lý thuyết về việc thế giới vận hành nên không suy đoán điều gì sẽ xảy ra, trong khi ảo thuật dựa vào việc dùng chính những hiểu biết và tư duy của con người để lừa gạt chúng ta. Ví dụ như ngay cả khi bạn giả vờ đang xáo bài trước mặt một đứa trẻ, nó cũng chẳng mặc định là bạn đang xáo bài thật.”

Trẻ con luôn có trí tò mò. Theo kinh nghiệm của Stone, nhiều người lớn luôn khăng khăng

* tìm cách phá bằng được một trò ảo thuật để qua mặt ảo thuật gia (Những người như vậy trong giới ảo thuật gọi là “búa tạ”). Trong khi đó, trẻ con “mới thực sự tìm cách hiểu phương thức của trò ảo thuật, bởi đó cũng chính là những gì con người chúng ta làm khi còn bé - không ngừng tìm hiểu xem mọi thứ xung quanh hoạt động như thế nào.”

Xét trên một phương diện nào đó, trẻ con thông minh hơn người lớn. Stone phân tích, “Càng lớn tuổi, chúng ta nhận thức càng kém đi. Thường sau 18 tuổi, chúng ta không còn nhạy bén về mọi thứ xung quanh như trước. Thế nên đối với thủ thuật bốc kếp, trẻ

con hay nhận biết được chênh lệch dù chỉ một chút về độ dày của một quân bài và hai quân bài ghép chặt vào nhau.”

Trẻ con không phức tạp hóa ảo thuật. Trong khi đó, người lớn thường đi tìm những giải thích sâu xa, “Cơ man nào là lý thuyết họ tìm thấy!” Trong khi đó, Stone khẳng định hầu hết mẹo ảo thuật đều khá đơn giản. “Nhưng người lớn lại cứ thích thần thánh hóa vấn đề. Họ luôn nói rằng họ bị thôi miên!” hay là “Khi anh đưa cho tôi quân Át, có phải thực ra nó không phải quân Át nhưng anh lại làm cho tôi tin là như thế?” Họ không hiểu được đơn giản là tôi đã giải để họ bốc quân đó”.

Stone còn chỉ ra một lợi thế của trẻ con giúp chúng dễ dàng lật tẩy những trò ảo thuật không thể liên quan gì đến trí tuệ: Đó là chiều cao. Stone thường biểu diễn những màn ảo thuật cận mặt, nên anh luôn muốn mọi người nhìn ở phía trên. Trong khi đó, trẻ con lại quan sát thủ thuật từ dưới lên. “Một trong những trò ưa thích của tôi là tiết mục đồng xu nhảy múa. Khi đó tôi sẽ giữ đồng xu ở phía dưới bàn tay nên nếu một đứa trẻ thấp hơn tầm tay của tôi sẽ nhìn thấy được.”

Như vậy, với lợi thế về dáng vóc, một đứa trẻ sẽ dễ dàng nhìn ra trò ảo thuật đã được dày công nghiên cứu để trình diễn phía trên cao. Trừ phi bạn là một nhà ảo thuật, chắc hẳn bạn sẽ không bao giờ nghĩ đến lợi thế này. Đây có thể là ví dụ hoàn hảo, dù có chút kỳ quặc đối với việc nhìn nhận sự việc từ một góc độ khác có khả năng giúp bạn tìm được lời giải cho vấn đề.

Như thế không có nghĩa chúng tôi khuyên bạn phải thay đổi mọi hành vi theo một đứa trẻ lên 8. Nếu vậy chắc sẽ có nhiều vấn đề phát sinh hơn là được giải quyết. Nhưng chẳng phải đôi khi tận dụng

những bản năng tuổi ấu thơ lại có nhiều ích lợi cho người lớn chúng ta hay sao? Chúng ta sẽ dành nhiều thời gian hơn để nói về những điều mình nghĩ và bàn luận về những vấn đề mình quan tâm. Chúng ta thậm chí còn có thể gạt bỏ đặc thù nguy hiểm nhất của người lớn là giả vờ.

Isaac Bashevis Singer, nhà văn từng đoạt giải Nobel Văn học, đã viết rất nhiều thể loại sách, trong đó có sách truyện thiếu nhi. Trong một bài diễn văn với tiêu đề *Tại sao tôi viết sách cho trẻ em*, ông giải thích, “Trẻ con chỉ đọc sách chứ không để tâm đến lời bình của người khác. Chúng không thèm để ý nhận xét từ phía công chúng ra sao. Nếu đọc một cuốn sách nhầm chán, chúng sẽ vô tư ngáp ngấn ngáp dài thậm chí ngay trước mặt tác giả mà chẳng cần câu nệ hay e ngại. Và điều quan trọng nhất khiến các nhà văn vô cùng thoải mái khi viết cho thiếu nhi, là chúng không bao giờ kỳ vọng họ sẽ viết một tác phẩm để đời.”

Vậy nên khi đọc xong cuốn sách này, bạn hãy nhớ đưa nó cho một đứa trẻ cùng đọc nhé.

Chương 6

NHƯ DÙNG KẸO ĐỂ DỤ TRẺ CON

Bé Amanda 3 tuổi đã được bố mẹ luyện cho tự đi vệ sinh nhưng cuối cùng cô bé vẫn không làm theo. Mọi chiêu dụ dỗ của bố mẹ trước kia - nịnh nọt, đồ chơi hay bất kỳ món quà nào khác đều không giúp bé quay trở lại bồn cầu.

Người mẹ đã quá chán nản nên phó mặc cho ông chồng, cũng là một tác giả của cuốn sách này. Anh có vẻ vô cùng tự tin với nhiệm vụ này. Cũng giống như phần lớn nhà nghiên cứu khoa học khác, anh tin rằng nếu tìm được được một động cơ đúng thì mọi vấn đề đều có thể được giải quyết. Chắc hẳn khi đối tượng là một đứa trẻ thì sẽ càng dễ dàng hơn.

Anh ngồi xuống nhìn thẳng vào mắt Amanda “Ba sẽ thưởng cho con một gói kẹo M&M nếu con tự đi vệ sinh.”

Con bé hỏi lại, “Ngay bây giờ ạ?”

“Ừ, ngay bây giờ.” Anh hiểu rằng mọi cuốn sách về giáo dục con cái đều không khuyến khích việc ba mẹ dùng kẹo để dụ trẻ. Nhưng vấn đề là những cuốn sách đó không hề được viết bởi những nhà nghiên cứu khoa học.

Amanda lon ton chạy vào nhà vệ sinh, giải quyết và chạy ngay lại để đòi phần thưởng của mình. Vào lúc đó không thể biết ông bố hay đứa con là người vui mừng hơn.

Việc này diễn ra suôn sẻ trong 3 ngày. Tình hình bắt đầu thay đổi vào buổi sáng ngày thứ tư. Lúc 7 giờ 2 phút sáng, Amanda tuyên bố: “Con muốn đi vệ sinh!” Cô bé tự đi và sau đó được thưởng gói kẹo M&M như thường lệ.

Đến 7 giờ 8 phút: “Con lại buồn đi vệ sinh”. Cô bé lại chạy vào phòng vệ sinh rồi trong nháy mắt đi ra để nhận quà.

7 giờ 11 phút: “Con lại buồn đi vệ sinh.” Một lần nữa Amanda lại vào phòng vệ sinh rồi quay trở ra gần như ngay lập tức và đòi kẹo. Việc này lặp lại nhiều đến mức không ai nhớ được cô bé đã vào phòng vệ sinh bao nhiêu lần.

Cách khích lệ đúng đắn sẽ có hiệu quả như thế nào? Trong vòng bốn ngày, cô bé từ chỗ không chịu đi vệ sinh trở thành đứa trẻ có bảng quang hoạt động nhiều nhất trong lịch sử. Đơn giản là cô bé hiểu ra mình sẽ nhận được gì nếu làm theo Điều được chỉ dẫn. Chẳng cần đến những thứ to tát như luật lệ, giới hạn hay phân chia đẳng phái. Câu chuyện ở đây chỉ có một bé gái, một gói kẹo và phòng vệ sinh.

Nếu có một câu thần chú mà một người lập dị luôn tin vào thì đó là: *Con người phản ứng trước động cơ*. Dù đến thời điểm này, chúng ta hoàn toàn nhận ra điều đó là rõ ràng, vẫn đáng ngạc nhiên là mọi người thường quên điều này và vì vậy hay tạo ra sai lầm. Một bước căn bản để giải quyết mọi vấn đề luôn là cần hiểu rõ động cơ của mọi đối tượng trong những hoàn cảnh nhất định.

Tuy vậy, việc tìm ra những động cơ đó là gì không phải là điều dễ dàng. Mỗi loại động cơ khác nhau - tiền bạc, xã hội, đạo đức, pháp luật hay những nhóm khác - sẽ đẩy con người theo những định hướng và phạm vi khác nhau. Một động cơ có thể có hiệu quả

cao trong trường hợp này đôi khi lại phản tác dụng ở trường hợp khác. Nếu muốn tư duy theo cách của người lập dị, bạn sẽ cần phải trở thành một chuyên gia về phân tích động cơ - tất cả các loại tốt, xấu và cả tệ hại.

Bắt đầu bằng một động cơ dễ thấy nhất: tiền bạc. Ở một góc độ nào đó, cuộc sống hiện đại chắc hẳn không có khía cạnh nào không bị chi phối bởi tiền bạc. Tiền bạc thậm chí còn định hình được cả hình dáng hiện tại của chúng ta. Cân nặng trung bình của người Mỹ trưởng thành hiện nay lớn hơn khoảng 11kg so với vài chục năm về trước. Đó chính là khối lượng mà một người Mỹ trưởng thành đã tăng trung bình so với trước kia.

Tại sao người Mỹ lại béo lên như vậy? Một lý do là thực phẩm ngày càng trở nên rẻ hơn. Vào năm 1971, người Mỹ sử dụng 13,4% thu nhập khả dụng của họ vào thực phẩm, nhưng đến nay, con số đó chỉ còn vào khoảng 6,5%. Không phải loại thực phẩm nào cũng giảm giá như vậy. Giá một vài loại rau và hoa quả thậm chí còn tăng đáng kể. Tuy nhiên, những thực phẩm khác mà đa phần là những loại dễ ăn, nhiều chất béo và ít dinh dưỡng như bánh quy, khoai tây chiên và nước có ga lại rẻ hơn rất nhiều. Tính sơ sơ một bữa ăn giàu dinh dưỡng sẽ tốn chi phí gấp 10 lần so với một bữa ăn toàn đồ ăn nhanh.

Có thể thấy tài chính là một yếu tố chi phối đáng kể cuộc sống của con người, cho dù có thể theo hướng không được tốt đẹp cho lắm. Hãy cùng nhìn lại vụ tai nạn ở thành phố Phật Sơn, Trung Quốc vào năm 2011. Một bé gái 2 tuổi đang đi bộ qua một khu chợ thì bị đâm bởi một chiếc ô tô. Người lái xe phanh đúng lúc cô bé bị cuốn vào gầm xe. Tuy nhiên, anh ta đã không ra khỏi xe để cứu đứa bé.

Sau một thoáng do dự, anh ta bỏ chạy, tiếp tục cán vào đũa bé một lần nữa. Bé gái chết sau đó. Tài xế cuối cùng cũng đến thú tội ở sở cảnh sát. Sau đó, băng ghi âm cuộc nói chuyện điện thoại của người tài xế này được công bố trên khắp báo đài. Trong đó, hắn giải thích, “Nếu con bé chết tôi chỉ phải đền 20.000 Nhân dân tệ - khoảng 3.200 đô-la Mỹ. Nhưng nếu nó bị thương thì chắc phải chi đến hàng trăm nghìn Nhân dân tệ.”

Ở Trung Quốc không có luật Người Samaritan nhân hậu⁷ cho nên việc bồi thường viện phí dài ngày đôi khi còn tốn kém hơn nhiều so với bồi thường tử vong. Do vậy, dù chúng ta chỉ cầu mong người tài xế đặt đạo đức lên hàng đầu thì cũng khó có thể phủ nhận nguyên nhân về tiền bạc trong tình huống éo le này.

Hãy cùng phân tích lĩnh vực thông dụng nhất mà tiền bạc sai khiến hành vi của chúng ta: Công việc. Hãy thử tưởng tượng bạn thực sự yêu thích công việc của mình - bản chất công việc, đồng nghiệp và cả đồ ăn nhanh miễn phí ở phòng nghỉ. Bạn sẽ tiếp tục làm được bao lâu nếu sếp của bạn đột nhiên cắt giảm lương của bạn xuống còn 1 đô-la.

Bất kể bạn có yêu thích công việc đến mức nào - và bất kể bạn đã từng nghe một vận động viên nào tuyên bố sẽ thi đấu không cần tiền công - thì trên thực tế, rất ít người không được trả công mà sẵn sàng làm việc chăm chỉ. Không một giám đốc nào lại hoang tưởng đến mức đòi hỏi nhân viên đến làm việc chăm chỉ hằng ngày mà không cần trả lương. Vậy mà có một lực lượng lao động lớn đang làm chính việc đó. Tính riêng ở Mỹ, con số này vào khoảng gần 60 triệu người. Nhóm người này là ai?

Đó chính là học sinh. Một số phụ huynh trả một khoản tiền lớn cho việc học tập của con cái và hệ thống trường học chính là ví dụ hoàn toàn đi ngược lại động cơ tài chính mà chúng ta đang phân tích. Một số người có thể biện hộ rằng, học sinh bị chi phối bởi một yếu tố khác đó là niềm yêu thích học tập thay vì tiền bạc? Liệu chúng ta có thực sự muốn biến trẻ em thành những con chuột bạch trong phòng thí nghiệm buộc phải thuộc lòng đường đi trong mê cung chỉ để tìm đến được nơi có pho mát? Nhiều nhà giáo dục hiện nay đều cho rằng trả tiền để đi học là một việc làm vô nghĩa.

Tuy vậy, các nhà khoa học lại không hoàn toàn đồng tình với quan điểm đó. Họ luôn muốn có chính kiến riêng trong mọi vấn đề - cũng chính tính cách này đã thúc đẩy một nhóm nhà khoa học mới đây tiến hành một loạt thử nghiệm tại hàng trăm trường học trên khắp nước Mỹ và chi tiền thưởng cho hơn 20.000 học sinh. Trong một vài thí nghiệm, học sinh có thể được trả công vài đô-la nếu hoàn thành một công việc học tập đơn giản nào đó. Một vài thí nghiệm khác, học sinh sẽ kiếm được 20 hoặc 50 đô-la nếu tăng thành tích học tập của mình.

Hình thức thưởng tiền cho việc học có hiệu quả như thế nào? Một vài trường hợp đúng là có tiến bộ, ví dụ như học sinh lớp hai ở Dallas đọc sách nhiều hơn nếu được nhận 2 đô-la cho mỗi cuốn sách - tuy nhiên, việc thử nghiệm đối với thành tích học tập lại không có biến chuyển đáng kể, đặc biệt đối với những học sinh lớp lớn. Chúng ta hãy thử tính xem nỗ lực cần bỏ ra của một học sinh ở mức C và D để nâng điểm số của mình lên A và B: Đi học thường xuyên và tập trung nghe giảng; làm đầy đủ bài tập về nhà và học bài thường xuyên hơn; ôn bài kỹ trước mỗi kỳ kiểm tra. Phải làm tất cả

số công việc đó chỉ để kiếm được 50 đô-la! Nếu so sánh việc này với đi làm thì rõ ràng mức lương cơ bản của chúng ta hiện nay là khá cao.

Vậy nếu chúng ta nâng mức tiền thưởng lên 5.000 đô-la cho một điểm A? Chúng tôi không biết chắc được điều này vì không có nhà tài trợ hào phóng nào đồng ý bỏ ra số tiền đó, nhưng chúng tôi đoán nếu có chắc hẳn người đó sẽ tạo được tiếng vang lớn.

Đòi với động lực tài chính, số tiền rất quan trọng. Có nhiều việc chúng ta sẽ không làm nếu chỉ nhận được một vài đô-la nhưng sẽ làm nếu được rất nhiều tiền. Một người thích ăn thịt đến đâu cũng hoàn toàn có thể chuyển sang ăn chay nếu người làm đậu phụ hứa cho anh ta 10 triệu đô-la. Có một câu chuyện truyền miệng về một nhà kinh tế học đến Las Vegas du lịch. Một buổi tối, anh ngồi trong một quán rượu bên cạnh một phụ nữ trẻ đẹp. Anh ị quay sang đề nghị, “Nếu tôi cho cô 1 triệu đô-la, cô có ngủ với tôi không?”

Cô gái quay sang nhìn anh. Cũng không có gì đặc biệt - nhưng, 1 triệu đô cơ mà! Và cô đồng ý sẽ đi theo anh về phòng khách sạn.

Anh ta lại nói, “Vậy nếu tôi chỉ trả cô 100 đô-la thì sao?”

Cô bật lại luôn, “100 đô-la! Anh nghĩ tôi là gái điếm chắc?”

“Điều đó thì cả hai chúng ta đều đồng ý rồi. Giờ chỉ đang thương lượng giá cả thôi mà.”

Tuy nhiên, động cơ tiền bạc vẫn tồn tại nhiều giới hạn và thiếu sót, do vậy dĩ nhiên nó không phải là chìa khóa vạn năng cho mọi vấn đề. May mắn là có nhiều cách thức phi tài chính cũng khá hiệu quả trong việc điều chỉnh hành vi con người. Và dĩ nhiên, những cách này rẻ hơn rất nhiều. V

Vậy đó là những cách nào?

Điều mấu chốt là phải đào sâu phân tích tâm lý của con người để tìm ra điều họ đang hướng đến. Việc này về lý thuyết nghe có vẻ không quá khó khăn. Chúng ta luôn tự suy nghĩ về động cơ dẫn đến hành động của bản thân. Bây giờ chỉ cần đặt mình vào vị trí của người khác để tìm hiểu họ muốn gì. Dĩ nhiên,

!

3 họ có thể làm điều đó vì lý do tiền bạc, nhưng còn nhiều động lực khác cũng đang chi phối hành vi của chúng ta từng ngày như tiền vậy - khi chúng ta làm điều gì đó để được mọi người yêu quý, hay để không bị ghét; để được chú ý mà cũng có thể để tránh sự chú ý.

Vấn đề là trong khi có nhiều loại động cơ khá rõ ràng, một số loại lại không hề dễ thấy. Nếu chỉ đơn giản hỏi mọi người về điều họ muốn đạt được thì khó có thể tìm ra câu trả lời. Chúng ta cần chấp nhận sự thật này: con người không phải loài thật thà nhất trên thế giới. Chúng ta thường xuyên nói một đằng làm một nẻo - hoặc chính xác hơn, nói điều mà chúng ta biết người khác thích nghe nhưng sau đó khi không còn họ nữa thì lại làm điều mà chúng ta muốn. Trong khoa học kinh tế, chúng tôi gọi đó là những mong muốn bộc lộ và mong muốn giấu kín, hai loại mong muốn này thường khá khác biệt.

Khi tìm hiểu xem động cơ nào chi phối hành vi trong một hoàn cảnh nhất định, quan trọng là chúng ta cần phải để tâm đến sự khác biệt này. (Như một câu danh ngôn xưa: Đừng nghe lời người ta nói, hãy nhìn vào điều người ta làm.) Thêm vào đó, trong hầu hết các trường hợp, chúng ta rất cần tìm ra động cơ của người khác - ví dụ

như trong đàm phán thương mại - thông thường động cơ của chúng ta và phía đối tác rất khác nhau.

Vậy làm thế nào để xác định được động cơ thực sự? Câu trả lời có thể được tìm thấy qua thực nghiệm. Nhà tâm lý học Robert Cialdini, một tên tuổi lớn trong ngành nghiên cứu ảnh hưởng xã hội đã khẳng định điều đó bằng một loạt thí nghiệm.

Một lần, ông cùng những đồng nghiệp nghiên cứu xem động cơ nào khuyến khích con người sử dụng ít năng lượng tại nhà hơn. Họ bắt đầu bằng một cuộc khảo sát qua điện thoại. Những nhà nghiên cứu gọi điện đến rất nhiều hộ gia đình ở khắp California và đặt cho họ câu hỏi: Những yếu tố sau đây có vai trò quan trọng đến mức nào trong việc quyết định tiết kiệm nguồn năng lượng của bạn:

Để tiết kiệm tiền

Để bảo vệ môi trường

Vì có ích cho xã hội

Vì nhiều người khác cũng đang làm vậy

Hãy nhìn vào những nguyên nhân chúng ta có ở đây: động cơ tài chính (số 1), động cơ đạo đức (số 2), động cơ xã hội (số 3) và động cơ đám đông (số 4). Bạn đoán xem người dân ở California xếp hạng những động cơ này khi tiết kiệm nhiên liệu như thế nào?

Dưới đây là câu trả lời của họ, xếp theo mức độ từ quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất:

Để bảo vệ môi trường

Vì có ích cho xã hội

Để tiết kiệm tiền

Vì nhiều người khác cũng đang làm vậy

Nhìn thì có vẻ đúng? Tiết kiệm năng lượng luôn được xem là một vấn đề thuộc về đạo đức và xã hội, hẳn nhiên những động cơ về đạo đức và xã hội phải là quan trọng nhất. Sau đó đến động cơ tài chính và xếp chót là tâm lý đám đông. Cả hai thứ hạng này cũng đều dễ hiểu: Có ai lại tự nhận rằng mình làm một việc quan trọng như vấn đề năng lượng mà chỉ bởi vì thấy mọi người xung quanh đang làm vậy.

Cuộc khảo sát qua điện thoại đã giúp Cialdini và các cộng sự biết được điều mọi người nói về tiết kiệm năng lượng. Nhưng liệu hành động của họ có thực sự giống như lời nói? Để tìm ra câu trả lời, những nhà nghiên cứu đã tiến hành một thử nghiệm thực tế. Họ đến từng nhà ở California và treo trên nắm cửa một tờ rơi tuyên truyền người dân sử dụng quạt thay cho máy điều hòa khi thời tiết đã ấm hơn để tiết kiệm năng lượng.

Thử nghiệm này không sử dụng cùng một loại tờ rơi giống nhau mà có đến 5 phiên bản. Một tờ có tiêu đề chung “Tiết kiệm năng lượng”, trong khi đó những tờ còn lại có tiêu đề theo từng động cơ trong 4 động cơ đã được nghiên cứu từ cuộc khảo sát qua điện thoại - đạo đức, xã hội, tài chính và tâm lý đám đông:

Hãy tiết kiệm năng lượng để bảo vệ môi trường

Tiết kiệm năng lượng vì thế hệ tương lai

Tiết kiệm năng lượng để giảm thiểu chi phí sinh hoạt

Tham gia tiết kiệm năng lượng cùng hàng xóm của bạn

Phản diện giải trong mỗi tờ rơi cũng khác nhau. Ví dụ như tờ “Bảo vệ môi trường” có đoạn “Bạn sẽ giảm được 118kg khí thải ra mỗi tháng. Tờ “Tham gia cùng hàng xóm” chỉ đơn thuần nói rằng

77% người dân tại khu vực bạn sống “hiện đang dùng quạt thay cho điều hòa.”

Những nhà khoa học đã đặt những tờ rơi khác nhau ngẫu nhiên tại các nhà và hiện giờ chỉ cần đo lượng năng lượng thực tế sử dụng ở mỗi hộ gia đình để tìm ra tờ rơi nào có hiệu quả nhất. Nếu như kết quả cuộc khảo sát qua điện thoại là đáng tin thì chắc hẳn tờ rơi “Bảo vệ môi trường” và “Vì thế hệ tương lai” sẽ mang lại kết quả tốt nhất, trong khi “Tham gia cùng hàng xóm” sẽ không thay đổi được gì. Điều đó có thực sự xảy ra?

Thực tế hoàn toàn khác hẳn. Tờ rơi mang lại thay đổi lớn nhất lại là “Tham gia cùng hàng xóm”. Đúng vậy, tâm lý đám đông đã vượt qua những động cơ đạo đức, xã hội và tài chính. Bạn có thấy ngạc nhiên không? Nếu có thì bạn nên suy nghĩ lại. Hãy nhìn ra xung quanh và bạn sẽ thấy vô vàn dẫn chứng về tâm lý đám đông đang chi phối hành vi con người. Nó ảnh hưởng đến hầu như mọi khía cạnh trong cuộc sống hằng ngày của chúng ta, quyết định xem chúng ta sẽ mua gì, ăn ở đâu hay bầu cử cho ai.

Có thể bạn không thích điều này; không ai trong chúng ta muốn thừa nhận rằng mình là loài động vật sống bầy đàn. Tuy nhiên trong một thế giới phức tạp, đôi khi chạy theo cả nhóm lại là điều cần thiết. Có ai có đủ thời gian để đào sâu suy nghĩ về từng vấn đề và từng quyết định? Nếu mọi người xung quanh đều tin rằng tiết kiệm năng lượng là một việc nên làm thì điều đó hoàn toàn có thể đúng. Do vậy, nếu là người đang cần phải *lập kế hoạch* định hướng một hành vi tốt, bạn có thể sử dụng kiến thức này để hướng mọi người làm theo điều đó, ngay cả khi họ làm không phải vì một động cơ đúng.

Trong mọi vấn đề, bạn nên tìm ra động cơ nào thực sự đóng vai trò chi phối, thay vì động cơ nào mà đạo đức của bạn cho rằng nên chi phối hành vi đó. Để làm được điều này, bạn cần bớt suy nghĩ về những con người và hành vi mang tính lý tưởng mà nên tập trung hơn vào con người và hành vi trong thực tế. Con người trong thực tế luôn khó phân tích hơn rất nhiều so với lý thuyết.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu một thí nghiệm khác của Robert Cialdini, lần này là ở Rừng Quốc gia Rừng hóa đá tại Arizona. Vườn này đang gặp một vấn đề, được viết rõ ngay trên tấm biển cảnh báo:

DI SẢN CỦA CÁC BẠN ĐANG BỊ
PHÁ HOẠI HÀNG NGÀY BỞI TRỘM VẬT,
MỖI LẦN CHỈ LÀ MỘT MẪU GỖ HÓA ĐÁ
NHƯNG THIỆT HẠI LÊN ĐẾN 14 TẤN MỖI NĂM.

Tấm biển này rõ ràng sẽ tác động đến đạo đức của khách tham quan. Cialdini muốn tìm hiểu xem cách tiếp cận này liệu có hiệu quả không. Ông và các cộng sự lại tiến hành một thí nghiệm. Họ rắc các mẫu gỗ hóa đá khắp các cung đường rừng để mọi người “tiện” lấy trộm. Ở một số con đường, họ treo bảng cấm lấy trộm, một số con đường khác họ không treo.

Vậy kết quả thế nào? Ở những con đường có treo bảng cảnh báo, người ta lấy cắp gỗ *nhieu* hơn gấp 3 lần so với những con đường không treo biển.

Tại sao lại có thể như vậy?

Cialdini kết luận rằng những tấm biển cam của công viên được dùng để truyền đi một thông điệp về đạo đức nhưng cuối cùng lại mang đến một thông điệp khác, kiểu như: ồ, gỗ *hóa đá phát triển*

nhANH vẬY CƠ À - THẾ MÌNH CŨNG PHẢI LẤY MỘT ÍT MỚI ĐƯỢC! HAY: 14 TẤN MỘT NĂM! VẬY MÌNH CHỈ LẤY MỘT MẪU CHẮC KHÔNG ẦNH HƯỞNG GÌ.

Sự thật là hầu hết động cơ đạo đức không hiệu quả như chúng ta vẫn nghĩ. Cialdini nói, “Thông thường, những thông điệp công cộng luôn khiến con người hướng đến những chuẩn mực xã hội bằng cách nói với họ về rất nhiều người đang có những hành vi không đúng chuẩn mực. *Biết bao người lái xe khi say xỉn - chúng ta phải ngăn chặn hành động đó. Trẻ vị thành niên mang thai đang phổ biến trong các trường học - chúng ta cần làm điều gì đó. Gian lận thuế đang tràn lan nên chúng ta phải tăng mức phạt.* Những lời kêu gọi này mang đầy tính nhân văn nhưng lại sai cách tiếp cận do nó mang đến một thông điệp ngầm là rất nhiều người như bạn đang làm những việc ấy. Theo một cách nào đó, việc này đã hợp pháp hóa những hành vi xấu.”

Liệu nghiên cứu của Cialdini có làm bạn thất vọng? Phải chăng những nghiên cứu đó chứng tỏ con người chúng ta vốn dĩ đã có máu phạm tội không thể sửa chữa nổi, lúc nào cũng chỉ chăm chăm vào phần của mình và lấy cả phần của người khác, rằng chúng ta luôn đặt bản thân mình lên trên lợi ích chung; và chúng ta, như nghiên cứu về sử dụng năng lượng ở California cho thấy, chỉ rất một đám nói dối.

Tuy nhiên, tư duy theo cách lập dị lại không suy nghĩ như vậy. Thay vào đó, chúng tôi chỉ đơn giản nghĩ rằng con người chúng ta là những sinh vật phức tạp với những hệ thống lợi ích chung và riêng đa dạng. Hơn nữa, hành vi của con người còn bị ảnh hưởng rất lớn bởi hoàn cảnh. Một khi hiểu được quá trình làm việc của hệ thần kinh con người đối với động cơ trước mỗi hành vi, bạn sẽ có thể áp

dụng một số mẹo để tạo ra những kế hoạch có động cơ hữu ích - vì lợi ích của bản thân hoặc, nếu bạn muốn, vì lợi ích chung.

Brian Mullany đã từng nghĩ đến một vài kế hoạch rất tích cực trước khi tìm ra một trong những ý tưởng tuyệt vời nhất trong lịch sử làm từ thiện của nhân loại.

Ý tưởng đầu tiên xuất hiện khi ông khoảng 30 tuổi. Khi đó, ông đang có cuộc sống của một “tiểu tư sản kiểu mẫu” như ông thường nói, “làm công việc quảng cáo cho Madison Avenue trong bộ cánh Armani và giày Gucci. Tôi sở hữu đủ thứ xa xỉ: Đồng hồ vàng Rolex, xe Porsche đời mới và một căn hộ cao cấp.”

Một trong những khách hàng lớn nhất của ông lúc bây giờ là một trung tâm phẫu thuật thẩm mỹ tại Park Avenue ở New York. Phần lớn khách hàng của họ là những phụ nữ giàu có với mong muốn thân hình thon gọn ở chỗ này hay đầy đặn ở chỗ kia. Mullaney thường đi tàu điện ngầm đến gặp khách hàng. Thỉnh thoảng, ông đi đúng giờ tan trường và sẽ chứng kiến hàng trăm học sinh chen chúc lên tàu. Ông để ý rất nhiều trong số các học sinh đó có các loại vết trên khuôn mặt: sẹo, nốt ruồi, vết sưng và thậm chí cả dị dạng. Tại sao chúng lại không đi thẩm mỹ. Vậy là Mullaney, một người đàn ông to lớn với khuôn mặt hồng hào và thích nói chuyện, đã nghĩ ra một ý tưởng lạ lùng: ông sẽ mở một tổ chức từ thiện chuyên cung cấp phẫu thuật chỉnh hình miễn phí cho trẻ em tại các trường công ở New York. Ông đặt tên cho nó là Operation Smile.

Dự án đang chuẩn bị bắt đầu thì Mullaney phát hiện ra có một tổ chức từ thiện khác trùng tên đang hoạt động. Tổ chức Operation Smile này có trụ sở tại Virginia và là một tổ chức khá lớn: họ đưa các nhóm y tế tình nguyện đến các nước nghèo trên thế giới để

phẫu thuật chỉnh hình cho trẻ em. Mullaney vô cùng thích thú. Ông đã ghép luôn tổ chức Operation Smile nhỏ của mình vào tổ chức lớn này, tham gia vào ban điều hành và bắt đầu sứ mệnh của mình ở các nước như Trung Quốc, Gaza và Việt Nam.

Mullaney nhanh chóng nhận ra rằng chỉ một tiểu phẫu nhỏ thôi cũng có thể thay đổi cả cuộc đời của một con người đến mức nào. Nếu một bé gái mới sinh ở Mỹ bị hở hàm ếch, bé sẽ được phẫu thuật ngay từ khi còn nhỏ nên chỉ để lại một vết sẹo nhỏ. Nhưng nếu bé gái đó sinh ra trong một gia đình nghèo ở Ấn Độ thì vết hở hàm ếch đó sẽ không được chữa trị và sau này trở thành một dị tật rất khó coi. Đứa bé sẽ bị tẩy chay, sẽ khó có cơ hội được đi học, đi làm hay kết hôn. Một dị tật đơn giản và có thể chữa trị dễ dàng cuối cùng sẽ tạo nên một “chuỗi dài đau khổ như Mullaney mô tả. Việc này không chỉ thuộc về tính nhân đạo mà còn ảnh hưởng đến kinh tế. Thỉnh thoảng khi ông tham gia các buổi thuyết trình về chương trình cho những chính phủ có vẻ không quan tâm lắm đến vấn đề này, Mullaney nói về những đứa trẻ hở hàm ếch như “tài sản quốc gia không được sử dụng” trong khi chúng hoàn toàn có thể tham gia vào hoạt động kinh tế một cách bình thường với chỉ một cuộc phẫu thuật đơn giản.

Tuy nhiên, nhu cầu phẫu thuật chỉnh sửa hở hàm ếch luôn cao hơn nhiều so với khả năng mà Operation Smile có thể cung cấp. Do tổ chức phải đưa bác sĩ và thiết bị phẫu thuật từ Mỹ, đôi khi thời gian và khả năng của họ rất hạn chế. “Ở mỗi đợt hoạt động, luôn có khoảng 300- 400 trẻ đến cầu xin chúng tôi phẫu thuật, nhưng mỗi lần như vậy, chúng tôi chỉ có thể giúp được 100 đến 150 cháu,” Mullaney kể lại.

Tại một ngôi làng nhỏ ở Việt Nam, có một bé trai thường xuyên chơi đá bóng với đội ngũ tình nguyện viên ở tổ chức Operation Smile. Họ thường gọi cậu là Cậu bé Cầu thủ. Khi chương trình kết thúc và nhóm lên xe rời đi, Mullaney nhìn thấy Cậu bé Cầu thủ chạy đuổi theo đoàn xe, vết hở hàm ếch của cậu vẫn chưa được chữa trị. “Chúng tôi đều bất ngờ - tại sao cậu bé vẫn chưa được giúp đỡ?” Là một nhà hoạt động nhân đạo, điều này khiến chúng tôi vô cùng đau lòng; là nó cũng gây vò chúng tôi không kém.” Ông đã tự hỏi, “Làm gì có cửa hàng nào mà từ chối đến 80% khách hàng?”

Mullaney cùng làm việc với mọi người để tạo ra một mô hình hoạt động mới cho Operation Smile. Thay vì quyên góp hàng triệu đô-la để đưa bác sĩ và vận chuyển các thiết bị qua nửa vòng trái đất đến những khu vực cần sau đó lại không thể giúp đỡ được tất cả mọi người trong giới hạn một chương trình, chúng ta dùng số tiền đó để tập huấn và trang bị cho y bác sĩ tại chính quốc gia đó để thực hiện các cuộc phẫu thuật liên tục thì sao? Mullaney tính toán rằng chi phí trên mỗi cuộc phẫu thuật sẽ giảm ít nhất 75%.

Tuy nhiên, ban lãnh đạo của Operation Smile lại không hoàn toàn ủng hộ ý kiến này. Do vậy, Mullaney xin từ chức và thành lập một nhóm mới mang tên Smile Train. Đến giờ, ông đã chuyển nhượng lại 8 tổ chức chi nhánh và cống hiến công sức phẫu thuật nụ cười cho tất cả những Cậu bé, Cô bé Cầu thủ mà ông có thể cứu giúp. Ông còn muốn thay đổi bộ mặt của lĩnh vực phi lợi nhuận trên thế giới, “một lĩnh vực trị giá 300 tỷ đô-la mà không hoạt động hiệu quả”. Ông nhận thấy rằng có quá nhiều tổ chức nhân đạo đang chuyển hướng tập trung vào việc “Ban phát lòng tốt” - làm từ thiện chỉ để cảm thấy tự hào về bản thân hơn là cố gắng tìm cách giúp đỡ

mọi người, theo lời của Peter Buffet, con trai tỷ phú Warren Buffett. Mullaney từ chỗ là một tiểu tư sản kiểu mẫu đã trở thành một người làm việc tốt có mục tiêu rõ ràng.

Smile Train đã thành công ngoài mong đợi. Trong 15 năm tiếp sau, chương trình đã thực hiện hơn 1 triệu ca phẫu thuật ở gần 90 quốc gia với số lượng y bác sĩ vào khoảng 100 người trên toàn thế giới. Bộ phim tài liệu mang tên *Smile Pinki* do Mullaney hợp tác tổ chức đã đạt giải thưởng Academy Award. Không phải ngẫu nhiên mà Mullaney đã đưa tổ chức vào vị trí tiên phong trong hoạt động quyên góp tài trợ với số tiền nhận được lên đến gần 1 tỷ đô-la. Kinh nghiệm làm quảng cáo cũng hỗ trợ rất nhiều cho ông trong lĩnh vực quyên góp tài trợ - xác định nhà tài trợ mục tiêu, mài giũa thông điệp kêu gọi và cuối cùng là thuyết trình sứ mệnh của mình một cách đầy cảm xúc và nhiệt huyết. (Ông còn biết cách mua được chỗ trên tờ *New York Times* với giá chỉ bằng một mẫu tin vắn.)

Trong suốt quá trình làm việc, Brian Mullaney hiểu được rất nhiều về động lực của con người khi bỏ tiền quyên góp cho các tổ chức từ thiện. Điều này thôi thúc ông làm một việc vô cùng kỳ lạ, mà ông hay nói đến, “nhiều người nghĩ rằng chúng tôi bị điên.”

Ý tưởng đến từ một câu hỏi đơn giản: Tại sao mọi người lại quyên tiền từ thiện?

Đây là một trong những vấn đề quá rõ ràng đến nỗi những người thông minh sẽ không bao giờ thêm hỏi. Mullaney dường như bị ám ảnh bởi nó. Những nghiên cứu học thuật trước đây chỉ ra 2 nguyên nhân chính như sau:

Con người thực sự tốt bụng và mong muốn giúp đỡ người khác.

Việc quyên góp từ thiện khiến họ cảm thấy bản thân mình tốt đẹp hơn, điều mà các nhà kinh tế học gọi là “Lòng nhân ái ấm áp và lung linh.”

Mullaney không nghi ngờ 2 yếu tố này. Tuy nhiên, ông nghĩ đến yếu tố thứ ba, điều mà con người không nói đến: Khi ai đó hỏi về một khoản quyên góp, áp lực của xã hội lớn tới mức họ ngay lập tức buộc phải quyên góp, ngay cả khi họ mong giá mà mình không bị hỏi về khoản quyên góp đó.

Mullaney cho rằng yếu tố thứ ba là yếu tố quan trọng trong thành công của Smile Train. Đó là lý do hàng triệu email họ gửi kèm theo những bức ảnh của những đứa trẻ bị dị tật hở hàm ếch cần phẫu thuật. Thực tế không có người gây quỹ nào có suy nghĩ tử tế thừa nhận công khai rằng mình điều khiển các khoản quyên góp bằng áp lực xã hội, nhưng mọi người đều biết động lực của nó lớn tới mức nào.

Nhưng sẽ thế nào nếu, Mullaney nghĩ, thay vì giảm nhẹ áp lực xã hội, Smile Train lại nâng tầm của nó lên? Điều đó có nghĩa là, Smile Train sẽ trao cho những người quyên góp tiềm năng cơ hội giảm nhẹ áp lực xã hội và vẫn quyên góp?

Đó là cách mà một chiến dịch với tên gọi “Một lần là xong” ra đời. Và đây là cách mà Smile Train nói với những người quyên góp tiềm năng: *Hãy quyên góp bây giờ và chúng tôi sẽ không bao giờ hỏi bạn về một khoản quyên góp nào nữa.*

Như Mullaney biết, chiến lược này chưa bao giờ được áp dụng và với lý do tích cực! Trong việc gây quỹ, có được một người quyên góp mới rất khó khăn và tốn kém. Hầu hết những cuộc quyên góp đều mất tiền bạc trong giai đoạn này. Nhưng những người quyên

góp, khi đã “cắn câu” một lần, thường có xu hướng tiếp tục quyên góp. Bí quyết của việc gây quỹ thành công là khai thác những người quyên góp thường xuyên, chính vì thế mà Điều cuối cùng bạn muốn làm sẽ là để họ tự do một khi họ đã cắn câu một lần. “Tại sao bạn lại đồng ý *không* làm phiền những người quyên góp trong khi làm phiền chính là một nguyên nhân dẫn đến thành công của những email trực tiếp này?” Mullaney nói.

Smile Train nghiêm túc dành thời gian nghiên cứu việc làm phiền theo cách này. Nếu quyên góp lần đầu tiên, bạn sẽ hy vọng có thể nhận được 18 email mỗi năm. Một khi bạn quyên góp cho Smile Train, bạn sẽ bước chân vào một mối quan hệ lâu dài dù bạn có mong muốn hay không. Nhưng Mullaney nghi ngờ rằng có hàng hà sa số những người khác không quan tâm đến mối quan hệ lâu dài đó, và trong sâu thẳm, họ cảm thấy bị làm phiền bởi sự thăm hỏi của Smile Train. Những người này, ông giả định rằng, sẽ sẵn sàng trả một khoản để Smile Train *đừng* gửi email cho họ. Thay vì bước vào một mối quan hệ lâu dài, họ sẽ đồng ý thực hiện một cuộc hẹn hò duy nhất với Smile Train với điều kiện Smile Train sẽ không mời họ đi hẹn hò thêm một lần nào nữa. . . .

Mullaney thử nghiệm ý tưởng này bằng cách đưa ra một thử nghiệm email trực tiếp trong đó bao gồm hàng trăm hoặc hàng ngàn bức thư Một-lần-là-xong. Bản thân một người có những suy nghĩ thông thái vượt ra ngoài khuôn khổ thông thường như Mullaney cũng không chắc đây là một ý tưởng hay. Một-lần-là-xong có thể là một thất bại không thể cứu vãn.

Cuối cùng thì mọi việc diễn ra như thế nào?

Những hộ gia đình nhận được bức thư Một-lần- là-xong thường có xu hướng quyên góp cao gấp đôi những người nhận được những bức thư mời thông thường. Với những tiêu chuẩn thông thường khi gây quỹ, đây là một thành tích khổng lồ. Khoản tiền ủng hộ cũng tăng lên một chút, trung bình khoảng 56 đô- la thay vì 50 đô-la như thông thường.

Chính vì vậy, Smile Train đã nhanh chóng gây dựng được một khoản quỹ với khoảng hàng triệu đô- la tăng thêm. Nhưng có phải rằng họ đang hy sinh việc ủng hộ từ thiện dài hạn bằng những kết quả ngắn hạn? Sau tất cả, những người ủng hộ mới bây giờ lại * có quyền nói với Smile Train rằng họ sẽ không bao giờ quyên góp cho Smile Train nữa. Trong thư gửi, Smile Train có bao gồm một tấm thiệp trả lời trong đó đề nghị những người quyên góp đánh dấu vào những lựa chọn trong đó:

Đây sẽ là món quà duy nhất của tôi. Làm ơn gửi cho tôi hóa đơn thuế và không bao giờ hỏi lại tôi về một khoản từ thiện nào nữa.

•••

Tôi chỉ muốn nhận 2 thông tin từ Smile Train mỗi năm. Làm ơn hãy tôn trọng mong muốn giới hạn số lượng thư gửi cho tôi.

Hãy cập nhật cho tôi quá trình Smile Train

hỗ trợ những đứa trẻ hờ hăm ếch bằng việc thường xuyên liên hệ với tôi.

Bạn có thể cho rằng tất cả những người quyên góp mới đều đánh dấu vào ô số 1. Bản chất đó chính là lời hứa đã khiến họ bỏ tiền ra quyên góp. Nhưng chỉ có khoảng 1/3 số người không muốn nhận thư trong tương lai! Hầu hết những người quyên góp đều cảm thấy thoải mái để Smile Train “làm phiền họ và những con số đã chỉ

ra rằng, họ cảm thấy vui khi tiếp tục quyên góp. Chiến lược “Một-lần-là-xong” đã giúp tăng tổng số quỹ thu được lên tới 46%. Và bởi một số người *lựa chọn* từ chối nhận thư, nên Smile Train có thể tiết kiệm được chi phí bằng việc gửi ít thư từ hơn, nhưng đúng đối tượng hơn trong tương lai.

Thất bại duy nhất của chiến dịch là cái tên của nó: Hầu hết những người quyên góp không hề chỉ quyên góp một lần và họ không vội để chia tay với Smile Train.

Tại sao trò cược của Brian Mullaney lại hoạt động tốt như vậy? Có thể giải thích bằng một vài lí do sau:

Mới lạ. Đã có khi nào một tổ chức từ thiện hay một công ty nào đó đề nghị sẽ chỉ làm phiền bạn một lần? Chỉ riêng điều này thôi cũng đủ gây tò mò rồi.

Công bằng. Bạn đã từng nghe thấy một tổ chức từ thiện thừa nhận rằng sẽ thật phiền phức khi đưa những lời cầu khẩn vào trong một bức thư? Trong một thế giới của những thông tin bị bẻ cong, thật sự là rất tuyệt khi nghe được những lời thẳng thắn như vậy.

Kiểm soát. Thay vì một phía bị ép buộc tuân thủ các điều kiện của cuộc giao dịch, Smile Train cho những người quyên góp một quyền lực mới. Ai mà không muốn quyết định tương lai của mình?

Còn một nguyên nhân khiến Một-lần-là-xong trở nên thành công, một yếu tố quan trọng - khôn ngoan và mạnh mẽ - mà chúng tôi tin đó là nguyên liệu bí mật khiến các động cơ hoạt động hoặc ít nhất là hoạt động tốt hơn.

Điều mới mẻ nhất của Một-lần-là-xong là chiến dịch này đã *làm thay đổi cơ chế mối quan hệ* giữa tổ chức từ thiện và người quyên góp.

Mỗi khi bạn giao tiếp với một chủ thể mới, thì ngay cả khi đó là người bạn thân của bạn hay một tổ chức quan liêu, sự tương tác giữa hai bên sẽ rơi vào một nhóm những cơ chế khác nhau. Sẽ có những cơ chế về tài chính quyết định những điều chúng ta mua, bán và trao đổi. Có một cơ chế kiểu như chúng ta đối chọi với họ” quyết định chiến tranh, thể thao và không may là cả những hoạt động chính trị. Cơ chế “yêu thương” bao gồm những người trong gia đình, bạn bè (ít nhất là khi những điều này diễn ra trôi chảy, còn nếu không hãy xem lại “chúng ta đối chọi với họ”). Sẽ có những cơ chế tương tác hình thành cách bạn hành xử với đồng nghiệp hoặc trong ban nhạc nghiệp dư của bạn hoặc trong một đội bóng thành lập ngẫu nhiên. Và sau đó sẽ có một cơ chế “phân quyền”, trong đó, một người nào đó sẽ đưa cho bạn những hướng dẫn và họ mong muốn bạn tuân theo - suy nghĩ của cha mẹ, thầy cô, cảnh sát, quân đội và tất nhiên là sếp của bạn.

Hầu hết chúng ta đều tuân theo những cơ chế đó mà không cần nghĩ đến giới hạn của nó. Chúng ta đã được lập trình để hiểu bản thân hành xử khác nhau trong những cơ chế khác nhau và các động lực cũng vậy.

Ví dụ, một người bạn mời bạn đến buổi tiệc tại nhà của anh ấy. Điều này hẳn sẽ rất thú vị! - ai mà biết được rằng anh bạn đó lại chịu chơi đến thế?! Trước khi ra về, bạn nồng nhiệt cảm ơn anh ta và đưa cho anh ta một hóa đơn 100 đô-la.

Trời!

Giờ hãy tưởng tượng, bạn được hò hẹn tại một nhà hàng rất tuyệt. Một lần nữa, bạn lại có khoảng thời gian hết sức thú vị. Trên đường về, bạn nói với người đã mời mình đến nhà hàng rằng bạn

đã hài lòng với bữa tối như thế nào và ôm chặt anh bạn một cách thân thiện - nhưng không thanh toán hóa đơn.

Ôi trời!

Trong trường hợp thứ hai, bạn đã lờ đi một nguyên tắc rõ ràng trong cơ chế tài chính (và có thể sẽ bị bắt vì tội đó). Trong trường hợp đầu tiên, bạn đã làm vẩn đục cơ chế về bạn bè bằng việc mang vấn đề tiền bạc vào một cuộc vui (và có thể đánh mất bạn mình).

Chính vì vậy, bạn rõ ràng có thể vướng vào khó khăn nếu như lẫn lộn những cơ chế trong cuộc sống của mình. Nhưng nó cũng có thể thúc đẩy một mối quan hệ từ cơ chế này sang cơ chế khác một cách bất ngờ. Dù chỉ là những tín hiệu thoáng qua hay những động lực rõ ràng, rất nhiều vấn đề có thể được giải quyết bằng cách dịch chuyển động lực giữa các bên, cho dù đó là động lực giữa 2 người hay 2 tỷ người.

Trong những năm đầu thập niên 70 của thế kỷ XX, mối quan hệ giữa Mỹ và Trung Quốc rất lạnh nhạt nên gần như mọi cuộc chạm trán giữa Mỹ và Trung Quốc đều rơi vào cơ chế đối đầu: Chúng ta là kẻ thù.

Điều này cho thấy có rất nhiều loại nguyên nhân: Chính trị, tài chính và nhiều nguyên nhân khác khiến Trung Quốc và Mỹ đạt đến tình trạng bất căng thẳng. Thực tế, những cuộc thương lượng ngoài hành lang cũng đã được thực hiện. Nhưng mâu thuẫn về chính trị kéo dài hàng thập kỷ khiến hai quốc gia khó mà ngồi vào bàn đàm phán. Mỗi nước đều có cái tôi quá lớn, thể diện quá cao cần giữ gìn.

Ngày 6 tháng 4 năm 1971, một đội tuyển Trung Quốc đã tham dự giải bóng bàn quốc tế tại Nhật Bản. Đây là lần đầu tiên một đội tuyển Trung Quốc tham dự vào một cuộc thi thể thao ở nước ngoài

sau khoảng 20 năm. Tuy nhiên, bóng bàn không phải là nhiệm vụ duy nhất của họ. Đội tuyển mang theo lời nhắn gửi của Chủ tịch Mao: “Xin mời đội tuyển Mỹ đến thăm Trung Quốc”. Và chỉ một tuần sau, đội tuyển bóng bàn Mỹ được đứng nói chuyện trực tiếp với Chu Ân Lai, thủ tướng Trung Quốc tại tòa nhà quốc hội Trung Quốc ở Bắc Kinh.

Tổng thống Richard Nixon nhanh chóng đưa Henry Kissinger, trợ lý của ông đến Trung Quốc với một nhiệm vụ ngoại giao bí mật. Nếu những người lãnh đạo Trung Quốc sẵn sàng đón nhận những đại sứ bóng bàn, tại sao lại không đón nhận những đại sứ thực sự? Cuộc viếng thăm của Kissinger đã dẫn tới 2 bước tiến mới: một lời mời đội bóng bàn quốc gia Trung Quốc đến Mỹ để thi đấu, và thêm vào đó, cuộc thăm viếng lịch sử của Nixon đến Trung Quốc. Điều này, như Nixon thường gọi, là “một tuần thay đổi thế giới”. Tất cả những điều này liệu có thể xảy ra nếu như không có nhiệm vụ ngoại giao của bóng bàn, điều đã dịch chuyển cơ chế “Chúng ta là kẻ thù” một cách nhẹ nhàng hay không? Có lẽ. Nhưng thủ tướng Chu là người hiểu rõ nhất sự chuyển dịch này hiệu quả đến mức nào: “Chưa bao giờ trong lịch sử, một môn thể thao lại có thể có ý nghĩa quan trọng như vậy trong công cuộc ngoại giao với thế giới”.

Ngay cả khi những hiệu quả không được cao như vậy, sự dịch chuyển các cơ chế vẫn có thể tạo ra những điều đáng mừng. Hãy cùng xem những lời khen tặng sau:

Các bạn là những người tuyệt vời nhất. Chúng tôi đã gửi rất nhiều người đến chỗ các bạn. Các bạn thực sự đã làm những điều đúng đắn. Đừng thay đổi dù chỉ là một chút! Cảm ơn!!!

Ai là người được khen tặng ở đây - một nhóm nhạc rock? Hay một đội tuyển thể thao? Hay... một cửa hàng bán giày trực tuyến?

Năm 1999, một công ty có tên gọi Zappos bắt đầu bán giày qua mạng. Sau đó, họ bán thêm cả quần áo. Giống như hầu hết các công ty hiện đại được vận hành bởi những người khởi nghiệp, Zappos ít được định hướng bởi động lực tài chính thuần túy mà chủ yếu mong muốn được khách hàng đón nhận. Dịch vụ khách hàng, được cửa hàng này tuyên bố, sẽ là điểm mạnh của họ. Không chỉ dịch vụ khách hàng tiêu chuẩn, mà còn là Vượt-trên-cả-tiêu-chuẩn, Gọi- chúng-tôi-bất-cứ-lúc-nào, Không-có-gì-mà-chúng- tôi-không-thể-làm-cho-khách-hàng.

Đối với những người ngoài, Điều này có vẻ kỳ quái. Nếu một công việc kinh doanh mở ra không phải để nâng niu khách hàng, lẽ nào một cửa hàng bán giày trực tuyến lại sinh ra để làm như thế. Nhưng Zappos lại có một ý tưởng khác.

Đối với những công ty thông thường, khách hàng là chiếc “ví sống” mà công ty có thể càng cố gắng để rút ra càng nhiều tiền càng tốt. Mọi người đều hiểu điều đó, nhưng không công ty nào muốn thể hiện rõ ràng điều này. Điều này giải thích tại sao các công ty thường dùng những biểu tượng hết sức thân thiện, những câu khẩu hiệu, những thứ đồ may mắn và món quà tặng kèm.

Trong khi đó, thay vì giả vờ thân thiện, Zappos lại thực sự muốn trở nên thân thiện với khách hàng, ít nhất đó là cách để công ty thành công. Điều này giải thích vì sao, thay vì giấu giếm số điện thoại của công ty ở đâu đó trong trang web của mình, Zappos để số điện thoại trên ngay đầu trang và cất cử người trực điện thoại 24/7. (Một số cuộc điện thoại kéo dài và thân thiện, giống như “cuộc trị

liệu kéo dài” - như một người quan sát đã ghi lại). Điều này giải thích tại sao Zappos cung cấp nơi nhận đổi trả giày và giao hàng miễn phí 365 ngày trong năm. Và nó cũng giải thích tại sao, khi một khách hàng không thể trả lại giày vì trong gia đình có người mất, Zappos sẽ gửi hoa tới chia buồn cùng cô ấy.

Để dịch chuyển một cơ chế - từ một việc kinh doanh vì lợi nhuận thông thường đến một mô hình kinh doanh thân thiện, Zappos cần phải dịch chuyển cơ chế của chính công ty và nhân viên của mình trước tiên.

Một công việc tại tổng đài điện thoại thường không phải là một công việc được mong đợi và nó cũng chẳng mang lại nhiều tiền. Ở Las Vegas, một người làm dịch vụ khách hàng sẽ kiếm được khoảng 11 đô-la/giờ. Vậy làm sao để Zappos có thể thuê được những nhân viên chăm sóc khách hàng tốt hơn?

Câu trả lời thông thường sẽ là trả cho họ nhiều hơn. Tuy nhiên, Zappos lại không đủ tài chính để làm việc đó. Thay vào đó, họ trao cho nhân viên của mình nhiều quyền lực và nhiều niềm vui hơn. Điều này giải thích tại sao họ thỉnh thoảng tổ chức họp mặt công ty tại quán rượu. Và tại sao khi đi dọc những phòng ngủ của Zappos người ta lại có cảm giác như tới Mardi Gras, với nhạc, các trò chơi game và các trang phục cải trang. Những nhân viên chăm sóc khách hàng thường được khuyến khích nói chuyện với khách hàng càng lâu càng tốt (tất nhiên, tất cả đều không có kịch bản); họ được ủy quyền để giải quyết các vấn đề mà không cần phải gọi người quản lý và có quyền từ chối một khách hàng gây rắc rối. /

Những cải tiến này đã khiến công việc của tổng đài tại Zappos vô cùng được yêu thích. Trong năm gần đây, khi công ty tuyển dụng

khoảng 250 nhân viên nhưng đã nhận được tới 25.000 đơn ứng tuyển cho một vị trí chỉ trả 11 đô-la/giờ!!!

Kết quả ấn tượng nhất của một cuộc dịch chuyển cơ chế?

Nó đã trở thành hiện thực: Zappos đã tỏa sáng và đạt được mục tiêu của mình là trở thành cửa hàng giày trực tuyến lớn nhất thế giới. Năm 2009, cửa hàng này đã được Amazon.com mua lại với giá lên tới 1,2 tỷ đô-la. Amazon, với sự tín nhiệm của mình, đã trân trọng tất cả những điều khiến Zappos gây dựng được tiếng vang này. Trong hồ sơ mua lại của Amazon, Amazon đã lưu ý rằng họ sẽ bảo lưu toàn bộ đội ngũ quản lý của Zappos và “văn hóa thu hút khách hàng” của công ty này.

Và cũng đừng quên cách Smile Train thay đổi mối quan hệ của họ với những người quyên góp. Những người quyên góp càng nghĩ rằng làm từ thiện là vì lòng vị tha, còn người bán hàng Brian Mullaney lại biết tốt hơn thế. Ông ta đã bán một sản phẩm (trong trường hợp của Smile Train, là một câu chuyện buồn), còn những người quyên góp thì mua một kết thúc có hậu.

Chiến dịch Một-lần-là-xong đã thay đổi điều đó. Thay vì đuổi theo sát sao những người quyên góp và cố gắng thuyết phục họ, Smile Train thay đổi thông điệp của mình: *Coi này, chúng tôi biết thực sự rất rắc rối khi nhận được hàng tá thư mỗi năm. Bạn nghĩ rằng chúng tôi thích gửi đi nhiều thư đến thế hay sao? Vì sao chúng ta cùng phải đấu tranh như vậy, tại sao không gửi cho chúng tôi vài đô-la và chúng ta đều xong việc?*

Cơ cấu tài chính đã được đúc kết thành một thể thống nhất khiến tất cả các bên, đặc biệt là những cầu thủ bóng đá nam và nữ trên thế giới - ở trạng thái tốt hơn.

Chúng tôi không mang tới bạn suy nghĩ rằng mọi chuyện đều có thể thay đổi bằng việc dịch chuyển cơ cấu hay có một động lực thông minh (Bạn nhớ bé gái ba tuổi thích sô-cô-la M&M đã lừa bố mình như thế nào chứ?) Rất nhiều động lực thất bại - và một số thất bại lớn tới mức họ lại thực hiện những hành vi mà họ đã định dừng lại.

Thành phố Mexico từ lâu đã phải đối phó với nạn tắc đường khủng khiếp. Tình trạng khói bụi rất nghiêm trọng và hầu như không thể đi đâu đúng giờ. Từ tuyệt vọng, chính phủ đã quyết định thực hiện một kế hoạch. Những người lái xe sẽ phải để xe của họ ở nhà vào một ngày làm việc trong tuần, ngày đó sẽ được xác định bằng biển số xe. Với hy vọng rằng ít xe hơn, đường phố sẽ thông thoáng hơn, nhiều người sử dụng phương tiện giao thông công cộng hơn và tình trạng ô nhiễm sẽ giảm xuống.

Kế hoạch này đã hoạt động ra sao?

Kế hoạch này khiến số lượng xe tham gia giao thông *nhiều hơn*, số lượng người sử dụng phương tiện giao thông công cộng không thể tăng và tình trạng ô nhiễm môi trường cũng không giảm. Tại sao? Để tránh việc bị hạn chế ra đường dựa vào biển số xe, nhiều người đã mua chiếc xe thứ hai - rất nhiều chiếc là xe cũ, rẻ hơn và tiêu thụ nhiều xăng hơn.

Trong một ví dụ khác, Liên Hợp Quốc xây dựng một kế hoạch khích lệ nhằm đền bù cho những nhà sản xuất có ý thức hạn chế xả chất thải ra môi trường. Những khoản thanh toán, dưới dạng điểm tín nhiệm, các bên sẽ được bán tại thị trường mở, nơi xếp loại những tác hại tới môi trường của mỗi chất thải.

Đối với mỗi tấn CO₂ mà nhà máy hạn chế được, nhà máy đó sẽ nhận được 1 điểm tín nhiệm, các chất thải khác sẽ được thưởng nhiều điểm hơn: metan (21 điểm tín nhiệm), ôxit nitơ (310 điểm) và gần như đứng đầu danh sách, một chất hoá học có tên gọi Hidrô Florơ Cacbon-23, hay viết tắt là HFC-23. Đây là một “siêu” khí nhà kính sản sinh trong quá trình sản xuất HCFC-22, một loại chất làm lạnh mà bản thân đã rất có hại cho môi trường.

Liên Hợp Quốc hy vọng rằng những nhà máy này sẽ thay đổi hóa chất làm lạnh thân thiện với môi trường hơn là HCFC-22. Một cách để động viên họ, đó là thưởng hậu hĩnh cho các nhà máy phá hủy kho chứa khí thải HFC-23. Do đó, Liên Hợp Quốc đề nghị một khoản thưởng hậu hĩnh tương đương 11.700 điểm tín nhiệm cho mỗi tấn HFC-23 bị tiêu hủy thay vì thải ra môi trường.

Bạn hãy đoán xem, điều gì xảy ra tiếp theo?

Các nhà máy trên toàn thế giới, đặc biệt là Trung Quốc và Ấn Độ, bắt đầu sử dụng HCFC-22 nhiều hơn với mục tiêu thải ra nhiều HFC-23 hơn để có thể kiếm nhiều tiền mặt hơn nữa. Một chuyên gia tại Cơ quan nghiên cứu môi trường đã kết luận: “Có dấu hiệu rất nghiêm trọng cho thấy rằng các nhà sản xuất đang tạo ra quá nhiều HFC-23 đơn giản chỉ để phá hủy nó và kiếm nhiều điểm tín nhiệm hơn”. Một nhà máy trung bình có thể kiếm được hơn 20 triệu đô-la một năm bằng việc bán điểm tín nhiệm cho HFC-23.

Bối rối và bực bội, Liên Hợp Quốc quyết định thay đổi luật của chương trình để kìm hãm sự lợi dụng đó, một vài thị trường carbon đã chấm điểm tín nhiệm HFC-23, khiến các nhà máy không thể tìm được người mua. Và điều gì đã xảy ra khi những tấn chất thải độc

hại HFC-23 đột nhiên bị mất giá trị? Trung Quốc và Ấn Độ đã “thải khối lượng HFC-23 khổng lồ ra ngoài không khí, làm gia tăng mạnh hiệu ứng nhà kính.”

Điều này có nghĩa rằng Liên Hợp Quốc đã trả hàng triệu đô-la cho những người hủy hoại môi trường để họ... làm ô nhiễm môi trường nhiều hơn.

Những hành động ngăn chặn đầy hào phóng này, thật buồn, lại không hiếm thấy như nhiều người mong đợi. Hiện tượng này thường được gọi là “hiện tượng rắn hổ mang”. Chuyện là, một chúa tể của vùng thuộc địa Ấn Độ đã nghĩ rằng có quá nhiều rắn hổ mang ở Delhi. Chính vì thế, ông ta đưa ra giá rất cao cho mỗi bộ da rắn hổ mang. Phần thưởng này đã phát huy tác dụng, thực tế là nó đã dẫn đến một ngành nghề mới: nuôi rắn hổ mang. Người Ấn Độ bắt đầu nhân giống, nuôi và tàn sát rắn để thu lợi từ khoản tiền hứa hẹn đó. Cuối cùng, khoản tiền thưởng cho việc bắt rắn cũng bị hủy bỏ và những người nuôi rắn tất yếu làm một việc là thả tự do cho những con rắn mà mình nuôi, Điều này cũng chẳng khác nào các chất độc hại và không mong muốn như * HFC-23 ngày nay.

Và nếu quan sát thế giới, bạn sẽ nhận thấy được rằng những khoản tiền khổng lồ sẽ được trao thưởng để loại trừ những loại gây hại. Gần đây nhất, chúng tôi đã nghe kể về việc xảy ra với loài lợn hoang ở Georgia và loại chuột ở Nam Phi. Như thường lệ, quân đội sẽ phát động cuộc chơi toàn hệ thống. Như Mark Twain đã nói, “Cách tốt nhất để tăng số lượng chó sói ở Mỹ, thỏ ở Úc và rắn ở Ấn Độ là trả tiền để mua bộ da của chúng. Sau đó thì những người yêu nước sẽ ngay lập tức nuôi chúng.”

Tại sao một số động cơ, dù được tạo ra bởi những người thông minh và có định hướng rất tốt, lại phản tác dụng một cách tệ hại? Chúng ta có thể nghĩ ra ít nhất 3 lý do:

Không một cá nhân hay tổ chức chính phủ nào có thể thông minh bằng mọi người trong xã hội phối hợp lại để lên một kế hoạch đánh bại kế hoạch kia. •••

2. Rất dễ để hình dung việc bạn thay đổi hành vi của những người nghĩ giống bạn nhưng thực tế những người mà bạn cố gắng thay

đổi hành vi lại không nghĩ giống bạn - và tất nhiên, sẽ không phản ứng giống như mong đợi của bạn. •»

l) l) l)

Có một xu hướng giả định rằng cách mọi người hành xử ngày nay là cách người ta vẫn làm từ trước đến nay. Tuy nhiên, bản chất của

một động cơ đã cho rằng khi những nguyên tắc thay đổi, hành vi cũng thay đổi theo - dù không cần thiết, như chúng ta thấy, theo hướng mong muốn.

4

Chúng ta cũng nên lưu ý rõ một điểm rằng, không ai trong chúng ta muốn bị điều khiển. Có quá nhiều động cơ nhỏ chi phối, nắm bắt những ảnh hưởng hoặc tiền bạc, cho nên không có gì ngạc nhiên khi một số người sẽ phản ứng ngược lại. Suy nghĩ như một kẻ lập dị đôi khi giống một bài tập sử dụng những cách thông minh để đạt được chính xác những điều bạn muốn và điều đó chẳng có gì là sai. Song, một trong những điều chúng tôi đã học được trong suốt quãng thời gian tạo ra và nghiên cứu những động lực, cách tốt nhất để có

thể đạt được những điều bạn muốn là đối xử với những người khác bằng sự lịch thiệp và trân trọng. Sự lịch thiệp này có thể đưa những người khác tới vị thế hợp tác. Điều này có tác dụng mạnh mẽ đến bất ngờ, xảy ra trong thời điểm ít mong đợi nhất. Chính vì thế, khi việc xây dựng hệ thống động cơ rõ ràng không hề đơn giản, thì đây là một số tập hợp những nguyên tắc có thể hướng chúng ta đi đúng hướng:

Tìm ra những điều mà con người thực sự quan tâm đến, không phải những điều họ nói rằng họ quan tâm.

Khích lệ họ bằng những việc có giá trị với họ nhưng lại tương đối rẻ để bạn có thể cung cấp.

Quan tâm đến cách phản ứng của họ, nếu cách họ phản ứng khiến bạn ngạc nhiên hoặc gây khó chịu cho bạn, hãy ghi nhớ và thử điều gì khác đi.

Mỗi khi có thể, hãy tạo ra những động lực có khả năng dịch chuyển trạng thái từ đối đầu sang hợp tác.

Không bao giờ được cho rằng con người sẽ làm điều gì đó chỉ bởi đó là điều “đúng”.

Một số người có thể làm bất kỳ việc gì trong khả năng để xây dựng hệ thống, tìm cách để chiến thắng mà bạn có thể chưa bao giờ tưởng tượng được. Hãy giữ đầu óc bạn tỉnh táo, cố gắng hoan nghênh những khéo léo của họ thay vì nguyên rủa sự tham lam của họ.

Đó là những động lực tương đối đơn giản, phải không? Có lẽ giờ bạn đã sẵn sàng để chinh phục mức khó khăn hơn trong cơ chế về động lực. Chúng tôi bắt đầu cuộc hành trình của mình với câu hỏi

đó, với hiểu biết của chúng tôi, câu hỏi chưa bao giờ được hỏi trong lịch sử loài người.

Chương 7

VUA SOLOMON VÀ DAVID LEE ROTH CÓ NHỮNG ĐIỂM CHUNG GÌ?

Vua Solomon đã xây dựng đền thờ Jerusalem đầu tiên và nổi tiếng khắp nơi vì trí tuệ của mình.

David Lee Roth là người đứng đầu ban nhạc Rock Van Halen và nổi tiếng vì sự khó tính quá mức của mình.

Bạn có thể tưởng tượng ra những điểm chung nào giữa hai người này không? Phải chăng có thể là:

Họ đều là người Do Thái.

Họ đều có rất nhiều cô gái theo đuổi.

Họ đều viết lời cho những bản nhạc pop số một.

Họ đều được góp mặt trong các trò chơi điện tử.

Trên thực tế, cả 4 điều trên đều đúng:

1. David Lee Roth sinh năm 1954, trong một gia đình Do Thái ở Bloomington, bang Indiana. Cha của ông, Nathan, là một bác sĩ chuyên khoa mắt. (Khoảng thời gian chuẩn bị cho

Barmitzvah¹ chính là khoảng thời gian David học hát). Còn vua Solomon sinh ra trong một gia đình Do Thái tại Jerusalem, vào khoảng năm 1000 TCN. Cha của Ngài, David cũng là một vị vua.

David Lee Roth, như lời ông nói, “Ngủ với tất cả những người phụ nữ xinh đẹp có hai chân”. Thậm chí, ông còn nói rằng, Tôi đã từng ngủ với một người cụt chân tay”. Còn theo Kinh Thánh, vua

Solomon “yêu rất nhiều phụ nữ ngoài lãnh thổ, trong đó gồm 700 người vợ và khoảng 300 nàng hầu”.

David Lee Roth viết lời cho hầu hết các ca khúc của nhóm Van Helen, bao gồm ca khúc đỉnh cao, *Jump*. Vua Solomon được cho là tác giả của mọi cuốn thánh ca: *Sách Cách Ngôn*, *Bài ca của những bài ca*, *Kinh Cựu ước*. Ca sỹ nhạc đồng quê Pete Seger đã dùng một số đoạn thơ của cuốn *Kinh Cựu ước* để viết lời cho bài hát *Turn! Turn! Turn!* - bài hát được nhóm Byrds thu âm vào năm 1965 và đã trở thành bài hát nổi tiếng số 1.^{8 9}

Một trong những câu chuyện nổi tiếng về mỗi người đàn ông đều liên quan đến một phân cách tư duy chiến lược mà bất kỳ ai muốn tư duy như một kẻ lập dị đều mong muốn bắt chước.

Solomon là một thanh niên trẻ tuổi khi thừa kế ngai vàng, ngài rất háo hức để chứng minh những phán quyết của mình là đúng. Không lâu sau, ngài đã có cơ hội đó khi hai phụ nữ mang đến một tình huống khó xử nhờ ngài phân giải. Hai người phụ nữ sống trong cùng một nhà và cùng sinh ra hai bé trai chỉ cách nhau vài ngày. Người phụ nữ đầu tiên tâu với nhà vua rằng đứa con của người phụ nữ thứ hai đã chết và “tình giấc giữa đêm, mang đứa con của thần đi và đặt đứa con đã chết của ả lên ngực thần”. Người phụ nữ thứ hai phản đối: “Đứa con còn sống mới là con của thần, còn đứa con đã chết là con của a.

Rõ ràng, một trong hai người phụ nữ đã nói dối, nhưng người đó là ai? Vua Solomon đã xử trí thế nào để tìm ra người mẹ thực sự của đứa trẻ còn sống?

“Hãy mang cho ta một chiếc gương”, nhà vua nói, “chém đôi đứa trẻ làm hai phần và chia cho mỗi người một phần.”

Người phụ nữ đầu tiên van xin nhà vua đừng làm tổn thương đứa trẻ, thay vì làm như vậy hãy để người phụ nữ thứ hai được quyền chăm sóc bé.

-4

Còn người phụ nữ thứ hai vội vàng đồng ý với quyết định của nhà vua. “Nó sẽ không thuộc về thần hay ả, cứ chia nó ra đi.”

Vua Solomon nhanh chóng phán quyết đứa trẻ thuộc về người phụ nữ đầu tiên. Ngài nói, “Đưa cho cô ta đứa bé, cô ta là mẹ của đứa trẻ đó”. Kinh Thánh nói với chúng ta rằng, “Những người Israel đều nghe thấy phán quyết và họ nhìn thấy sự thông thái của Chúa trời trong nhà vua, để thực hiện công lý”.

Vua Solomon làm thế nào để biết được người mẹ thật của đứa bé?

Ông cho rằng, một người mẹ có thể tàn ác tới mức đồng ý với việc cắt đôi đứa bé, cũng sẽ đủ tàn nhẫn để ăn cắp con của người khác. Hơn thế, người mẹ thực sự của đứa trẻ sẽ thà từ bỏ việc nuôi dưỡng đứa bé đó hơn là nhìn con mình chết. Vua Solomon đã dựng ra một cái bẫy để phân chia rõ ràng giữa tội ác và sự trong sạch để có thể tìm được người mẹ thật của đứa trẻ.¹⁰

Cách xử trí của vua Solomon thật sự thông thái, nhưng David Lee Roth thậm chí còn thông minh hơn. Vào những năm đầu thập niên 1980, Van Halen trở thành một trong những ban nhạc Rock rí Roll lớn nhất trong lịch sử. Họ được yêu thích đặc biệt trong những chuyến lưu diễn. Tờ *Rolling Stone* đã viết, “Hễ Van Halen diễn ở đâu, cảnh tượng cuồng loạn của người hâm mộ sẽ diễn ra ở đó”.

Hợp đồng lưu diễn của ban nhạc bao gồm 53 trang phụ lục trong đó ghi rõ những điều khoản về an ninh và kỹ thuật cũng như những

yêu cầu về nước uống và đồ ăn. Những ngày chẵn trong tháng, nhóm sẽ được phục vụ thịt bò nướng, gà rán hoặc mì Ý dùng kèm với giá đỗ Brussel, bông cải xanh và rau chân vịt. Những ngày lẻ trong tháng, thực đơn sẽ bao gồm Bít tết hoặc đồ ăn Trung Quốc với đậu xanh hoặc cà rốt. Không bao giờ được sử dụng bát đĩa nhựa hoặc giấy cho bữa tối.

Trang 40 của bản phụ lục hết sức chi tiết đó là về đồ ăn vặt, trong đó yêu cầu khoai tây chiên, các loại hạt, bánh quy xoắn, kẹo sô-cô-la M&M (ĐẶC BIỆT YÊU CẦU: KHÔNG CÓ LOẠI HẠT MÀU NÂU)¹¹

Chuyện gì xảy ra thế này? Yêu cầu về khoai tây chiên và các loại hạt không có gì là khó khăn. Yêu cầu về thực đơn ăn tối cũng vậy. Vậy tại sao ban nhạc lại từ chối ăn hạt M&M có màu nâu? Đã có ai trong nhóm có kỷ niệm gì không hay với loại hạt này? Hay Van Halen thật sự tàn ác và đang lấy việc bắt người giao thức ăn phải nhặt từng hạt M&M màu nâu ra để làm trò tiêu khiển?

Khi điều khoản về M&M được báo chí biết tới, công chúng nhìn nhận nó giống như những yêu cầu quái đản của các nhóm nhạc Rock khác, “chúng tôi nhục mạ những người khác vì chúng tôi có quyền làm vậy”, Roth nói nhiều năm sau đó. Tuy nhiên, ông cũng giải thích: “Thực tế lại tương đối khác”.

Các chuyển lưu diễn của Van Halen rất hoành tráng, với những sân khấu khổng lồ, âm thanh sống động, hiệu ứng ánh sáng cầu kỳ và bắt mắt. Tất cả những trang thiết bị này đều đòi hỏi khung sân khấu cực kỳ chắc chắn, nguồn điện ổn định và những yêu cầu tương tự khác. Tuy nhiên, nhiều đạo cụ mà họ sử dụng lại đã lỗi thời. “Họ thậm chí không có đường lên sân khấu hoặc sàn chất tải

dành cho những buổi biểu diễn hàng đầu, bùng nổ và hoành tráng như của Van Halen”, Roth nhớ lại.

Vì thế mới cần bản phụ lục dài tới 53 trang. Hầu hết các ban nhạc Rock đều có bản phụ lục dày bằng cả cuốn sách. Chúng tôi có bản phụ lục dày như cuốn danh bạ điện thoại của người Trung Quốc. Nó đưa ra những chỉ dẫn chi tiết để đảm bảo rằng những người tổ chức tại mỗi địa điểm lưu diễn đều cung cấp đầy đủ không gian, khả năng chịu lực của sân khấu và nguồn điện. Van Halen muốn đảm bảo không xảy ra bất kỳ tai nạn nào do sân khấu bị sập hay điện bị cúp.

Thế nhưng, mỗi lần ban nhạc đến biểu diễn ở một thành phố mới, làm sao họ có thể chắc chắn những nhà tổ chức đã đọc đầy đủ bản phụ lục và thực hiện theo những thủ tục về đảm bảo an toàn đó?

Manh mối nằm ở những viên M&M màu nâu. Ngay khi đến nơi biểu diễn, Roth sẽ lập tức vào hậu trường và kiểm tra bát đựng hạt M&M. Nếu như có những viên màu nâu, ông chắc chắn nhà sản xuất đã không đọc kỹ bản phụ lục và “chúng tôi sẽ phải tự tay kiểm tra cẩn thận để chắc chắn những trang thiết bị quan trọng được lắp đặt chính xác.”

Ông cũng bôi tung phòng thay đồ để chắc chắn không có hạt M&M màu nâu nào. Điều này có thể được coi như một trò lập dị khác của một ngôi sao nhạc Rock, nhưng chính nó lại có thể khiến mọi người không nghi ngờ gì về cái “bẫy” của ông. Dù vậy, chúng tôi vẫn ngờ rằng cả hai việc này đều khiến ông thích thú.

Như vậy, David Lee Roth và vua Solomon đều tham gia vào một phần thú vị và hiệu quả của thuyết trò chơi - điều mà có thể tóm gọn

lại là — nghệ thuật đánh bại kẻ thù bằng cách dự đoán những bước tiếp theo của hắn.

Có thời kỳ các nhà kinh tế học nghĩ rằng thuyết trò chơi sẽ thống trị cả thế giới, giúp hình thành hoặc dự đoán mọi kết quả quan trọng. Thực tế chứng minh rằng điều đó không quá hữu ích hay thú vị như hứa hẹn. Trong hầu hết các trường hợp, thế giới này quá phức tạp để thuyết trò chơi có thể phát huy sức mạnh kỳ diệu của nó. Song, tư duy như một kẻ lập dị có nghĩa là suy nghĩ đơn giản và như vua Solomon cũng như David Lee Roth đã chỉ ra, thuyết trò chơi đã thực hiện được ma thuật của nó! •••

Dù tính chất của hai tình huống hoàn toàn khác nhau, nhưng hai người đàn ông này cùng đối mặt với hai vấn đề: Sàng lọc để tìm ra người có tội khi không ai nhận tội về mình. Trong ngôn ngữ của các nhà kinh tế học, điều này được gọi là “sự phân chia công bằng” - hai người mẹ trong vụ kiện vua Solomon, hay tất cả những người tổ chức chuyến lưu diễn của Van Halen, đều cần phải được chia ra thành “sự cân bằng tách biệt”.

Một người nói dối hay lừa đảo thường phản ứng với một động cơ theo cách hoàn toàn khác so với một người trung thực. Làm sao có thể khai thác được thực tế này nhằm tìm ra kẻ xấu? Để thực hiện được điều này, cần phải hiểu cách các động cơ hoạt động nói chung (điều bạn sẽ được đọc trong chương sau) và mỗi người khác nhau sẽ phản ứng khác nhau như thế nào trước cùng một động cơ (điều mà chúng ta sẽ bàn luận trong chương này). Những công cụ trong kho vũ khí của kẻ lập dị sẽ đến tay bạn một đến hai lần trong đời. Đây là một trong những công cụ đó. Tuy nhiên, nó có sức mạnh và

sự mưu trí riêng, nó có thể lôi kéo một người không cố ý tiết lộ những tội ác của hắn dựa trên những hành động tự nhiên của hắn.

Chiêu thức này được gọi là gì? Chúng tôi đã tìm kiếm trong các sách lịch sử và những cuốn sách khác để tìm ra một cái tên thích hợp cho nó, nhưng bất thành. Chính vì thế, bạn hãy tự đặt tên cho nó đi. Để tưởng nhớ vua Solomon, chúng ta sẽ nói về hiện tượng này như thể chúng là một câu thành ngữ bị lãng quên: Dạy cho khu vườn của bạn cách tự nhỏ cỏ dại.

Tưởng tượng rằng bạn bị buộc tội đã gây ra một tội ác nào đó. Cảnh sát nói rằng bạn ăn cắp thứ gì đó, đánh ai đó hoặc lái xe trong tình trạng say xỉn, lao qua công viên và đâm vào tất cả những người trước mặt.

Nhưng những bằng chứng buộc tội lại không rõ ràng. Vị quan tòa được chỉ định cho vụ kiện của bạn được yêu cầu phải chỉ rõ những gì đã xảy ra, nhưng cô ta không thể chắc chắn về điều đó. Chính vì thế, cô ta đã nghĩ ra một cách. Cô ta phán quyết rằng bạn sẽ phải nhúng tay vào vạc nước sôi và nếu bạn có thể rút tay ra mà không hề hấn gì, bạn sẽ được tuyên bố trắng án. Thế nhưng, nếu tay bạn bị biến dạng, bạn sẽ bị bắt và bị bỏ tù.

Điều này chính xác đã xảy ra tại châu Âu hàng trăm năm trong suốt Thời cổ. Nếu quan tòa không thể chắc chắn bị cáo có tội hay không, vụ án sẽ được chuyển tới nhà thờ và cha xứ sẽ chủ trì một buổi thử tội bằng cách sử dụng một vạc nước sôi hoặc một thanh sắt nung nóng. Tất cả xuất phát từ ý tưởng rằng Chúa biết hết sự thật và sẽ cứu rỗi những nghi can bị bắt nhằm khỏi đau đớn hay tổn hại về thể xác.

Là một cách để nhận biết những người có tội, bạn đánh giá thế nào về những thử thách thời Trung cổ này?

Dã man

Vô lý

Hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên

Trước khi bạn trả lời, hãy nghĩ về những động cơ ở đây. Hãy tưởng tượng hình ảnh một người chăn cừu sống tại phía Bắc nước Anh, một ngàn năm trước. Chúng ta gọi anh ta là Adam. Anh ta có một người hàng xóm tên là Ralf, cũng là người chăn cừu. Hai người họ chẳng ưa nhau chút nào. Adam nghi ngờ rằng Ralf đã từng trộm một vài con cừu của anh. Ralf thì loan tin rằng Adam đã lèn đá vào trong những bó củi của mình khi mang ra chợ bán để bó củi nặng hơn. Hai người đàn ông thường xuyên cãi nhau ở khu đồng cỏ chung của họ.

Một buổi sáng, cả đàn cừu của Ralf bị chết, rõ ràng là bị đầu độc. Ngay lập tức, Ralf cho rằng Adam là thủ phạm. Trong khi rõ ràng Adam có động cơ để giết chết đàn cừu của Ralf - nếu Ralf không có len để bán từ đàn cừu, giá len của Adam sẽ càng cao hơn - thì vẫn có nhiều khả năng khác nữa. Đàn cừu có thể đã bị nhiễm độc một cách tự nhiên. Hoặc cũng có thể một kẻ thứ ba nào đó là thủ phạm. Hay thậm chí biết đâu chính Ralf đã tự đầu độc đàn cừu *của mình* để Adam phải vào tù hoặc phải bói thường.

Những bằng chứng đã được thu thập và mang tới phiên tòa, nhưng vẫn khó kết luận. Ralf khẳng định cho rằng đã nhìn thấy bóng dáng Adam thấp thoáng gần đàn cừu của mình vào đêm mà đàn cừu bị đầu độc, nhưng quan sát sự phản đối gay gắt của bị can, quan tòa ngờ rằng Ralf đã nói dối.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đóng vai trò quan tòa. Bạn sẽ làm thế nào để chứng minh Adam là thủ phạm của vụ này? Và giả sử thay vì có một vụ như thế này, có khoảng 50 Adam đang đứng trước tòa. Với mỗi trường hợp, những bằng chứng đều chưa đủ thuyết phục để buộc tội, nhưng bạn không muốn để nghi can được tự do. Làm sao để có thể loại trừ người vô tội ra khỏi những người có tội?

Hãy vận dụng cách “để khu vườn tự nhỏ cỏ dại của mình.

Quan tòa cho Adam hai lựa chọn. Anh ta có thể bào chữa cho tội lỗi đó hoặc tự mình tham gia vào một thử thách, đặt số phận của mình vào bàn tay của

Chúa. Từ góc nhìn hiện đại, thật khó có thể tưởng tượng ra việc thử thách là một cách hiệu quả để phân biệt những người có tội và những người vô tội. Nhưng trong quá khứ, Điều đó có hiệu quả hay không?

Hãy nhìn vào những con số thống kê. Nhà kinh tế học Peter Leeson, người thực hiện những nghiên cứu như luật Gypsy và kinh tế hải tặc, đã làm điều tương tự. Một trong những ghi chép của nhà thờ vào thế kỷ thứ XIII ở Hungary bao gồm 308 vụ mà bị cáo đã chọn tham gia vào giai đoạn thử thách. Trong số đó, 100 vụ bị bỏ dở trước khi đi đến kết quả cuối cùng. 208 vụ còn lại trong đó bị cáo đã được mời đến gặp linh mục của một nhà thờ, đi lên thánh đường, buộc phải cầm một thanh sắt nung đỏ, trong khi những người đi theo họ thì được thu xếp chỗ ngồi để theo dõi ở một khoảng cách tương đối.

Trong số 208 người, bạn nghĩ có bao nhiêu người đã bị thanh sắt đó đốt cháy da thịt? Tất cả 208 người? Đừng quên chúng ta đang nói đến một thanh sắt nung đỏ. Có thể là 207 hay 206 người?

Con số chính xác là 78. Điều này có nghĩa, còn lại 130 người - gần % số bị cáo đang bị thử thách - thật kỳ diệu, hoàn toàn không bị thương và vì thế, được tuyên bố vô tội.

Trừ khi tất cả 130 điều kỳ diệu đó đều thực sự là điều kỳ diệu, còn nếu không thì có thể giải thích vấn đề này như thế nào?

Peter Leeson nghĩ rằng ông biết câu trả lời, đó là: “mánh khéo của linh mục”. Có nghĩa là, bằng cách nào đó, linh mục đã thay đổi sao cho những thử thách vẫn hợp lệ trong khi không làm tổn hại tới những bị can. Điều này không khó, bởi vị linh mục là người kiểm soát toàn bộ quá trình. Có thể ông ta đã tráo đổi thanh sắt nóng đỏ với một thanh nguội hơn. Hoặc, khi sử dụng thử thách nước sôi, ông ta đã đổ thêm vào đó cả xô nước lạnh trước khi những bị can bước vào nhà thờ.

Tại sao linh mục này lại làm như vậy? Ông ta đang thể hiện lòng nhân từ của một con người hay đã nhận đút lót của những bị cáo đó?

Leeson tìm thấy một lời giải thích khác. Hãy nghĩ về 50 anh chàng Adam mà quan tòa chưa luận tội. Chúng ta đều cho rằng một số người có tội, một số người trong sạch. Như đã nói trước đây, những người có tội và những người trong sạch thường phản ứng khác nhau trước một động cơ giống nhau. Vậy Adam có tội và Adam trong sạch có thể nghĩ gì trong trường hợp này?

Một Adam tội lỗi có thể nghĩ những thứ đại loại như: *Chúa biết rằng tôi có tội. Nếu tôi không vượt qua được thử thách, tôi sẽ bị trừng phạt một cách tồi tệ. Không chỉ bị vào tù hoặc bị phạt tiền, tôi còn có thể sẽ sống cả đời trong đau khổ. Chính vì vậy, tôi thà cứ nhận hết tội lỗi của mình để tránh bị dùng nhục hình.*

Còn một Adam vô tội sẽ nghĩ gì? *Chúa biết tôi vô tội. Chính vì thế, tôi sẽ thực hiện thử thách này và Chúa sẽ không khiến những tai ương khủng khiếp này làm hại tôi đâu.* «

Chính niềm tin vào Chúa trời đã can thiệp vào thử thách của họ, Leeson viết, *“từ đó tạo ra một sự cân bằng tách biệt trong đó chỉ có những nghi can vô tội sẽ sẵn sàng thực hiện thử thách”*. Điều này lý giải tại sao 100 trong số 308 vụ thử thách đã bị bỏ dỡ: những bị cáo trong những vụ này có lẽ đã thỏa thuận với nguyên đơn, ít nhất là trong một số trường hợp, bởi những bị can này thực sự có tội và đã nhận ra rằng tốt nhất mình nên nhận tội và chịu hình phạt còn hơn là vừa bị thanh sắt nóng đỏ đốt cháy cơ thể, lại vừa bị nhận hình phạt.

Và chàng chăn cừu Adam của chúng ta thì sao? Giả sử anh ta không đầu độc đàn cừu của Ralf và đã bị Ralf đổ tội. Vậy số phận của Adam sẽ ra sao? Trong thời điểm anh ta đứng ở thánh đường trước khi nhúng tay vào vạc nước sôi, anh ta cầu nguyện lòng từ bi và vị linh mục rất có thể đã nhận ra rằng Adam vô tội. Chính vì thế, vị linh mục này đã thu xếp cuộc thử thách theo hướng đó.

Nhưng đừng quên trong những con số thống kê, có 78 bị can đã bị thương, phải nộp phạt hoặc vào tù. Điều gì đã xảy ra với những bị cáo này?

Sự lý giải hợp lý nhất cho trường hợp này có thể là một trong hai điều sau: (1) các vị linh mục tin rằng những bị can này thực sự phạm tội, (2) các vị linh mục ít nhất cũng cần phải thể hiện rằng thử thách này là hữu hiệu, hoặc với lo ngại rằng việc thử thách sẽ không còn có tác dụng để phân biệt người có tội và người vô tội như trước nữa, những người này đành phải bị đem ra làm “vật hiến tế”.

Chúng ta cần lưu ý đến mối lo ngại rằng thử thách sẽ mất hiệu lực khi những bị can không tin tưởng vào một đấng toàn năng biết mọi chuyện, có thể trừng phạt kẻ tội đồ và tha thứ cho những người vô tội. Nhưng lịch sử đã chứng minh rằng hầu hết những người sống ở thời đó đều tin tưởng vào Đấng tối cao toàn năng và tìm kiếm công bằng.

Điều này đã dẫn chúng ta đến một vòng luẩn quẩn kỳ quái trong một câu chuyện kỳ quái: Nếu những linh mục trung cổ không thao túng những thử thách này, điều khiến họ trở thành bên duy nhất cho rằng một vị chúa toàn năng biết mọi thứ là hoàn toàn *không có thật*. Hoặc nếu có, họ sẽ không có đủ niềm tin vào những trọng trách của linh mục mà họ đang đảm nhiệm, để thấy được họ đang giả mạo một phần thiêng liêng của con đường kiếm tìm công lý.

* * *

Bạn cũng có thể đóng vai Chúa trời một lần khi học cách xây dựng một khu vườn tự nhỏ cỡ đại.

Giả sử bạn làm việc cho một công ty đang tuyển hàng trăm nhân viên mỗi năm. Công việc tuyển dụng chiếm rất nhiều thời gian và tiền bạc, đặc biệt là trong những ngành công nghiệp mà công nhân đến và đi rất liên tục. Ví dụ, trong ngành bán lẻ, tỷ lệ thay đổi nhân viên trong công ty là 50% một năm, trong khi trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh, tỷ lệ này có thể lên đến 100%.

Chính vì thế, không có gì đáng ngạc nhiên khi những nhà tuyển dụng đã rất vất vả với quá trình tuyển dụng. Những người tìm việc ngày nay có thể dễ dàng điền những mẫu đăng tuyển trên mạng trong vòng 20 phút ngay tại nhà. Phải chăng đây là một tin đáng mừng?

Tuy nhiên, thực tế không hẳn vậy. Những quy trình tuyển dụng đơn giản này có thể thu hút nhiều người chỉ có một sự hào hứng không đáng kể với công việc, những người có thể có hồ sơ đẹp nhưng lại không sẵn sàng gắn bó lâu dài với công việc.

Vì vậy, sẽ ra sao nếu những nhà tuyển dụng, thay vì làm quy trình ứng tuyển đơn giản hơn, thì sẽ thực hiện quy trình tuyển dụng phức tạp, ví dụ như khoảng 60-90 phút để có thể sàng lọc được những người có niềm đam mê thực sự?

Chúng tôi đã trao đổi điều này với nhiều công ty và không công ty nào chấp nhận điều đó. Tại sao? Họ trả lời, “Nếu đưa ra quy trình tuyển dụng khó khăn hơn, chúng tôi sẽ có ít người ứng tuyển hơn”.

Tất nhiên, điều này lại chính là điểm mấu chốt: Bạn sẽ ngay lập tức loại bỏ được những ứng viên không xuất hiện trong buổi phỏng vấn hoặc nghỉ việc chỉ sau vài tuần.

Trong khi đó, các trường đại học và cao đẳng không có kế hoạch gì để đào tạo những ứng viên tương lai này. Một học sinh trung học đã phải thực sự cố gắng để có thể giành được một vị trí trong một trường đại học tử tế. Điểm khác biệt lớn nhất giữa việc thi tuyển vào trường đại học và có một công việc là người đi tìm việc sẽ được trả tiền sau khi nhận việc, còn sinh viên đại học phải trả học phí đáng kể sau khi được nhận vào trường.

Nhưng điều này có thể giúp giải thích tại sao bằng đại học lại có giá trị như vậy. (Tại Mỹ, một nhân viên với bằng cử nhân 4 năm có thể kiếm nhiều hơn 75% so với một nhân viên chỉ có bằng trung học). Một tấm bằng đại học có thể nói cho nhà tuyển dụng biết điều gì? Rằng chủ nhân của nó sẵn sàng và có thể hoàn thành mọi nhiệm vụ khó khăn, mất nhiều thời gian và sẽ không tìm cách chạy

trốn ngay khi dấu hiệu đầu tiên của khó khăn bắt đầu nhen nhóm xuất hiện.

Chúng ta vẫn còn thiếu những cơ hội để khiến mỗi ứng viên làm việc chăm chỉ như những học sinh thi tuyển vào đại học. Vậy nên, liệu có cách nào nhanh chóng, thông minh, không tốn kém để sàng lọc ứng viên trước khi họ được nhận hay không?

Zappos đã nảy ra một sáng kiến. Zappos muốn biết liệu mỗi nhân viên mới có dốc hết tâm huyết cho công việc của cửa hàng không. Đó là một phần nhiệm vụ của “thư mời nhận việc”. Khi những nhân viên mới đang trong thời gian thử việc, họ đã được sàng lọc, được nhận vào làm việc và hoàn thành một vài tuần huấn luyện, Zappos vẫn cho họ cơ hội để nghỉ việc. Thậm chí tốt hơn, những người nghỉ việc còn được trả toàn bộ lương cho thời gian đào tạo và thậm chí còn nhận được khoản thưởng tượng trưng cho tháng đầu tiên làm việc, khoảng 2.000 đô-la, chỉ để họ nghỉ việc! Tất cả những điều cần phải làm là thực hiện một cuộc phỏng vấn nghỉ việc và từ bỏ quyền được tuyển dụng vào một lần khác bởi Zappos.

Điều này nghe có vẻ điên rồ. Có công ty nào lại đồng ý trả 2.000 đô-la chỉ để cho một nhân viên mới *nghỉ việc* kia chứ?

Tuy nhiên, Zappos lại là một công ty có ý tưởng rất thông minh. Điều này thực sự đặt nhân viên vào tình thế “Bạn quan tâm đến tiền nhiều hơn hay quan tâm đến văn hóa và công ty nhiều hơn?” Tony Hsieh, giám đốc điều hành của Zappos nói, “Nếu họ quan tâm đến tiền bạc hơn, chúng tôi có thể sẽ không phải là nơi phù hợp dành cho họ”.

Hsieh nhận ra rằng bất kỳ nhân viên sẵn sàng nhận 2.000 đô-la lại sẽ là những người không tốn kém của công ty một khoản chi phí

lớn như vậy trong dài hạn. Một ước tính cho thấy ngành công nghiệp này phải chi ra khoảng 4.000 đô-la để thay thế một nhân viên và một nghiên cứu gần đây với 2.500 công ty cho thấy một nhân viên được tuyển dụng sai lầm có thể khiến công ty mất đi tới 25.000 đô-la doanh thu, hạ thấp tinh thần của nhân viên và những hậu quả tương tự. Chính vì thế, Zappos quyết định trả 2.000 đô-la cho những nhân viên sẵn sàng nghỉ việc thay vì để họ ở lại và làm công ty tiêu tốn nhiều hơn. Theo bài viết này, dưới 1% nhân viên mới của Zappos đồng ý với “đề nghị đó” của họ.

Cơ chế sàng lọc nhân viên của Zappos về cơ bản khác biệt hẳn so với cách làm của các linh mục trung cổ, David Lee Roth và vua Solomon. Trong trường hợp này, Zappos thực hiện với sự minh bạch nhất có thể, không có một sự dối trá hay mách khóe nào. Những trường hợp kia đều sử dụng mách khóe để thực hiện mục đích của mình. Chính những mách khóe này khiến một bên để lộ bản chất của mình mà không nhận ra rằng anh ta đang bị điều khiển và nắm bắt. Câu chuyện về Zappos, vì vậy sẽ khiến bạn cảm thấy minh bạch và đáng tin cậy hơn. Tuy nhiên, việc sử dụng mách khóe, thành thực mà nói, lại rất vui. Hãy cùng xem xét một trường hợp như thế về một nhà máy vũ khí bí mật tại Israel.

Sau Thế chiến II, chính phủ Anh tuyên bố rút lui khỏi Palestine. Nước Anh đã suy kiệt sau chiến tranh và mệt mỏi với việc đứng giữa làm trọng tài cho người Ả Rập và người Do Thái.

Với những người Do Thái sống ở Palestine, có vẻ cuộc chiến với những người hàng xóm Ả Rập sẽ sớm kết thúc ngay khi những người Anh rời đi. Vì vậy, những nhóm Do Thái bán quân sự bắt đầu dự trữ vũ khí. Nguồn cung cấp súng bắt đầu cạn dần và họ có thể

buôn lậu súng từ châu Âu và những nơi khác, nhưng luật pháp của Anh lại không cho phép sản xuất đạn dược. Chính vì thế, những người Haganah quyết định xây dựng một nhà máy sản xuất đạn dược bí mật tại một kibbutz¹² nằm trên đỉnh đồi gần Rehovot, khoảng 15 dặm từ thành phố Tel Aviv. Mật danh của địa điểm này là Viện Ayalon.

Khu vực kibbutz này có một khu rừng quýt nhỏ, một trang trại trồng rau và một tiệm bánh. Viện nằm dưới tầng hầm bí mật của một cửa hàng giặt là. Cửa hàng giặt là có nhiệm vụ làm giảm tiếng ồn trong quá trình sản xuất đạn và cung cấp vỏ bọc hoàn hảo: những người công nhân trong kibbutz được nhìn thấy đi đến làm việc ở đó, lại gần những chiếc máy giặt khổng lồ, rồi biến mất đằng sau những chiếc máy, trên thực tế là đi cầu thang xuống nhà máy phía dưới.

Sử dụng những công cụ nhập khẩu từ Ba Lan và nhờ buôn lậu, viện bắt đầu sản xuất những viên đạn 9mm cho loại súng tiểu liên Sten.

Nhà máy sản xuất đạn này bí mật đến nỗi vợ của những công nhân này cũng không hề biết chồng mình đang làm gì. Việc vận hành nhà máy phải được giấu không chỉ với những người Ả Rập mà còn cả với những người Anh. Điều này thực sự khó khăn bởi những quân nhân người Anh đóng quân gần đó muốn được giặt đồ tại kibbutz. Họ cũng thường xuyên qua lại để làm quen, chào hỏi, thậm chí có một số người còn thân thiết với những gia đình ở kibbutz đó như một thành viên trong cộng đồng Do Thái.

Một lần, nhà máy này đã suýt nữa bị phát hiện: một quân nhân người Anh đến tiệm giặt ngay lúc một chiếc máy sản xuất đạn đang được di chuyển xuống tầng hầm của nhà máy. “Những người trong

nhà máy đã kéo anh ta xuống dưới hành lang, cho anh ta uống bia còn chúng tôi cố gắng để đưa chiếc máy đó xuống, đóng cửa và giấu chiếc máy đi”, cựu giám đốc của nhà máy đó hồi tưởng.

Tất nhiên, việc này giống như một tiếng chuông báo động. Nếu quân nhân người Anh kia không bị cốc bia làm mờ mắt, viện này hẳn sẽ bị đóng cửa, các lãnh đạo của viện sẽ bị bỏ tù. Họ cần được bảo vệ khỏi những cuộc viếng thăm bất ngờ như vậy.

Giải pháp cho chuyện này cười cùn lại là bia. Những quân nhân Anh thường phàn nàn rằng bia ở kibbutz quá nóng, họ thích loại bia ướp lạnh hơn. Những người bạn Do Thái của họ thì lại luôn sẵn sàng làm họ vui lòng, đã đưa ra một đề nghị: *Lần sau, nếu ghé qua, anh hãy gọi cho chúng tôi trước, chúng tôi có thể chuẩn bị một ít bia ướp lạnh cho anh.* Đã xong! Theo như những câu chuyện kể lại, lời báo hiệu bằng bia này giống như một sự mê hoặc: Những quân nhân người Anh không bao giờ bất ngờ viếng thăm nhà máy, nơi đã sản xuất ra 2.000 viên đạn dùng trong chiến tranh giành độc lập của Israel. Những người ở kibbutz đã khoanh vùng những sở thích cá nhân để làm thỏa mãn những lợi ích lớn hơn.

Có nhiều cách để dạy cho một khu vườn tự nhỏ cỏ (hoặc, nếu bạn thích, chính là tạo ra một sự cân bằng tách biệt). Nhà máy sản xuất đạn bí mật và Zappos đã đưa ra môi thử - bằng bia lạnh và bằng 2.000 đô-la (trong câu chuyện kia) - để có thể giải quyết vấn đề. Thử thách của linh mục đã dựa vào nỗi sợ hãi đối với Đấng toàn năng và kiến thức của Chúa. David Lee Roth và vua Solomon, khi đó, mỗi người đều khiến mình trông có vẻ tàn nhẫn chỉ với mục đích tìm kiếm sự thật. Roth đóng vai một người ích kỷ, hay đòi hỏi và vua Solomon, bằng việc phán quyết như một tên bạo chúa khát máu,

sẵn sàng giải quyết cuộc tranh chấp của hai bà mẹ bằng việc xẻ đôi một đứa trẻ.

Phương pháp này lại dễ khiến con người ta tự phân loại mình thành những kiểu khác nhau. Nó có thể có những lợi ích bất ngờ. Hãy xem email dưới đây:

Kính gửi Ông/Bà, những điều tôi viết dưới đây là **TỐI MẬT**:

Tôi là một trong những nhân viên của ban quản lý năng lượng ở Lagos, Nigeria. Tôi có được thông tin của ông/ bà từ danh mục điện thoại công việc ở trung tâm thương mại và công nghiệp đồng thời đang tìm kiếm một người **ĐÁNG TIN CẬY, TRUNG THỰC** để tin tưởng thực hiện giao dịch cùng.

Trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng nhằm mang điện khí hóa về vùng nông thôn, tôi và một vài đồng nghiệp đã thổi phồng giá trị của hợp đồng này. Khoản tiền giao dịch trội lên đã được chúng tôi bảo vệ cẩn thận.

Tuy nhiên, chúng tôi quyết định chuyển khoản tiền 10,3 triệu đô-la này ra khỏi Nigeria. Vì vậy, chúng tôi đang tìm kiếm một người nước ngoài trung thực, đáng tin cậy và không tham lam để sử dụng tài khoản của người đó với mục đích chuyển khoản tiền này sang tài khoản của họ. Và người chủ tài khoản cũng sẽ **NHẬN ĐƯỢC 30% TỔNG GIÁ TRỊ** khoản tiền này.

Nếu ông/bà có thể thực hiện hợp đồng này mà không có một khúc mắc nào, chúng tôi có thể tin tưởng thực hiện giao dịch này. Tuy nhiên, hãy **TUYỆT ĐỐI** giữ bí mật thương vụ này và tránh nhắc đến chúng tôi trong bất kỳ trường hợp nào để khỏi ảnh hưởng đến sự nghiệp và công việc của chúng tôi.

Nếu thương vụ này khiến ông/bà cảm thấy hứng thú, hãy liên hệ ngay với tôi qua email này để chúng tôi có thể cung cấp thêm thông tin và liên hệ với ông/bà một cách dễ dàng hơn.

Đã khi nào bạn nhận được những email tương tự như thế này chưa? Có thể lắm chứ! Những email này thường tìm mọi cách để len lỏi vào hòm thư của bạn mỗi ngày. Nếu không phải từ một nhân viên chính phủ, thì sẽ là một hoàng tử bị phế truất hoặc một bà góa triệu phú. Trong những trường hợp này, tác giả có quyền sở hữu hàng triệu đô-la nhưng lại cần sự giúp đỡ để lấy được khoản tiền này ra khỏi một bộ máy cứng nhắc hoặc một ngân hàng bất hợp tác.

Và đó là một sự khởi đầu. Nếu bạn gửi lại thông tin về tài khoản ngân hàng *của bạn* (và có thể là một vài bản sao kê ngân hàng nữa), bà góa phụ, chàng hoàng tử hay nhân viên chính phủ có thể an tâm gửi tiền vào tài khoản ngân hàng của bạn cho tới khi mọi thứ rõ ràng. Bạn sẽ có cơ hội du lịch tới châu Phi để giải quyết những giấy tờ nhạy cảm này. Bạn có thể sẽ phải đặt cọc vài ngàn đô-la để cho chuyến đi. Tất nhiên, bạn cũng sẽ được trả một khoản tiền khổng lồ để bù đắp cho những rắc rối mà bạn gặp phải.

Những đề nghị như thế này có hấp dẫn bạn không? Chúng tôi hy vọng là KHÔNG! Đó chỉ là một chiêu lừa đảo, diễn ra trong hàng thế kỷ và thay đổi kịch bản theo từng giai đoạn. Một kiểu khác được biết là Người tù Tây Ban Nha. Kẻ lừa đảo vờ là một người giàu có đã bị án oan và phải ngồi tù, không được tận hưởng sự giàu có nữa. Một tài sản khổng lồ sẽ chờ đợi người hùng nào giúp anh ta thoát khỏi cảnh tù đày. Trước đây, mọi sự thuyết phục để được thực hiện thông qua thư tay và những cuộc trao đổi trực tiếp, còn ngày nay lại qua Internet.

Điểm chung của trò lừa đảo này là đều có một khoản phí trả trước, nhưng mọi trò lừa đảo này đều có tên gọi chung là “Bức thư từ Nigeria” hay “Trò lừa đảo 419”, con số lấy theo bộ luật hình sự Nigeria.

Thực tế, dạng gian lận kiểu khoản phí trả trước này diễn ra ở nhiều quốc gia, nhưng Nigeria dường như là “cái nôi” của vấn nạn này: những màn lừa đảo loại này diễn ra ở Nigeria nhiều hơn ở mọi quốc gia khác cộng lại. Thực ra, điều này nổi tiếng đến mức nếu bạn gõ “Nigeria” vào bất kỳ công cụ tìm kiếm nào, chức năng tự động điền sẽ gợi ý bạn từ “Lừa đảo ở Nigeria”.

Bạn sẽ thắc mắc: “Nếu như trò lừa đảo ở Nigeria nổi tiếng như thế, tại sao một tay bịp ở Nigeria lại thú nhận rằng mình sống ở Nigeria?”

Đó là câu hỏi mà Cormac Herley cũng đã tự hỏi. Herley là một chuyên gia máy tính tại Viện Nghiên cứu Microsoft, người lâu nay rất hứng thú với chủ đề vấn nạn lừa đảo ảnh hưởng ra sao tới công nghệ. Trong những nghiên cứu trước đó, tại Hewlett-Packard, một trong những mối quan ngại là một máy in để bàn càng ngày càng tinh vi đến mức có thể sử dụng để in tiền giả.

Herley không để ý nhiều đến những vụ lừa đảo từ Nigeria cho đến khi ông nghe thấy hai người nhắc đến câu chuyện này từ hai góc nhìn. Một người nói về hàng triệu thậm chí hàng tỷ đô-la mà những kẻ lừa đảo có thể kiếm được (khó có thể ước lượng được con số chính xác nhưng những kẻ lừa đảo ở Nigeria đã lừa được một con số lớn tới mức Cơ quan Mật vụ Hoa Kỳ đã xây dựng một lực lượng để xử lý sự việc, khi một nạn nhân từ California đã mất 5 triệu đô-la). Một người khác lại cho rằng những người Nigeria hẳn

phải rất ngô nghê khi gửi những bức thư cho những người ngoại quốc để kể những câu chuyện đó và hoàn toàn phi logic.

Herley đã băn khoăn về việc hai lời phát biểu này đúng ở mức độ nào. Nếu những kẻ lừa đảo thực sự ngu ngốc và những bức thư của họ thể hiện rõ ràng là một sự lừa đảo, làm sao họ có thể thành công trong việc thu hút những nạn nhân? “Khi nhìn thấy một mâu thuẫn rõ ràng, bạn sẽ bắt đầu đào xới, tìm hiểu để xem mình có thể tìm thấy động cơ nào đó thực sự có ý nghĩa không”.

Ông ta bắt đầu thực nghiệm những cuộc lừa đảo từ góc độ của những kẻ lừa đảo. Đối với những người muốn thực hiện một vụ lừa đảo, Internet là một món quà tuyệt vời. Nó khiến những kẻ này có thể sở hữu hàng triệu địa chỉ email và có thể ngay lập tức gửi hàng triệu bức thư lừa đảo. Chính vì thế mà chi phí để liên hệ với những nạn nhân tiềm năng thấp một cách đáng kinh ngạc.

Tuy nhiên, việc biên một nạn nhân tiềm năng thành một nạn nhân thực sự sẽ đòi hỏi nhiều thời gian và công sức hơn thế, thường là một chuỗi những email dài, một vài cuộc gọi và cuối cùng là những giấy tờ về tài khoản ngân hàng.

Cứ cho rằng trong 10.000 email lừa đảo bạn gửi đi, có 100 người mắc bẫy và viết thư trả lời. 9.900 người còn lại xóa luôn bức thư đó và chẳng mang lại cho bạn xu nào. Tuy nhiên ngay từ thời điểm này, bạn đầu tư một cách nghiêm túc vào 100 nạn nhân tiềm năng. Chỉ cần mỗi người thông minh hơn một chút hoặc cảm thấy nghi ngại, hoặc đơn giản là không còn hứng thú nữa, khả năng kiếm được lợi nhuận của bạn sẽ bị giảm.

Như vậy, 100 người này sẽ có thể mang tới cho bạn bao nhiêu lợi nhuận? Cứ cho rằng một người sẽ đi hết quãng đường đó, còn

lại 99 người, theo cách nói số học, là những *lỗi dương tính*.

Việc lừa đảo qua Internet không hẳn đã là lĩnh vực duy nhất tồn tại những *lỗi dương tính*. Khoảng 95% báo động trộm cắp mà cảnh sát Mỹ phản ứng lại là báo động giả. 95% này bao gồm khoảng 36 triệu báo động giả và tiêu tốn khoảng 2 tỷ đô-la mỗi năm. Trong ngành dược, chúng ta hoàn toàn có lý khi lo lắng về những xét nghiệm *lỗi dương tính*, một sự đau ốm nhẹ nhưng có nguy cơ dẫn đến tử vong, ví dụ, những bệnh chưa được phát hiện, nhưng xét nghiệm bị *lỗi dương tính* cũng là một vấn đề lớn. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng một tỷ lệ cao đáng kinh ngạc (60% với đàn ông, 49% với phụ nữ) trong số những bệnh nhân thường xuyên tầm soát ung thư tuyến tiền liệt, phổi, trực tràng, buồng trứng có kết quả sai. Có những ý kiến cho rằng cần hoàn toàn loại bỏ việc tầm soát ung thư buồng trứng đối với những phụ nữ khỏe mạnh bởi nó hoàn toàn vô ích và quá nhiều trường hợp kết quả tầm soát sai đã khiến nhiều phụ nữ gặp phải “những tổn hại không đáng có, ví dụ như những cuộc đại phẫu”.

Một trong những *lỗi dương tính* lớn nhất trong thời gian gần đây diễn ra ở chính trong lĩnh vực bảo mật máy tính của Cormac Herley. Năm 2010, chương trình diệt virus McAfee đã nhận diện một tệp dữ liệu máy tính gây hại đối với một hệ thống máy tính chạy chương trình Windows của Microsoft. Nó trực tiếp tấn công các tệp khác, có thể sẽ xóa bỏ hoặc vô hiệu hóa một tệp trong máy tính. Có một vấn đề: Tệp máy tính đó không gây hại, và thực tế, nó chỉ là một phần trong quá trình khởi động của Windows. Chương trình diệt virus, nếu như tấn công sai những tệp vô hại, sẽ khiến hàng triệu máy tính dính vào một *lỗi* là không ngừng khởi động lại”, Herley nói.

Như vậy, làm sao để những kẻ lừa đảo Nigeria có thể giảm thiểu những lỗi dương tính như vậy?

Herley dùng kỹ năng về tin học và toán học của mình để mô hình hóa câu hỏi này. Trong suốt quá trình, ông đã định nghĩa những tính cách hình thành nên một nạn nhân tiềm năng: sự cả tin. Cuối cùng, những người cả tin như thế nào sẽ gửi hàng ngàn đô- la tới những người lạ mặt chỉ dựa vào một bức thư kỳ lạ về một kho báu bị bỏ quên?

Làm thế nào để những tên lừa đảo Nigeria có thể biết rằng ai là người cả tin, ai là người cảnh giác chỉ bằng việc nhìn vào hàng ngàn địa chỉ email? Tất nhiên là không. Sự cả tin trong trường hợp này là điểm chính không thể quan sát được. Tuy nhiên, Herley nhận ra rằng, kẻ lừa đảo có thể khiến những người cả tin thể hiện bản chất của mình. Bằng cách nào?

Bằng cách gửi những bức thư rất nực cười - bao gồm việc đề cập đến Nigeria - rằng chỉ có người cả tin mới tin điều đó. Những người hiểu biết sẽ ngay lập tức xóa những email như vậy. “Kẻ lừa đảo sẽ tìm xa những người chưa bao giờ nghe nói đến điều đó”, Herley nói. “Bất kỳ ai mà không phá lên cười khi nhận được những bức thư như này là những người mà kẻ lừa đảo muốn nói chuyện”.

Đây là cách mà Herley viết vào trong bản nghiên cứu: “Mục đích của những email này không phải là để thu hút những người có thể lừa gạt được mà để tránh những người không thể lừa gạt được, vốn có số lượng rõ ràng là đông hơn rất nhiều. Những ngôn ngữ xa lạ kỳ quặc không nhắc đến Nigeria có thể sẽ mang tới nhiều phản hồi hơn nhưng lại làm giảm tổng lợi nhuận. Những người đã bị lừa có thể bị lừa trong một khoảnh khắc nào đó, nhưng sau đó sẽ nhận ra và trở

thành rào cản, chính xác là những lỗi dương tính đất đỏ nhất khiến kẻ lừa đảo ngán ngẩm.”

Nếu đã từng cho rằng những tay lừa đảo Nigeria là những kẻ ngu ngốc, thì giờ có lẽ bạn đã bị thuyết phục, giống như Cormac Herle đã bị thuyết phục, rằng những tên lừa đảo Nigeria chính xác là kẻ ngốc chúng ta đều mong muốn trở thành. Những email nực cười của chúng thực tế lại chính là cách thông minh để những kẻ lừa đảo dựng lên một khu rừng khiến cỏ dại tự lợi dần. • » •

Những người này không khác gì kẻ trộm. Họ càng tự hào về phương pháp của mình, càng khó để ăn mừng nhiệm vụ của họ. Bây giờ, khi đã hiểu được cách thức mà trò lừa đảo này diễn ra, thì liệu có cách nào để ta có thể dùng gậy ông đập lưng ông hay không?

Herley tin là có. Ông đề ý rằng với sự đồng ý một cộng đồng mạng nho nhỏ của những kẻ mắc câu, những người sẵn sàng hợp tác với những kẻ lừa đảo Nigeria trong các cuộc nói chuyện qua email phí thời giờ này.

“Họ hầu hết làm những điều này để khoe khoang về quyền lợi”, ông nói. Herley muốn nhìn thấy những nỗ lực này được tự động mở rộng. Ông nói, “Những điều bạn muốn là xây dựng một chatbot - chương trình máy tính có thể tự động nói chuyện với bạn. Ví dụ, có một chatbot làm nhiệm vụ của bác sĩ tâm lý. Bạn muốn xây dựng một cái gì đó thu hút những kẻ lừa đảo ở một mặt nào đó, hãy khéo léo một chút. Bạn không cần khiến hấn phải nói chuyện trong khoảng 20 email qua lại, nhưng nếu hấn cố gắng làm điều gì đó, điều đó sẽ rất tuyệt!”

Nói cách khác, Herley muốn thấy một lập trình viên máy tính thông minh giả vờ bị lừa để đánh lừa một kẻ lừa đảo thông minh, người cũng giả vờ để tìm ra nạn nhân, nếu không ngu ngốc, thì lại hết sức cả tin.

Chatbot của Herley sẽ xâm nhập vào hệ thống của những kẻ lừa đảo để trở thành những lời dương tính, khiến chúng không thể tìm ra những nạn nhân thực sự. Bạn có thể so sánh đó là một kẻ rải thảm bom trong khu vườn của một kẻ lừa đảo với hàng triệu cây cỏ dại.

Chúng tôi cũng nghĩ rằng sẽ rất tuyệt nếu như tấn công được những kẻ xấu trước khi chúng tấn công những người vô tội.

Trong cuốn *Siêu kinh tế học hài hước*, chúng tôi đã mô tả một thuật toán mà chúng tôi xây dựng cùng với một nhân viên chống gian lận trong một ngân hàng lớn của Anh. Nó được thiết kế để sàng lọc hàng trăm triệu dữ liệu từ khách hàng của ngân hàng để nhận ra những kẻ khủng bố tiềm năng. Ý tưởng này xuất phát từ cách hành xử bất thường của những kẻ khủng bố vụ ngày 11 tháng 9 tại Mỹ:

- Chúng thường gửi vào ngân hàng một khoản lớn và sẵn sàng rút tiền bất cứ lúc nào mà không có khoản thay thế.

- Các giao dịch ngân hàng không phản ánh những chi phí sinh hoạt thông thường như là chi phí thuê nhà, trang thiết bị, bảo hiểm và các khoản khác.

- Một số người trong đó thường xuyên nhận hoặc gửi các khoản ngoại hối, nhưng khoản tiền đó luôn dưới mức cần chú ý.

Những dấu hiệu này không đủ để nhận biết một kẻ khủng bố hoặc thậm chí là một tội phạm nhỏ.

Song, bằng việc lưu ý những điểm khác biệt này và chọn lọc những dấu hiệu đáng nghi khác từ danh sách khách hàng của ngân

hàng ở Anh, chúng tôi đã có thể thắt chặt hơn, và hết sức có thể cái thông lọng của thuật toán này.

Hãy tưởng tượng rằng công thức của chúng tôi đúng tới 99% trong việc dự đoán một khách hàng của ngân hàng có liên hệ với một nhóm khủng bố. Điều này nghe có vẻ tuyệt cho đến khi bạn coi những hậu quả của tỷ lệ lỗi dương tính của 1% những trường hợp như thế này.

Những kẻ khủng bố không có nhiều tại Anh. Giả sử ở Anh có 500 người. Một công thức với 99% chính xác sẽ loại bỏ 495 người trong số họ, nhưng nó cũng có thể phân loại sai 1% những người khác trong số dữ liệu. Trong toàn bộ dân số của Anh, khoảng 50 triệu người lớn, có thể suy đoán ra tầm 500.000 người không có liên quan. Điều gì xảy ra nếu bạn đánh đồng nửa triệu người không có liên quan này về phe khủng bố? Bạn có thể khoe rằng tất cả những gì bạn muốn là một tỷ lệ lỗi dương tính của 1% thấp nhất có thể - chỉ cần nhìn vào tỷ lệ lỗi dương tính mà những kẻ lừa đảo Nigeria phải đối mặt! - nhưng vẫn có rất nhiều những người giận dữ (và thậm chí cả pháp luật nữa) trong tay.

Như vậy công thức này phải gần như đúng tới 99,999%. Đây là điều chúng tôi đã cố gắng để xây dựng với mọi điều chúng tôi đưa vào thuật toán này với nhiều dấu hiệu. Một vài dấu hiệu chỉ đơn giản như là vấn đề về nhân khẩu học (những kẻ khủng bố ở Anh được nhận dạng thường là những người đàn ông trẻ, và tính đến thời điểm này,, hầu hết trong số họ theo đạo Hồi). Những dấu hiệu khác là về cách hành xử. Ví dụ: một kẻ khủng bố giấu mặt thường không rút tiền từ máy ATM vào buổi chiều thứ Sáu, vì theo đạo Hồi, đây là thời gian để cầu nguyện.

Một dấu hiệu khác mà chúng tôi ghi lại, và hoàn toàn có giá trị đối với công thức này, là bảo hiểm nhân thọ. Một kẻ sắp trở thành kẻ khủng bố thường chẳng bao giờ mua bảo hiểm nhân thọ từ ngân hàng của chính mình, ngay cả khi hắn có vợ hoặc con nhỏ. Vì các điều khoản bảo hiểm không đồng ý chi trả nếu như người được bảo hiểm thực hiện các hành vi như đánh bom tự sát, cho nên việc mua bảo hiểm cũng chỉ phí tiền mà thôi!

Sau vài năm nghiên cứu chặt chẽ, thuật toán này đã chính thức được sử dụng để xử lý khối dữ liệu khổng lồ của ngân hàng. Nó chạy suốt đêm với hệ thống siêu máy tính của ngân hàng để không ảnh hưởng tới các hoạt động bình thường khác. Thuật toán có vẻ như hoạt động rất hiệu quả. Nó đã tạo ra một danh sách những cái tên mà trong đó hẳn là có những kẻ khủng bố. Ngân hàng cung cấp cho chúng tôi danh sách đó trong một phong bì được bảo vệ bởi một dấu niêm phong theo pháp luật khiến chúng tôi không thể biết tên của những người trong đó và chúng tôi buộc phải gặp gỡ Giám đốc An ninh Quốc gia Anh để đưa cho ông chiếc phong bì đó. Chà, nghe có vẻ rất thật bí hiểm!

Điều gì đã xảy ra với những người trong danh sách đó? Chúng tôi rất muốn cho độc giả biết, nhưng chúng tôi không thể - không phải bởi vấn đề luật an ninh mà chỉ bởi chúng tôi cũng chẳng biết gì về việc đó! Dù những nhà chức trách Anh có vẻ rất thích thú khi nhận được danh sách đó, nhưng họ cũng cảm thấy không bắt buộc phải cho chúng tôi đi theo khi tới gõ cửa nhà những kẻ tinh nghi.

Đây có thể là cái kết của câu chuyện. Nhưng gượng đã. Trong cuốn *Siêu kinh tế học hài hước*, chúng tôi đã mô tả không chỉ cách xây dựng thuật toán này mà còn chỉ ra cách một kẻ có khả năng là

khủng bố có thể luôn lách khỏi phương pháp sàng lọc này: Bằng cách đến ngân hàng và mua bảo hiểm nhân thọ. Một ngân hàng mà chúng tôi làm việc cùng, chúng tôi đã lưu ý: “Cung cấp những điều khoản bảo hiểm căn bản với chi phí chỉ vài bảng Anh một tháng”. Chúng tôi đã gọi chiến dịch này là: Sự hạ nhiệt của trái đất, những cô gái điếm yêu nước và tại sao những kẻ đánh bom liều chết cần mua bảo hiểm nhân thọ.

Khi đến London để thực hiện chuyển quảng bá cho cuốn sách, chúng tôi đã gặp một nhóm người Anh hoàn toàn không đồng ý với việc đưa ra lời khuyên cho những kẻ khủng bố. Một cuốn tạp chí phê bình viết, “Tôi không hiểu tại sao chúng ta lại tiết lộ bí mật cho những tên khủng bố”. Các phát thanh viên, người làm truyền hình thậm chí còn kém lịch sự hơn, họ hỏi chúng tôi, có thằng ngốc nào tự gây khó khăn cho mình bằng việc vẽ nên hình dáng một cái bẫy như vậy để miêu tả chính xác cách tránh xa chúng không? Công bằng mà nói, chúng tôi còn ngờ nghệch hơn cả những kẻ lừa đảo Nigeria, hão huyền hơn David Lee Roth và khát máu hơn vua Solomon.

Chúng tôi đăng hăng, ậm ừ, đấu tranh tư tưởng, và thỉnh thoảng, chúng tôi cảm thấy ân hận. Song, chúng tôi vẫn cười thâm. Và chúng tôi cảm thấy hạnh phúc hơn mỗi lần bị héo mòn vì sự ngu ngốc của chính mình. Tại sao?

Ngay từ khi bắt đầu dự án này, chúng tôi nhận ra rằng việc tìm kiếm vài quả táo hồng trong cả triệu quả táo là điều cực kỳ khó khăn. Sự kỳ quái của chúng tôi sẽ còn gia tăng nếu bằng cách nào đó, chúng tôi có thể lừa để những quả táo hồng tự lộ diện. Đó là

điều mà mảnh khóe về bảo hiểm nhân thọ - đúng, đó thực chất lại là một mảnh khóe - cần phải hoàn thành.

Rất nhiều ngân hàng có thể giới thiệu bảo hiểm nhân thọ, nhưng hầu hết mọi người dùng dịch vụ ngân hàng chỉ với mục đích giao dịch và tiền bạc, và nếu muốn mua bảo hiểm, họ sẽ mua qua môi giới hoặc trực tiếp từ công ty bảo hiểm.

Chính vì vậy, những kẻ ngốc của nước Mỹ đã bị xỏ mũi bằng các phương tiện truyền thông của Anh, rằng việc đưa ra lời khuyên cho những kẻ khùng bố, có ai lại có động lực đủ mạnh để mua bảo hiểm nhân thọ từ chính ngân hàng của mình? Một số người muốn che giấu hành vi của mình. Và thế là, thuật toán của chúng tôi đã sẵn sàng nhằm để ý một cách chi tiết đến những người đó. Nhờ học được từ những cái đầu vĩ đại như đã giới thiệu trong chương này, chúng tôi đặt một cái bẫy dành riêng cho những kẻ tội phạm. Nó khiến chúng, theo ngôn ngữ của vua Solomon, “tự phục kích chính mình”.

Chương 8

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THUYẾT PHỤC ĐƯỢC NHỮNG NGƯỜI KHÔNG MUỐN BỊ THUYẾT PHỤC?

Người sẵn sàng tư duy như một kẻ lập dị thường hiếm khi muốn chết dưới đầu gậy của ai đó.

Có thể bạn đã đưa ra một câu hỏi không thể dễ chịu, thử thách một điều hiển nhiên, hoặc đơn giản là đề cập đến một vấn đề không nên đề cập đến. Kết quả là, tên bạn bắt đầu bị nhắc đến khắp nơi. Người ta có thể buộc tội bạn kết giao với phù thủy, với các bè đảng hoặc thậm chí là các nhà kinh tế. Bạn có thể đang hướng tới một cuộc chiến khốc liệt. Điều gì sẽ diễn ra tiếp theo?

Lời khuyên của chúng tôi: Đơn giản là hãy mỉm cười và đổi chủ đề. Bởi việc suy nghĩ theo cách sáng tạo về một vấn đề để tìm ra được câu trả lời thực sự rất khó. Với kinh nghiệm của chúng tôi, nó còn khó khăn hơn nhiều khi thuyết phục một ai đó không mong muốn bị thuyết phục.

Song, nếu bạn là một người tài giỏi trong việc thuyết phục ai đó, hoặc có khi bạn đã bị dồn đến chân tường, bạn cũng có thể sẽ đưa ra những giải pháp tuyệt vời nhất. Dù luôn muốn tránh những trận chiến không mong đợi, nhưng chúng ta đã nhúng chân vào một số trận chiến và cũng đã học được một số vấn đề trong cuộc chiến đó.

Thứ nhất, chúng ta phải hiểu được việc thuyết phục khó khăn như thế nào và tại sao.

Hầu hết những nhà khí tượng học đều tin tưởng rằng Trái đất đang nóng dần lên, nguyên nhân là do một phần các hoạt động của con người và sự ấm lên của Trái đất ẩn chứa nhiều rủi ro khôn lường. Nhưng người Mỹ thì lại ít lo lắng về điều đó so với các quốc gia khác. Tại sao?

Một nhóm những nhà nghiên cứu tham gia vào một Dự án Nhận thức Văn hóa (Cultural Cognition Project - CCP), được xây dựng bởi những luật gia và những nhà tâm lý học, cố gắng đưa ra câu trả lời cho câu hỏi đó.

Nhiệm vụ chính của CCP là tìm ra được bằng cách nào mà cộng đồng có thể hình thành những góc nhìn về những vấn đề nhạy cảm như luật quản lý súng, công nghệ nano và hiệp dân. Về việc nóng lên của Trái đất, CCP bắt đầu với những lý giải hợp lý rằng cộng đồng không nghĩ những chuyên gia khí tượng học biết họ đang nói những gì.

Nhưng lời lý giải này không thực sự hợp lý. Năm 2009, một thống kê đã cho thấy những nhà khoa học Mỹ thực sự được coi trọng, với 84% người được hỏi cho rằng những ảnh hưởng của các nhà khoa học tới xã hội là “hoàn toàn tích cực”. Và vì những nhà khoa học có những suy nghĩ sâu sắc về sự ấm lên của Trái đất, thu thập và phân tích các dữ liệu, nên có vẻ như họ là những người có lợi thế nhất để biết sự thật.

Chính vì thế, mấu chốt là việc thiếu thông tin. Có lẽ những người không lo lắng về khí hậu thay đổi đơn giản là “không đủ thông minh”, như một nhà nghiên cứu của CCP đã chỉ ra. Những người đó không được giáo dục đầy đủ, không hiểu những vấn đề giống như hiểu biết của các nhà khoa học. Sự giải thích này có vẻ chính xác. Một cuộc

thăm dò khác chỉ ra rằng 85% những nhà khoa học tin rằng “công chúng không biết nhiều về khoa học” và đó “là vấn đề chính”.

Để khẳng định sự thiếu hiểu biết về khoa học là nguyên nhân dẫn đến sự thiếu quan tâm của cộng đồng, CCP đã thực hiện một khảo sát. Cuộc khảo sát này bắt đầu bằng những câu hỏi để kiểm tra mức độ hiểu biết về khoa học và số học của những người được hỏi.

Dưới đây là một số câu hỏi số học:

Tưởng tượng chúng ta lắc một con xúc xắc 6 mặt 1.000 lần. Trong số 1.000 lần lắc, bạn cho rằng có bao nhiêu lần con xúc xắc sẽ ra số chẵn?

Một chiếc gậy bóng chày và một trái bóng chày trị giá 1,1 đô-la. Chiếc gậy đắt hơn quả bóng 1 đô-la. Vậy quả bóng có giá bao nhiêu?

Còn dưới đây là một số câu hỏi khoa học:

Đúng hay sai: Tâm của Trái đất rất nóng

Đúng hay sai: Gen của người cha quyết định đứa trẻ là trai hay gái

Đúng hay sai: Kháng sinh cũng diệt virus như diệt vi khuẩn. ¹³

Sau mỗi bài trắc nghiệm, chúng tôi có một nhóm các câu hỏi khác, bao gồm câu hỏi dưới đây: Bạn nghĩ biến đổi khí hậu sẽ ảnh hưởng thế nào đến sức khỏe, sự an toàn và tài sản của nhân loại?

Hãy đoán xem, kết quả của cuộc khảo sát đó như thế nào? Bạn có cho rằng những người có kiến thức toán học và khoa học tốt hơn sẽ có mối quan tâm đến nguy cơ về biến đổi khí hậu nhiều hơn hay không?

Đó cũng chính là điều mà những nhà nghiên cứu ở CCP hy vọng. Nhưng điều đó lại không xảy ra. “Tựu trung lại”, các nhà nghiên cứu công bố “những người có kiến thức tốt hơn về khoa học và số học lại thường quan tâm ít hơn và không nhìn nhận vấn đề biến đổi khí hậu như một nguy cơ nghiêm trọng giống như những người ít hiểu biết hơn.”

{ Sao lại có thể như vậy? Nghiên cứu sâu hơn, những nhà nghiên cứu CCP tìm thấy một điểm đáng ngạc nhiên hơn nữa trong số liệu ghi chép. Những người làm tốt bài kiểm tra toán học và khoa học thường có một cái nhìn cực đoan về việc biến đổi khí hậu theo chiều hướng này hoặc chiều hướng khác, cho thấy nó thực sự nguy hiểm.

Điều này thật kỳ cục, phải không? Những người với số điểm toán học và khoa học cao hơn thường được đào tạo tốt hơn, và chúng ta đều biết giáo dục tạo ra những người có học thức, đạo đức, chứ không phải những kẻ cực đoan. Tuy nhiên, không hẳn là vậy. Ví dụ, những kẻ khủng bố lại thường được đào tạo bài bản hơn những người không phải là khủng bố. Như những nhà nghiên cứu CCP đã tìm ra, những người cực đoan về vấn đề biến đổi khí hậu cũng như vậy.

Điều này có thể giải thích bởi lý do rằng những người thông minh đơn giản thường có kinh nghiệm hơn trong việc cảm nhận họ đúng và chính vì thế có sự tự tin hơn về kiến thức trong mọi lĩnh vực. Tuy vậy, việc tự tin rằng bạn đúng không có nghĩa là bạn

đúng. Hãy nhắc lại về câu chuyện của Philip Tetlock, người đã nghiên cứu về khả năng dự đoán của những chuyên gia chính trị,

tim thấy điểm chắc chắn của một người dự đoán tồi: võ đoán.

Biến đổi khí hậu có thể là một trong những chủ đề mà hầu hết mọi người đều không nghĩ nhiều và sâu sắc đến nó. Điều này cũng dễ hiểu thôi. Sự thay đổi hằng năm của khí hậu có thể không phản ánh đúng xu hướng thay đổi khí hậu dài hạn, những thay đổi sẽ diễn ra trong vài thập kỷ hay vài thế kỷ. Con người thường xuyên bận rộn với cuộc sống hằng ngày và phải vật lộn với những điều phức tạp và không rõ ràng. Và vì thế, dựa trên cảm xúc hay bản năng, hoặc có lẽ là chút ít thông tin thu lượm được từ trước đó, con người chọn một vị trí và cứ mãi ở đó.

Khi ai đó thực sự đầu tư cho những ý kiến của mình, việc thay đổi suy nghĩ của một con người vô cùng khó khăn. Vì vậy, bạn nghĩ rằng sẽ rất dễ dàng để thay đổi suy nghĩ của một người chưa suy nghĩ sâu sắc về một vấn đề nào đó. Song, chúng tôi chưa có bằng chứng nào về vấn đề này. Ngay cả với một chủ đề mà mọi người không quá quan tâm, cũng rất khó khăn để có được sự chú ý đủ lớn nhằm thúc đẩy một sự thay đổi.

Richard Thaler và Cass Sunstein, những người dẫn đầu trong “chủ nghĩa dịch chuyển”, đã nhận ra sự phức tạp này. Thay vì cố gắng thuyết phục ai đó về giá trị của một mục đích - cho dù đó là tiết kiệm năng lượng, ăn uống hiệu quả hay tiết kiệm cho thời gian về hưu - sẽ hiệu quả hơn nếu lừa mọi người bằng những tín hiệu mờ hồ hoặc những cài đặt mặc định mới.

Như vậy tất cả những điều này có nghĩa lý gì khi bạn thực sự rất muốn thuyết phục người nào đó không muốn bị thuyết phục?

Bước đầu tiên là hãy trân trọng những ý tưởng của đối phương và xác định rằng những ý tưởng đó cũng dựa trên thực tế hơn là

trên suy luận cá nhân và theo đám đông. Nếu bạn nói điều này với đối phương, anh ta tất nhiên sẽ phản đối. Anh ta cũng hoạt động dựa trên một chuỗi những xu hướng nội tại mà bản thân anh ta cũng không nhận ra. Như nhà nghiên cứu hành vi Daniel Kahneman đã từng viết, “Chúng ta có thể mù quáng trước những điều hiển nhiên và chúng ta cũng mù quáng trước sự mù quáng của chính mình”. Chỉ một vài trong số chúng ta không có điểm mù này. Điều này xảy ra với bạn, với cả chúng tôi. Và vì vậy, giống như huyền thoại bóng rổ kiêm triết gia Kareem Abdul-Jabbar từng nói, “thà nhảy ra khỏi máy bay - hy vọng là cùng với chiếc dù - còn hơn thay đổi quan điểm của bạn về ý kiến của bạn.”

Vậy bạn *có thể* làm thế nào để xây dựng một cuộc tranh luận có thể thay đổi quan điểm của một vài người?

Không phải là tôi, mà là bạn.

Bất cứ khi nào chuẩn bị thuyết phục ai đó, hãy nhớ rằng bạn chỉ là người tạo ra cuộc tranh luận. Người tham gia chỉ có một lá phiếu được tính. Ý tưởng của bạn đôi khi có thể hiển nhiên đúng hoặc hoàn toàn logic, nhưng nếu bạn không thể tác động đến người nghe, thì nó cũng chẳng đi đến đâu cả. Quốc hội Mỹ gần đây đã quyết định cung cấp tiền cho một chiến dịch truyền thông dài hạn mang tầm quốc gia để ngăn giới trẻ sử dụng ma túy. Chiến dịch này được thực hiện bởi một đại lý quảng cáo và quảng bá rộng rãi bởi một công ty truyền thông hàng đầu, với chi phí lên tới khoảng 1 tỷ đô-la. Bạn nghĩ xem chiến dịch này sẽ làm giảm bao nhiêu phần trăm người sử dụng ma túy? 10%? 20%? Hay 30%? Cuốn tạp chí *American Journal of Public Health* đã tìm ra, “Hầu hết những nghiên cứu đều chỉ ra rằng chiến dịch này không phát huy tác dụng.”

Đừng giả vờ rằng cuộc tranh luận của bạn là hoàn hảo.

Hãy chỉ cho chúng tôi một giải pháp “hoàn hảo” và chúng tôi sẽ cho bạn thấy con kỳ lân mà chúng tôi nuôi trong nhà. Nếu bạn thực hiện một cuộc tranh luận không mang tới bất kỳ lợi ích gì và không tốn một khoản chi phí nào, đối phương sẽ không bao giờ chấp nhận nó và cũng không nên chấp nhận nó.

Chẳng có loại thuốc nào chữa được bách bệnh. Nếu bạn che giấu những thiếu sót trong kế hoạch của mình, nó sẽ chỉ khiến đối phương nghi ngờ toàn bộ phần còn lại của kế hoạch.

Cứ cho rằng bạn đã trở thành một người hoàn toàn ủng hộ cho công nghệ mới mà bạn nghĩ rằng có thể thay đổi thế giới. Cuộc tranh luận đó sẽ diễn ra như thế này:

Kỷ nguyên của những chiếc xe tự lái, hay còn gọi là xe không người lái, hay phương tiện giao thông tự động đã đến. Chúng ta nên nắm lấy điều đó càng chặt càng tốt. Nó có thể cứu hàng triệu sinh mạng và giúp phát triển trên mọi phương diện xã hội và kinh tế.

Bạn có thể cứ tiếp tục bài diễn thuyết của mình về vấn đề này. Bạn có thể nói về việc thử thách khó khăn nhất - bản thân công nghệ - đã được chinh phục hoàn toàn. Gần như mọi công ty công nghệ lớn trên thế giới, và ngay cả Google, cũng đã kiểm tra những chiếc xe sử dụng máy tính, GPS, máy quay, ra-đa, máy quét laze và các động cơ hoạt động để thay thế các hoạt động của lái xe với kết quả tốt hơn. Và vì hằng năm, có khoảng hơn 90% trong số 1,2 triệu ca tử vong do tai nạn giao thông là do sai sót của người lái xe, những chiếc xe không người lái này có thể trở thành phương tiện cứu rỗi sinh mạng tuyệt nhất trong lịch sử. Không giống như những chiếc xe cần người điều khiển, những chiếc xe không người lái này

không bao giờ ngủ gật hay say xỉn, không bao giờ nhắn tin hay trang điểm trong khi đang lái xe, cũng không đi sai làn.

Google đã đưa vào thử nghiệm đội xe không người lái của mình trong khoảng 500.000 dặm trên những con đường thật của Mỹ mà không thể gây ra một vụ tai nạn nào!¹⁴ Chưa hết, yếu tố an toàn vẫn chưa phải là lợi ích duy nhất. Những người già hoặc những người tàn tật có thể tự lái xe đến gặp bác sỹ, hoặc nếu thích, họ có thể ra bờ biển để dạo chơi. Cha mẹ cũng không phải lo lắng về những đứa con tuổi mới lớn lơ đãng của mình đằng sau vô lăng. Mọi người có thể thoải mái ra đường vào ban đêm - một tin vui cho các nhà hàng, quán rượu và ngành công nghiệp sản xuất đồ uống có cồn. Những chiếc xe không người lái có thể vượt qua luồng giao thông một cách dễ dàng, tình trạng ùn tắc và ô nhiễm môi trường có khả năng giảm hẳn. Và nếu những chiếc xe không người lái có thể tự động đưa đón người, chúng ta sẽ không cần bãi gửi xe ở các điểm đến và có thể tiết kiệm hàng triệu héc-ta đất dành cho phát triển bất động sản. Ở nhiều thành phố của Mỹ, 30%-40% diện tích thành phố được dùng để phục vụ cho việc xây dựng bãi đỗ xe.

Điều này có vẻ tuyệt vời, phải không nào?

Tất nhiên, không công nghệ mới nào là hoàn hảo, đặc biệt là một công nghệ mang tính áp dụng rộng rãi như cuộc cách mạng ô tô không người lái. Chính vì thế, nếu muốn cuộc tranh luận diễn ra một cách nghiêm túc, bạn sẽ làm tốt hơn nếu như thừa nhận những mặt bất lợi tiềm ẩn.

Với những người mới bắt đầu, công nghệ có thể rất kỳ diệu nhưng nó vẫn còn nằm trong giai đoạn thử nghiệm và sẽ không bao giờ có thể ngay lập tức tuyệt vời như đã hứa hẹn. Đúng, thiết bị cảm

ứng trên chiếc xe không người lái có thể phân biệt giữa một người đi bộ và một cái cây, nhưng vẫn còn nhiều vấn đề cần phải giải quyết. Những kỹ sư của Google đã thừa nhận, “chúng tôi cần phải vượt qua được những con đường phủ tuyết, nhận diện những biển báo công trường đang thi công và xử lý những tình huống khó mà nhiều lái xe gặp phải”.

Sẽ xuất hiện nhiều vô kể những vấn đề về luật pháp, trách nhiệm và những chướng ngại vật bao gồm việc nhiều người không sẵn sàng để một chương trình máy tính chở họ hoặc thay họ lái chiếc xe yêu thích của mình.

Và rồi còn những người kiếm tiền bằng nghề lái xe? Gần 3% giới lao động của Mỹ là những người lái taxi, những người lái xe cấp cứu, xe buýt, xe tải chở hàng và các phương tiện giao thông khác. Họ sẽ kiếm sống bằng cách nào nếu như công nghệ làm thay phần việc của họ?

Có những vấn đề gì khác xảy ra với công nghệ xe không người lái trong tương lai? Như chúng tôi đã viết trong những chương trước, tương lai là không thể dự đoán. Điều này không ngăn cản những người làm luật và những người làm công nghệ đưa ra những giả định. Họ liên tục hỏi chúng tôi để giả định cho dự án mới nhất của họ - dù đó là một văn bản pháp luật hay phần mềm máy tính - liệu có được thực hiện chính xác như nó đã được đề xuất hay không. Điều đó rất hiếm hoi. Vì vậy, nếu muốn cuộc tranh luận diễn ra thực sự thuyết phục, sẽ tuyệt vời hơn rất nhiều nếu bạn không chỉ nắm được những vấn đề còn lại mà cả những hậu quả không lường trước được. Ví dụ:

Nếu không còn tranh cãi và chi phí lái xe giảm, liệu chúng ta có sử dụng những chiếc xe không người lái nhiều đến mức chúng lại gây ra tắc đường và ô nhiễm *nhiều hơn* hay không?

Hay là, nếu việc uống rượu và tham gia giao thông không còn là vấn nạn, liệu toàn thế giới có thể bị đắm chìm trong những cuộc chè chén say sưa hay không?

Một hệ thống máy tính lớn điều khiển những chiếc xe không người lái có dễ bị xâm nhập hay không, và điều gì sẽ xảy ra với những kẻ khủng bố mạng máy tính xâm nhập vào mọi chiếc xe từ Mississippi cho tới Grand Canyon?

Và sẽ ra sao nếu, trong một ngày đẹp trời, một chiếc xe không người lái bị hỏng chế độ lập trình lao vào công viên và đâm vào hàng chục đứa trẻ?

Hiểu được điểm mạnh của đối phương trong cuộc tranh luận.

Nếu đang cố gắng thuyết phục ai đó, sao bạn lại tin vào lời phản bác của anh ta?

Thứ nhất, những lý luận của đối phương có thể sẽ có giá trị với bạn, bạn có thể học hỏi từ đó và sử dụng để làm lý lẽ của mình sắc bén hơn. Điều này nghe có vẻ khó tin vì bản thân bạn cũng rất đầu tư cho lý lẽ của mình, nhưng hãy nhớ: Chúng ta không nhận ra sự mù quáng của chính bản thân chúng ta.

Thứ hai, nếu đối phương cảm thấy những lý lẽ của mình bị phớt lờ, anh ta sẽ không muốn tiếp tục nói chuyện với bạn. Anh ta có thể lớn tiếng với bạn và bạn sẽ hét lại vào mặt anh ta, nhưng như vậy sẽ rất khó khăn để thuyết phục được ai đó mà bạn thậm chí không thể nói chuyện cùng.

Quay lại vấn đề chiếc xe không người lái đâm vào đám trẻ đang chơi đùa trong công viên. Làm sao có thể vờ rằng những tai nạn như thế sẽ không xảy ra? Không có cách nào cả. Cái chết của những đứa trẻ này sẽ khiến tất cả mọi người, cha mẹ của chúng, và ý tưởng về chiếc xe không người lái trở nên khủng khiếp.

Nhưng hãy cân nhắc tới nhóm những vị phụ huynh khác: Cha mẹ của những đứa trẻ vừa mất vì tai nạn giao thông. Hằng năm trên thế giới, có tới 180.000 trẻ em tử vong do tai nạn giao thông (trung bình khoảng 500 trẻ em một ngày). Ở những nước giàu có, đây là nguyên nhân chính gây tử vong cho trẻ em từ 5 đến 14 tuổi, vượt xa 4 nguyên nhân tiếp theo - bệnh bạch cầu, chết đuối, bạo hành và tự gây ra tai nạn - *gộp lại*. Tính riêng trên nước Mỹ, hằng năm, tai nạn giao thông đã cướp mất sinh mạng của hơn 1.100 đứa trẻ tuổi từ 14 trở xuống, và hơn 171.000 trẻ em bị thương do tai nạn giao thông.

Có bao nhiêu mạng sống của trẻ em có thể được cứu vãn nhờ những chiếc xe không người lái? Gần như không thể đưa ra con số được. Một số người ủng hộ dự đoán nó có thể sẽ loại bỏ tình trạng người chết do tai nạn giao thông. Nhưng hãy cứ cho rằng như thế thì quá lạc quan. Hãy cứ cho rằng những chiếc xe này có thể giảm tỷ lệ chết do tai nạn giao thông tới 20%. Có nghĩa là 240.000 mạng sống hằng năm trên toàn thế giới, bao gồm 36.000 trẻ em. 36.000 cặp cha mẹ sẽ không phải đau buồn! Và số trẻ tử vong chỉ là một phần của câu chuyện. Khoảng 50 triệu người hằng năm bị thương hoặc tàn tật do tai nạn giao thông, cùng các chi phí tài chính khó có thể đo đếm được, nhiều hơn khoảng 500.000 triệu đô-la mỗi năm.

Cho nên đúng thế, chúng ta nên đồng cảm với nỗi đau của những bậc cha mẹ có con bị những chiếc xe điên không người lái

đâm chết. Nhưng chúng ta cũng nên công nhận rằng chúng ta cũng đã trở nên quen dần với nỗi đau của hàng triệu người do tai nạn xe hơi gây ra mỗi ngày.

Điều đó diễn ra như thế nào? Chúng ta có thể đơn giản chấp nhận sự đánh đổi này bởi xe hơi là một phần quan trọng không thể thiếu trong cuộc sống. Hoặc cũng có thể do thực tế là tai nạn chết người đang trở nên rất phổ biến mà hầu hết trong số đó đều không được báo đài nhắc đến, nên đơn giản là chúng ta không suy nghĩ về chúng như những câu chuyện hiếm gặp khác.

Vào tháng 7 năm 2013, một chiếc máy bay của hãng Asiana Airlines xuất phát từ Hàn Quốc đã gặp tai nạn tại sân bay San Francisco khiến 3 người tử vong. Vụ tai nạn được các phương tiện truyền thông cả nước rầm rộ đưa tin. Thông điệp của họ đều rất rõ ràng: đi máy bay có thể gây nguy hiểm chết người. Tuy nhiên, nếu so với giao thông đường bộ thì sao? Vụ tai nạn máy bay gây chết người trước vụ của hãng Asiana Airlines tại Mỹ là cách đó hơn 4 năm. Trong suốt thời gian này, đã có hơn 140.000 công dân Mỹ tử vong khi lưu thông bằng đường bộ.¹⁵

Liệu có -người nào phản đối một công nghệ có thể giảm bớt số lượng người chết dù chỉ ở một mức nhỏ? Chắc chỉ có những ai thù ghét loài người, hoặc xa lánh cộng đồng hoặc đơn thuần là ngu ngốc mới làm điều đó.

Hãy giữ sự xúc phạm cho chính bạn

Giờ đây, bạn đã tha hồ phê phán đối thủ của mình nào là kẻ thù ghét loài người, gã ản dật và cả tên đại ngốc. Chúng ta đã nói đến việc xúc phạm thực sự là một ý tưởng tồi nếu bạn đang có ý định thuyết phục một ai đó cứng đầu không muốn nghe theo bạn chưa?

Loài người chúng ta dù đã đạt được bao nhiêu thành tựu, thì nói cho cùng vẫn chỉ là những sinh vật đa cảm. Hầu hết chúng ta đều không thoải mái trước những lời phê bình. Rất nhiều nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng những thông tin tiêu cực “có trọng lượng lớn hơn trong não bộ” như cách một nhóm nghiên cứu mô tả. Điều này có nghĩa những sự việc tiêu cực - các vụ phạm tội man rợ, tai nạn thảm khốc hay những việc xấu nhỏ lẻ khác luôn gây ảnh hưởng lớn đến tâm trí của chúng ta. Điều này cũng lý giải tại sao chúng ta thường không giỏi (trong việc đánh giá rủi ro, trong khi lại luôn làm quá lên những nguy hiểm hiếm gặp (như vụ tai nạn máy bay ở San Francisco khiến 3 người thiệt mạng). Điều này cũng có nghĩa là nỗi buồn đau đối với những sự việc tiêu cực luôn át đi niềm vui từ những điều tích cực.

!

!

!

1

Chúng ta hãy cùng suy nghĩ về một nghiên cứu gần đây của các giáo viên tại Đức. Có một hiện thực là giáo viên ở Đức thường muốn nghỉ hưu sớm hơn so với những công việc biên chế khác, trong đó lý do chủ yếu là do sức khỏe tinh thần giảm sút. Một nhóm nhà nghiên cứu y khoa đã cố gắng xác định nguyên nhân dẫn đến hiện tượng này. Họ phân tích rất nhiều yếu tố: khối lượng công việc giảng dạy, số lượng học sinh trong lớp cũng như mối quan hệ của mỗi giáo viên với đồng nghiệp, học sinh và phụ huynh. Một nguyên nhân

nổi trội được dự đoán đã gây ra tình trạng sức khỏe tinh thần giảm sút là do các giáo viên bị học sinh của mình xúc phạm.

Do vậy, nếu bạn đang muốn phá hoại sức khỏe tinh thần của đối thủ, hãy nói với họ rằng họ thật tội tệ hay thiếu năng hoặc xấu xa. Tuy nhiên, thậm chí ngay cả khi nói đúng, bạn cũng đừng nghĩ mình sẽ thuyết phục được họ. Xúc phạm chỉ biến bạn thành kẻ thù chứ không thể giúp bạn trở thành đồng minh.

Tại sao bạn nên kể chuyện?

Chúng tôi đã để dành đến cuối hình thức thuyết phục có hiệu quả nhất mà chúng tôi biết. Dĩ nhiên, việc thừa nhận những sai sót của mình và để dành sự xúc phạm lại cho mình cũng rất quan trọng, nhưng nếu bạn thực sự muốn thuyết phục một ai đó đang không muốn nghe theo thì tốt nhất bạn nên kể cho họ một câu chuyện.

Khi nói đến “câu chuyện”, ý chúng tôi không phải là mẩu chuyện. Mẩu chuyện là khía cạnh một chiều của bức tranh lớn. Nó không phản ánh được hết mọi khía cạnh, thông tin và quy mô của vấn đề (như các nhà khoa học từng nói: Nhiều mẩu chuyện cũng không tạo nên dữ liệu). Một mẩu chuyện là một điều gì đó xảy ra với bạn, với ông chú của bạn hay nhân viên kế toán của ông ấy. Thông thường, nó chỉ là bề ngoài hoặc một phần phụ nào đó bạn nhớ đến trong tổng thể sự việc. *Nhân viên kế toán của ông chú tôi lúc nào cũng lái xe trong tình trạng say rượu. Anh ta thậm chí còn chẳng bao giờ thêm thay giảm xóc.* Lái xe khi say nguy hiểm thế đấy? Mẩu chuyện chính là hình thức kém hiệu quả nhất trong thuyết phục.

Trong khi đó, một câu chuyện lại bao hàm cả bức tranh. Nó sử dụng thông tin, theo dạng dữ liệu hoặc dạng khác, để mô tả tầm quan trọng của vấn đề; nếu không có thông tin, chúng ta sẽ không

hình dung được một câu chuyện có thể hài hòa ra sao vào cả bức tranh. Một câu chuyện tốt là khi bao hàm tiến trình thời gian, hoặc thể hiện được các mức độ sự vật giữ nguyên hay thay đổi; nếu không có mạch thời gian chúng ta sẽ không đánh giá được liệu rằng chúng ta đang xem xét một việc có ý nghĩa hay chỉ là một việc vô nghĩa. Và một câu chuyện sẽ thể hiện một chuỗi sự kiện, chỉ ra nguyên nhân dẫn đến một tình huống nhất định và hệ quả từ nó.

Thật may, không phải câu chuyện nào cũng có thật. Rất nhiều bài học cuộc sống được xây dựng nên chỉ từ những câu chuyện mà mọi người kể đi kể lại nhiều nên đã trở thành một cuốn cẩm nang. Do đó, chúng ta luôn cần đặt câu hỏi xem câu chuyện dựa trên cái gì và mang ý nghĩa gì.

Sau đây là ví dụ về một câu chuyện mà chúng ta đã được nghe trong thời gian dài: Bệnh béo phì là kết quả của việc ăn quá nhiều đồ ăn chứa chất béo. Nghe có vẻ hợp lý phải không? Nếu như bị béo là một điều xấu thì ăn đồ ăn béo cũng không hề tốt đẹp. Tại sao người ta lại đặt một cái tên cho cả chất dinh dưỡng trong đồ ăn và trạng thái thừa cân nếu như chất ấy không gây ra tình trạng đó? Đây chính là câu chuyện dẫn đến việc ra đời hàng loạt thực đơn ăn kiêng và sản phẩm ít béo mà chính phủ Mỹ tiên phong.

Nhưng liệu điều đó có đúng không?

Câu chuyện này có ít nhất hai vấn đề: (1) Nhiều nghiên cứu đã đưa ra dẫn chứng rằng ăn đồ béo có lợi cho chúng ta, ít nhất là một số chất béo nhất định và với một lượng hợp lý; và (2) khi con người dừng ăn đồ béo, không có nghĩa là họ tuyệt thực; họ bắt đầu tiêu thụ nhiều đường và cacbon hydrat mà sau đó sẽ chuyển hóa thành đường - rất dễ dẫn đến béo phì.

Một bằng chứng trong việc kể chuyện đó là ngay cả những câu chuyện hư cấu cũng có thể mang tính thuyết phục cao. Tuy nhiên, chúng tôi cũng khuyến khích bạn nên dùng nhiều phân sự thật nhất nếu có thể khi cố gắng thuyết phục ai đó.

Tại sao các câu chuyện lại có giá trị đến vậy?

Một nguyên nhân là các câu chuyện sở hữu sức mạnh hơn cả sự thực. Tổng thể cả câu chuyện có ý nghĩa hơn rất nhiều so với tất cả các phần - hoàn cảnh, diễn biến, hiện tượng - vậy nên, một câu chuyện thường tạo nên tính cộng hưởng sâu sắc.

Các câu chuyện cũng thường khơi dậy cái tôi trong mỗi con người. Khi một câu chuyện mở ra, với các nhân vật xuyên suốt cả quá trình và đưa ra những quyết định, chúng ta thường sẽ tự động đặt mình vào hoàn cảnh của họ. *Nếu là tôi, tôi cũng sẽ làm như vậy! hoặc Không, tôi sẽ không bao giờ quyết định như thế!*

Có thể lý do tốt nhất để kể một câu chuyện đơn giản là nó làm chúng ta chú ý và mang đến những bài học. Ví dụ, bạn đang cần truyền đạt một lý thuyết hay một quan niệm, một hệ thống nguyên tắc nào đó. Trong khi một số người có khả năng đi trực tiếp vào thông điệp phức tạp - chúng tôi đang nói đến những kỹ sư hay chuyên gia tin học - thì phần lớn chúng ta thường né tránh nếu kiến thức đó quá hàn lâm hoặc kỹ thuật.

II

Đây chính là vấn đề Steve Epstein gặp phải khi làm luật sư ở Bộ Quốc phòng Mỹ. Epstein là trưởng ban Quy chuẩn Đạo đức Văn phòng (Standards of Conduct Office) nên thường phải giải thích cho các ban ngành chính phủ về những điều nhân viên của họ được và không được phép làm. Epstein kể lại, “dĩ nhiên vấn đề là làm sao để

cho buổi tập huấn mới mẻ và phù hợp. Để làm được điều đó, trước hết bạn phải thực hiện một việc là tạo ra hoạt động giải trí nào đó để những người tham gia tập trung chú ý.”

Epstein nhận thấy rằng việc vào đề trực tiếp đối với những nội quy và nguyên tắc không mang lại hiệu quả. Nên ông đã viết một cuốn sách, với những câu chuyện thật, mang tên *The Encyclopedia of Ethical Failure* (tạm dịch: Bách khoa toàn thư những hành vi sai nguyên tắc). Đây là bản liệt kê những hành động sai nguyên tắc được chia thành các chương để dễ dàng cho việc tra cứu như “Lợi dụng chức vụ”, “Hối lộ”, “Xung đột lợi ích”, “Vi phạm hoạt động chính trị”. Cuốn bách khoa toàn thư này là một trong những văn bản có giá trị giải trí cao nhất trong lịch sử chính phủ Mỹ (tuy nhiên, điều này cũng chưa nói lên được nhiều điều). Chúng tôi được nghe về một “nhân viên liên bang có máu kinh doanh” đã “đậu xe ngay ở cửa văn phòng và lấy trộm tất cả máy tính”, sau đó “tìm cách thanh lý tất cả tại nhà”. Chúng tôi cũng biết đến “một quân nhân bị khiển trách do giả vờ chết để chấm dứt quan hệ với cô bồ”. Rồi đến một nhân viên của Bộ Quốc phòng đã sử dụng văn phòng của cô ở Lầu Năm góc để buôn bán bất động sản. (Khi bị bắt quả tang, cô ấy đã nghỉ việc luôn ở Bộ Quốc phòng và đi làm công việc mua bán bất động sản toàn thời gian).

Cuốn *Bách khoa toàn thư* đó chỉ ra rằng một nguyên tắc sẽ gây được chú ý hơn nếu câu chuyện minh họa đã in sâu vào tâm trí bạn, ít nhất là đối với Steve Epstein và các đồng nghiệp của ông ở Lầu Năm góc.

Bài học tương tự được tìm thấy trong cuốn sách có nhiều độc giả nhất trong lịch sử: *Kinh Thánh*. *Kinh Thánh* viết “về cái gì? Mỗi

người khác nhau dĩ nhiên sẽ trả lời câu hỏi này theo một cách khác nhau. Nhưng chúng ta đều công nhận rằng *Kinh Thánh* chứa đựng một hệ thống quy tắc có sức ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử nhân loại: Mười Điều răn. Chúng trở thành nền tảng không những của đạo Thiên Chúa-Do Thái mà còn của rất nhiều cộng đồng lớn khác.

Giờ hãy đọc lại Mười Điều răn.

Ta là Đức Chúa, Thiên Chúa của ngươi, đã đưa ngươi ra khỏi đất Ai Cập, khỏi cảnh nô lệ.

Ngươi không được có thần nào khác đối nghịch với Ta.

Ngươi không được dùng danh Đức Chúa, Thiên Chúa của ngươi, một cách bất xứng.

Ngươi phải giữ ngày Sa-bát, coi đó là ngày thánh.

Ngươi phải tôn kính cha mẹ.

Ngươi không được giết người.

Ngươi không được dâm dục.

Ngươi không được trộm cắp.

Ngươi không được làm chứng giả chống lại những người lân cận mình.

Ngươi chớ tham nhà kẻ lân cận ngươi, cũng đừng tham vợ người, hoặc tôi trai tớ gái, bò, lừa, hay vật chỉ thuộc về kẻ lân cận ngươi.

Hầu hết mọi người đều không nhớ được tất cả mười điều này. Một nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng chỉ 14% người Mỹ trưởng thành có thể đọc lại cả Mười Điều răn; 71% sẽ nhắc lại được ít nhất một điều. (Điều răn dễ nhớ nhất là điều số 6, 8, 10 - giết người, cướp của và tham lam - trong khi điều số 2, cấm thờ thần đối nghịch là điều hay bị quên nhất.)

Có thể bạn nghĩ rằng điều này là do trí nhớ kém chứ không hẳn do các nguyên tắc Kinh Thánh kia. Nhưng bạn hãy xem xét điều này: trong một khảo sát tương tự, 25% người tham gia có thể kể tên được hết 7 thành phần của bánh kẹp Big Mac, trong khi đó 35% có thể kể lại tên của 6 đứa trẻ trong phim *The Brady Bunch*.

Nếu như chúng ta thấy khó khăn khi nhớ lại hệ thống nguyên tắc nổi tiếng nhất trong cuốn sách nổi tiếng nhất trong lịch sử này, vậy thì chúng ta có thể nhớ điều gì ở *Kinh Thánh*?

Các câu chuyện. Chúng ta nhớ rằng Eve cho Adam ăn quả táo cấm và một trong những người con trai của họ, Cain, đã giết anh trai mình là Abel. Chúng ta nhớ rằng Moses đã phải chia đôi biển Đỏ để giải phóng người Do Thái khỏi ách nô lệ. Chúng ta nhớ rằng Abraham được chỉ dẫn phải hy sinh đứa con trai của mình trên một ngọn núi - và thậm chí, chúng ta có thể nhớ là vua Solomon đã giải quyết vụ tranh chấp một đứa bé bằng cách dọa sẽ chặt đứa bé ra làm đôi. Những câu chuyện này được chúng ta kể đi kể lại, ngay cả những người không theo tôn giáo. Tại sao vậy? Bởi chúng rất thân thuộc; chúng chạm đến cảm xúc của chúng ta; chúng khiến chúng ta nghĩ về tính kiên định và sự yếu lòng của con người mà những nguyên tắc đơn thuần không thể làm được.

Chúng ta hãy cùng xem xét một câu chuyện nữa trong *Kinh Thánh* về vua David. Ngài ngủ với Bathsheba, một phụ nữ đã có chồng và khiến nàng mang thai. Để che giấu tội lỗi này, đức vua đã sắp xếp để chồng của Bathsheba, khi đó đang là một binh sĩ, hy sinh trong một trận đánh. Vua David sau đó cưới Bathsheba làm vợ.

Chúa cử một giáo đồ tên là Nathan đến nói cho David rằng việc đó là không thể chấp nhận được. Nhưng làm thế nào một giáo đồ

tâm thường lại có thể truyền đạt một thông điệp như vậy cho đức vua của người Do Thái?

Nathan đã kể cho đức vua một câu chuyện. Ông kể về 2 người đàn ông) một giàu và một nghèo. Người đàn ông giàu có một đàn gia súc lớn; người đàn ông nghèo chỉ có một con cừu nhỏ mà ông luôn chăm sóc như thành viên trong gia đình.

Một ngày nọ, có một vị khách từ phương xa ghé chơi. Người đàn ông giàu có muốn chiêu đãi vị khách nhưng lại không muốn lấy cừu từ đàn của mình. Ông ta đã bắt và thịt con cừu non duy nhất của người đàn ông nghèo khó và thiết đãi vị khách.

Câu chuyện khiến Đức vua David nổi giận: “Tên nhà giàu thật đáng chết”.

Nathan nói: “Người đàn ông đó chính là ngài, thưa Đức vua”.

Câu chuyện kết thúc. Nathan đã không nhieéc máng nhà vua theo kiểu *Này này, không được động đến vợ bạn! Không được sát sinh! Không được dâm dục!* - mặc dù David thực tế đã vi phạm tất cả những điều này. Nathan lại chỉ kể một câu chuyện về chú cừu non, nhưng lại vô cùng thuyết phục.

Trên thực tế, cách chúng tôi viết nên cuốn sách này là kể những câu chuyện - về nhà vô địch ăn bánh mì kẹp xúc xích, người nghiên cứu nhiệt miệng, người đàn ông muốn phẫu thuật miễn phí cho trẻ em nghèo trên toàn thế giới. Có hàng triệu cách khác nhau để kể cùng một câu chuyện: tỷ lệ thông tin và lời dẫn chuyện; nhịp điệu và giọng điệu kể; chỗ nào cần nhấn nhá điểm chính của câu chuyện như tiến sĩ Anton Chekhov đã lưu ý. Chúng tôi đã và đang kể những câu chuyện để thuyết phục các bạn suy nghĩ theo cách của một kẻ lập dị. Có thể chúng tôi chưa hoàn toàn thành công, nhưng chỉ cần

biết các độc giả đã theo dõi đến tận đây chắc hẳn chúng tôi cũng chưa thất bại.

Nếu vậy chúng tôi xin mời các bạn nghe tiếp một câu chuyện nữa. Câu chuyện này kể về một lời khuyên mà hầu như ai trong chúng ta cũng từng được nghe vài lần - và lý do tại sao chúng ta nên lờ nó đi.

Chương 9

MẶT TỐT CỦA VIỆC TỪ BỎ

Nhiều năm trước, câu nói này vẫn luôn tạo được tiếng vang, “Không bao giờ được đầu hàng, không bao giờ được đầu hàng, không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ - đối với bất cứ điều gì, lớn hay bé, quan trọng hay tầm thường”.

Người phát ngôn câu nói này là Thủ tướng Anh Winston Churchill khi ông phát biểu tại trường nội trú Harrow. Nhưng câu nói này không phải diễn hình trong trường hợp một thủ tướng nói với những cậu học sinh về việc học. Nó có nguồn gốc từ ngày 29 tháng 10 năm 1941, giữa tâm điểm của Thế chiến II.

Quân đội Hitler đã thôn tính phần lớn châu Âu và những vùng lân cận. Nước Anh là kẻ thù lớn nhất của Hitler lúc bấy giờ - nước Mỹ vẫn chưa bị kéo vào cuộc - nên đang phải trả giá đắt. Máy bay quân sự Đức không ngừng thả bom xuống nước Anh trong hàng tháng trời, giết hại hàng nghìn người dân. Nghe nói quân Đức còn xâm lược cả lãnh thổ của nước Anh.

Về sau tình hình cũng có cải thiện, nhưng vào lúc đó, mọi người vẫn chưa thể biết liệu nước Anh có đánh lại được Đức, thậm chí, liệu Anh có thể cầm cự thêm một vài năm nữa. Do đó, câu nói của Churchill tại trường Harrow ngày nào, “Không bao giờ đầu hàng, không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ”, đã trở thành một lời hiệu triệu giục giã, truyền lửa cho không chỉ những cậu học sinh

đang ngồi trên ghế nhà trường mà cho hàng triệu người trong nhiều năm liền.

Thông điệp hoàn toàn rõ ràng: thất bại có thể là một khả năng nhưng từ bỏ thì không bao giờ. Phiên bản Mỹ của câu nói này là, “Người từ bỏ không bao giờ chiến thắng, người chiến thắng không bao giờ từ bỏ.” Người từ bỏ chúng ta là tên hèn nhát, kẻ chạy trốn, một người mà chỉ có thể được gọi bằng một từ, kẻ thua cuộc. Có ai lại không đồng ý với điều này?

Có một người, đó là kẻ lập dị.

Dĩ nhiên, nếu bạn là thủ tướng của một nước đang đứng trước nguy cơ bị thôn tính, lựa chọn tốt nhất sẽ là chiến đấu đến hơi thở cuối cùng. Nhưng đối với chúng ta, điều đó cũng không hẳn là lựa chọn duy nhất. Việc từ bỏ nếu được thực hiện đúng cách sẽ mang đến nhiều lợi ích và chúng tôi khuyên bạn nên thử.

Bạn đang làm điều đó khá lâu rồi, “điều đó” có thể là bất cứ điều gì ~ một công việc, một khóa học để lấy bằng, một dự án khởi nghiệp, một mối tình, một chương trình từ thiện, một môn thể thao. Có thể đó là dự án trong mơ mà bạn đã mãi mê làm trong một thời gian dài đến mức bạn còn không nhớ nổi tại sao nó lại thu hút bạn đến vậy ngay từ đầu. Trong những khoảnh khắc thành thật nhất với bản thân mình, bạn dễ dàng nhận ra mọi việc không ổn. Vậy tại sao bạn không từ bỏ?

ít nhất có ba yếu tố khiến chúng ta ngần ngại việc từ bỏ. Nhân tố thứ nhất là do cả đời chúng ta đã luôn bị giáo huấn bởi những người đi theo tư tưởng của Churchill và cho rằng từ bỏ chính là dấu hiệu của thất bại.

Nhân tố thứ hai là quan điểm về chi phí chìm. Định nghĩa của chi phí chìm đúng như tên gọi của nó: thời gian, tiền bạc và công sức bạn đã bỏ ra để theo đuổi việc đó. Chúng ta thường tin rằng một khi ta đã đầu tư quá nhiều vào một điều gì đó, từ bỏ là phi hiệu quả. Quan điểm này được biết đến như là *thuyết nguy biến về chi phí chìm* hay như nhà sinh vật học Richard Dawkins mô tả, *thuyết nguy biến máy bay Concorde*, đặt theo tên gọi của chiếc máy bay vượt âm. Hai bên tạo ra nó là chính phủ Anh và Pháp nghi ngờ rằng chiếc máy bay Concorde không khả thi về mặt tài chính nhưng vì đã trót chi hàng tỷ đô-la vào dự án này nên họ không thể dừng lại. Nói đơn giản thì việc này cũng giống như ném tiền qua cửa sổ - nhưng tiền bạc không phải điều duy nhất khiến mọi người bị ám ảnh bởi cái bẫy chi phí chìm. Bạn hãy nghĩ đến thời gian, trí lực và nguồn lực chính trị xã hội sẽ phải tiếp tục bỏ ra chỉ vì bạn không thích phải từ bỏ.

Nhân tố thứ ba khiến mọi người không chịu từ bỏ là do xu hướng tập trung vào những chi phí hữu hình chứ không để tâm nhiều đến *chi phí cơ hội*. Lý thuyết cơ bản ở đây là với mỗi đồng tiền hoặc té bào não mà bạn sử dụng vào một việc gì đó, bạn đã làm mất đi cơ hội sử dụng nó vào việc khác. Tính toán chi phí hữu hình thì dễ, nhưng tính toán chi phí cơ hội thì khó hơn nhiều. Nếu muốn tiếp tục học bằng MBA, bạn biết rằng mỗi năm sẽ mất khoảng 80.000 đô-la Mỹ - nhưng với số tiền và thời gian đó bạn sẽ có thể làm được gì? Hoặc ví dụ như nhiều năm nay, bạn đã là một vận động viên chạy và con đường phía trước vẫn còn rộng mở, nhưng bạn có thể đã đạt được gì nếu mỗi tuần bạn không dành 20 tiếng tập chạy? Liệu bạn có thể làm được gì đó khác khiến cuộc sống của bạn hay của người khác tốt đẹp hơn, vui vẻ hơn và có ích hơn?

Cũng có thể. Giá như bạn không bị ám ảnh về chi phí chìm. Giá như bạn đã từ bỏ.

Chúng tôi muốn làm rõ một điều là chúng tôi không khuyên bạn nên từ bỏ mọi thứ để *không làm gì cả*, để dành thời gian cả ngày mặc đồ ngủ và nằm trên giường ăn bánh và xem tivi. Tuy nhiên, nếu bạn đang bị mắc kẹt trong một dự án hoặc một mối tình hay một quan điểm không đi đến đâu, và nếu chi phí cơ hội dường như cao hơn mọi chi phí chìm, dưới đây sẽ là một số cách giúp bạn từ bỏ.

Việc từ bỏ rất khó khăn một phần bởi nó được đặt ngang với thất bại, mà không ai muốn thất bại, hoặc ít nhất bị mọi người nhìn thấy thất bại của mình. Nhưng thất bại có thực sự tồi tệ đến vậy?

Chúng tôi không nghĩ như vậy. Cứ 10 dự án khảo sát cho *Kinh tế học hài hước* được thực hiện thì đến 9 dự án bị bỏ ngang trong vòng một tháng. Có nhiều lý do nhưng cuối cùng đều là do chúng tôi không phù hợp khi thực hiện chúng. Mà nguồn lực không phải vô hạn: bạn sẽ không thể giải quyết vấn đề của ngày mai nếu bạn không sẵn sàng từ bỏ những công việc vô ích của ngày hôm nay.

Thất bại cũng không nên được hiểu là mất hết mọi thứ. Một khi bắt đầu suy nghĩ như một kẻ lập dị và tiến hành các thực nghiệm, bạn sẽ thấy thất bại có thể mang đến những kết quả có giá trị. Cựu thị trưởng thành phố New York, Michael Bloomberg, là người hiểu được điều này. Ông từng phát biểu rằng, “Trong y tế và khoa học, [nếu] bạn đi vào một con đường cụt, bạn đã mang đến một cống hiến lớn, bởi như vậy chúng tôi sẽ biết và không bao giờ đi vào con đường đó nữa. Truyền thông gọi đó là thất bại. Nên mọi người trong chính phủ luôn e ngại không dám đổi mới và không dám mạo hiểm.”

Nền văn minh là một tiến trình đi lên với các chuỗi thành công từ nhỏ đến lớn. Điều này cũng là dễ hiểu - nhưng liệu chúng ta có sống tốt hơn nếu thất bại không đáng xấu hổ đến vậy? Có một số người đồng ý với quan điểm này. Họ thậm chí còn mở tiệc ăn mừng những thất bại của bản thân.

Intellectual Ventures (I.V) là một công ty công nghệ gần Seattle có một tôn chỉ làm việc kỳ lạ. Lĩnh vực chính của I.v là giành lấy và đăng ký bản quyền những công nghệ cao, nhưng nó cũng đồng thời mở một cửa hàng bán những phát minh công nghệ cũ. Một số phát minh được xuất phát ngay tại cửa hàng nhưng cũng có một số đang bắt đầu hình thành ở một ga-ra nhỏ nào đó phía bên kia địa cầu. Những ý tưởng rất đa dạng từ lò phản ứng hạt nhân kiểu mới đến một thiết bị chứa di động có thể mang các loại vắc-xin dễ hỏng đến vùng châu Phi hạ Sahara.

Trong lĩnh vực phát minh sáng chế, hiếm khi các ý tưởng hạn chế ở số lượng nhỏ. Tại một buổi thảo luận đưa ra ý tưởng ban đầu, các nhà khoa học đã đưa ra khoảng 50 ý kiến khác nhau. Geoff Deane, người phụ trách phòng thí nghiệm của I.v, nơi những ý tưởng khả thi được đưa vào thử nghiệm, nói rằng, “Một sự thật hiển nhiên trong lĩnh vực này là hầu hết các ý tưởng đều không thành công. Biết được lúc nào nên dừng lại luôn là một điều khó khăn.”

Vòng đầu tiên của quy trình thử nghiệm được quyết định bởi bộ phận kinh doanh, kỹ thuật và pháp lý của công ty. Nếu một ý tưởng được thông qua sau A vòng này, nó sẽ được mang đến phòng thí nghiệm do Deane phụ trách, đó là một cơ sở rộng hơn 4.645m² với cửa, dây, tia laze, thanh gỗ và máy tính cũ. Đây là nơi làm việc của hơn 100 nhân viên.

Deane kể, khi một phát minh đến với phòng thí nghiệm sẽ luôn có hai phe. “Phe thứ nhất thực sự muốn tìm được thành công. Phe thứ hai không muốn bạn phải bỏ ra cả đồng thời gian và công sức vào một ý tưởng sẽ thất bại. Mấu chốt là nếu thất bại thì phải kết thúc nhanh và không tốn nhiều chi phí. Đây là phương châm của Thung lũng Silicon. Tôi thích những khái niệm này hơn thất bại tích cực và thất bại thông minh?”

Deane, một anh chàng vui vẻ với cái đầu cạo trọc, có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực xây dựng công và máy móc dùng chất lỏng. Anh nói rằng phần khó nhất khi quản lý phòng thí nghiệm là, “đào tạo mọi người hiểu rằng mạo hiểm là một phần công việc ở đây, và nếu họ thất bại một cách đúng đắn họ sẽ vẫn có cơ hội để tiếp tục thất bại. Nếu chúng tôi cố gắng chi 10.000 đô-la thay vì 10 triệu đô-la vào những thất bại của mình, chúng tôi sẽ có cơ hội làm nhiều việc hơn nữa.” Trong trường hợp này, Deane nói, thất bại “nên được nhìn nhận như một chiến thắng.”

Anh kể lại một phát minh vào năm 2009 mà mọi người đều tin sẽ thành công. Đó là “bề mặt tự khử trùng”, một công nghệ sử dụng tia tử ngoại để diệt sạch vi khuẩn. Chỉ tính riêng ở các bệnh viện tại Mỹ, hàng chục nghìn người đã tử vong hằng năm do lây nhiễm các bệnh từ thiết bị y tế, tay nắm cửa, công tắc điện, điều khiển từ xa và bề mặt đồ nội thất. Còn gì tuyệt hơn nếu những vật dụng này được bao phủ bằng một lớp có thể tự động tiêu diệt các loại vi khuẩn gây chết người?

Bề mặt tự khử trùng tận dụng hai hiện tượng khoa học “phản xạ nội toàn phần” và “phản xạ trường vi phân” để đưa những loại vi khuẩn có hại ra trước tia tử ngoại và vô hiệu hóa chúng. Để thử

nghiệm sản phẩm này, các nhà khoa học ở I.v đã lên dự án trên giấy và máy tính, nhân giống vi khuẩn và xây dựng những bản mẫu tiên phong. Mọi người đều hào hứng với dự án này. Một trong những nhà sáng lập công ty, Nathan Myhrvold, đã bắt đầu nói về phát minh này cho công chúng.

Cuộc thử nghiệm diễn ra như thế nào? Bề mặt tự khử trùng “có hiệu quả vô cùng cao trong việc tiêu diệt vi khuẩn”, như lời Deane nói.

Đây là một tin tốt. Còn tin xấu là: công nghệ hiện hành để sản xuất đại trà sản phẩm này vô cùng đắt đỏ. Không có cách nào phát triển được phát minh này, ít nhất trong thời điểm hiện tại. Deane nói, “Chúng tôi đang đứng trước một con đường vòng. Chúng tôi chỉ có thể chờ đợi thế giới tìm ra cách sản xuất đi-ốt phát quang rẻ hơn”.

Các dự án có thể thất bại vì muôn vàn lý do. Đôi khi là do nhà khoa học đã mắc sai lầm, đôi khi lại do các chính trị gia can thiệp. Trong trường hợp này, đơn giản là vấn đề tài chính không thuận lợi. Tuy nhiên, Geoff Deane lại cảm thấy vui về kết quả này. Công việc đã tiến triển nhanh và tiêu tốn 30.000 đô-la. Anh nói, “Thông thường, một dự án như vậy có thể kéo dài 6 tháng. Công nghệ này chưa hẳn là đã chết, chỉ là dự án tạm thời phải trì hoãn một thời gian.”

Do đó, Deane đã tổ chức một buổi kỷ niệm theo kiểu cổ điển. “Chúng tôi mời tất cả mọi người vào nhà ăn, cùng cắt bánh, nói một vài lời tưởng niệm. Một người mang đến một bình tro hỏa táng. Chúng tôi mang nó ra bên ngoài - chúng tôi có một đồi cỏ nhỏ - và chúng tôi cùng dựng nên một bia mộ”. Sau đó, tất cả mọi người quay lại nhà ăn và tiếp tục bữa tiệc. Hôm đó đã có rất đông người

đến tham dự, khoảng 50 người. Deane nói, “Mọi người đều đến vì cuối buổi chúng tôi mời họ ở lại ăn uống miễn phí”.

Khi thất bại bị hiểu sai nghĩa, chúng ta luôn cố gắng tránh nó bằng mọi giá - thậm chí đôi khi nó chỉ đơn giản là một sự chững lại tạm thời.

Có một lần, chúng tôi tham gia tư vấn cho một chuỗi bán lẻ đa quốc gia lớn khi họ bắt đầu có kế hoạch mở cửa hàng đầu tiên tại Trung Quốc. Ban điều hành công ty rất mong muốn mở cửa đúng thời gian. Khoảng hai tháng trước đó, họ tập trung nhóm trưởng của 7 nhóm phụ trách việc khai trương lần này và bảo từng người báo cáo chi tiết về tình hình công việc. Tất cả báo cáo đều rất tích cực. Sau đó, các nhóm trưởng được yêu cầu chọn một trong ba tín hiệu - đèn xanh, vàng và đỏ để mô tả niềm tin của họ vào lần khai trương này. Cả 7 người đều chọn đèn xanh. Quả là một tin đáng mừng!

Đồng thời công ty này còn tổ chức một phiên nội bộ cho tất cả nhân viên cá cược vào kết quả của các dự án của công ty và giấu tên. Một cuộc cá cược là liệu cửa hàng tại Trung Quốc có được mở ra đúng theo kế hoạch hay không. Bạn chắc hẳn sẽ nghĩ rằng những người cá cược sẽ dồn hết vào khả năng “có” khi cả 7 trưởng nhóm đã cùng đưa ra đèn xanh. Nhưng họ đã không làm vậy. Phiên cược đó có 92% số người cược rằng cửa hàng *không* được mở cửa đúng như dự định.

Bạn nghĩ rằng bên nào đúng - những nhân viên cá cược ẩn danh hay những trưởng nhóm khi đứng trước sếp của họ?

Cửa hàng tại Trung Quốc đã không được mở cửa theo đúng kế hoạch.

Cũng dễ dàng đồng cảm với những trưởng nhóm đã chọn đèn xanh cho dự án. Một khi sắp đang trong trạng thái “phản kích hành động” thì sẽ cần đến rất nhiều dũng khí mới có thể dám nói về khả năng thất bại. Tinh thần tổ chức, cái tôi và mọi động lực đều chống lại bạn trong trường hợp này. Trạng thái “phản kích hành động” này còn có thể mang lại hậu quả bi kịch hơn rất nhiều so với việc khai trương muộn cửa hàng tại Trung Quốc.

Vào ngày 28 tháng 1 năm 1986, NASA dự kiến phóng tàu con thoi *Challenger* từ Trung tâm vũ trụ Kennedy tại Mũi Canaveral, Florida. Kế hoạch này đã bị hoãn vài lần trước đó. Sứ mệnh lần này đã thu hút sự quan tâm của đông đảo công chúng, chủ yếu là do trong phi hành đoàn có một công dân bình thường, một giáo viên tại New Hampshire tên là Christa McAuliffe.

Đêm trước vụ phóng tàu con thoi, NASA tổ chức một buổi điện đàm dài với các kỹ sư từ Morton Thiokol, đơn vị thi công xây dựng động cơ đẩy tên lửa rắn. Trong số đó có Allan McDonald, một kỹ sư cao cấp của Morton Thiokol làm việc tại nơi diễn ra vụ phóng. Thời tiết tại Florida hôm đó lạnh bất thường - nhiệt độ dự báo qua đêm khoảng 18 độ F - nên McDonald và những kỹ sư khác của Morton Thiokol đề xuất hoãn ngày phóng một lần nữa. Họ giải thích rằng thời tiết lạnh có thể phá hủy vòng đệm cao su có tác dụng giữ khí nóng không bị thoát ra khỏi tên lửa đẩy, vốn chưa từng được thử nghiệm ở nhiệt độ dưới 53 độ F, trong khi dự báo thời tiết nói rằng nhiệt độ ngày hôm đó sẽ thấp hơn thế rất nhiều.

Tại cuộc điện đàm, NASA đã phản đối quyết định trì hoãn này của McDonald. Ông rất ngạc nhiên. Sau này ông viết lại, “*Đây là lần đầu tiên người của NASA quyết tâm làm trái lại cảnh báo rằng tình*

hình không an toàn để bay. Và vì một vài lý do kỳ quặc nào đó, chúng tôi tự cảm thấy muốn cố gắng chứng tỏ rằng việc đó sẽ thất bại, và chúng tôi không thể làm được.”

McDonald nhớ lại, sếp của ông ở trụ sở Morton Thiokol ở Utah đã rời máy điện thoại khoảng 30 phút để bàn bạc với một số nhân sự cấp cao khác của công ty. “Khi Utah trở lại bàn điện thoại, không hiểu *bằng cách nào* quyết định đã được đảo ngược.” Việc phóng con tàu chính thức được quyết định sẽ vẫn tiến hành.

McDonald vô cùng tức giận, nhưng ông lại đang yếu thế hơn. NASA đã đề nghị Morton Thiokol ký quyết định phóng. McDonald từ chối, nên sếp của ông đã phải ký thay. Sáng hôm sau, tàu con thoi *Challenger* được phóng theo kế hoạch và nổ tung giữa không trung chỉ 27 giây sau. Toàn bộ phi hành đoàn đã tử vong. Nguyên nhân mà sau đó được ban lãnh đạo đưa ra là do vòng đệm gặp trục trặc vì thời tiết quá lạnh.

Điều đáng chú ý ở câu chuyện này và càng khiến nó trở thành một bi kịch là ở chỗ những người chịu trách nhiệm đã được cảnh báo chính xác sự cố. Có thể bạn nghĩ đây là một trường hợp hi hữu vì những người đưa ra quyết định dù đã biết trước chính xác hậu quả mà vẫn để sự cố xảy ra. Nhưng liệu rằng việc này có hiếm đến vậy? Liệu có cách nào nhìn vào một dự án và biết được nó sẽ thất bại hay thành công, hay liệu có cách nào giúp bạn biết trước được về thất bại có thể xảy ra mà không phải thử nghiệm và thực sự thất bại?

Đó chính là ý tưởng dẫn đến lý thuyết “Tiền phân tích”, theo như nhà tâm lý học Gary Klein gọi tên. Ý tưởng này khá đơn giản. Rất nhiều viện nghiên cứu đã tiến hành hậu phân tích đối với những

chương trình đã thất bại, với hy vọng tìm ra nguyên nhân chính xác dẫn đến tử vong ở bệnh nhân. Tiền phân tích lại cố gắng tìm hiểu xem điều gì có thể sai sót trước khi quá muộn. Bạn tập hợp tất cả mọi người có liên quan đến một dự án và để họ cùng tưởng tượng về viễn cảnh dự án được tiến hành và thất bại thảm hại. Bây giờ, mọi người sẽ viết lại chính xác điều gì gây nên thất bại đó. Klein đã phát hiện rằng tiền phân tích có thể tiết lộ những thiếu sót và nghi ngại đối với dự án mà bình thường mọi người không nói ra.

Điều này đã gợi ý một cách thức khiến tiền phân tích còn hữu ích hơn nữa: Cam kết giấu tên đối với những người tham gia.

Chúng ta hoàn toàn có thể công nhận rằng thất bại không phải là kẻ thù của thành công, ở một mức độ nào đó. Vậy nếu như từ bỏ hoàn toàn thì sao? Bạn hoàn toàn có thể đưa ra một bài diễn văn về việc từ bỏ, rồi chỉ ra những luận điểm về chi phí cơ hội nọ kia. Nhưng liệu có hay không bằng chứng thực tế chỉ ra rằng việc từ bỏ lại mang đến những kết quả tốt đẹp?

Carsten Wrosch, giảng viên chuyên ngành tâm lý học tại Đại học Concordia đã giúp tiến hành một loạt nghiên cứu nhỏ về điều gì sẽ xảy ra khi con người từ bỏ những mục tiêu “không thể đạt được”. Dĩ nhiên, việc quyết định xem một mục tiêu có phải là không thể đạt được hay không là cốt lõi của vấn đề. Wrosch nói “Đúng vậy. Tôi có thể nói rằng câu hỏi trị giá một triệu đô-la chính là khi nào thì nên tiếp tục cố gắng và khi nào thì nên từ bỏ.”

Trong mọi trường hợp, Wrosch nhận thấy rằng những người biết từ bỏ những mục tiêu không khả thi thường có được lợi ích về thể chất và tinh thần. “Ví dụ như họ bớt dần những triệu chứng buồn phiền và suy nghĩ tiêu cực. Họ cũng giảm lượng hoóc-môn thượng

thận và có mức độ viêm ít hơn, đây là dấu hiệu của hệ thống miễn dịch hoạt động tốt. Và họ ngày càng gặp ít vấn đề về sức khỏe hơn.”

Nghiên cứu này của Wrosch đúng là khá thú vị, tuy nhiên thành thật mà nói, nó vẫn chưa đưa ra được lập luận quá xuất sắc để có thể khiến chúng ta thay đổi hành vi của mình. Liệu rằng việc từ bỏ có đáng làm hay không hiện giờ vẫn là một câu hỏi khó giải đáp, ít nhất là dựa trên kinh nghiệm của chúng ta. Làm thế nào để tập hợp thông tin và số liệu để trả lời cho câu hỏi đó?

Bạn sẽ muốn tập hợp vài nghìn người đang cân nhắc việc từ bỏ mà vẫn phân vân chưa biết chọn hướng nào. Rồi sau đó với cây đuũa thần, bạn sẽ chọn ngẫu nhiên một nhóm người và bảo họ từ bỏ, trong khi nhóm còn lại vẫn tiếp tục - và rồi bạn ngồi lại quan sát xem cuộc sống của họ sau đó sẽ như thế nào.

Đáng tiếc là không có cây đuũa thần nào như vậy tồn tại trong đời thực. (ít nhất theo chúng tôi được biết. Có thể Intellectual Ventures hoặc NASA đang nghiên cứu chế tạo một chiếc như thế cũng nên.) Do đó, chúng tôi đành phải chọn đến phương án tốt thứ nhì. Chúng tôi lập ra một trang điện tử mang tên Thực nghiệm kinh tế học hài hước và kêu gọi mọi người đặt vận mệnh của họ vào tay chúng tôi. Trang chủ của trang web ghi như sau:

Trong cuộc sống, đôi khi bạn phải đối mặt với một quyết định quan trọng mà bạn không biết nên làm gì. Bạn đã suy nghĩ vấn đề đó từ mọi góc độ. Nhưng bất kể bạn nhìn nhận vấn đề từ góc độ nào, bạn vẫn không tìm ra được một quyết định đúng.

Quyết định bạn đưa ra cuối cùng cũng sẽ chỉ như nhờ vào việc tung đồng xu.

Hãy tham gia cùng chúng tôi đề “Thực nghiệm kinh tế học hài hước” tung đồng xu đó cho bạn.

Thật vậy, chúng tôi đề xuất mọi người để chúng tôi quyết định tương lai của họ bằng việc tung đồng xu. Chúng tôi bảo đảm không tiết lộ danh tính của họ, hỏi họ về vấn đề nan giải họ gặp phải rồi áp dụng phương pháp đồng xu của chúng tôi. (Về kỹ thuật chúng tôi sử dụng một đồng xu điện tử vận hành từ những con số được lựa chọn ngẫu nhiên để đảm bảo tính khách quan). Mặt ngửa có nghĩa là từ bỏ còn mặt sấp là tiếp tục. Chúng tôi cũng yêu cầu những người tham gia cập nhật tình hình cho chúng tôi sau 2 tháng và sau đó tiếp tục 6 tháng một lần để chúng tôi biết việc từ bỏ khiến họ hạnh phúc ít hay nhiều hơn. Chúng tôi cũng yêu cầu một người thứ ba - thông thường là trong số người thân hoặc bạn bè để xác thực rằng người tham gia thực sự có làm theo quyết định mà đồng xu chỉ định.

Kết quả khá thú vị, trong vòng vài tháng trang web điện tử đã thu hút hơn 40.000 lượt tung đồng xu. Tỷ lệ nam-nữ vào khoảng 60-40%, độ tuổi trung bình dưới 30. Hơn 30% trong số người tham gia đã lập gia đình, 73% sống ở Mỹ; số còn lại sống rải rác ở những nước khác trên thế giới.

Chúng tôi đưa ra một danh sách quyết định phân chia theo nhóm: sự nghiệp, học tập, gia đình, sức khỏe, nhà cửa, tình yêu và “chỉ cho vui”. Dưới đây là một số câu hỏi được đưa ra nhiều nhất:

Tôi có nên nghỉ việc?

Tôi có nên đi học lại?

Tôi có nên ăn kiêng?

Tôi có nên từ bỏ thói quen xấu của mình?

Tôi có nên chia tay người yêu?

Không phải mọi quyết định đều đơn thuần là việc “từ bỏ”. Chúng tôi sẽ tung đồng xu nếu ai đó không thể quyết định được liệu có nên đi xăm hay tham gia hoạt động tình nguyện hay hẹn hò qua mạng. Chúng tôi cũng đề nghị mọi người viết ra câu hỏi của mình (mặc dù chúng tôi đã điều chỉnh phần mềm để chặn một số câu hỏi nhất định - như liên quan đến “giết người”, “ăn trộm” hay “tự tử”). Để bạn có thể hình dung rõ hơn, đây là một số câu hỏi chúng tôi nhận được:

Tôi có nên rời quân ngũ?

Tôi có nên cai thuốc?

Tôi có nên hẹn hò với sếp?

Tôi có nên chấm dứt theo dõi người tôi thích?

Tôi có nên bỏ học?

Tôi có nên sinh thêm đứa con thứ tư vì chồng tôi muốn vậy?

Tôi nên làm cho một ngân hàng đầu tư ở London hay đầu quân cho một quỹ tín dụng tư ở New York? Tôi nên cân đối lại danh mục đầu tư hay cứ để nguyên như hiện tại?

Tôi nên dùng tiền làm lại nhà tắm hay tầng hầm?

Tôi có nên công khai mình là người đồng tính?

Tôi có nên từ bỏ giấc mơ chơi nhạc?

Tôi có nên bán xe máy?

Tôi có nên ăn chay?

Tôi có nên đồng ý cho đứa con gái tài năng của mình từ bỏ chơi đàn?

Tôi có nên lập một hội trên Facebook đấu tranh cho quyền lợi phụ nữ ở Li-băng?

Chúng tôi vô cùng ngạc nhiên khi thấy biết bao nhiêu người sẵn sàng đặt số phận của họ vào tay một người xa lạ với một đồng xu

ngẫu nhiên. Chắc hẳn họ đã không tìm đến chúng tôi nếu họ không sẵn sàng với sự thay đổi. Nếu không chúng tôi đã không thể buộc họ phải nghe theo đồng xu. Dù vậy 60% trong tổng số đã làm theo quyết định từ đồng xu - điều này có nghĩa là hàng nghìn người đã lựa chọn quyết định mà nếu không vì đồng xu họ đã không làm.

Đúng như dự kiến, phương pháp tung đồng xu có tác động nhỏ hơn đối với những quyết định quan trọng như nghỉ việc, tuy nhiên nó cũng có được mức ảnh hưởng nhất định. Mọi người đặc biệt tuân theo đồng xu trong những câu hỏi như sau:

Tôi có nên đề nghị sếp tăng lương?

Tôi có nên từ bỏ thói quen xấu?

Tôi có nên vung tiền cho vụ vui chơi này?

Tôi có nên tham gia cuộc thi chạy marathon?

Tôi có nên để râu hay râu quai nón?

Tôi có nên chia tay người yêu?

Ở câu hỏi cuối - về chấm dứt mối quan hệ - chúng tôi phải chịu trách nhiệm cho sự đổ vỡ của khoảng 100 đôi tình nhân (Nhân đây, tôi cũng muốn gửi lời xin lỗi tới những bạn bị phụ tình!). Mặt khác, do tính chất của đồng xu, chúng tôi cũng chịu trách nhiệm đã giữ khoảng 100 đôi đáng lẽ sẽ chia tay nhưng lại vẫn bên nhau vì đồng xu nằm ngửa.

Thí nghiệm này vẫn đang tiếp diễn và kết quả vẫn tiếp tục được thu về, nhưng chúng tôi đã có tạm đủ dữ liệu để đưa ra một số kết luận tạm thời.

Một số quyết định hầu như không ảnh hưởng gì đến hạnh phúc của mọi người. Một ví dụ trong số đó là: để râu (Chúng tôi không cho rằng điều này đáng ngạc nhiên cho lắm).

Một số quyết định đã khiến mọi người bớt hạnh phúc hơn đáng kể: đề nghị tăng lương, chi tiêu giải trí, và đăng ký tham gia cuộc chạy marathon. Dữ liệu của chúng tôi không cho biết được tại sao những lựa chọn này lại khiến mọi người buồn chán. Có thể do nếu xin tăng lương mà không được chấp nhận, bạn sẽ cảm thấy bức tức. Hay việc tập luyện cho cuộc thi marathon thực tế khó khăn hơn rất nhiều so với lý thuyết.

Trong khi đó, một số thay đổi lại làm cho mọi người hạnh phúc hơn, bao gồm hai sự từ bỏ lớn: chia tay người yêu và bỏ việc. *

Liệu chúng tôi có nên nhận định nhìn chung mọi người sẽ sống tốt hơn nếu nghỉ việc, chia tay người yêu hay từ bỏ các dự án? về lâu dài thì không. Nhưng không có dữ liệu nào từ cuộc thử nghiệm cho thấy việc từ bỏ khiến mọi người đau khổ. Do vậy, chúng tôi mong rằng lần tới, khi bạn phải đối mặt với một quyết định khó khăn, bạn sẽ nhớ đến điều này. Hoặc đơn giản bạn sẽ tung một đồng xu. Đúng là nghe có vẻ kỳ cục nếu bạn thay đổi cuộc sống dựa vào một quyết định hoàn toàn ngẫu nhiên. Kỳ cục hơn khi bạn chối bỏ trách nhiệm của mình đối với quyết định của mình. Tuy vậy, việc đặt số phận của mình vào đồng xu cho dù chỉ với những quyết định nhỏ nhất ít nhất cũng giúp bạn vượt qua được quan niệm từ bỏ là một điều xấu.

Như đã trình bày ở phần trước, chúng ta luôn là nô lệ cho những định kiến của chính bản thân mình. Cũng có thể đó là lý do chúng tôi đã luôn sẵn sàng từ bỏ. Chúng tôi liên tục từ bỏ và đang đều rất hạnh phúc với kết quả hiện tại.

Một trong hai người chúng tôi - Levitt, một nhà kinh tế học - đã luôn khẳng định mình sẽ trở thành một vận động viên chơi golf

chuyên nghiệp từ hồi mới 9 tuổi. Anh luôn mơ mộng sẽ trở thành Jack Nicklaus thứ hai trên thế giới và luôn đạt được những tiến bộ đáng nể. Năm 17 tuổi, anh tham dự cuộc thi tuyển để tham gia giải vô địch golf nghiệp dư bang Minnesota. Tuy nhiên, đối thủ của anh trong đợt tuyển chọn đó - một cậu bé 14 tuổi, đáng vẻ mập lùn yếu ớt - đã hạ gục anh với kết quả 30-40. Lúc đó, anh nghĩ, *Minh không thắng nổi cậu bé này thì làm sao có thể trở thành vận động viên chuyên nghiệp?* Giấc mơ cả đời của anh đã chính thức khép lại.¹⁶

Nhiều năm sau, anh đăng ký học bằng tiến sỹ kinh tế không phải vì yêu thích ngành học này mà chỉ bởi nó sẽ giúp anh thoát khỏi công việc quản trị-tư vấn mà anh đang chán ghét. Anh tập trung vào mảng kinh tế chính trị và cuối cùng sự nghiệp của anh đã thực sự khởi sắc. Chỉ có một vấn đề: kinh tế chính trị « I • » không thể thú vị chút nào. Đúng vậy, đó là một lĩnh vực “quan trọng”, nhưng bản chất công việc thì vô cùng khô khan và nhàm chán.

Khi đó có 3 lựa chọn cho anh:

Mặc kệ và tiếp tục.

Từ bỏ lĩnh vực kinh tế và chuyển về sống với bố mẹ.

Tìm kiếm một lĩnh vực khác thuộc kinh tế mà ít nhàm chán hơn.

Lựa chọn số 1 là dễ dàng nhất. Chỉ cần xuất bản vài công trình nghiên cứu nữa là người anh hùng của chúng ta có thể đường hoàng vào làm cho những phòng ban kinh tế hàng đầu. Chọn lựa này chính là điều mà các học giả gọi là sự hài lòng giữ nguyên hiện tại, là mong muốn giữ nguyên mọi việc như đang có - và, dĩ nhiên, đây chính là nhân tố chống lại việc từ bỏ. Lựa chọn số 2 nghe có vẻ hấp dẫn nhưng sau khi thử nghiệm một thời gian và không mấy thành công, anh đã bỏ qua. Chỉ còn lại lựa chọn thứ 3. Nhưng lĩnh

vực khác đó là gì để vừa mang đến nhiều niềm vui hơn lại vừa phát triển được sự nghiệp?

Trên thực tế công việc đó là: Xem chương trình *Cảnh sát* trên truyền hình. *Cảnh sát* là một trong những chương trình truyền hình thực tế kiểu mới. Mà không, ị nó chỉ là không truyền thống cho lắm, và có thể không ị quá “quan trọng”, nhưng lại là một chương trình giải trí cực kỳ hay. Thậm chí, nó còn có thể gây nghiện. Hằng tuần, người xem theo chân những cảnh sát ở Baltimore hoặc Tampa hay thậm chí Matxcova khi họ đi tìm bắt những người nghiện rượu gây rối trật tự, kẻ cướp ô tô hoặc những tội phạm bạo hành gia đình. Chương trình này không thể mang tính khoa học, nhưng nó sẽ khiến bạn suy nghĩ. *Tại sao rất nhiều tội phạm và nạn nhân đều trong tình trạng say xỉn? Liệu luật kiểm soát súng có thực sự hiệu quả? Buôn ma túy kiếm được bao nhiêu tiền? Điều gì quan trọng hơn, số lượng cảnh sát hay biện pháp họ sử dụng? Liệu rằng bắt giam những tên tội phạm sẽ làm giảm tỷ lệ phạm tội, hay chỉ khiến nhiều tội phạm mới lên thay thế lộng hành?*

Chỉ cần vài chục tiếng đồng hồ xem chương trình đó là bạn đã có thể tự nghĩ ra đủ số câu hỏi cho các nhà khoa học tha hồ nghiên cứu trong cả thập kỷ. (Có lẽ ngồi trên ghế sofa vừa ăn bỏng ngô vừa xem tivi cũng *không* đến nỗi tệ!) Vậy là một hướng sự nghiệp mới được mở ra: Nghiên cứu khoa học tội phạm. Đây là một lĩnh vực vẫn còn nhiều vấn đề chưa được khám phá, mặc dù cũng không quá quan trọng như ngành kinh tế chính trị hay kinh tế vĩ mô hoặc nghiên cứu lao động, nhưng cũng đủ rộng để khiến nhà kinh tế học của chúng ta phải bận rộn cả đời. Và đó là khi anh ấy quyết định từ bỏ lĩnh vực nghiên cứu quan trọng trước đó.

Tác giả thứ hai của cuốn sách này đã từ bỏ cả ước mơ tuổi thơ lẫn công việc trong mơ. Anh chơi nhạc từ khi còn trẻ và hồi đại học đã cùng thành lập một ban nhạc Rock có tên The Right Profile được đặt tên theo bài hát cùng tên trong đĩa nhạc London Calling. Mặc dù khởi đầu khá lận đận nhưng họ ngày càng phát «1 triển. Chỉ vài năm sau khi thành lập, nhóm The Right Profile đã ký được hợp đồng với Hãng thu âm Arista và bắt đầu sự nghiệp.

Câu chuyện dẫn đến hợp đồng này khá thú vị. Ông bầu Clive Davis của Arista đã để ý ban nhạc ở CBGB, một quán bar tối tăm nơi những ban nhạc như Ramones và Talking Head kiếm sống. Sau hôm đó, Davis mời nhóm đến văn phòng sang trọng của công ty ở trung tâm thành phố và để Aretha Franklin gọi điện nói chuyện với những chàng trai và Arista. Ngôi sao nhạc rock triển vọng của chúng ta đã có cuộc nói chuyện chuyên sâu về nghề nghiệp trực tiếp với Springsteen, nhóm R.E.M đang nổi và những tài năng âm nhạc khác. Anh ấy đã tiến rất gần đến giấc mơ từ thời thơ ấu của mình. Nhưng cũng ngay chính lúc này, anh ấy quyết định từ bỏ.

Giữa chừng, anh ấy nhận ra rằng mặc dù việc được chơi đàn và nhảy nhót trên sân khấu thực sự mang đến niềm vui nhưng cuộc sống ngoài đời của một ngôi sao nhạc rock lại không phải là điều anh ấy mong muốn. Người ngoài nhìn vào sẽ nghĩ thật tuyệt vời biết bao khi có được danh vọng và tiền tài. Nhưng càng quen biết với những người đã đạt được chúng, anh càng hiểu rằng đó không phải điều mình muốn. Cuộc sống đó có nghĩa chủ yếu sống ở bên ngoài, sẽ không có thời gian tĩnh lặng cho bản thân, đó là một cuộc sống trên sân khấu. Anh nhận ra anh sẽ thích hợp làm việc trong một căn

phòng tĩnh lặng và viết lách, đến tối trở về nhà với vợ con. Và anh bắt đầu thực hiện ước mơ đó.

Định hướng mới đã đưa anh đến giảng đường đại học và công việc viết lách cho bất cứ nơi nào nhận mình trong vòng vài năm. Sau đó, như một món quà từ thiên đường, anh được nhận vào làm cho tờ *New York Times*. Đối với người con trai của một phóng viên ở một thị trấn nhỏ, cơ hội này thực sự là một điều may mắn ngoài mong đợi. Mỗi ngày thức dậy, anh đều phải nhéo mình một cái để chắc rằng đây không phải một giấc mơ. Một năm rưỡi trôi qua và anh... lại quyết định bỏ việc. Công việc phóng viên dù có thú vị và hậu hĩnh đến đâu thì anh cũng hiểu rằng mình thích hợp với việc tự làm hơn, tự viết sách - như cuốn này.

Cả hai chúng tôi đã tìm thấy niềm vui và gặt hái nhiều thành công khi cùng nhau viết sách.

Câu chuyện này khiến chúng tôi tự hỏi: Liệu chúng ta có nên tự hỏi bản thân và suy nghĩ về việc từ bỏ? Sau 3 cuốn sách *Kinh tế học hài hước*, *Siêu kinh tế học hài hước* và *Tư duy như một kẻ lập dị*, liệu chúng ta còn gì để chia sẻ - và liệu có ai còn quan tâm? Có lẽ giờ là lúc chúng tôi cần phải tìm lại trang web điện tử Thực nghiệm và xem đồng xu quyết định ra sao. Nếu không bao giờ nghe về chúng tôi nữa, bạn sẽ tự hiểu là đồng xu đã rơi vào mặt ngựa...

Bây giờ tại những trang cuối của cuốn sách, điều này đã trở nên khá rõ ràng: từ bỏ chính là suy nghĩ cốt lõi của tư duy lập dị. Hoặc nếu như từ đó khiến bạn e sợ, bạn có thể nghĩ đến nó như việc “bỏ qua.” Hãy bỏ qua suy nghĩ truyền thống luôn đày đọa chúng ta. Hãy bỏ qua những giới hạn luôn kéo chúng ta lại - bỏ qua nỗi sợ hãi khi phải thừa nhận rằng ta không biết. Hãy bỏ qua thói quen của não bộ

khi cứ bắt chúng ta phải sút quả bóng vào góc lưới trong khi chúng ta hiểu rằng sút vào chính giữa sẽ có cơ hội thành công cao hơn.

Chúng tôi có thể nên kể thêm về Winston Churchill, mặc dù có những lời khuyên hữu ích được nhiều người biết đến đối với học sinh trường Harrow, thực tế lại là một trong những người dám từ bỏ liều lĩnh nhất trong lịch sử. Ngay sau khi gia nhập một đảng chính trị, ông đã từ bỏ và theo đảng khác, sau đó là từ bỏ luôn chính trường. Sau đó, ông gia nhập lại và lại bỏ. Trong những lúc không từ bỏ, ông cũng không ngừng cân nhắc lựa chọn. Ông dành hàng năm trời cho thế giới chính trị, lên tiếng phản đối sự thỏa hiệp vô lý của nước Anh đối với Đức Quốc xã, và chỉ chịu yên lặng khi chính sách thất bại đó cuối cùng đã gây ra chiến tranh cục bộ. Ông chưa từng nhân nhượng trước Hitler dù trong những hoàn cảnh cô độc nhất, ông trở thành “vị lãnh tụ chiến tranh vĩ đại nhất nước Anh”, theo miêu tả của nhà sử học John Keegan. Cũng có thể chính sự không ngần ngại từ bỏ đã tạo nên một Churchill ngoan cường. Đến giờ, ông đã có thể biết được rằng khi nào thì đáng để tiếp tục và khi nào nên từ bỏ.

* * *

Vậy đó, chúng tôi đã trình bày hết điều muốn nói. Như các bạn thấy, ở đây không hề có viên đạn màu nhiệm nào. Tất cả những gì chúng tôi muốn khuyến khích các bạn làm đó là hãy suy nghĩ khác đi một chút, sâu hơn một chút và giải phóng hơn một chút. Giờ thì đến lượt các bạn! Dĩ nhiên, chúng tôi mong rằng các bạn thích cuốn sách. Nhưng chúng tôi sẽ hài lòng hơn cả nếu biết rằng cuốn sách này sẽ giúp ích cho các bạn dù chỉ là trong những điều nhỏ nhất, để các bạn có thể sửa những điều sai, bỏ đi những phiền muộn, hoặc thậm chí - nếu điều này cần thiết trong hoàn cảnh của bạn - ăn được

nhiều xúc xích hơn. Chúng tôi chúc các bạn may mắn, và hãy cho chúng tôi biết các bạn đã có thêm được những gì. Đọc đến những dòng này nghĩa là bạn cũng đang là một kẻ lập dị. Vậy nên giờ tất cả chúng ta đều giống nhau trong quan điểm này.

Notes

[←1]

Các công ty gia đình ở Nhật Bản lâu nay đã giải quyết vấn đề này bằng cách tìm kiếm giám đốc điều hành là người ngoài rồi sau đó nhận anh ta làm thành viên trong gia đình. Đó là lý do gần như tất cả con nuôi tại Nhật đều là những người đàn ông trưởng thành.

[←2]

Giải Nobel Kinh tế học, được sáng lập năm 1969 không phải là một giải Nobel nguyên gốc và vì vậy không phải là giải Nobel chính thức

[←3]

Vấn đề này được Amanda Ripley phân tích kỹ lưỡng trong cuốn sách “Những đứa trẻ thông minh nhất thế giới” được Alpha Books mua bản

[←4]

Còn được phát âm là Japala, là một loại ớt rất cay, được đặt theo tên của thị trấn Xalapa, Mexico, nơi đầu tiên trồng chúng.

[←5]

“Thậm chí vẫn còn chưa rõ ràng rằng sự phức tạp có thực là một mục tiêu xứng đáng hay không. Thế giới bắt nguồn từ những nhà triết học Hy Lạp cổ đại, những người truyền giáo và hùng biện không thích hưởng thụ tiếng tăm”, một học giả viết, họ còn đang mãi “quan tâm đến sự chiến thắng của những lời tranh cãi hơn là đạt đến sự thật”.

[←6]

Điểm thú vị là, khoảng 30% những đứa trẻ Trung Quốc được tặng kính miễn phí không hề thích chúng. Một số sợ rằng đeo kính khi còn quá nhỏ sẽ làm mắt chúng kém đi. Một nỗi sợ hãi nữa là sợ bị bạn bè trêu chọc. May mắn là, việc trêu chọc những người “bốn mắt” giờ không còn nữa. Đặc biệt là trên đất Mỹ, những ngôi sao nhạc pop và những vận động viên thể thao hàng đầu còn đeo những chiếc kính không số như một phụ kiện thời trang. Một số ước tính cho thấy, một vài triệu người Mỹ còn thường xuyên đeo những chiếc kính “phẳng”, những chiếc kính với tròng phẳng.

[←7]

Thuật ngữ luật người Samaria nhân hậu (Good Samaritan) dùng để chỉ một người nào đó sẵn sàng cứu giúp một kẻ khác đang bị thương hoặc có nguy cơ bị thương chỉ vì thiện chí và không hề tính toán đến chuyện được đền đáp hay bất cứ một phần thưởng nào khác. Thuật ngữ này bắt nguồn từ dụ ngôn Người Samaria nhân hậu trong sách Tin Mừng theo Thánh Luca.

[←8]

Là một nghi lễ Do Thái tổ chức để công nhận các cậu bé 13 tuổi đã đủ trưởng thành như một người đàn ông thực sự.

[←9]

Một điểm chung đáng ngạc nhiên giữa Solomon và Roth: Tên của những bài hát số 1 của họ đều chỉ là một động từ.

[←10]

Độc giả có thể nhớ lại trong chương trước, Takeru Kobayashi - người chiến thắng cuộc thi ăn đã chia miếng bánh mì kẹp xúc xích của mình làm hai nửa để có thể ăn dễ hơn, phương pháp này cổ tên là phương pháp Solomon. Và cách dùng từ này hoàn toàn sai, vì vua Solomon chỉ dọa cát đôi đĩa trẻ chứ không hề làm thật.

[←11]

Có một sự thật là trong chương này và chương trước đều có những câu chuyện về cách sử dụng khác người loại sô-cô-la M&M một cách tương đối trùng khớp. Chúng tôi không nhận được một đơn đặt hàng nào hay một khoản tiền nào từ Mars, nhà sản xuất sô-cô-la M&M dù trước đây chúng tôi cũng ngạc nhiên là tại sao chúng tôi lại không được nhận thù lao về việc này cơ đấy.

[←12]

Trong tiếng Israel, từ này có nghĩa là “tổ hợp”, góp khoảng 300 tổ hợp viên cùng tổ chức các hoạt động nông nghiệp, tương tự mô hình hợp tác xã tại Việt Nam.

[←13]

Đây là câu trả lời cho câu hỏi số học, theo sau đó là số phần trăm những người trả lời đúng câu hỏi. (1) 500 lần (58%). (2) 5 xu (12%) (câu hỏi này hơi đánh đố một chút, bạn có thể nghĩ là quả bóng trị giá 10 xu, hãy đọc kỹ, tập trung vào từ "hơn"). Và đây là kết quả của câu hỏi khoa học: (1) Đúng (86%). (2) Đúng (69%). (3) Sai (68%)

[←14]

Tổng cộng trong 500.000 dặm đó, những chiếc xe không người lái của Google đã liên quan tới hai tai nạn, nhưng trong cả hai vụ đó, chiếc xe không phải đang ở chế độ lái tự động mà đang có người điều khiển. Trong vụ tai nạn đầu tiên, xe của Google đã đâm vào đuôi một chiếc xe khác khi dừng đèn đỏ; trong vụ tai nạn thứ hai, người lái xe đã va quệt nhẹ với một chiếc xe khác khi đang điều khiển xe.

[←15]

Mặc dù số lượng người tử vong do tai nạn xe hơi và tai nạn máy bay chênh lệch rất lớn, chúng tôi cũng muốn chỉ ra rằng không có nhiều sự khác biệt tính trên từng cây số tham gia giao thông giữa hai loại hình này, vì con người thường di chuyển bằng ô tô nhiều hơn rất nhiều so với máy bay. Trong một năm, những người lái xe tại Mỹ đi hết gần 3 nghìn tỷ dặm (đó là chưa tính hành khách) trong khi hành khách máy bay đi chỉ khoảng 0,57 nghìn tỷ dặm mà thôi.

[←16]

Hồi tưởng lại, Levitt có thể đã từ bỏ quá-sớm. Cậu bé mập lùn đó là Tim “Lumpy” Herron, tại thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này đã bước sang năm thứ 20 tại giải PGA, với số tiền kiếm được trong sự nghiệp lên tới hơn 18 triệu đô-la.