

# DAN ARIELY

Tác giả cuốn *Phi lý trí*

## LỄ PHẢI CỦA PHI LÝ TRÍ

*Lợi ích bất ngờ của việc phá bỏ  
những quy tắc logic  
trong công việc và cuộc sống*

THE **UPSIDE** OF  
IRRATIONALITY

**DAN ARIELY**

**LỄ PHẢI  
CỦA PHI LÝ TRÍ**

**LỢI ÍCH BẤT NGỜ CỦA VIỆC PHẢI BỎ NHỮNG QUI TẮC LOGIC TRONG CÔNG VIỆC  
VÀ CUỘC SỐNG**

Bản quyền tiếng Việt © 2011



Thực hiện ebook: Lê X

[facebook.com/groups/tusachtamly](https://www.facebook.com/groups/tusachtamly)

# MỤC LỤC

## § LỄ PHẢI CỦA PHI LÝ TRÍ

## § BÀI HỌC TỪ SỰ TRÌ HOẢN VÀ TÁC DỤNG PHỤ TRONG Y HỌC

## § LỢI ÍCH BẤT NGỜ CỦA VIỆC PHÁ BỎ NHỮNG QUY TẮC LOGIC TRONG CÔNG VIỆC

*Chương 1. Chi (thường) Nhiều Mà Thu Về Chẳng Bao Nhiêu:*

*Chương 2. Ý Nghĩa Của Lao Động:*

*Chương 3. Hiệu Ứng Ikea:*

*Chương 4. Thành Kiến Với Những Thứ “không-do-tôi-tạo-ra”:*

## § LỢI ÍCH BẤT NGỜ CỦA VIỆC PHÁ BỎ NHỮNG QUY TẮC LOGIC TRONG CUỘC SỐNG

*Chương 6. Về Sự Thích Nghi:*

*Chương 7. Quyến Rũ Hay Không?:*

*Chương 8. Thị Trường Sụp Đổ:*

*Chương 9. Về Cảm Thông Và Cảm Xúc:*

*Chương 10. Hiệu Ứng Lâu Dài, Xúc Cảm Thoáng Qua:*

*Chương 11. Những Bài Học Từ Sự Phi Lý:*

## § LỜI CẢM ƠN

## § DANH SÁCH CÁC CỘNG SỰ

# LỜI GIỚI THIỆU.

## BÀI HỌC TỪ SỰ TRÌ HOÃN VÀ TÁC DỤNG PHỤ TRONG Y HỌC

**K**hông biết bạn thế nào, chứ tôi thì chưa bao giờ gặp người nào không từng một lần chần chừ trong đời. Trì hoãn những nhiệm vụ chán ngắt có lẽ là vấn đề chung của nhân loại – mà để giải quyết được vấn đề này thì khó đến không ngờ, cho dù chúng ta đã cố gắng phát huy sức mạnh ý chí, nỗ lực tự kiểm soát bản thân hay quyết tâm thay đổi biết bao nhiêu lần.

Xin được chia sẻ câu chuyện của chính mình về một cách mà tôi đã học được để thoát khỏi căn bệnh chần chừ. Cách đây nhiều năm, tôi gặp phải một tai nạn tồi tệ. Một quả pháo sáng chứa ma-giê phát nổ ngay bên cạnh khiến 70% cơ thể tôi bị bỏng tới độ ba (sự việc này đã được nhắc đến trong cuốn sách đầu tiên của tôi, Phi lý trí ). Rồi như thể vết bỏng đó còn chưa đủ tệ hại, ba tuần sau khi vào viện, tôi bị mắc bệnh viêm gan do máu tiếp cho tôi có nhiễm vi-rút. Ai cũng biết là chẳng vui thú gì khi bị viêm gan, nhưng cái thời điểm mà nó tấn công tôi thì mới thật là khổ, khi mà tôi đã ở trong một tình trạng rất tồi tệ rồi. Căn bệnh làm gia tăng nguy cơ biến chứng trong quá trình phẫu thuật, kéo dài quá trình điều trị và làm cho cơ thể của tôi phản ứng với hầu hết các chỗ ghép da. Tệ hơn nữa, các bác sĩ cũng không biết tôi bị nhiễm viêm gan thể gì. Họ chỉ biết là trường hợp của tôi không phải viêm gan A hay B, còn chính xác là thể gì thì không xác định được. Rồi sau đó căn bệnh cũng thuyên giảm, nhưng nó vẫn làm chậm quá trình hồi phục và thỉnh thoảng lại tái phát dày vò cơ thể tôi.

Tám năm sau, khi tôi ở trường đại học, căn bệnh lại tái phát. Tôi phải vào nằm điều trị ở trung tâm y tế dành cho sinh viên và sau nhiều lần thử máu, bác sĩ cũng chẩn đoán được: đó là viêm gan C, căn bệnh mà khi đó đã được cách ly và xác định. Và cho dù cảm thấy xót xa thế nào, tôi vẫn đón nhận nó như một tin tốt. Trước hết vì cuối cùng tôi đã biết mình bị viêm gan loại gì; và sau đó vì có một loại thuốc đầy hứa hẹn có tên là Interferon đang được thử nghiệm và được xem là có thể điều trị rất hiệu quả bệnh viêm gan C. Bác sĩ

hỏi tôi có muốn tham gia vào việc thử nghiệm tính hiệu quả của Interferon không. Trước sự đe dọa của bệnh xơ gan và nguy cơ sớm phải từ giã cuộc đời thì việc tham gia vào quá trình thử nghiệm rõ ràng là đỡ tệ hơn nhiều.

Giai đoạn đầu, tôi phải tự tiêm Interferon 3 lần trong một tuần. Theo lời bác sĩ thì sau mỗi lần tiêm, có thể sẽ gặp triệu chứng giống như cúm, gồm sốt, buồn nôn, đau đầu và nôn mửa, những cảnh báo mà chẳng mấy chốc tôi thấy là vô cùng chính xác. Nhưng tôi đã quyết định phải chiến đấu với căn bệnh, và trong suốt một năm rưỡi sau đó, cứ tối thứ hai, thứ tư và thứ sáu hàng tuần, tôi lại thực hiện một nghi thức là lôi cây kim ra khỏi hộp y tế, mở tủ lạnh, bơm vào xi-lanh lượng thuốc Interferon cần thiết, ấn cây kim sâu vào bắp thịt của mình và tiêm. Sau đó tôi ngả lưng xuống võng - thứ thú vị duy nhất trong căn phòng sinh viên bé như cái chuồng chim câu - nơi tôi có được tư thế để xem ti vi một cách hoàn hảo. Tôi để một cái chậu trong tầm tay của mình để phòng lúc cơn buồn nôn đến và một cái chăn để đắp khi bị run. Cơn buồn nôn, cơn run rẩy và đau đầu sẽ đến trong khoảng một tiếng sau đó, và tôi có thể sẽ ngủ thiếp đi. Trưa ngày hôm sau, tôi sẽ thấy khá hơn chút ít và có thể quay trở lại với việc học tập hay nghiên cứu ở trường.

Cùng với các bệnh nhân khác cũng tham gia vào việc thử nghiệm, tôi không chỉ phải đánh vật với những cảm giác khó chịu mà còn phải chiến đấu cả với sự do dự và thiếu quyết tâm của chính mình. Mỗi ngày phải tiêm là một ngày khổ sở, khi tôi phải đứng trước cảnh sẽ phải tự ấn mũi kim tiêm vào người, đi theo đó là 16 tiếng đồng hồ vật vã với niềm hy vọng căn bệnh sẽ được chữa khỏi trong tương lai xa tít tắp. Tôi đã phải chịu đựng cái mà các nhà tâm lý gọi là “những bất lợi trước mắt” vì mục đích của “những lợi ích lâu dài”. Đây là vấn đề mà tất cả chúng ta đều gặp phải khi rất ngại phải làm những việc trước mắt cho dù về lâu dài sẽ có lợi cho chúng ta. Cho dù hoàn toàn hiểu được vấn đề, chúng ta vẫn thấy rất khó khăn để làm những việc chẳng mấy thích thú (tập thể dục, làm trong một dự án chán ngắt, quét dọn ga-ra) để có những lợi ích trong tương lai (cảm thấy khỏe khoắn hơn, được thăng cấp nhanh hơn hay thái độ cảm kích của người bạn đời).

Kết thúc 18 tháng thử nghiệm, bác sĩ thông báo với tôi là việc điều trị đã thành công và tôi là bệnh nhân duy nhất trong cuộc thử nghiệm đã thực hiện đúng việc tiêm Interferon như chỉ định. Tất cả những người khác đều đã bỏ tiêm nhiều lần - chả có gì ngạc nhiên, bởi những cực hình mà nó mang lại (trên thực tế thì việc không tuân thủ đúng các yêu cầu của bác sĩ là một vấn

đề khá phổ biến).

Vậy làm sao tôi có thể sống qua được từng đấng thán tra tấn bản thân? Phải chăng vì đơn giản là tôi có thần kinh thép? Giống như bất kỳ ai sống trên trái đất này, tôi cũng thấy rất khó khăn để điều khiển chính mình, và mỗi ngày đến lịch tiêm, tôi đều ước giá như không phải làm việc đó. Nhưng tôi cũng có một mẹo để làm cho công cuộc điều trị kinh khủng đó đỡ nặng nề hơn. Chìa khóa của tôi chính là các bộ phim. Tôi thích phim truyện, và nếu có thời gian thì ngày nào tôi cũng sẽ xem một bộ phim. Khi bác sĩ cảnh báo về những triệu chứng có thể gặp phải, tôi đã quyết định lấy phim ảnh để làm chỗ dựa cho mình. Hơn nữa, ngoài việc đó ra thì tôi cũng chẳng thể làm gì khác, vì có các phản ứng phụ của thuốc.

Vào ngày có lịch tiêm, thế nào tôi cũng dừng chân ở cửa hàng băng đĩa trên đường đến trường để kiểm mấy bộ phim mà tôi muốn xem. Suốt cả ngày, tôi sẽ khoan khoái nghĩ đến việc tận hưởng những bộ phim ấy. Hết về đến nhà, tôi tiêm luôn. Rồi ngay sau đó, leo lên võng, nằm dài ra, bắt đầu bữa tiệc phim. Nhờ cách đó, tôi đã lấy việc được xem những bộ phim tuyệt vời để bù đắp cho cực hình bị tiêm. Cuối cùng, khi các phản ứng phụ kéo đến thì trạng thái tích cực đó cũng mất luôn. Tuy nhiên, việc thu xếp những buổi tiêm theo cách này giúp tôi đưa việc phải tiêm gần với niềm vui được xem phim và kéo nó xa bớt đi sự khó chịu mà các tác dụng phụ mang lại, và nhờ thế, tôi đã duy trì được việc điều trị. (Trong trường hợp này thì cũng phải nói rằng tôi đã may mắn khi có một trí nhớ không được tốt lắm, nhờ thế mà có thể xem đi xem lại không chán một số bộ phim!).

Ý NGHĨA CỦA câu chuyện này là gì? Tất cả chúng ta đều có những nhiệm vụ quan trọng mà chúng ta muốn lảng tránh, nhất là khi mọi thứ xung quanh đang rất căm dỗ. Ai cũng ghét phải vật lộn với các biên lai để tính thuế, không thích quét dọn sân, phải ăn kiêng, phải làm các thủ tục xin học và, trong trường hợp của tôi, phải thực hiện một quá trình điều trị khổ sở. Tất nhiên, trong một thế giới hoàn toàn lý trí, sự do dự sẽ không phải là vấn đề. Chúng ta chỉ cần đơn giản là ngồi tính toán, so sánh giữa những sự vui thú trước mắt, hiểu rằng sẽ có lợi về lâu dài khi phải ta gắng chấp nhận một chút khó chịu trong hiện tại. Nếu làm được điều đó, chúng ta sẽ tập trung cao độ vào những vấn đề thực sự quan trọng với chúng ta. Chúng ta sẽ thực thi các nhiệm vụ của mình với suy nghĩ trong đầu về sự mãn nguyện thế nào khi hoàn thành nhiệm vụ. Chúng ta có thể kéo dây thắt lưng vào thêm một nấc

nữa và thích thú với sức khỏe được cải thiện. Chúng ta sẽ dùng thuốc đúng theo lịch đã định với hi vọng một ngày nào đó bác sĩ sẽ nói “Anh không còn bệnh nữa”.

Đáng buồn là phần lớn chúng ta lại ưu tiên những trải nghiệm trước mắt thay vì những mục tiêu lâu dài. Chúng ta thường xuyên cư xử như thể chúng ta tin rằng lúc nào đó trong tương lai, chúng ta sẽ có nhiều thời gian, sức khỏe và tiền bạc hơn, ít mệt mỏi và căng thẳng hơn. “Sau này” có vẻ như là thời điểm lý tưởng để làm tất cả những gì chúng ta không thích lắm trong cuộc đời, thậm chí ngay cả khi việc trì hoãn có thể khiến chúng ta phải đối mặt với một sân nhà um tùm cỏ rác, hay bị cơ quan thuế yêu cầu nộp phạt, hay việc chữa bệnh không có kết quả. Để rồi cuối cùng, không cần phải nhìn xa quá cái mũi mình, chúng ta cũng hiểu rằng ta thường không hy sinh nổi những niềm vui ngắn ngủi cho những lợi ích lâu dài của bản thân.

**TẤT CẢ NHỮNG** chuyện này có liên quan gì đến chủ đề của cuốn sách? Một cách khái quát, nó gần như là nói lên tất cả. Nói một cách lý trí, chúng ta sẽ có những quyết định có lợi nhất cho mình. Chúng ta sẽ không bị bận tâm bởi những sự lựa chọn khác nhau và có thể tính toán chính xác giá trị - không chỉ trước mắt mà cả lâu dài - và lựa chọn phương án tối đa hóa lợi ích của mình. Với những tình thế khó lựa chọn hơn, chúng ta vẫn xem xét một cách am tường tình huống của mình, không bị ảnh hưởng bởi bất kỳ định kiến gì và chỉ thuần túy cân đo giữa lợi ích và tác hại, giống như chúng ta đem so sánh các loại laptop khác nhau. Nếu ta có bệnh và có một cách điều trị triển vọng, ta sẽ tuân thủ hoàn toàn các chỉ định của bác sĩ. Nếu ta thừa cân, ta sẽ thắt lưng buộc bụng, đi bộ nhiều dặm mỗi ngày, chỉ ăn cá nướng, rau và uống nước. Nếu ta hút thuốc, ta sẽ bỏ thuốc - không có “nếu”, “và” hay “nhưng” gì cả.

Không phải bàn cãi gì là nếu chúng ta lý trí hơn và hình dung rõ ràng về những gì “nên làm”. Thật không may là chúng ta lại không như vậy. Bạn giải thích ra sao về việc hàng triệu thẻ câu lạc bộ thể dục bị bỏ phí hay vì sao rất nhiều người mạo hiểm cuộc sống của mình và những người khác chỉ để nhận tin khi đang lái xe, vì sao... (mời bạn thêm vào đây những ví dụ của mình)?

**ĐÂY LÀ LÚC** mà kinh tế học hành vi xuất hiện. Trong lĩnh vực này, chúng ta không dựa trên giả thiết là tất cả con người đều là những cỗ máy biết tính toán và nhạy bén một cách hoàn hảo. Thay vì vậy, chúng ta xem con người thực tế hành động như thế nào, và rất nhiều trong những quan sát được

thực hiện đều đưa chúng ta đến kết luận con người là phi lý trí.

Chắc chắn là chúng ta có rất nhiều thứ để học từ kinh tế học lý trí, nhưng một số giả định của nó - rằng mọi người luôn đưa ra những quyết định tối ưu nhất, rằng người ta rất ít mắc sai lầm khi quyết định đó liên quan đến số tiền lớn, rằng thị trường có thể tự sửa sai - rõ ràng có thể dẫn đến những hậu quả tai hại. Tiểu thuyết gia thông thái người Anh tên là George Eliot đã nhìn thấy vấn đề này của kinh tế học lý trí từ thế kỷ XIX. Trong một bài viết, bà mô tả việc các nhà kinh tế học nhìn nhận con người theo một cách hết sức mới mẻ và thậm chí còn gợi ý cách tiếp cận mà các nhà kinh tế học hành vi hơn một thế kỷ sau đó sử dụng. Bà đã viết rằng “Xu hướng được tạo ra bởi sự xâm lăng của những nhận định tổng quát mang màu sắc hiện đại, quan niệm rằng tất cả các vấn đề xã hội đều có thể được giải quyết bằng khoa học kinh tế, và rằng mối quan hệ của con người với những người xung quanh có thể được giải quyết bởi các phương trình đại số... những sai lầm do chệch hướng này không thể đi cùng với những kiến thức thực sự về Con người, không thể song hành với những nghiên cứu kỹ càng về thói quen, ý tưởng và động cơ hành động của họ”.

Để hiểu rõ hơn điều mà Eliot nói - mà cho đến nay vẫn còn đang được ứng dụng - hãy nghĩ đến việc lái xe. Giao thông, giống như thị trường tài chính, là một hệ thống được con người tạo ra, và chúng ta cũng chẳng phải mất công lắm để thấy mọi người đang gây ra những sai lầm khủng khiếp và tổn kém đến mức nào (ở một khía cạnh khác, khi thế giới quan của chúng ta có chút thiên vị, sẽ khó khăn hơn một chút để nhận ra sai lầm của chính mình). Các nhà sản xuất ô tô và người thiết kế đường xá nhìn chung đều hiểu rằng mọi người không phải lúc nào cũng đưa ra những quyết định chính xác khi lái xe, vì vậy khi sản xuất ô tô hay làm đường họ đều chú ý để đảm bảo sự an toàn cho người lái xe và khách bộ hành. Các nhà thiết kế và các kỹ sư sản xuất ô tô đã cố gắng khắc phục những hạn chế của con người bằng cách đưa vào ô tô dây bảo hiểm, phanh chống trượt, gương chiếu hậu, túi khí, đèn halogen, bộ cảm ứng từ xa và những thứ khác nữa. Tương tự như vậy, những người làm đường dựng lên các dải phân cách dọc hai bên đường cao tốc, một số còn được tách ra bằng những khoảng cách nhỏ đều nhau, tạo ra âm thanh brrrrrr khi bạn lái xe qua. Nhưng bất chấp các biện pháp phòng ngừa đó, người ta vẫn cứ mắc tất cả các loại sai lầm có thể mắc khi lái xe (kể cả uống rượu và nhắn tin), rồi gánh chịu các tai nạn, bị thương, thậm chí là tử vong.



Bây giờ, hãy nghĩ đến sự bung bét của phố Wall vào năm 2008 và ảnh hưởng của nó đối với nền kinh tế. Với những nhược điểm vốn có của con người, vì sao chúng ta lại nghĩ rằng chúng ta không cần những biện pháp từ bên ngoài để xem có thể phòng ngừa được hay giải quyết những sai lầm có tính hệ thống trong việc ra quyết định trên thị trường tài chính? Vì sao chúng ta không tạo ra những biện pháp đảm bảo an toàn để giúp những người đang quản lý hàng tỷ đô-la và giúp những khoản đầu tư mà họ tiến hành thoát khỏi những sai lầm tốn kém đến mức khó tin?

SỰ TIẾN BỘ về công nghệ nhìn chung là hữu ích nhưng đang làm trầm trọng thêm những sai lầm cơ bản của con người bởi nó khiến chúng ta khó khăn hơn khi hành động theo cách mang lại lợi ích tốt nhất cho mình. Cứ lấy điện thoại di động làm ví dụ. Cái vật nho nhỏ cầm tay đó không chỉ cho phép bạn gọi điện thoại mà còn có thể nhắn tin, gửi email cho bạn bè. Nhưng nếu bạn nhắn tin khi đang đi bộ, bạn sẽ phải nhìn vào điện thoại thay vì nhìn vỉa hè và có thể sẽ đâm vào một cái cột, hoặc một người khác trên đường. Điều này đúng là có gây phiền phức nhưng thường không nghiêm trọng. Mất sự tập trung khi đang đi bộ có thể là không quá tệ, nhưng chỉ cần thêm vào đó một cái ô tô, bạn đã có đủ các yếu tố trong công thức tạo ra thảm họa rồi.

Tương tự, hãy nghĩ xem sự tiến bộ của công nghệ trong lĩnh vực nông nghiệp đã đưa đến tình trạng dịch bệnh béo phì như thế nào. Cách đây hàng ngàn năm, khi chúng ta đốt cháy năng lượng để đi săn và cắt cỏ cho gia súc ăn trên các cánh đồng và những khu rừng, chúng ta cần phải tiết kiệm từng ao-xơ năng lượng. Mỗi khi chúng ta thấy thức ăn có chất béo hay đường, chúng ta đều dừng lại và ăn được càng nhiều càng tốt. Thêm vào đó, tự nhiên cũng cho chúng ta một cơ chế nội tại rất hữu ích: đó là một khoảng thời gian 20 phút từ khi chúng ta nạp đủ ca-lo-ri đến khi chúng ta có cảm giác no. Điều này cho phép chúng ta tích trữ một ít mỡ, thứ rất có ích nếu sau đó chúng ta thất bại trong việc bắn hạ được một con hươu.

Giờ hãy chia tay hàng ngàn năm về trước đó để trở về với hiện tại. Ở các nước công nghiệp phát triển, chúng ta dành phần lớn thời gian không ngủ để ngồi trên ghế, nhìn màn hình ti vi thay vì chạy theo các con thú. Thay cho việc trồng trọt, chăm sóc và thu hoạch ngô, đậu, đã có nền nông nghiệp mang tính thương mại làm hộ cho chúng ta. Các nhà sản xuất thực phẩm biến hạt ngô thành những thức ăn nhiều đường và chất béo, thứ mà chúng ta sẽ mua từ các siêu thị và cửa hàng đồ ăn nhanh. Trong cái thế giới Dunkin' Donuts này,

tình yêu dành cho đồ ăn béo và ngọt cho phép chúng ta nạp hàng ngàn ca-lo-ri một cách hết sức nhanh chóng. Và sau khi chúng ta đã xơi vào một bữa sáng với bánh mì pho-mát, trứng và thịt muối, khoảng cách 20 phút giữa thời điểm ăn đủ no và thời điểm có cảm giác no lại cho phép chúng ta nạp thêm nhiều ca-lo-ri nữa bằng cà phê có đường và nửa tá bánh rán bọc bột tẩm đường nữa.

Về cơ bản, các cơ chế chúng ta hình thành nên trong những năm đầu của cuộc cách mạng có thể hoàn toàn có ý nghĩa tốt trong quá khứ xa xôi đó. Nhưng bởi sự không đồng bộ giữa tốc độ phát triển của công nghệ với sự tiến hóa của con người, những bản năng và khả năng đã từng có ích giờ đang là thứ cản đường chúng ta. Những hành vi là kết quả của những quyết định tồi vốn tự nó đã chứng minh là chỉ mang lại phiền phức trong những thế kỷ trước giờ đang ảnh hưởng một cách nghiêm trọng đến cuộc sống của con người.

Khi những người thiết kế các công nghệ hiện đại không hiểu được khả năng sa ngã của con người, họ lại thiết kế ra và “phát triển thêm” hệ thống thị trường chứng khoán, bảo hiểm, giáo dục, nông nghiệp hay các trung tâm y tế và không tính đến các giới hạn của con người (tôi gọi đó là “những công nghệ không tương thích với con người”, và chúng có mặt ở khắp nơi). Hậu quả là, chúng ta lại mắc sai lầm một cách không thể tránh khỏi và đôi khi, thất bại một cách ngoạn mục.

SỰ ĐÁNH GIÁ này về bản chất con người nhìn qua thì có vẻ hơi gây thất vọng, nhưng thực ra nó không hẳn là như vậy. Các nhà kinh tế học hành vi muốn hiểu được những nhược điểm của con người và tìm ra những cách phù hợp và thiết thực, hiệu quả để con người có thể tránh được những cám dỗ, gia tăng khả năng tự kiểm soát và để rồi đạt được những mục tiêu có tính dài hạn. Với một xã hội, sẽ vô cùng hữu ích nếu chúng ta hiểu được vì sao và khi nào chúng ta thất bại và để tạo ra những cách vượt qua được những sai lầm của mình. Khi chúng ta có được những hiểu biết về cái gì thực sự điều khiển hành vi của chúng ta, cái gì làm chúng ta trệch đường - từ những quyết định trong kinh doanh như là tiền thưởng và tạo động cơ làm việc cho nhân viên đến những khía cạnh riêng tư nhất của con người như là hẹn hò và tận hưởng hạnh phúc - chúng ta có thể có được cách kiểm soát tiền của chúng ta, mối quan hệ của chúng ta, các nguồn lực, sự an toàn, sức khỏe, cả với tư cách cá nhân và với tư cách của toàn xã hội.

Đó là mục đích thực sự của kinh tế học hành vi: cố gắng hiểu được cách

con người hành động, nhờ thế có thể sẵn sàng nhận ra những lệch lạc của mình, nhận biết rõ ràng hơn ảnh hưởng của những lệch lạc đó lên con người và để có thể giúp con người ra quyết định tốt hơn. Mặc dù tôi rất hiểu là chúng ta không bao giờ có thể trở thành người luôn ra những quyết định hoàn hảo, tôi vẫn tin tưởng rằng sự hiểu biết tốt hơn về vô vàn các thể lực phi lý trí đang ảnh hưởng lên con người sẽ là một bước đi đầu tiên hữu ích hướng tới việc ra quyết định tốt hơn. Và chúng ta không phải dừng tại đó. Các nhà phát minh, các công ty, các nhà hoạch định chính sách có thể tiến hành những bước tiếp theo và thiết kế lại môi trường sống và làm việc của chúng ta sao cho tương thích hơn với những cái con người có thể và không thể làm.

Cuối cùng, kinh tế học hành vi chính là để định hình những yếu tố vô hình ẩn sau các quyết định của con người, thông qua nhiều lĩnh vực khác nhau và tìm ra ra giải pháp cho những vấn đề phổ biến đang tác động lên đời sống cá nhân, đời sống công sở và đời sống cộng đồng.

KHI BẠN XEM những trang tiếp theo của cuốn sách này, bạn sẽ thấy các chương viết đều dựa trên những cuộc thí nghiệm mà tôi đã thực hiện trong nhiều năm với các đồng nghiệp của tôi (tôi có đưa vào cuối cuốn sách này danh sách những đồng sự tuyệt vời của mình). Ở mỗi chương trong cuốn sách, tôi đều cố gắng làm sáng tỏ những sự sai lệch ảnh hưởng đến quyết định của con người trong các hoàn cảnh khác nhau, từ công sở đến đời sống riêng tư.

Bạn có thể hỏi vì sao tôi và các đồng nghiệp lại dành nhiều thời gian, tiền bạc và công sức đến thế cho các cuộc thí nghiệm. Đối với các nhà khoa học trong lĩnh vực xã hội, các cuộc thí nghiệm giống như những chiếc kính hiển vi, hay đèn đường, giúp phóng to và làm sáng tỏ những yếu tố đa dạng và phức tạp đang cùng lúc gây ảnh hưởng lên chúng ta. Nó giúp cho chúng tôi làm chậm lại các hành vi của con người bằng việc tách ra từng lớp các sự kiện, khu biệt các yếu tố riêng lẻ, xem xét chúng một cách kỹ lưỡng và chi tiết hơn. Chúng cho phép chúng tôi kiểm nghiệm một cách trực tiếp, không mơ hồ về cái thúc đẩy con người đưa ra quyết định, cung cấp một sự hiểu biết thấu đáo hơn về các đặc tính cũng như những sắc thái của những sai lệch của con người.

Và còn một điểm nữa mà tôi muốn nhấn mạnh: nếu bài học thu được từ các cuộc thí nghiệm bị bó hẹp trong môi trường hạn hẹp nơi tiến hành thí nghiệm, mức độ giá trị của nó cũng sẽ hạn chế. Thay cho điều đó, tôi đưa bạn

tới những thí nghiệm minh họa cho những nguyên tắc tổng quát, cung cấp một cách nhìn thấu suốt về cách mà chúng ta suy nghĩ và ra quyết định trong những tình huống đa dạng của cuộc sống. Hy vọng của tôi là một khi bạn hiểu được sự vận động của bản chất con người, bạn có thể quyết định được cái bạn muốn làm đối với nó trong nghề nghiệp cũng như trong cuộc sống riêng của bạn.

Tại mỗi chương, tôi đã cố gắng để ngoại suy các ẩn ý đối với cuộc sống, công việc và các vấn đề chính sách công - tập trung vào cái mà chúng ta có thể làm để vượt qua những điểm mù phi lý trí. Tất nhiên là những ẩn ý mà tôi cố gắng phác họa chỉ là từng phần. Để thu nhận được giá trị thực sự từ cuốn sách này và từ khoa học xã hội nói chung, điều quan trọng là bạn, với tư cách độc giả, phải dành thời gian suy nghĩ xem các nguyên lý về hành vi con người đó ứng với cuộc sống của bạn như thế nào và xem xét xem bạn có thể hành động khác đi không, với những hiểu biết mới của bạn về bản chất con người. Và cuộc phiêu lưu thực sự nằm ở đó.

ĐỘC GIẢ ĐÃ làm quen với cuốn *Phi lý trí* có thể sẽ mong muốn biết cuốn sách này khác với cuốn sách trước như thế nào. Trong *Phi lý trí*, chúng tôi xem xét hàng loạt những thiên kiến dẫn dắt chúng ta - đặc biệt là với tư cách người tiêu dùng - đến các quyết định thiếu khôn ngoan. Cuốn sách mà bạn đang đọc này khác biệt với cuốn trước nó ở ba điểm:

*Thứ nhất* - và có lẽ là rõ rệt nhất - là cuốn sách này khác ở tiêu đề. Giống như cuốn sách trước đây, nó dựa trên các cuộc thí nghiệm trong đó chúng tôi kiểm tra cách mà con người ra quyết định, nhưng tiếp cận về phi lý trí của nó sẽ khác đi. Trong phần lớn các tình huống, từ "*phi lý trí*" có nghĩa rộng mang tính tiêu cực, ám chỉ bất kỳ cái gì từ sự nhầm lẫn đến mất lý trí. Nếu chúng ta có thể chế tạo con người, có lẽ là chúng ta sẽ làm hết sức mình để bỏ phi lý trí ra khỏi công thức thiết kế; trong *Phi lý trí*, tôi khám phá mặt trái của những thiên lệch của con người. Nhưng còn có một khía cạnh khác của phi lý trí, mặt thực sự có nghĩa tích cực. Đôi khi chúng ta thật may mắn với năng lực phi lý trí của chúng ta bởi, cùng với những thứ khác, nó làm cho chúng ta thích nghi với môi trường của mình, tin tưởng những người khác, có được những nỗ lực phi thường và yêu thương những đứa con. Những sức mạnh như thế, cho dù là phi lý trí, vẫn là phần không thể thiếu được trong tính chất bẩm sinh, đáng ngạc nhiên nhưng vô cùng kỳ diệu của con người (thực tế là ai không có khả năng thích nghi, niềm tin hay sự thích thú đối với công việc

của mình thì người ấy sẽ rất bất hạnh). Những thế lực phi lý trí này giúp chúng ta làm được những việc vĩ đại và sống tốt trong guồng máy xã hội. Vì thế, tiêu đề *Lẽ phải của Phi lý trí* thể hiện sự cố gắng chỉ ra những khía cạnh có ích của phi lý trí - phần mà chúng ta phải giữ nếu như chúng ta làm công việc của nhà chế tạo ra con người. Tôi tin rằng việc thấy được cả mặt tích cực và tiêu cực của phi lý trí là rất quan trọng bởi chỉ có như vậy, chúng ta mới có thể loại trừ những cái xấu và phát triển cái tốt.

*Thứ hai*, bạn sẽ thấy là cuốn sách này được chia thành hai phần tách biệt nhau. Ở phần đầu tiên, chúng ta sẽ nhìn nhận gần hơn những hành vi của con người trong môi trường làm việc, nơi chúng ta sử dụng phần lớn thời gian khi không ngủ. Chúng ta sẽ đặt vấn đề về các mối quan hệ của chúng ta - không chỉ với những người khác mà cả với môi trường làm việc và chính bản thân mình. Mối quan hệ của chúng ta với lương bổng, với sếp, với những sản phẩm do mình làm ra, với các ý tưởng của mình, với những cảm giác khi bị đối xử bất công là gì? Đây là những động lực thực sự thúc đẩy chúng ta làm việc tốt? Cái gì làm cho chúng ta cảm thấy có ý nghĩa? Vì sao mà cái thành kiến về thứ “không được tạo ra ở đây” lại có chỗ đứng của nó tại nơi làm việc? Vì sao mà chúng ta lại phản ứng rất quyết liệt với sự bất công?

Ở phần thứ hai, chúng ta sẽ đi ra ngoài thế giới công việc và tìm hiểu cách hành xử của chúng ta trong mỗi quan hệ riêng tư hơn. Mối quan hệ với môi trường xung quanh và với các nhóm của chúng ta là gì? Chúng ta liên quan tới những người chúng ta gặp, với những người chúng ta yêu thương, và những người không may mắn xa lắc xa lơ cần chúng ta giúp đỡ như thế nào? Và đâu là mối quan hệ giữa chúng ta với những cảm xúc của chính mình? Chúng ta sẽ xem xét cách thức mà chúng ta thích nghi với các hoàn cảnh, môi trường mới, đối tác mới; thế giới hện hò trên mạng phát huy tác dụng (và không phát huy tác dụng) ra sao; những thế lực nào quyết định cách chúng ta phản ứng trước các bi kịch của cuộc sống; và bằng cách nào những phản ứng có tính xúc cảm nhất thời có thể ảnh hưởng đến cách thức ứng xử lâu dài về sau.

*Thứ ba*, cuốn sách này cũng rất khác với *Phi lý trí* ở sự gần gũi. Mặc dù tôi và các đồng nghiệp đã cố gắng hết sức để khách quan khi tiến hành và phân tích các thí nghiệm, nhiều nội dung trong cuốn sách này (đặc biệt là phần thứ hai) vẫn nói về những trải nghiệm đau khổ của một bệnh nhân bỏng là tôi. Vết thương của tôi, như những vết thương nặng khác, gây đau đớn vô

cùng, nhưng cũng làm cho tôi nhanh chóng thay đổi cách nhìn của mình đối với nhiều khía cạnh của cuộc sống. Hành trình đó mang lại cho tôi những cách nhìn độc nhất vô nhị về hành vi của con người. Nó đưa ra cho tôi những câu hỏi mà có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ nghĩ đến nếu không có tình huống đặc biệt xâm chiếm cuộc đời tôi và trở thành trọng tâm trong nghiên cứu của tôi. Ngoài ra, và có lẽ là điều quan trọng hơn, nó đưa tôi tới việc nghiên cứu những thiên lệch của chính mình vận hành như thế nào. Bằng việc mô tả những trải nghiệm và những thiên lệch của chính mình, hy vọng là tôi có thể làm rõ được quá trình tư duy đã đưa tôi đến những mối quan tâm và những quan điểm nhất định và minh họa được một số nét cơ bản trong bản chất người thường của chúng ta - của tôi và của bạn.

VÀ BÂY GIỜ, hãy bắt đầu cuộc hành trình...

# PHẦN I

LỢI ÍCH BẤT NGỜ CỦA VIỆC PHÁ BỎ NHỮNG QUY TẮC LOGIC TRONG CÔNG VIỆC

## CHƯƠNG 1.

### CHI (THƯỜNG) NHIỀU MÀ THU VỀ CHẴNG BAO NHIÊU:

**Tại sao những khoản thưởng hậu hĩnh, không phải lúc nào cũng có tác dụng**

**H**ãy hình dung bạn là một chú chuột béo tốt và nhàn nhã trong phòng thí nghiệm. Một ngày đẹp trời, một bàn tay đeo găng nhẹ nhàng lôi bạn ra khỏi chiếc hộp êm ái mà bạn vẫn coi là nhà và đặt bạn vào một cái hộp khác, chẳng những không êm ái hơn mà lại còn chứa một mê cung rối rắm. Và bởi vì bản chất là hiếu kỳ, bạn đi lang thang trong đó, ria quệt khắp nơi. Bạn nhanh chóng phát hiện ra mê cung có những chỗ thì màu đen, một số chỗ lại màu trắng. Bạn đi theo hướng đánh hơi và vào một khu vực màu trắng. Không có vấn đề gì. Rồi bạn lại rẽ trái vào một khu vực màu đen. Chỉ vừa chui vào đó, một dòng điện bất ngờ giật xuyên qua các móng vuốt của bạn.

Ngày nào cũng vậy, trong suốt một tuần, bạn được đặt vào những mê cung khác nhau. Những vị trí an toàn và nguy hiểm thay đổi hàng ngày, cùng với sự thay đổi màu sắc của các bức tường và cường độ dòng điện. Đôi khi, những khu vực chỉ làm giật nhẹ lại được sơn màu đỏ. Vào lúc khác, những khu vực có cường độ dòng điện lớn lại được sơn chấm tròn. Có lúc, những vùng an toàn lại được phủ bởi các đường kẻ ô đen và trắng. Hàng ngày, nhiệm vụ của bạn là học cách định hướng trong mê cung bằng việc chọn những con đường an toàn nhất và tránh chỗ có điện (không bị giật chính là phần thưởng cho những nỗ lực tìm đường trong mê cung). Bạn có thể làm tốt được việc này không?

Cách đây một thế kỷ, nhà tâm lý học tên là Robert Yerkes và John Dodson đã thực hiện khá nhiều những thí nghiệm căn bản như thế này với mong muốn khám phá hai vấn đề liên quan đến loài chuột: chúng học thích nghi nhanh đến mức nào và quan trọng hơn, cường độ dòng điện gây sốc ở mức nào có thể kích thích chúng học thích nghi nhanh nhất. Chúng tôi không khó khăn gì để nhận ra rằng cường độ dòng điện càng mạnh thì càng kích thích lũ chuột học cách thích nghi. Với những cú sốc điện nhẹ nhàng, những



con chuột vẫn từ tốn đi lại, chẳng bị ảnh hưởng gì bởi cú giật mình nhẹ nhẹ mà thỉnh thoảng chúng gặp phải không gây đau đớn gì lắm. Nhưng với sự gia tăng của cường độ dòng điện và kèm theo đó là mức độ khó chịu, các nhà khoa học nghĩ rằng khi đó, những con chuột sẽ có cảm giác chúng đang ở dưới làn đạn của kẻ thù và phải học cách chạy thoát càng nhanh càng tốt. Đi theo logic này, chúng tôi kì vọng là khi những con chuột thực sự thấy cần phải tránh những cú sốc điện mạnh, chúng sẽ học được cách thích nghi một cách nhanh nhất.

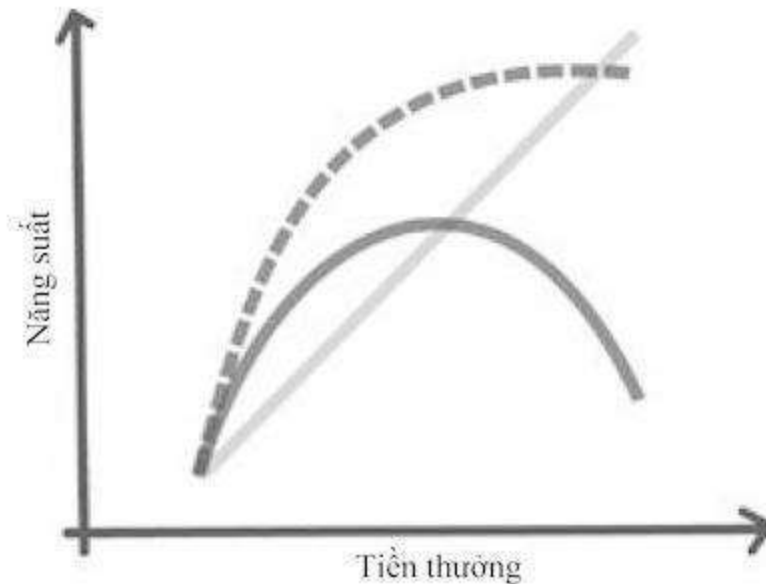
Thường, thì rất nhanh chóng, chúng tôi nhận ra mối liên hệ giữa mức độ kích thích và năng lực hành động. Có vẻ hợp lý khi chúng ta càng mong muốn giành được điều gì thì chúng ta càng cố gắng để đạt được mục tiêu đó, và những nỗ lực gia tăng này cuối cùng sẽ đưa chúng ta đến gần hơn với mục tiêu của mình. Điều này, suy cho cùng, chính là một phần lý do đằng sau việc chúng ta chi cho các nhà môi giới chứng khoán và các CEO những khoản tiền thưởng cao ngất ngưởng: ta hứa trả thưởng cho ai đó, họ sẽ được kích thích để làm việc và sẽ đạt được hiệu suất công việc ở mức cao.

NHƯNG SUY ĐOÁN của chúng tôi về mối liên hệ giữa động cơ và hành động (nếu nói một cách khái quát hơn là ứng xử) có lúc tỏ ra rất chính xác; nhưng có lúc suy đoán và những gì diễn ra trên thực tế lại không hoàn toàn đồng nhất. Trong trường hợp của Jerkes và Dodson, một số thí nghiệm cho ra kết quả giống với những gì mà phần lớn chúng ta chờ đợi, trong khi một số khác lại không. Khi dòng điện yếu, lũ chuột không có động cơ lắm để thích nghi, vì vậy chúng học cách thích nghi một cách rất chậm chạp. Khi cường độ dòng điện tăng lên ở mức trung bình, lũ chuột bị kích thích nhiều hơn đối với việc phải tìm hiểu nhanh quy luật trong cái chuồng của chúng và vì vậy, chúng học cũng nhanh hơn. Tới đây, kết quả thí nghiệm hoàn toàn khớp với suy đoán của chúng tôi về mối quan hệ giữa động cơ và hành động.

Biểu đồ dưới đây cho thấy mối liên hệ khả dĩ giữa động cơ (được trả tiền, bị sốc điện) và hành động. Đường xám nhạt thể hiện mối liên hệ giản đơn, khi mức độ kích thích càng tăng thì hành động càng tốt. Đường xám gạch đứt cho thấy mức độ suy giảm của mối liên hệ giữa động cơ và hành động.

Đường đậm màu phản ánh kết quả thí nghiệm của Jeckes và Dodson. Ở mức độ kích thích thấp, việc thêm vào các kích thích giúp tăng hiệu suất hành động. Nhưng khi việc gia tăng kích thích đã đạt đến điểm căn bản, việc tiếp tục gia tăng kích thích sẽ cho kết quả ngược lại, tạo ra cái mà các nhà tâm lý

học gọi là “mối tương quan hình chữ U ngược”.



Nhưng cái chúng tôi nhận được khi tiến hành bước tiếp theo của thí nghiệm thì lại như thế này: với cường độ dòng điện tăng rất cao, phản xạ của lũ chuột lại có vẻ tệ hơn! Cũng phải thừa nhận rằng rất khó để hiểu được những gì đang diễn ra trong bộ óc của con chuột, nhưng có vẻ như khi mức độ sốc điện ở mức cao nhất, lũ chuột không thể tập trung vào cái gì khác ngoài nỗi sợ hãi bị điện giật. Cứngờ ra vì sợ, chúng không thể nhớ nổi phần nào trong lồng thì an toàn và phần nào thì không và vì vậy không thể hình dung được môi trường xung quanh nó được sắp xếp như thế nào.

Các thí nghiệm của Yerkes và Dodson làm chúng ta băn khoăn về mối liên hệ thực sự giữa thù lao, động lực và kết quả làm việc trên thị trường lao động. Cuối cùng thì thí nghiệm của họ cũng cho thấy một cách rõ ràng rằng các chính sách khuyến khích là những con dao hai lưỡi. Khi đạt đến một ngưỡng nhất định, nó kích thích chúng ta học tập và làm việc tốt hơn. Nhưng khi vượt qua ngưỡng đó, áp lực từ động lực được tạo ra có thể sẽ cao tới mức mà nó làm cho người ta mất tập trung và xao lãng khỏi công việc của mình: một hệ quả không hề ai mong muốn.

Tất nhiên là cú điện giật không phải là một cơ chế kích thích thông thường trong thế giới thật, nhưng có lẽ mối tương quan như vậy giữa động lực và hành vi cũng sẽ tương tự như đối với các loại động lực khác, cho dù sự đền bù là tránh được những vị trí có thể bị điện giật hay là sự bù đắp về việc sẽ có được một khoản tiền lớn. Chúng ta cùng thử tưởng tượng xem kết quả

thí nghiệm của Yerkes và Dodson sẽ thế nào nếu họ dùng tiền thay vì đóng dòng điện (và giả định là bọn chuột rất thích tiền). Với mức thưởng thấp, bọn chuột sẽ chẳng quan tâm lắm và vì vậy không tích cực hành động. Với mức thưởng trung bình, chúng sẽ quan tâm hơn và hành động tích cực hơn. Nhưng, với mức thưởng quá cao, chúng sẽ trở nên “quá mãn”, sẽ thấy rất khó để tập trung và, hệ quả là, kết quả công việc của chúng sẽ tệ hơn khi chúng làm việc vì được hưởng mức tiền thưởng thấp hơn.

Liệu chúng ta có thấy mối tương quan hình chữ U ngược giữa động lực và hành vi nếu chúng ta làm thí nghiệm bằng cách thay chuột bằng người và dùng tiền làm yếu tố khuyến khích? Hay đơn giản là suy nghĩ một cách vô đoán hơn, liệu có hiệu quả về mặt tài chính không nếu ta cho người khác một khoản tiền thưởng rất hậu hĩnh như một cách khiến họ làm việc tốt hơn?

### **Tiền thưởng cao ngất ngưỡng**

Choàng tỉnh giấc mộng sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 và tức giận trước những khoản tiền thưởng đều đặn trả cho những người được xem là phải chịu trách nhiệm với thị trường tài chính, nhiều người băn khoăn về tác động thực sự của những khoản tiền thưởng đối với các CEO và những nhà quản lý khác ở Phố Wall. Hội đồng quản trị các công ty dường như đều cho rằng những khoản tiền thưởng lớn dựa trên kết quả công việc sẽ tạo động lực cho các CEO nỗ lực hơn để có làm việc có hiệu quả, chất lượng cao hơn. Nhưng điều đó có đúng trong trường hợp này không? Để bạn có thể tự trả lời, chúng ta hãy cùng xem xét xem các thí nghiệm thực tế.

Để kiểm tra tác dụng của các biện pháp khuyến khích về tài chính với vai trò là công cụ làm gia tăng hiệu quả công việc, Nina Mazar (Giáo sư tại Trường Đại học Toronto), Uri Gneezy (Giáo sư Trường Đại học California tại San Diego), George Loewenstein (Giáo sư Trường Đại học Carnegie Mellon) và tôi tiến hành một thí nghiệm. Chúng tôi đặt ra các mức tiền thưởng khác nhau dành cho những người tham gia thí nghiệm với điều kiện họ phải thực hiện tốt công việc và đo lường tác động đến kết quả công việc mà các mức thưởng khác nhau đưa lại. Đặc biệt, chúng tôi muốn xem liệu việc đưa ra các khoản tiền thưởng cao ngất ngưỡng có làm tăng hiệu quả công việc không, hoặc như chúng ta sẽ suy đoán, làm giảm hiệu quả công việc, phỏng theo kết quả thí nghiệm với loài chuột mà Yerkes và Dodson tiến

hành.

Đối với một số người tham gia thí nghiệm, chúng tôi quyết định hứa cho họ cơ hội kiếm được một khoản tiền khá nhỏ (tương đương với tiền lương trong một ngày ở mức thông thường). Những người khác có cơ hội để kiếm một khoản tiền thưởng lớn (tương đương với khoản tiền lương trong hai tuần ở mức lương thông thường). Với một số ít những người may mắn hơn, và cũng là nhóm quan trọng nhất nếu căn cứ vào mục đích của thí nghiệm, chúng tôi hứa thưởng cho họ khoản tiền rất lớn, tương đương với khoảng năm tháng lương. Bằng việc so sánh hiệu quả công việc của các nhóm này, chúng tôi hy vọng có được một nhận định rõ ràng hơn về tác động của các khoản tiền thưởng đối với hiệu quả công việc.

Tôi biết thế nào bạn cũng nghĩ là “Làm thế nào đăng ký để tham gia thí nghiệm này?” Nhưng trước khi đưa ra những giả thiết về sự hoang phí tài chính trong thí nghiệm này, cho phép tôi nói rằng chúng tôi cũng làm theo cách mà rất nhiều các công ty hiện nay đang làm - chúng tôi thuê một công ty ở Ấn Độ, nơi mà mức chi tiêu hàng tháng của một người trung bình là 500 ru-pi (khoảng 11 đô-la Mỹ). Nó cho phép chúng tôi đưa ra mức tiền thưởng thực sự có ý nghĩa đối với những người tham gia thí nghiệm mà không làm cho nhân viên phòng kế toán của trường đại học phải nổi giận hay nướng lông mày lên.

Khi đã quyết định nơi tiến hành thí nghiệm, chúng tôi phải tự chọn nhiệm vụ sẽ đưa ra để làm thí nghiệm. Chúng tôi nghĩ đến việc sử dụng các công việc chỉ cần thuần túy cố gắng là làm được, ví dụ như chạy, chơi bóng quần hay nâng tạ, nhưng bởi vì các CEO và các chuyên viên môi giới chứng khoán không kiếm tiền bằng cách làm những việc này, chúng tôi quyết định tập trung vào những công việc đòi hỏi sự sáng tạo, tập trung, trí nhớ và kỹ năng giải quyết vấn đề. Sau khi thử với chính mình và một số sinh viên bằng một loạt những công việc, chúng tôi quyết định chọn sáu nhiệm vụ sau:

1. *Xếp góc  $\frac{1}{4}$* : Trong bài toán về không gian này, người tham gia thí nghiệm phải chọn để đặt chín miếng góc  $\frac{1}{4}$  hình tròn vừa khít vào một hình vuông. Đặt tám miếng thì đơn giản, nhưng cả chín miếng thì gần như là không thể.

2. *Simon*: một loại trò chơi thuần túy về màu sắc của thập niên 1980, nó là một trò chơi điện tử đòi hỏi khả năng ghi nhớ, người chơi phải lặp lại chuỗi

những nút màu phát sáng mà chuỗi sau có thời gian dài hơn chuỗi trước và không được mắc sai lầm.

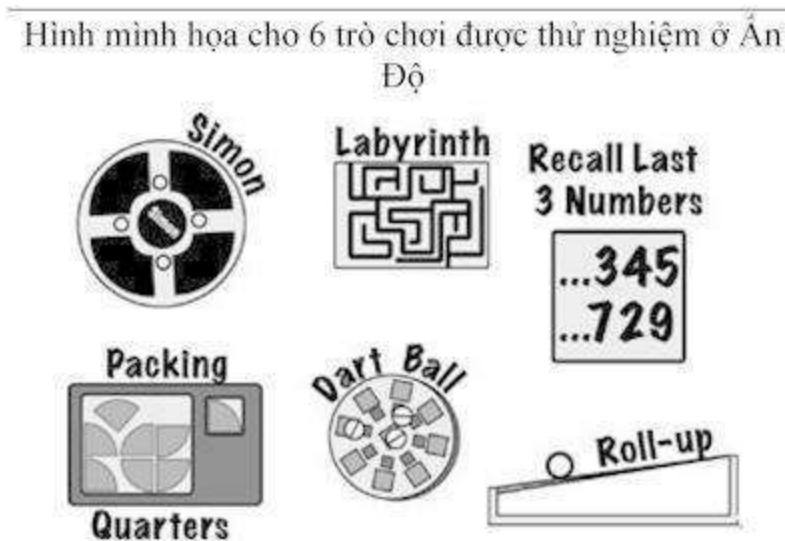
3. *Nhắc lại ba số cuối*: Đúng như tên gọi của nó, trò chơi này đơn giản với việc chúng tôi đọc ra một dãy số (23, 7, 65, 4, cứ thế) và dừng lại vào một khoảng khắc ngẫu nhiên. Người tham gia thí nghiệm phải nhắc lại ba số cuối cùng.

4. *Mê cung*: Một trò chơi mà trong đó người tham gia sử dụng hai tấm nâng để điều khiển góc của một mặt phẳng trên đó có các đường chạy kiểu mê lộ và có bắn các lỗ. Yêu cầu là phải di chuyển một quả bóng nhỏ theo các đường chạy và tránh các lỗ. Trò chơi này có lẽ là buồn tẻ nhất trong số các trò được đưa ra.

5. *Bóng ném*: Đây là một loại trò chơi giống như ném bóng nhưng được chơi với một trái bóng tennis, một đầu được gắn với một loại dây co giãn gọi là Velcro và mặt kia là phía đích.

6. *Lên dốc*: trong trò chơi này, người chơi phải di chuyển hai cái que để đưa một quả bóng nhỏ lên càng cao càng tốt trên một cái dốc.

### *Hình minh họa cho 6 trò chơi được thử nghiệm ở Ấn Độ*



Lựa chọn trò chơi xong, chúng tôi đóng gói sáu bộ dụng cụ vào một cái hộp to và chuyển đến Ấn Độ. Vì một lý do có phần bí ẩn, hải quan Ấn Độ không thích cái đồ chơi Simon chạy bằng pin, nhưng sau khi nộp thuế nhập khẩu 250%, món đồ chơi này cũng được thông quan và chúng tôi đã sẵn sàng

cho thí nghiệm của mình.

Chúng tôi thuê năm sinh viên ngành kinh tế học của Trường Đại học Narayna thuộc Thành phố Madurai phía Nam Ấn Độ và yêu cầu họ đi đến một số làng ở địa phương. Ở mỗi làng đó, các sinh viên sẽ phải tìm một địa điểm công cộng ở khu vực trung tâm, kiểu như một bệnh viện nhỏ hoặc nơi hội họp, nơi họ có thể mở một quầy hàng và thuê những người sẵn sàng tham gia vào thí nghiệm.

Một trong những nơi như vậy là trung tâm cộng đồng, ở đó, Ramesh, một sinh viên năm thứ hai bắt đầu tiến hành công việc. Trung tâm cộng đồng đó chưa thực sự hoàn thành, sàn chưa lát gạch và tường cũng chưa được sơn, nhưng cũng đã đầy đủ các khu chức năng và quan trọng nhất là có thể tránh được mưa, gió và nắng nóng.

Ramesh bày sáu món đồ chơi ra phòng rồi ra ngoài mời người tham gia thí nghiệm. Anh ta thấy ngay một người đàn ông đi qua và Ramesh ngay lập tức tìm cách thu hút người này tham gia. “Chúng tôi có một số trò chơi ở đây,” anh ta giải thích, “ông có muốn tham gia vào một cuộc thí nghiệm không?” Lời mời này nghe có vẻ như là một hoạt động dành cho những người đi ngang qua đường và được chính phủ tài trợ, vì vậy chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi người đàn ông kia lắc đầu từ chối và tiếp tục đi. Nhưng Ramesh vẫn kiên nhẫn: “Ông có thể kiếm được tiền từ thí nghiệm này, tiền của trường đại học tài trợ đấy.” Và thế là người tham gia thí nghiệm đầu tiên của chúng tôi, ông Nitin, quay đầu lại và theo Ramesh đi vào trung tâm cộng đồng.

Ramesh chỉ cho Nitin thấy tất cả các trò chơi được bày biện quanh phòng “Hôm nay chúng ta sẽ chơi những trò chơi này,” anh ta nói với Nitin, “Thời gian chơi khoảng 1 giờ. Trước khi bắt đầu, tôi sẽ giải thích làm cách nào để được nhận tiền”. Ramesh gieo xúc xắc. Xúc xắc dừng lại ở số 4, theo quy trình ngẫu nhiên thì Nitin sẽ được đặt ở khoảng giữa của các mức thưởng, có nghĩa là tổng số phần thưởng mà ông ta có thể nhận được từ sáu trò chơi là 240 ru-pi - bằng khoảng tiền lương hai tuần làm việc của một người trung bình ở khu vực nông thôn miền Nam Ấn Độ.

Tiếp sau đó, Ramesh giải thích cho Nitin cách chơi. “Với mỗi trò chơi, chúng tôi đặt ra một mức trung gian mà chúng tôi gọi là “tốt” và mức cao hơn “rất tốt”. Nếu ông đạt được mức “tốt” ở mỗi trò chơi thì số tiền nhận được là

20 ru-pi, nếu đạt được mức “rất tốt” thì số tiền nhận được sẽ là 40 ru-pi. Nếu ở trò chơi nào mà ông không đạt đến ngưỡng “tốt” thì ông sẽ không nhận được gì cả. Có nghĩa là ông có thể nhận được hoặc là không có ru-pi nào, hoặc tới 240 ru-pi, tùy thuộc vào kết quả đạt được”.

Nitin gật đầu, và Ramesh, một cách ngẫu nhiên, lấy ra trò chơi Simon. Trong trò chơi này, một trong bốn phím đèn màu nháy lên và phát ra một âm điệu. Nitin sẽ phải nhấn vào phím đã sáng lên đó. Sau đó món đồ sẽ nháy cùng một phím đèn và sau đó là một phím khác, có màu khác; Nitin sẽ phải nhấn lần lượt hai phím đó; và cứ tiếp tục như thế với số lượng phím đèn màu sáng mỗi lúc một nhiều. Chừng nào mà Nitin còn nhớ đúng thứ tự các chuỗi đèn màu và chưa mắc lỗi thì trò chơi vẫn tiếp diễn, và độ dài của các chuỗi đèn màu cũng cứ thế tăng lên. Còn khi Nitin nhấn sai một chi tiết trong chuỗi đèn, trò chơi sẽ kết thúc và số điểm của Nitin sẽ tính bằng chuỗi đèn chính xác dài nhất. Tổng cộng, Nitin được thử 10 lần để dành được số điểm mong muốn.

“Còn bây giờ, tôi sẽ nói như thế nào là “tốt” và thế nào là “rất tốt”, Ramesh tiếp tục giải thích, “Nếu ông cố gắng nhắc lại chính xác được ít nhất một chuỗi sáu đèn trong số 10 lần chơi, đó là mức “tốt” và ông được 20 ru-pi. Nếu ông nhớ được chuỗi tám đèn, đó là mức “rất tốt” và ông được 40 ru-pi. Sau 10 lần chơi, chúng ta sẽ chuyển qua trò khác. Ông đã rõ về trò chơi và mức thưởng chưa?”

Nitin tỏ ra rất phấn khích với khả năng kiếm được nhiều tiền. “Bắt đầu thôi”, ông ta giục, và họ tiến hành trò chơi.

Đèn xanh da trời nháy lên đầu tiên, và Nitin nhấn vào đó. Sau đó là đèn vàng, và Nitin bấm vào phím xanh và vàng. Không có gì khó khăn cả. Ông ta cũng hoàn thành nhiệm vụ khi đèn xanh lá cây nháy lên nhưng không may là lại bị nhầm với lần thứ tư. Trong lần chơi tiếp theo, ông ta cũng không làm khá hơn được nhiều. Nhưng đến lần chơi thứ năm thì ông ta đã nhớ chính xác được chuỗi 7 đèn, và ở lần chơi thứ sáu thì ông ta đã nhớ được chuỗi 8 đèn. Tổng kết lại, trò chơi đã thành công và ông ta nhận được 40 ru-pi.

Trò tiếp theo là Xếp góc  $\frac{1}{4}$ , sau đó là Nhắc lại ba số cuối, Labyrinth, Bóng ném và cuối cùng là Lên dốc. Kết thúc một giờ đồng hồ, Nitin đã đạt được mức “rất tốt” cho hai trò chơi và “tốt” cho hai trò khác. Đối với hai trò còn lại, ông ta cố mấy cũng không đạt được mức “tốt”. Tổng cộng, ông ta

nhận được 120 ru-pi, cao hơn mức lương trung bình 1 tuần một chút và hài lòng đi ra khỏi trung tâm cộng đồng.

Người tiếp theo là Apurve, một vận động viên điền kinh mới ở độ tuổi ba mươi nhưng đã hơi hói và tự hào vì đã làm cha của hai đứa trẻ sinh đôi. Apurve gieo xúc xắc và nó dừng lại ở số 1, con số mà theo quy trình ngẫu nhiên sẽ xếp anh ta ở mức thưởng thấp. Có nghĩa là tổng số tiền anh ta có thể nhận được từ cả sáu trò chơi chỉ là 24 ru-pi, tương đương 1 ngày lương trung bình.

Trò chơi đầu tiên mà Apurve chơi là Nhắc lại ba số cuối, sau đó là Lên dốc, Xếp góc  $\frac{1}{4}$ , Mê cung và Simon, cuối cùng là trò Bóng ném. Tổng kết lại, anh ta làm khá tốt, đạt mức “tốt” cho 3 trò chơi và “rất tốt” cho 1 trò. Kết quả này có thể đánh giá là tương đương so với Nitin, nhưng do con xúc xắc nên anh ta cũng chỉ nhận được 10 ru-pi. Tuy nhiên, anh ta cũng tỏ ra rất vui vẻ với số tiền nhận được sau một giờ chơi.

Khi Ramesh gieo xúc xắc cho người tham gia thứ ba tên là Anoopum, xúc xắc cho số 5, và như vậy anh ta được đặt ở mức thưởng cao nhất. Ramesh giải thích cho Anoopum rằng với mỗi trò chơi, nếu đạt mức “tốt” anh ta được thưởng 200 ru-pi và nếu đạt mức “rất tốt” thì được thưởng 400 ru-pi. Anoopum tính toán rất nhanh: 6 trò chơi nhân với 400 ru-pi bằng 2.400 ru-pi, đúng là một vận may trông thấy, ngang với số tiền 5 tháng lương. Một sự may mắn khó tin.

Trò chơi mà Anoopum chơi đầu tiên cũng được chọn một cách ngẫu nhiên là Mê cung. Anoopum được hướng dẫn để một viên bi nhỏ bằng thép ở vị trí “xuất phát” và sau đó sử dụng hai cái gậy để đưa viên bi nhỏ này đi theo mê cung và tránh rơi vào các lỗ. “Chúng ta sẽ chơi trò này 10 lần”, Ramesh nói, “nếu anh di chuyển bi và tránh được 7 cái lỗ, chúng tôi xếp vào mức “tốt” và anh nhận được 200 ru-pi. Nếu anh di chuyển được bi vượt qua được 9 lỗ, chúng tôi coi đó là mức “rất tốt” và anh nhận được 400 ru-pi. Sau khi chơi xong trò này, chúng ta sẽ chuyển sang trò chơi tiếp theo. Anh đã rõ chưa ạ?”

Anoopum háo hức gật đầu. Anh ta nắm chặt lấy hai cái gậy để điều khiển các góc trên bề mặt mê cung và nhìn chăm chăm vào viên bi sắt ở điểm “xuất phát” như thể nó là một lời ước, miệng lẩm bầm “Cái này quan trọng lắm đây. Ta nhất định phải làm được”.



Rồi anh ta đẩy quả bóng và gần như ngay lập tức, quả bóng rơi ngay vào cái bẫy đầu tiên. “Còn chín lần nữa”, anh ta nói to để tự trấn an mình. Nhưng sự thật là anh ta như đang đứng trước mũi súng, tay anh ta bắt đầu run. Không thể nào điều khiển được các động tác tay của mình, anh ta thất bại hết lần này đến lần khác. Hồng ăn với trò Mê cung, viễn cảnh tuyệt vời về việc sẽ sử dụng cái gia tài nho nhỏ như thế nào bắt đầu lung lay.

Trò tiếp theo là Bóng ném. Đứng cách xa khoảng 6 mét, anh ta cố gắng ném vào điểm giữa có gắn dây Velcro của đích. Anh ta ném liên tục các quả bóng, lúc thì ném từ phía dưới như đường bóng bầu dục, khi thì ném từ phía trên như đánh bóng chày, rồi ném từ ngoài vào. Một số quả bóng rơi khá gần điểm đích, nhưng chẳng có quả nào rơi vào đúng trọng tâm.

Xếp góc  $\frac{1}{4}$  thì hoàn toàn gây thất vọng. Trong thời gian hai phút ngắn ngủi, Anoopum phải xếp chín miếng ghép vào bảng xếp hình để kiếm 400 ru-pi (nếu làm mất 4 phút thì chỉ kiếm được 200 ru-pi). Theo tiếng tích tắc của đồng hồ, Ramesh cứ ba mươi giây lại nhắc giờ một lần “chín mươi giây! Sáu mươi giây! Ba mươi giây!” Anoopum tội nghiệp cuống lên để ghép hình, tìm mọi sức lực để nhét bằng được chín miếng ghép nhọn vào hình vuông, nhưng không ăn thua.

Hết bốn phút thì trò Xếp góc  $\frac{1}{4}$  cũng bị bỏ cuộc. Ramesh và Anoopum chuyển sang trò Simon. Anoopum tỏ ra không còn mấy hy vọng, nhưng vẫn tự trấn an mình và cố hết sức để tập trung vào điều khiển cánh tay.

Lần đầu tiên, kết quả chơi Simon của anh ta là 2 phím - không sáng sủa lắm. Nhưng lần thứ 2 thì anh ta đã đạt được 6 phím. Anh ta rạng rỡ hẳn, vì cuối cùng cũng đã kiếm được 200 ru-pi, và anh ta vẫn còn có cơ hội để kiếm 400 ru-pi với 8 lần chơi nữa. Với cảm giác là cuối cùng cũng đã làm tốt được một cái gì đó, anh ta bắt đầu tập trung hơn, quyết chí phải đạt được mức cao hơn. Ở 8 lần chơi sau, anh ta lúc thì nhớ được chuỗi 6 phím, lúc thì chuỗi 7 phím, nhưng không có lần nào lên được mức 8.

Anoopum đề nghị nghỉ một lát trước khi chơi hai trò cuối cùng. Anh ta thực hiện bài tập thở để lấy bình tĩnh, thở ra bằng những tiếng “ôm” rõ dài. Sau vài phút như vậy, anh ta cho biết đã sẵn sàng chơi trò Lên dốc. Không may là anh ta cũng lại thất bại cả trò Lên dốc và Nhắc lại ba số cuối. Anh ta rời khỏi trung tâm cộng đồng, tỏ ra hài lòng với 200 ru-pi kiếm được với mấy trò chơi - nhưng không giấu được vẻ thất vọng trên cặp mày nhăn lại vì

không kiếm được khoản tiền lớn.

### **Kết quả đây: Trỗi nhạc lên nào...**

**S**au vài tuần, Ramesh và bốn sinh viên khác kết thúc công việc ở một số làng và gửi cho chúng tôi các ghi chép kết quả. Tôi vô cùng háo hức xem chúng thế nào. Liệu thí nghiệm mà chúng tôi làm ở Ấn Độ có đáng thời gian và tiền bạc bỏ ra không? Liệu những mức thưởng khác nhau có tương ứng với kết quả đạt được hay không? Liệu những người có mức thưởng cao hơn sẽ chơi tốt hơn? Hay tệ hơn?

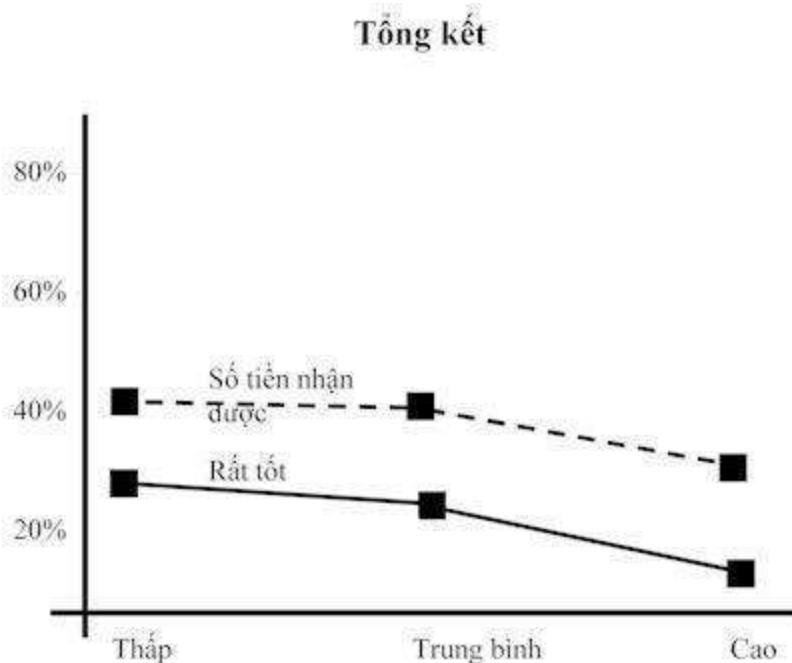
Khi làm nghiên cứu, tôi luôn thấy phấn khích mỗi khi được xem các số liệu “thô” thu được. Mặc dù không đến mức tim đập rộn ràng như ai đó lần đầu tiên nhìn thấy đứa con của mình trên màn hình siêu âm nhưng cũng hồi hộp như khi mở quà sinh nhật. Thực tế là với tôi, lần đầu xem xét các kết quả phân tích số liệu có cái gì đó hơi có tính nghi thức. Ngay từ khi mới khởi nghiệp nghiên cứu, sau vài tuần hoặc vài tháng thu thập số liệu, tôi lại nhập số liệu vào bộ xử lý và định dạng nó để phân tích về mặt thống kê. Công việc sau vài tuần, hoặc vài tháng sẽ đưa tôi đến chỗ khám phá một cái gì đó, và tôi muốn rằng mình sẽ được ăn mừng nó. Tôi sẽ nghỉ một lát, rót cho mình một cốc rượu vang hoặc pha một tách trà. Sau đó, tôi đặt mình ngồi xuống để thưởng thức giây phút kỳ diệu, khi giải pháp cho bài toán thực nghiệm mà tôi tìm kiếm được hé lộ.

Thời gian gần đây, tôi ít có những khoảnh khắc như vậy. Không còn ở thời sinh viên nữa, lịch của tôi đầy kín các công việc và tôi cũng không còn thời gian để tự mình phân tích các số liệu thực nghiệm nữa. Thường là sinh viên của tôi sẽ xem trước các phân tích số liệu và họ sẽ hưởng cái giờ phút đáng được coi là sự bù đắp đó. Nhưng khi nhận được các số liệu thu thập được từ Ấn Độ, tôi nóng lòng được trải qua cái cảm giác đầu tiên này. Vì thế tôi thuyết phục Nina đưa cho tôi bộ số liệu trước và đề nghị cô ấy hứa với tôi không xem chúng khi tôi đang nghiên cứu. Nina đồng ý hứa, và thế là tôi lại được tiến hành cái nghi thức phân tích số liệu của mình, với rượu vang, và tất cả những thứ khác.

**TRƯỚC KHI TÔI** cho bạn biết kết quả, bạn nghĩ là kết quả trò chơi của những người tham gia thí nghiệm sẽ ra sao? Bạn có nghĩ là những người có

thể kiếm được khoản tiền thưởng trung bình sẽ chơi tốt hơn những người được hứa khoản tiền thưởng thấp? Bạn có nghĩ là những người được hứa mức thưởng rất cao sẽ chơi tốt hơn những người được hứa mức thưởng trung bình? Chúng tôi thấy rằng kết quả chơi của những người có thể kiếm được khoản tiền nhỏ (bằng khoảng 1 ngày lương) và những người được hứa mức thưởng trung bình (tương đương 2 tuần lương) không khác nhau nhiều. Chúng tôi kết luận rằng một khoản tiền thậm chí

Biểu đồ dưới đây tóm tắt kết quả thu được dựa trên ba mức thưởng với sáu trò chơi. Đường “rất tốt” thể hiện số phần trăm người đạt được mức này cho mỗi mức thưởng và. Đường “tiền nhận được” biểu thị phần trăm của tổng số tiền mà mọi người khi chơi tại mỗi mức thưởng kiếm được



là nhỏ nhưng ở mức đủ với người chơi thì đều khiến họ nỗ lực tối đa. Nhưng kết quả sẽ thế nào nếu mức tiền thưởng quá cao (tương đương 5 tháng lương)? Như bạn có thể thấy trong bảng dưới đây, số liệu thu được từ thí nghiệm cho thấy con người, ít nhất là ở khía cạnh này, rất giống những con chuột. Những người có thể được thưởng ở mức cao nhất lại cho thấy kết quả chơi tồi nhất. Những người được hứa thưởng ở mức thấp hoặc trung bình đạt được mức “tốt” hoặc “rất tốt” chưa đến một phần ba thời gian. Tiến hành trò chơi đối với những người được hứa thưởng cao căng thẳng đến mức mà họ thấy nghẹt thở vì áp lực, giống hệt như những con chuột trong thí nghiệm của Yerkes và Dodson.

## Siêu động cơ, phản tác dụng

Giờ thì có lẽ tôi nên nói ra với bạn rằng lúc khởi động, chúng tôi không tiến hành các thí nghiệm như cách mô tả ở trên. Ban đầu, chúng tôi tạo ra một số áp lực nhất định đối với người tham gia thí nghiệm. Do điều kiện ngân sách làm thí nghiệm hạn hẹp, chúng tôi muốn tạo ra mức khuyến khích cao nhất có thể với mức tiền chúng tôi có. Để làm điều đó, chúng tôi đã chọn phương pháp bổ sung tác động khuyến khích bằng tâm lý “sợ mất mát”. Sự mất mát là một ý tưởng dễ hiểu, rằng cảm giác khổ sở tạo ra khi mất mát một cái gì đó - có thể nói - chính là tiền và nó còn lớn hơn cả cảm giác hạnh phúc khi chúng ta nhận được cùng với một số tiền như vậy. Chẳng hạn, hãy nghĩ đến việc bạn sung sướng như thế nào nếu một ngày bạn biết được nhờ gặp may trong một khoản đầu tư mà danh mục của bạn tăng được 5%. Đối lập với cảm giác đau khổ mà bạn cảm thấy khi biết rằng với một khoản đầu tư không gặp may, danh mục của bạn giảm xuống 5%. Nếu mức độ đau khổ vì mất mát của bạn cao hơn so với mức độ sung sướng vì kiếm được, tức là bạn cũng ứng với lý thuyết về “sợ mất mát” (Đừng lo; vì phần lớn chúng ta đều như vậy).

Để đưa “sợ mất mát” vào trong thí nghiệm của mình, chúng tôi trả trước cho những người tham gia trò chơi ở với mức tiền thưởng nhỏ một khoản 24 ru-pi (6 lần 4). Những người tham gia thí nghiệm ở mức thưởng trung bình 240 ru-pi (6 lần 40) và những người tham gia ở mức thưởng lớn 2.400 ru-pi (6 lần 400). Chúng tôi nói với họ rằng nếu họ đạt được mức “rất tốt”, họ sẽ được giữ lại toàn bộ số tiền; nếu họ đạt được mức “tốt”, chúng tôi sẽ lấy đi  $\frac{1}{2}$  số tiền của mỗi trò chơi; nếu họ không đạt được mức “tốt”, chúng tôi sẽ lấy lại toàn bộ số tiền thưởng của mỗi trò chơi. Chúng tôi nghĩ rằng việc phải tránh để không bị mất tiền sẽ làm những người tham gia thí nghiệm sẽ có nhiều động lực hơn là việc cố gắng để giành được nó.

Ramesh tiến hành thí nghiệm theo cách này ở một làng khác với hai người tham gia, nhưng sau đó không tiếp tục nữa, bởi cách làm này đặt ra một thách thức thực nghiệm duy nhất. Khi người tham gia bước vào trung tâm cộng đồng, chúng tôi đưa trước cho anh ta toàn bộ số tiền mà anh ta có thể kiếm được từ cuộc thí nghiệm - 2.400 ru-pi, tương đương 5 tháng lương. Anh ta đã không thể thực hiện được tốt bất kỳ nhiệm vụ nào, và thật đáng tiếc, đã phải trả lại toàn bộ số tiền. Khi đó, chúng tôi chờ đợi xem những

người tham gia còn lại có thể hiện theo cách tương tự không. Thật đáng ngạc nhiên, người tham gia tiếp theo cũng không thể hoàn thành được bất kỳ nhiệm vụ nào. Anh chàng đáng thương lo lắng về việc mất tiền đến nỗi cứ run bần bật suốt thời gian tiến hành thí nghiệm và không thể tập trung được. Nhưng anh chàng thứ hai này đã không tuân thủ luật của chúng tôi, vì cuối cùng anh ta chạy mất mang theo toàn bộ số tiền. Ramesh cũng không có ý định đuổi theo anh ta. Dù sao thì cũng không nên đổ lỗi cho con người đáng thương đó. Sự cố này khiến chúng tôi hiểu ra việc đưa tâm trạng “sợ mất mát” vào thí nghiệm này là không có tác dụng, và vì vậy chúng tôi chuyển sang cách trả tiền cho người chơi khi đã kết thúc trò chơi.

Còn một lý do khác khiến ban đầu chúng tôi muốn trả tiền trước cho người chơi: chúng tôi muốn nắm bắt được tâm lý thực sự từ khoản tiền thưởng tại những địa điểm như chợ. Chúng tôi nghĩ rằng việc trả hết từ trước là những dấu hiệu của cách mà các nhà chuyên môn vẫn nghĩ về những khoản tiền thưởng được trông đợi hàng năm. Họ nghĩ về những khoản tiền thưởng với ý nghĩa là khoản được trao một cách rộng rãi và là phần tất yếu của thù lao mà họ đáng được nhận. Họ thậm chí còn thường xuyên nghĩ đến kế hoạch chi tiêu những khoản tiền này. Có lẽ họ hình dung ra ngôi nhà mới được thể chấp mà đáng ra nằm ngoài tầm của họ hoặc một chuyến đi vòng quanh thế giới. Một khi họ đã lên những kế hoạch như vậy, tôi nghi ngờ rằng có lẽ họ cũng chịu tác động của tâm lý “sợ mất mát” giống như những người chơi được trả trước của chúng tôi.

## **Nghĩ một đàng, làm một nẻo**

**C**húng tôi chắc chắn rằng sẽ có những hạn chế nhất định đối với tác động tiêu cực của tiền thưởng lên kết quả làm việc - dù sao thì có vẻ như cũng không chắc chắn lắm rằng trong tất cả mọi tình huống thì khoản tiền thưởng đáng kể sẽ làm giảm hiệu quả công việc. Và có vẻ cũng rất tự nhiên thôi khi nghĩ rằng một nhân tố làm hạn chế (mà các nhà tâm lý học gọi là “yếu tố điều chỉnh”) phụ thuộc vào những nỗ lực tinh thần mà công việc đó đòi hỏi. Chúng tôi cho rằng khi công việc càng cần nhiều kỹ năng về mặt nhận thức, thì dường như tác động tiêu cực của những khoản tiền thưởng lớn lại càng cao. Chúng tôi cũng cho rằng đối với những công việc mang tính cơ học, không đòi hỏi nhiều tri thức, những khoản thưởng cao hơn dường như

cũng có khả năng dẫn đến kết quả công việc cao hơn. Ví dụ, nếu tôi hứa trả cho bạn một khoản tiền mỗi lần bạn thực hiện một cú nhảy trong vòng 24 giờ tới? Bạn có nhảy thật lực không, và bạn có nhảy nhiều hơn không nếu tôi hứa trả cao hơn? Bạn có giảm tốc độ nhảy không, hoặc dừng nhảy khi bạn vẫn còn đang có khả năng tiếp tục với khoản tiền thưởng là rất lớn? Không chắc lắm. Trong những trường hợp nhiệm vụ phải làm là rất đơn giản, cơ học, khó có thể tưởng tượng rằng mức khuyến khích cao lại mang lại tác dụng ngược.

Suy luận này chính là lý do vì sao chúng tôi đưa ra một loạt các nhiệm vụ khác nhau để làm thí nghiệm và vì sao chúng tôi lại ngạc nhiên khi nhận thấy những khoản tiền thưởng rất lớn lại đưa đến kết quả kém hơn trong tất cả các nhiệm vụ mà chúng tôi đưa ra. Trước đó, chúng tôi vẫn tin rằng đây là kết quả sẽ xảy ra đối với các trò chơi có tính tri thức nhiều hơn như Simon hay Đọc lên ba số cuối, nhưng không nghĩ là kết quả cũng sẽ tương tự như vậy đối với những trò chơi có bản chất cơ học nhiều hơn, như Bóng ném hay Lên dốc. Vì sao lại như vậy? Có khả năng là suy nghĩ cảm tính của chúng tôi về những nhiệm vụ có tính cơ học đã sai và rằng thậm chí cả đối với những nhiệm vụ kiểu như vậy thì một khoản tiền thưởng lớn cũng sẽ mang lại tác động tiêu cực. Khả năng khác có thể là đối với các công việc mà chúng tôi cho rằng ít đòi hỏi sự thông minh (Bóng ném và Lên dốc) thực ra cũng vẫn yêu cầu những kỹ năng tri thức nhất định và chúng tôi sẽ phải đưa vào thí nghiệm những công việc thuần túy về mặt chân tay.

Với suy nghĩ như vậy, công việc tiếp theo của chúng tôi là xem xét điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi lấy một công việc đòi hỏi một chút năng lực tư duy (dưới dạng một bài toán đơn giản) và so sánh nó với một công việc thuần túy chỉ cần cố gắng (nhấn nhanh hai phím trên bàn phím). Lấy đối tượng là các sinh viên của MIT, chúng tôi muốn kiểm tra mối liên hệ giữa mức tiền thưởng với kết quả công việc khi nhiệm vụ đặt ra là thuần túy chân tay và để đối chiếu với nhiệm vụ có đòi hỏi một chút tư duy. Trong điều kiện ngân sách thí nghiệm hạn chế, chúng tôi không thể đưa ra cho các sinh viên những mức tiền thưởng giống như chúng tôi đã tiến hành ở Ấn Độ. Vì thế chúng tôi phải đợi tới cuối học kỳ, khi sinh viên gần như là nhẵn túi, và hứa thưởng một khoản 660 đô-la - đủ để tổ chức một số bữa tiệc - để làm một công việc chỉ mất khoảng 20 phút.

Thí nghiệm của chúng tôi gồm có bốn phần, và những người tham gia đều thực hiện cả bốn phần đó (cách làm này được các nhà khoa học xã hội gọi là

kiểu “sắp xếp ăn chủ đề”). Chúng tôi yêu cầu các sinh viên thực hiện một nhiệm vụ có tính tư duy (một bài toán đơn giản) hai lần: một lần với lời hứa thưởng tương đối thấp và một lần với lời hứa thưởng cao. Rồi chúng tôi lại yêu cầu họ thực hiện một nhiệm vụ đơn thuần mang tính cơ học (nhấn vào bàn phím) hai lần: một lần với mức hứa thưởng thấp và một lần với mức hứa thưởng cao.

Thí nghiệm này mang lại cho chúng tôi thông tin gì? Có lẽ bạn đoán rằng chúng tôi sẽ thấy kết quả khác nhau giữa tác dụng của những khoản tiền thưởng lớn lên hai loại công việc. Khi công việc chân tay chỉ đòi hỏi có nhấn vào hai phím của bàn phím, khoản tiền thưởng lớn dẫn tới kết quả công việc tốt hơn. Tuy nhiên, với công việc chỉ đòi hỏi một chút kiến thức sơ đẳng (dưới dạng bài toán đơn giản), khoản tiền thưởng cao đã mang lại tác dụng ngược, giống như kết quả chúng tôi đã nhận được từ thí nghiệm ở Ấn Độ.

Kết luận đã rõ ràng: trả nhiều tiền có thể mang lại kết quả công việc cao đối với những nhiệm vụ mang tính chân tay, nhưng sẽ ngược lại đối với những công việc đòi hỏi phải sử dụng đến trí óc - điều mà các công ty thường cố gắng làm khi trả cho các giám đốc điều hành của họ mức lương lớn. Nếu một phó tổng giám đốc dày dặn kinh nghiệm được yêu cầu xếp gạch, có thể sẽ có tác dụng nếu họ được khuyến khích bằng những khoản tiền thưởng lớn. Nhưng nếu người ta nhận được sự động viên bằng tiền bạc để nghĩ về các vấn đề mua bán công ty hay những công cụ tài chính đặc biệt thì hiệu quả lại thấp hơn so với chúng ta tưởng tượng - và thậm chí những khoản tiền quá lớn còn mang lại tác dụng ngược.

Tóm lại, sử dụng tiền để khuyến khích làm việc là một con dao hai lưỡi. Đối với những công việc đòi hỏi năng lực tư duy, những khoản tiền từ thấp đến trung bình có thể mang lại tác dụng. Nhưng khi mức tiền thưởng lên quá cao, nó sẽ khiến người ta tập trung vào đó quá nhiều và phân tán đầu óc vì những ý nghĩ xung quanh khoản tiền thưởng. Điều này tạo ra áp lực và từ đó làm giảm mức hiệu quả làm việc.

Ở ĐIỂM NÀY, một nhà kinh tế học biết lập luận có thể tranh luận rằng kết quả thực nghiệm này không áp dụng đối với các khoản tiền lương dành cho các giám đốc điều hành. Người đó có thể đưa ra những lý lẽ như “Cứ cho là như vậy, trong đời thực, việc trả quá cao không bao giờ là vấn đề bởi những người thuê nhân công và hội đồng tiền lương luôn xem xét vấn đề là hiệu quả công việc bị giảm xuống và không bao giờ đưa ra những lời hứa

thường cao để làm cho việc khuyến khích bị mất tác dụng”. Sau cùng, nhà kinh tế học biết lập luận có thể nại ra rằng “những ông chủ doanh nghiệp là những người cực kỳ khôn ngoan. Họ biết mức tiền thưởng nào đủ để nhân viên của mình làm việc tốt hơn và mức nào thì không” .

Đây hoàn toàn là một lập luận có lý. Thực tế là người ta có thể hiểu một cách cảm tính tác dụng ngược của những khoản tiền thưởng lớn và có thể không bao giờ hứa về nó. Mặt khác, giống như phần lớn những sự phi lý trí khác, có lẽ chúng ta không hiểu một cách chính xác những sức mạnh khác nhau, bao gồm cả những khoản tiền thưởng, ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào.

Để tìm hiểu xem những suy nghĩ cảm tính của con người về những khoản tiền thưởng, chúng tôi mô tả thí nghiệm tiến hành ở Ấn Độ cho một nhóm đông những sinh viên MBA tại Trường Đại học Stanford và yêu cầu họ dự đoán về kết quả chơi của những người chơi tại các mức thưởng thấp, trung bình và cao. Không biết gì về kết quả đã thu được, những người “hậu phỏng đoán” (có nghĩa là người thực hiện dự đoán sau khi sự việc đã diễn ra) kết quả chơi sẽ gia tăng theo mức tăng của tiền thưởng, và họ đã dự đoán chính xác tác động kích lệ của mức tiền thưởng thấp và trung bình. Nhưng họ đã sai khi dự đoán tác động của mức tiền thưởng lớn, khi họ cho rằng nó sẽ khiến cho người chơi đạt được kết quả rất tốt.

Những kết quả này gợi ra cho tôi thấy rằng không phải tự nhiên con người ta đã dự cảm được những tác dụng ngược của các khoản tiền thưởng lớn. Nó cũng gợi ý rằng thù lao là một lĩnh vực mà chúng ta cần phải có những nghiên cứu có tính kinh nghiệm một cách nghiêm túc chứ không phải chỉ dựa vào những suy luận cảm tính. Nhưng liệu các công ty và ban giám đốc khi quyết định vấn đề tiền lương có từ bỏ những suy luận cảm tính của họ và sử dụng những số liệu thực nghiệm hay không? Điều này thì tôi nghi ngờ. Trên thực tế, mỗi khi tôi có cơ hội để trình bày một số phát hiện của mình cho những nhà điều hành cấp cao, tôi đều cảm thấy ngạc nhiên vì họ biết rất ít về hiệu quả của khung tiền lương họ đưa ra cũng như sự thiếu quan tâm của họ đến việc tìm cách để cải thiện nó .

Thế đối với “Những người đặc biệt” thì sao?

Cách đây vài năm, trước khi diễn ra cuộc khủng hoảng tài chính 2008, tôi được mời đến nói chuyện với một nhóm cựu sinh viên của MIT. Buổi nói



chuyện diễn ra tại một phòng họp được bố trí rất chu đáo ở một công ty đầu tư lớn ở thành phố New York. Đồ ăn và rượu vang rất ngon, khung cảnh nhìn từ cửa sổ thật ngoạn mục. Tôi nói với các cựu sinh viên về những dự án khác nhau đang được tiến hành, bao gồm cả thí nghiệm về vấn đề tiền thưởng ở Ấn Độ và MIT. Tất cả họ đều gật gù đồng tình với lý thuyết về việc tiền thưởng lớn có thể có tác dụng ngược - cho tới tận lúc mà tôi nói rằng hiệu ứng tâm lý tương tự cũng có thể xảy ra đối với họ, những người đang ở trong căn phòng. Rõ ràng là tất cả họ đều cảm thấy tự ái. Họ cho rằng ý tưởng về việc tiền thưởng dành cho họ có thể tác động xấu lên hiệu quả công việc mà họ thực hiện là hết sức phi lý.

Tôi cố gắng tìm một cách khác và đề nghị một người tự nguyện trong phòng đứng lên mô tả xem không khí làm việc tại chỗ của anh ta đã thay đổi thế nào vào thời điểm cuối năm. Anh này nói, “Trong tháng 11 và 12, rất ít công việc được hoàn thành. Phần lớn mọi người chỉ nghĩ về tiền thưởng và việc họ sẽ mua được những gì từ số tiền đó”. Để đáp lại, tôi đề nghị các thính giả thử nghĩ xem sự chú ý quá nhiều vào tiền thưởng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc của mình như thế nào, nhưng họ từ chối nhìn nhận theo cách đó. Có thể do rượu, nhưng tôi ngờ rằng những con người này không muốn thừa nhận cái khả năng là mức thưởng dành cho họ là quá cao. (Như Upton Sinclair - một nhà văn kiêm nhà báo có nhiều tác phẩm - từng viết, “Rất khó để làm cho một người hiểu được một điều gì đó khi mà lương của anh ta lại phụ thuộc vào việc anh ta không hiểu nó.”)

Có điều gì đó không đáng ngạc nhiên, khi được nghe về những kết quả thí nghiệm này, các giám đốc ngân hàng cũng giữ quan điểm rằng họ rõ ràng là những người rất đặc biệt; không giống như những người khác, họ là những người làm việc tốt hơn dưới áp lực công việc. Tôi thì không có cảm giác rằng họ thực sự khác biệt so với những người khác, nhưng tôi thừa nhận rằng có lẽ họ đúng. Tôi mời họ đến phòng thí nghiệm để ở đó, tôi có thể tiến hành một thí nghiệm để thu được nhận định chắc chắn hơn. Nhưng vì các giám đốc nhà băng thì rất bận rộn và vì họ được hưởng mức lương rất cao, không thể nào thu hút được họ tham gia vào thí nghiệm và cũng không có mức tiền thưởng nào đủ lớn để có thể tác động được tới họ.

Vì không có khả năng kiểm nghiệm đối với các giám đốc nhà băng, Racheli Barkan (giáo sư Trường Đại học Ben-Gurion ở Israel) và tôi tìm đến một loại số liệu khác có thể giúp chúng tôi hiểu được cách mà các nhân viên

có chuyên môn sâu và được trả lương cao làm việc dưới những áp lực lớn. Tôi không biết gì về bóng rổ cả, nhưng Racheli thì là một chuyên gia, và cô ấy gợi ý nghiên cứu những vận động viên bóng rổ ở vị trí ghi bàn - những người anh hùng có thể nhấn chìm cái rổ chỉ sau một tích tắc. Các vận động viên này được trả lương cao hơn những người khác, và được xem là phải chơi đặc biệt xuất sắc trong thời gian vài phút, thậm chí là chỉ vài giây trước khi kết thúc trận đấu, khi sự mệt mỏi cũng như sức ép là vô cùng lớn.

Với sự giúp đỡ của Huấn luyện viên đội bóng rổ nam của Trường Đại học Duke tên là Mike Krzyzewski (“Huấn luyện viên K”), chúng tôi lập được một nhóm các huấn luyện viên chuyên nghiệp để qua đó xác định được các vận động viên bóng rổ chơi ở vị trí ghi bàn. Tiếp theo đó, chúng tôi xem các băng ghi hình hai mươi trận đấu quan trọng nhất của mỗi vận động viên này trong suốt giải Bóng rổ nhà nghề Mỹ (NBA) (chữ quan trọng nhất mà chúng tôi dùng ở đây với nghĩa sự khác biệt về điểm số giữa các trận đấu không quá 3 điểm). Đối với mỗi trận đấu này, chúng tôi tính xem anh chàng vận động viên này ghi được bao nhiêu điểm vào 5 phút cuối của hiệp đấu đầu tiên, khi áp lực không cao lắm. Sau đó chúng tôi so sánh với số điểm ghi được trong 5 phút cuối của trận đấu, khi mà kết quả cuối cùng đang treo trên đầu sợi tóc và sức ép lên đến mức cao nhất. Chúng tôi cũng ghi lại cả những kết quả này đối với những vận động viên cùng chơi trong một trận đấu nhưng ở vị trí khác.

Chúng tôi nhận thấy rằng những vận động viên khác ghi được những điểm số như nhau trong cả khoảng thời gian áp lực thấp và áp lực cao, trong khi thực sự là có những cải thiện đáng kể về kết quả mà vận động viên ghi bàn thực hiện được trong vòng 5 phút cuối cùng của trận đấu. Điều đó rất tốt với các vận động viên này và, cứ theo tín hiệu đó, thì cũng tốt đối với các giám đốc nhà băng, ở điểm là dường như những người có năng lực tốt trên thực tế có thể làm việc hiệu quả cao hơn khi phải chịu áp lực.

Nhưng - chắc bạn cũng đang trông đợi từ “nhưng” - có hai cách để ghi thêm điểm vào 5 phút cuối của trận đấu. Một vận động viên ghi bàn trong giải Bóng rổ nhà nghề Mỹ có thể hoặc gia tăng tỷ lệ thành công của mình (thể hiện sự tập trung vào hiệu quả) hoặc ném vào đích nhiều hơn với tỷ lệ thành công không thay đổi (tức là có thể không chơi hiệu quả hơn nhưng thay đổi về số lần ném vào mục tiêu). Vì thế chúng tôi chia nhỏ vấn đề ra để xem xét xem anh chàng vận động viên đó ném bóng vào đích nhiều hơn hay chơi sắc bén hơn. Kết quả cho thấy anh ta không làm tăng được kỹ thuật chơi của

mình mà thực ra chỉ là ném bóng về đích nhiều hơn. Khả năng ném bóng của họ không tăng lên trong 5 phút cuối (có nghĩa là mức độ chính xác không cao hơn), cũng giống như các vận động viên khác không chơi tồi hơn mà thôi.

Ở điểm này, bạn có thể nghĩ rằng các vận động viên ghi bàn bị kèm chặt hơn trong thời điểm trận đấu sắp kết thúc và vì thế họ không thể thể hiện kỹ thuật chơi tốt hơn như người ta trông đợi được. Để xem đó liệu có thật sự là lý do không, chúng tôi đếm số lần họ mắc lỗi và cả những cú ném họ thực hiện khi không bị kèm. Chúng tôi thấy một tỷ lệ như nhau: vận động viên ghi bàn bị kèm sát mắc lỗi nhiều hơn và phải ném bóng từ vạch xa (không bị kèm) nhiều hơn, nhưng hiệu suất ghi điểm thì không thay đổi. Vận động viên ghi bàn hiển nhiên là những vận động viên rất giỏi, nhưng phân tích của chúng tôi cũng cho thấy, trái ngược với những gì người ta vẫn nghĩ, kỹ thuật chơi trong thời gian cuối trận - giai đoạn quan trọng nhất của trận đấu - không hề tăng.

Rõ ràng, các vận động viên ở giải Bóng rổ nhà nghề Mỹ không phải là các giám đốc nhà băng. Giải bóng rổ nhà nghề Mỹ cũng có tính lựa chọn cao hơn so với ngành tài chính; rất ít người có đủ kỹ năng để có thể chơi bóng rổ một cách chuyên nghiệp, trong khi có nhiều, rất nhiều người làm việc với tư cách các giám đốc ngân hàng. Như chúng tôi đã nhận thấy, việc có được những kết quả tích cực từ những khoản tiền thưởng lớn sẽ dễ đạt được hơn đối với những công việc thuần túy chân tay, nhưng sẽ khó đối với những công việc có tính tư duy. Giải bóng rổ nhà nghề Mỹ sử dụng cả hai kỹ năng này, nhưng chơi bóng rổ thì cần đến sức mạnh nhiều hơn là năng lực tư duy (ít nhất nếu so với giám đốc nhà băng). Vì vậy, các giám đốc nhà băng cũng sẽ bị thách thức lớn hơn trong việc chứng tỏ khả năng “ghi điểm” khi công việc ít đòi hỏi sức mạnh cơ bắp mà là chất xám nhiều hơn. Cũng có nghĩa là khi các cầu thủ bóng rổ không thực sự làm tốt hơn dưới áp lực thì cũng khó mà các giám đốc nhà băng có thể thể hiện được trình độ cao hơn khi họ ở trước nòng súng.

## **Các nguyên tắc cơ bản của diễn thuyết**

**S**ự thực là tất cả chúng ta, vào những thời điểm khác nhau, cũng có sự đấu tranh và thậm chí thất bại khi thực hiện những công việc có vẻ như là quan trọng nhất đối với mình. Hãy cùng xem xét cách thể hiện của bạn trong

những kỳ thi đã được chuẩn hóa như thi SAT chẳng hạn. Bạn có thấy sự khác nhau khi bạn làm bài luyện thi và điểm thi thật không? Nếu bạn giống như phần lớn những người khác, thì kết quả bài luyện thi của bạn sẽ cao hơn, và có thể được lý giải rằng áp lực của việc phải thực hiện tốt bài thi thật đã khiến bạn đạt được kết quả thấp hơn.

Nguyên lý này cũng áp dụng đối với những trường hợp nói trước công chúng. Khi chuẩn bị bài nói, phần lớn mọi người đều thực hiện rất tốt khi thử nói một mình trong phòng. Nhưng khi phải đứng lên nói trước đám đông, mọi việc không phải lúc nào cũng diễn ra theo dự định. Động cơ cháy bỏng là gây ấn tượng trước người khác có thể khiến chúng ta nói vấp. Không phải ngẫu nhiên mà chứng sợ nói trước đám đông vẫn được xếp ngang hàng với chứng sợ nhện.

### HÃY GIẢM TIỀN THƯỜNG XUỐNG!

Năm 2004, khi phát biểu tại bữa tiệc trao giải thưởng hàng năm của tạp chí American Banker tại Khách sạn New York Palace, một nghị sĩ đã công khai lên tiếng và đặt câu hỏi về lý thuyết tiền thưởng cao ngất. Nghị sĩ Barney Frank của bang Massachusetts, người mà, tại thời điểm đó là đại diện của Đảng Dân chủ trong Ủy ban Dịch vụ tài chính của Hạ viện (hiện nay ông đang là chủ tịch Ủy ban), đã bắt đầu bài nói không phải bằng cách tán dương một cách thông thường theo kiểu "Cảm-ơn-các-bạn-vì-đã-mời-tôi-tới-đây" mà là "Với mức lương các anh nhận được để điều hành các ngân hàng, thế quái nào mà các anh vẫn còn cần những khoản tiền thưởng để làm việc cho tốt?" Đáp lại là một sự im lặng bao trùm khắp căn phòng. Và ông ta lại tiếp tục: "Chúng tôi có cần mua chuộc để các anh làm công việc của mình không? Tôi không cho là như vậy. Thử nghĩ về cái mà các anh nói với một nhân viên hạng trung bình xem - rằng các anh, những con người ở vị trí cao nhất và là những người quan trọng nhất trong hệ thống, lương của các anh cũng không đủ cao và các anh cần có thêm tiền thưởng để làm đúng công việc của mình."

Có thể bạn sẽ đoán được, có hai điều đã xảy ra, hay nói đúng hơn là đã không xảy ra, sau bài phát biểu đó. Thứ nhất là chẳng ai trả lời những câu hỏi của ông nghị sĩ; và thứ hai, chẳng có tiếng hoan hô nào. Nhưng luận điểm của Frank thực sự rất quan trọng. Suy cho cùng, tiền thưởng trả cho giám đốc điều hành là tiền của cổ đông, và tác dụng của những khoản tiền đắt đỏ đó lại không rõ ràng.

Với tư cách là giáo sư, tôi đã từng có kinh nghiệm với nhiều biểu hiện của việc khuyến khích quá mức này. Từ những ngày đầu làm công việc này, nói trước đám đông chính là khó khăn của tôi. Trong một bài trình bày tại một hội thảo chuyên môn với rất nhiều giáo sư, tôi run đến mức mà mỗi lần dùng bút la-ze để chiếu vào một điểm nhấn nào đó trên slide, tia la-ze lại chạy tán loạn trên màn hình và tạo ra một vệt sáng kỳ cục, làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn và tôi quyết định không dùng bút la-ze nữa. Sau một thời gian dài và khi đã có nhiều kinh nghiệm, việc nói trước đám đông trở nên dễ dàng hơn và giờ đây thì tôi không còn gặp khó khăn gì trong việc đó nữa.

Dù đã có nhiều năm nói trước đám đông mà không gặp phải vấn đề gì, gần đây, tôi vẫn gặp một sự việc, ở đó áp lực cao tới mức mà tôi đã trình bày một cách rối rắm trước các đồng nghiệp của mình tại một hội thảo lớn. Trong một phiên họp tại một hội nghị ở Orlando, Florida, tôi và ba đồng nghiệp trình bày về nghiên cứu mới thực hiện đối với sự thích nghi, tức là quá trình mà con người làm quen với môi trường mới (vấn đề này bạn sẽ đọc thêm ở chương 6). Tôi đã có một số nghiên cứu về vấn đề này, nhưng thay vì nói về những phát hiện của mình, tôi quyết định nói về kinh nghiệm của chính mình khi phải thích nghi với những tổn thương cơ thể của mình và trình bày những bài học tôi rút ra được từ chính kinh nghiệm của bản thân. Tôi đã thực hiện bài nói này vài lần và vì vậy, biết mình phải nói những gì. Ngoài việc là chủ đề này có vẻ hơi thiên về cá nhân so với một bài trình bày khoa học, tôi còn không cảm nhận được rằng bài nói này khác quá nhiều so với những gì tôi thường trình bày trong nhiều năm qua. Và kết quả là kế hoạch của tôi không thực hiện được một chút nào trên thực tế.

Tôi đã bắt đầu bài nói một cách hết sức bình tĩnh khi mô tả mục đích bài trình bày của mình, nhưng rồi, ngay khi bắt đầu nói về những ngày tháng trong bệnh viện, tôi bỗng dưng trào nước mắt. Và tôi không thể nói tiếp được nữa. Tránh ánh mắt của cử tọa, tôi cố gắng trấn tĩnh trong vài giây. Rồi tôi thử bắt đầu lại, nhưng vẫn không thể. Kể cả sau khi đã ra khỏi phòng để lấy bình tĩnh rồi trở lại, thử nói lại lần nữa, tôi cũng vẫn không thể kiềm chế cảm xúc trào dâng của mình trong lúc tiếp tục nói.

Rõ ràng là việc hiện diện trước đám đông đã làm phóng đại lên ký ức đầy xúc động của tôi. Vì vậy tôi quyết định chuyển sang nói về nghiên cứu của mình một cách chung nhất và không đá động gì đến kỷ niệm cá nhân nữa. Cách này hóa ra có tác dụng, và tôi đã hoàn thành được bài nói của mình.

Nhưng nó để lại cho tôi một ấn tượng mạnh mẽ rằng chính tôi cũng không dự đoán được tác động của những cảm xúc của bản thân đối với khả năng trình bày của mình, khi cảm xúc đó kết hợp với sự căng thẳng.

SUY NGHĨ VỀ lần thất bại trước cử tọa của tôi, chúng tôi, Nina, Uri, George và tôi quyết định tiến hành một loại thí nghiệm khác. Lần này, chúng tôi muốn nhìn thấy điều gì sẽ xảy ra khi chúng tôi đưa áp lực xã hội vào trong thí nghiệm.

Lần này, tại mỗi lượt thí nghiệm, chúng tôi đưa ra cho tám sinh viên của trường đại học Chicago mười ba phép đảo ngữ và trả tiền cho mỗi phép đảo ngữ mà họ thực hiện được. Ví dụ như sắp xếp lại các chữ cái trong những từ vô nghĩa để tạo thành từ có nghĩa (làm trước khi nhìn vào phần chú thích):

### 1. SUHOE

Phương án của bạn: \_\_\_\_\_

### 2. TAUDI

Phương án của bạn: \_\_\_\_\_

### 3. GANMAAR

Phương án của bạn: \_\_\_\_\_

Trong số mười ba lần thử, những người tham gia thí nghiệm sẽ có tám lần được chơi một mình trong các phòng ở của họ. Với năm lượt còn lại, họ sẽ được yêu cầu đứng dậy, đi về phía trước căn phòng và sắp xếp các chữ cái trên một cái bảng đen, trước sự chứng kiến của những người khác. Trong những lần chơi trước cái nhìn của những người khác, chơi tốt sẽ trở nên quan trọng hơn bởi những người tham gia không chỉ nhận được tiền thưởng giống như khi ngồi xếp chữ trong phòng riêng mà còn được gạt hái những phần thưởng mang tính tinh thần, đó là sự ngưỡng mộ của các sinh viên còn lại (hoặc là bị bẽ mặt nếu như thất bại). Họ có làm được nhiều hơn trước mặt mọi người - khi kết quả công việc của họ có nhiều ý nghĩa hơn - hay là sẽ làm tốt hơn khi ở một mình, khi không có động lực về mặt tinh thần nào? Có thể bạn đã đoán được, những người này khi thực hiện trước mặt mọi người đã ghép được nhiều chữ cái hơn gấp đôi số so với khi ngồi làm trong phòng riêng.

Nhà phân tích tâm lý từng sống sót ở trại tập trung Viktor Frankl đã mô tả

một ví dụ liên quan về sự lo lắng dưới những áp lực xã hội. Trong tác phẩm *Man's Search for Meaning* (Tạm dịch: *Con người đi tìm ý nghĩa*), Frankl đã viết về một bệnh nhân với căn bệnh nói lắp dai dẳng và đã cố gắng hết sức mình nhưng vẫn không thể nào thoát khỏi nó. Trên thực tế, lần duy nhất mà con người đáng thương này không bị nói lắp là khi anh ta mười hai tuổi. Cậu bé mười hai tuổi khi đó bị người soát vé trên xe buýt tóm được vì trốn vé. Hy vọng là người soát vé sẽ thấy thương hại cậu bé nói lắp và tha cho, cậu ta cố gắng để nói lắp - nhưng vì không còn tí động cơ nào để không nói lắp, nên cậu ta không thể nói lắp được! Trong một ví dụ khác liên quan, Frankl mô tả một bệnh nhân bị chứng sợ đồ mờ hôi: "Hễ khi nào anh ta nghĩ rằng mình sẽ bị đồ mờ hôi, sự lo lắng được dự đoán trước lại đẩy anh ta vào tình trạng đồ mờ hôi thái quá." Nói một cách khác, mong muốn không bị đồ mờ hôi của bệnh nhân mĩa mai thay lại khiến cho anh ta bị đồ mờ hôi nhiều hơn, còn nói theo ngôn ngữ kinh tế thì là mang lại hiệu quả thấp hơn.

Nếu bạn còn băn khoăn, thì xin nói rằng lo lắng do những áp lực xã hội không chỉ đúng với con người. Một loạt những con vật quen thuộc đã được chúng tôi đưa ra để làm thí nghiệm tương tự, bao gồm cả con vật mà chắc chẳng ai thích là con gián, nhân vật chính trong một thí nghiệm đặc biệt thú vị. Vào năm 1969, Robert Zajonc, Alexander Heingartner và Edward Herman tiến hành so sánh tốc độ mà những con gián hoàn thành xong những nhiệm vụ khác nhau trong hai điều kiện khác nhau. Trường hợp thứ nhất là khi chúng được để một mình một chỗ, không có bạn. Trong trường hợp thứ hai, chúng có người theo dõi là một con gián khác. Trong tình huống "có công chúng", con gián kia theo dõi bạn của nó qua một cái cửa sổ bằng thủy tinh plêxi, qua đó hai con vật có thể nhìn thấy và đánh hơi được nhau nhưng không chạm được vào nhau.

Nhiệm vụ mà những con gián phải thực hiện khá dễ dàng: chạy xuống một hành lang thẳng tuột. Nhiệm vụ thứ hai khó khăn hơn, đòi hỏi con gián phải định hướng trong một khu vực gần như là mê cung. Với giả thiết rằng bạn có những trông đợi nhất định đối với những con gián, thì sự trông đợi đó chính là những con gián sẽ thực hiện công việc đơn giản là chạy qua hành lang thẳng nhanh chóng hơn nhiều khi có một con gián khác quan sát nó. Sự có mặt của một con gián khác sẽ làm tăng động lực, và kết quả là chúng sẽ làm tốt lên. Tuy nhiên, trong nhiệm vụ phức tạp hơn với mê cung, chúng phải vật lộn để tìm đường trước sự chứng kiến của con gián kia và kết quả tệ hơn nhiều so với khi chúng làm chỉ có một mình. Quá đủ để chứng minh về ảnh

hưởng của áp lực xã hội.

Tôi không cho rằng thông tin về sự lo lắng đối với hiệu quả thực hiện được chia sẻ ở trên sẽ làm cho bạn yêu quý bọn gián hơn, đơn giản, đó chỉ là để chứng minh những cách chung nhất mà trong đó, động lực cao để làm tốt một cái gì đó đem đến tác dụng ngược lại (và nó cũng chỉ ra được một số điểm tương đồng quan trọng giữa loài người với con gián). Như kết quả đã cho thấy, động lực làm cho tốt khi cao quá mức có thể bắt nguồn từ việc bị điện giật, từ những khoản lương thưởng cao ngất, hay từ những áp lực về mặt xã hội, và trong tất cả những tình huống ấy, những sinh vật dù là con người hay không phải con người đều có xu hướng đạt được kết quả tồi đi khi nóng lòng muốn vượt qua chính mình.

Tiếp theo chúng ta sẽ đi đâu?

Các phát hiện này cho thấy việc xác định mức thưởng và những cơ chế khuyến khích tối ưu không phải là việc đơn giản. Tôi hoàn toàn tin vào tính đúng đắn của mô hình chữ U ngược mà Yerkes và Dodson đã đưa ra, nhưng rõ ràng là vẫn còn những yếu tố khác tác động đến quá trình làm việc của chúng ta. Những yếu tố này có thể là đặc điểm của công việc (thực hiện nó dễ hoặc khó đến mức nào), tính cách của từng con người (kết quả công việc quan trọng đối với mỗi người như thế nào, và người đó có dễ bị căng thẳng hay không), và những đặc điểm khác liên quan đến kinh nghiệm thực hiện công việc của mỗi cá nhân (người đó có bao nhiêu kinh nghiệm thực tiễn với loại công việc này hay công việc đòi hỏi nỗ lực đến đâu). Dù sao chăng nữa, chúng ta cũng đã nắm được hai điều: rất khó để tạo ra một cơ chế khuyến khích tối ưu và những mức thưởng cao không phải lúc nào cũng dẫn đến hiệu quả công việc cao.

Tôi cũng muốn nói rõ rằng những phát hiện này không có nghĩa là chúng ta phải chấm dứt việc đãi ngộ cho mọi người vì việc làm và những đóng góp của họ. Ý nghĩa của nó là cách trả lương của chúng ta có thể có những hệ quả to lớn nằm ngoài dự định. Khi phòng nhân sự của công ty đưa ra một hệ thống lương thưởng, thông thường họ sẽ đặt ra hai mục tiêu: thu hút những con người phù hợp với công việc và khuyến khích họ làm việc với hiệu suất cao nhất. Không có gì phải nghi ngờ về tầm quan trọng của hai mục tiêu này và tiền lương (cùng với các lợi ích khác, niềm tự hào, ý nghĩa công việc - những vấn đề mà chúng ta sẽ bàn luận ở những chương sau) đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện những mục tiêu này. Vấn đề là ở *mức độ* đãi



ngộ mà người ta nhận được. Một số hình thức đãi ngộ, chẳng hạn như những khoản tiền thưởng cao ngất, có thể tạo ra căng thẳng bởi nó khiến người ta quá chú ý đến tiền thưởng và làm giảm hiệu suất công việc.

**ĐỂ THỬ CẢM** giác xem mức lương cao sẽ ảnh hưởng đến hành vi cũng như hiệu suất công việc của bạn, hãy thử nghĩ đến một thí nghiệm tưởng tượng sau đây: Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi trả bạn một khoản tiền lớn, chẳng hạn 100.000 đô-la để, trong thời gian 72 giờ, nghĩ ra ý tưởng sáng tạo cho một dự án nghiên cứu? Sự khác biệt bạn tạo ra là gì? Bạn có thể sẽ nhờ một số người khác làm công việc mà bạn thường phải là. Bạn có thể sẽ không kiểm tra email nữa; cũng không vào Facebook, không dở tạp chí ra xem. Bạn cũng có thể uống nhiều cà phê, ngủ ít đi. Và có lẽ bạn cũng ở lại văn phòng cả đêm (giống như tôi vẫn làm). Điều này có nghĩa là bạn sẽ dành nhiều thời gian cho công việc, nhưng liệu tất cả những điều đó có giúp bạn sáng tạo hơn không?

Với nhiều giờ tập trung cho nhiệm vụ đó, thử nghĩ xem liệu quá trình tư duy của bạn có thay đổi trong quãng thời gian 72 giờ đầy căng thẳng hay không. Bạn sẽ làm gì để làm cho mình sáng tạo hơn và làm việc năng suất hơn? Bạn có thấy nhắm mắt lại khó khăn hơn không? Bạn có hình dung ra đỉnh của ngọn núi không? Căng chặt môi hơn? Thở sâu? Thiên? Bạn có thấy xua đuổi những ý nghĩ lan man dễ hơn không? Bạn gõ bàn phím có nhanh hơn không? Có bất cứ yếu tố nào trong số vừa nêu khiến bạn đạt được một hiệu suất sáng tạo cao hơn không?

Đây chỉ là một thí nghiệm tưởng tượng, nhưng tôi hy vọng nó sẽ minh họa được cho ý tưởng là mặc dù một khoản tiền lớn có thể sẽ khiến bạn làm việc nhiều hơn (đó cũng chính là lý do thù lao cao có tác dụng trong những công việc cơ học giản đơn), nó khó có thể làm tăng tính sáng tạo. Thực tế, nó còn có thể tác dụng ngược, vì tác động của tiền thưởng đối với những sản phẩm của lao động trí óc không hề đơn giản. Việc chúng ta trực tiếp điều khiển được bao nhiêu phần trong các hoạt động trí óc của chúng ta không hề rõ ràng chút nào, đặc biệt khi chúng ta đứng trước hòng súng và thực sự muốn làm ra kết quả tốt nhất.

**GIỜ HÃY THỬ** tưởng tượng rằng bạn cần phải thực hiện một ca phẫu thuật cực kỳ quan trọng và có ý nghĩa quyết định đối với sự sống hay cái chết. Bạn có nghĩ là thưởng cho kíp mổ một khoản tiền lớn sẽ giúp cho họ thực hiện ca mổ tốt hơn không? Bạn có muốn bác sĩ phẫu thuật và bác sĩ gây

mê, khi đang mơ, lại nghĩ đến việc dùng tiền bạn thưởng để mua một chiếc du thuyền? Nó có thể khuyến khích họ để có thể nhận được tiền thưởng, nhưng liệu nó có giúp họ làm việc tốt hơn không? Thay vì thế, sao bạn không để họ tập trung toàn bộ trí óc cho việc thao tác? Hiệu quả sẽ cao hơn đến mức nào nếu như bác sĩ của bạn ở vào trạng thái mà nhà tâm lý học Mihály Csíkszentmihályi gọi là "trạng thái tập trung cao độ" - tức là trạng thái mà người ta tập trung toàn bộ vào công việc mà họ đang thao tác và không làm bất cứ điều gì khác? Tôi không chắc bạn sẽ chọn cách nào, còn tôi thì đối với những nhiệm vụ quan trọng, đòi hỏi trí tuệ, sự tập trung và năng lực tư duy, tôi sẽ chọn một vị bác sĩ ở "trạng thái tập trung cao độ".

*First Knight (Hiệp sĩ đầu tiên)*, một bộ phim khá hay được sản xuất năm 1995 với Sean Conery và Richard Gere đóng vai chính, đã minh họa một thái cực của việc động lực tác động đến hiệu suất công việc, ít nhất là ở dạng giả thiết. Sir Lancelot, nhân vật do Richard Gere đóng, là một tay kiếm thuật lang thang và lấy việc đấu kiếm để kiếm tiền tiêu. Ngay từ đầu phim, anh ta đã dựng một trường đấu nhỏ, ở đó những người dân trong làng trả tiền để kiểm tra khả năng đấu kiếm với anh ta trong khi anh ta đưa ra những lời khuyên hài hước để họ có thể làm tốt hơn. Lancelot cho rằng hẳn phải có người có mặt nào đó giỏi hơn mình, và thách đố người đó đấu với mình với phần thưởng là những thoi vàng của anh?

Cuối cùng, một anh chàng tóc vàng cao to tên là Mark đã thách đấu với anh ta. Họ đấu kiếm ác liệt mấy hiệp liền. Sau đó, tất nhiên Lancelot tước được vũ khí của Mark. Mark, rất bức bối, hỏi Lancelot xem anh ta đã tước kiếm của mình như thế nào và liệu có phải anh ta bị lừa hay không. Lancelot mỉm cười trả lời rằng anh chỉ đấu tay đôi trung thực, không có mẹo mực gì cả. (Chắc chắn là không có mẹo nào về tâm lý cả, điều này sau chúng ta sẽ hiểu.) Khi Mark yêu cầu Lancelot dạy anh ta, Lancelot chần chừ một chút trước khi đưa ra bài học. Anh ta đưa ra cho Mark ba bài học: thứ nhất, hãy quan sát đối thủ của mình xem anh ta chuyển động và suy nghĩ như thế nào; thứ hai, đợi đến khoảnh khắc quyết định của trận đấu và chớp lấy thời cơ đó. Đến đó, Mark cười và gật gù, vì chắc chắn là anh ta có thể dễ dàng làm được. Tuy nhiên, mẹo cuối cùng của Lancelot mới thực sự là khó. Anh ta nói với cậu học trò đang rất háo hức rằng đừng quan tâm đến sự sống hay cái chết. Mark sững sốt trợn mắt nhìn Lancelot, trong khi anh này mỉm cười buồn bã và bỏ đi trong ánh hoàng hôn giống như một anh chàng cao bồi thời trung cổ.

Nhận định về lời khuyên này có thể thấy rằng, có lẽ Lancelot đấu kiếm tốt hơn những người khác là bởi anh ta có cách làm cho sự căng thẳng của trận đấu hạ xuống bằng 0. Chính việc không quan tâm đến chuyện sống hay chết sau trận đấu, nên không gì có thể ảnh hưởng đến việc chơi kiếm của anh ta. Anh ta không phải lo lắng về việc giữ mạng sống của mình trong suốt trận đấu, vì vậy không có bất cứ sự u ám nào xâm chiếm đầu óc hay ảnh hưởng đến khả năng của anh ta - có nghĩa anh ta hoàn toàn tập trung và nhanh nhạy.

## Vài lời về những Quyết định Lớn và Quyết định Nhỏ

**T**rong phần lớn các trường hợp, các nhà nghiên cứu giống như tôi sẽ tiến hành các thực nghiệm của mình trong phòng thí nghiệm. Phần lớn các thực nghiệm đó liên quan đến các quyết định đơn giản, quãng thời gian ngắn và chi phí không lớn. Bởi các nhà kinh tế học không thích các câu trả lời đem lại từ các thực nghiệm trong phòng nghiên cứu, họ thường phàn nàn rằng các kết quả của chúng tôi không áp dụng được trên thực tế. Họ nói rằng "Mọi thứ có thể sẽ thay đổi, nếu các quyết định là quan trọng, quyền lợi lớn hơn và mọi người cố gắng nhiều hơn." Còn tôi thì cho rằng suy luận như vậy có nghĩa là người ta sẽ được chăm sóc tốt nhất khi đang ở trong phòng cấp cứu vì mọi quyết định khi đó sẽ là vấn đề sống hay chết với nghĩa đen đích thực của nó. Tôi không nghĩ rằng sẽ có nhiều người đem lý lẽ này ra để tranh luận. Khi không có những thực nghiệm mang tính kinh nghiệm thì những phê phán về các thực nghiệm trong phòng thí nghiệm là hoàn toàn có lý. Việc nghi ngờ một cách hợp lý về bất kỳ kết quả nghiên cứu nào, đặc biệt là những nghiên cứu thuần túy trong phòng thí nghiệm, là một việc làm có ích. Tuy nhiên, tôi không rõ vì sao cơ chế tâm lý đằng sau những quyết định và những hành vi đơn giản lại không giống như cơ chế đối với những quyết định quan trọng và phức tạp.

Nhìn từ góc độ này thì các phát hiện được đưa ra trong chương này lại gợi ra rằng chúng ta có xu hướng gia tăng hành động phi lý trí và theo những cách không mong muốn đối với các quyết định có tầm quan trọng cao hơn. Trong thí nghiệm của chúng tôi ở Ấn Độ, những người tham gia thí nghiệm hành động rất giống những gì mà một lý thuyết kinh tế chuẩn tắc có thể dự đoán khi mức tiền thưởng khá thấp. Nhưng họ lại không hành động theo dự đoán của lý thuyết kinh tế chuẩn tắc trong trường hợp công việc có tầm quan

trọng thực sự và tiền thưởng lên đến mức cao nhất.

LIỆU TẤT CẢ những điều này có nghĩa là đôi khi chúng ta có thể sẽ hành động ít lý trí hơn khi mà chúng ta cố gắng nhiều hơn? Nếu đúng là như vậy, cách trả thù lao nào là hợp lý để không gây căng thẳng quá cho người được trả tiền? Một giải pháp đơn giản, đó là duy trì các khoản tiền thưởng ở mức thấp - điều mà các giám đốc nhà băng mà tôi đã gặp không thích. Cách khác có thể là trả các nhân viên lương thuần túy, dù cách này lại có mặt trái. Nó có thể loại trừ các hậu quả của việc khuyến khích quá mức, đồng thời cũng loại trừ cả các lợi ích của việc trả thù lao dựa trên kết quả. Cách tốt hơn có lẽ là vẫn duy trì các yếu tố khuyến khích của việc trả công dựa vào kết quả nhưng loại trừ những căng thẳng có hại mà nó tạo ra. Để làm được điều này, chúng ta có thể bằng cách ví dụ như đề nghị trả cho nhân viên một khoản tiền thưởng thường xuyên và ở mức thấp hơn. Cách khác nữa có thể là đưa ra mức thù lao dựa trên kết quả được tính trung bình trong một quãng thời gian, chẳng hạn như năm năm liền trước, thay vì chỉ có một năm trước. Theo cách này, vào năm thứ năm, người nhân viên gần như sẽ biết được trước 80% số tiền thưởng của mình (dựa vào kết quả của bốn năm trước), và tác động tức thời của kết quả công việc năm hiện tại sẽ không còn quá quan trọng nữa.

Với bất kỳ cách nào chúng ta tiến hành để tối đa hóa kết quả công việc thì có một điều rõ ràng là chúng ta đều cần hiểu một cách đầy đủ hơn mối liên hệ giữa thù lao, động cơ và kết quả. Điều đó đòi hỏi phải xem xét những đặc thù cũng như sự phi lý trí của chính chúng ta.

**TÁI BÚT:** TÔI MUỐN dành chương này cho những người bạn làm giám đốc nhà băng của tôi, những người nhắc đi nhắc lại rằng "rất thích thú" được lắng nghe ý kiến của tôi về lương thưởng của họ và dù thế nào thì cũng sẵn lòng trao đổi với tôi.

## CHƯƠNG 2. Ý NGHĨA CỦA LAO ĐỘNG:

### Lego dạy gì cho chúng ta về Niềm vui Lao động

**T**rên một chuyến bay gần đây, cất cánh từ California, tôi gặp một anh chàng ở độ tuổi ba mươi và trông có vẻ là dân văn phòng. Anh ta mỉm cười khi tôi ngồi xuống bên cạnh và chúng tôi trao đổi những lời phàn nàn về chỗ ngồi quá hẹp và những bất tiện khác. Cả hai cũng cùng kiểm tra email trước khi tắt iPhone. Khi máy bay cất cánh, chúng tôi cùng nhau trò chuyện. Câu chuyện diễn biến thế này:

*Anh ta:* Vì sao anh thích chiếc iPhone này?

*Tôi:* Nó có nhiều thứ làm tôi thích, nhưng quan trọng nhất là tôi có thể kiểm tra email bất kỳ lúc nào, ngay cả khi đang chờ đèn xanh hay đang ở trong thang máy.

*Anh ta:* Tôi hiểu điều đó. Trước khi mua iPhone, việc kiểm tra email ngón của tôi khá nhiều thời gian.

*Tôi:* Tôi cũng không chắc là mình làm việc năng suất hơn hay kém hiệu quả hơn khi có những thiết bị công nghệ được làm ra với mục đích tăng năng suất làm việc này.

*Anh ta:* Anh làm việc gì vậy?

Hễ khi nào tôi lên máy bay và trò chuyện với người ngồi cạnh, họ đều thường hỏi tôi hoặc nói cho tôi biết họ sống bằng nghề gì trước khi chúng tôi trao đổi tên hay những chi tiết khác về cuộc sống của mình. Có thể điều đó xảy ra ở nước Mỹ nhiều hơn những chỗ khác, nhưng như tôi quan sát thấy những người bạn đường ở tất cả mọi nơi tôi qua - ít nhất là những người tôi đã bắt chuyện - thì họ thường nói về nghề nghiệp của mình trước khi nói về sở thích, gia đình, hay tư tưởng chính trị.

Người đàn ông ngồi cạnh tôi kể cho tôi nghe về công việc của anh ta,

công việc làm giám đốc bán hàng cho SAP, một công ty lớn về phần mềm quản lý doanh nghiệp được nhiều doanh nghiệp sử dụng trong hoạt động quản lý văn phòng. (Tôi có biết chút ít về công nghệ đó vì người trợ lý đáng thương của tôi đã phải sử dụng nó khi MIT chuyển sang dùng SAP.) Tôi cũng không quan tâm lắm đến những thông tin trao đổi về cái lợi cũng như hại của phần mềm kế toán, nhưng sự nhiệt tình của người bạn đường đã cuốn tôi vào câu chuyện. Anh ta tỏ ra thực sự yêu thích công việc của mình. Tôi có cảm giác công việc là đặc điểm cốt lõi trong con người anh ta - có lẽ, đối với anh ta, nó quan trọng hơn vô vàn những điều khác trong cuộc sống.

BĂNG TRỰC GIÁC, phần lớn chúng ta hiểu được mối liên hệ sâu sắc giữa đặc tính của con người và công việc. Trẻ con nghĩ về nghề nghiệp tương lai của mình theo hướng chúng sẽ trở thành người như thế nào (lính cứu hỏa, giáo viên, bác sĩ, nhà kinh tế học hành vi, hoặc là những thứ khác bạn biết) chứ không phải nghĩ xem chúng sẽ kiếm được bao nhiêu tiền. Đối với những người Mỹ trưởng thành, câu hỏi "Anh làm nghề gì?" đã trở thành phổ biến trong các màn giới thiệu làm quen giống như câu chào "Anh có khoẻ không?" trước đây nay đã trở thành lỗi thời. Điều này cho thấy nghề nghiệp đã trở thành một phần không thể tách rời trong đặc tính của mỗi con người, không đơn thuần là cách để kiếm tiền duy trì ngôi nhà để ở hay để trả tiền mua cái ăn mỗi ngày. Có vẻ như là rất nhiều người - ít nhất là những người đã từng nói chuyện với tôi trên máy bay - tìm thấy niềm tự hào cũng như ý nghĩa trong công việc của mình.

Đối ngược với mối liên hệ giữa đặc tính và công việc, mô hình kinh tế căn bản thường coi con người như là những con chuột trong mê cung: công việc được xem như là điều bắt buộc không mấy thích thú, và tất cả những gì con chuột (người) đó muốn làm là kiếm được cái ăn một cách ít tốn sức lực nhất và nghỉ ngơi trong những thời gian còn lại với cái bụng đã no nê. Nhưng nếu công việc còn mang lại giá trị khác, hẳn nó có thể nói gì cho chúng ta biết lý do vì sao con người muốn làm việc? Và mối liên hệ giữa động cơ, ý nghĩa cuộc sống của mỗi con người cũng như hiệu suất làm việc là gì.

### Rút cạn Ý nghĩa của Công việc

Vào năm 2005, khi đang ngồi trong văn phòng tại MIT chuẩn bị một bài phê bình, tôi nghe thấy tiếng gõ cửa. Tôi ngẩng lên và nhìn thấy một gương mặt khá béo tốt và thân thuộc của một anh chàng trẻ tuổi với mái tóc nâu và chòm râu dê ngộ nghĩnh. Tôi chắc chắn mình biết người này, nhưng không

thể nhớ ra là đã gặp ở đâu. Tôi xử sự theo cách thông thường là mời cậu ta vào và một lát sau, tôi nhớ ra cậu ta là David. Đó là một sinh viên thông minh và hiểu biết đã theo học lớp của tôi cách đây vài năm. Tôi rất vui lại được gặp cậu ta.

Khi chúng tôi cùng ngồi với nhau bên tách cà phê, tôi hỏi David điều gì khiến cậu ta quay trở lại MIT. "Em đến đây để tuyển người." David trả lời. "Công ty em đang cần tìm nguồn nhân sự mới." Rồi David nói cho tôi biết công việc của cậu ta sau khi tốt nghiệp. David đã tìm được một công việc thú vị tại một ngân hàng đầu tư ở New York. Cậu ta được trả lương cao và được hưởng nhiều ưu đãi khác - kể cả việc được trả tiền giặt là - và thấy rất yêu cuộc sống ở một thành phố đông đúc. Cậu ta cũng hò hẹn với một cô gái mà qua mô tả của cậu ta thì cô này có sự kết hợp giữa Nữ Siêu Nhân và nữ doanh nhân thành đạt Martha Stewart, mặc dù thực ra họ chỉ mới cặp với nhau được hai tuần.

"Còn điều này em muốn nói với thầy," cậu ta nói. "Cách đây vài tuần, em gặp một chuyện và nó làm em nghĩ đến các giờ học về kinh tế học hành vi."

Cậu ta kể lại rằng vào đầu năm đó, cậu ta đã mất mười tuần để chuẩn bị thuyết trình cho một vụ mua bán công ty. Cậu ta đã phải làm việc rất vất vả để phân tích các số liệu, chuẩn bị các bản trình bày và sơ đồ đẹp đẽ, nhiều hôm phải ngồi quá nửa đêm trong văn phòng để sửa sang bài trình bày trên PowerPoint (không biết các giám đốc điều hành nhà băng và các nhà tư vấn làm gì khi chưa có PowerPoint?). Cậu ta rất hài lòng với kết quả làm việc của mình và vui sướng gửi nó qua email cho sếp của mình, người sẽ phải thuyết trình nó tại cuộc họp về vụ mua bán công ty rất quan trọng này. (Vị trí của David khi đó quá thấp để tham gia một cuộc họp như vậy.)

Vài tiếng sau, sếp của cậu ta đã gửi lại email như sau: "Xin lỗi David, nhưng vừa hôm qua chúng tôi mới biết tin là vụ mua bán đã hỏng rồi. Tôi cũng đã xem bài thuyết trình của cậu, rất ấn tượng." Vậy là David hiểu rằng bài thuyết trình của mình sẽ mãi mãi nằm trong bóng tối, cho dù rõ ràng là không có vấn đề cá nhân gì ở đây cả. Cậu ta cũng hiểu rằng công việc mà cậu đã làm là rất tốt, vì sếp của cậu không phải là người đưa ra những lời khen ngợi thiếu cơ sở. Nhưng kể cả có được khen như vậy thì cậu vẫn cảm thấy phát quần người lên với những gì xảy ra. Sự thật là tất cả những cố gắng của cậu ta cuối cùng thật vô nghĩa lý gì và còn tạo ra một vết nứt sâu chia cắt giữa cậu và công việc. Bỗng dưng, cậu cảm thấy mình không còn quan tâm

lắm đến cái dự án mà cậu đã dành bao thời gian cho nó. Không những thế, cậu còn thấy rằng cậu cũng chẳng còn bận tâm gì lắm đến những dự án khác mà cậu đang làm. Thực sự là việc trải qua một lần "làm việc không vì cái gì" đã ảnh hưởng toàn bộ đến cách nhìn nhận công việc của David cũng như thái độ của cậu đối với ngân hàng. Cậu ta đã nhanh chóng chuyển từ cảm giác hài lòng và thấy mình có ích sang cảm giác bất mãn và cảm thấy những cố gắng của mình là vô ích.

"Thầy có thấy lạ không?", David nói tiếp, "Em đã làm việc rất nỗ lực, làm ra một bài trình bày có chất lượng, và sếp của em thì rõ ràng là hài lòng về em cũng như công việc em làm. Em dám chắc là em sẽ nhận được những đánh giá rất tích cực cho những cố gắng của mình và chắc là sẽ được tăng lương vào cuối năm. Đáng lẽ là từ góc độ thực dụng thì em phải thấy vui. Vậy mà em không làm sao xóa đi được cảm giác là công việc của em thật vô nghĩa. Điều gì sẽ xảy ra nếu dự án em đang làm hiện nay bị hủy bỏ ngay trước ngày nó được công bố và kết quả công việc của em cũng tan tành mây khói khi chưa một lần được dùng đến?"

Rồi cậu ta đề nghị tôi làm thí nghiệm giả tưởng sau. "Hãy tưởng tượng," cậu ta nói bằng một giọng trầm và buồn, "rằng thầy làm việc cho một công ty và công việc của thầy là thiết kế các bản trình chiếu trên PowerPoint. Mỗi lần thầy làm xong công việc của mình, lại có người lấy các bản trình chiếu đó và xóa nó đi. Chỉ đơn giản như vậy, nhưng thầy được trả lương và phụ cấp rất cao. Thậm chí còn có người giặt đồ cho thầy. Thầy có thấy hạnh phúc ở một nơi làm việc như thế không?"

Tôi cũng cảm thấy đáng tiếc cho David, và để làm cậu cảm thấy vui vẻ hơn, tôi kể cho cậu ta nghe câu chuyện về một người bạn của tôi, tên là Devra, cô làm biên tập viên tại một trong những nhà xuất bản của một trường đại học lớn. Gần đây, cô ấy đã biên tập xong một cuốn sách lịch sử - một công việc mà cô ấy cũng yêu thích và được trả lương. Ba tuần sau khi cô ấy trình bản thảo của mình lên nhà xuất bản, trường ban biên tập quyết định không in cuốn sách đó nữa. Giống như trường hợp của David, từ góc độ thực dụng thì mọi việc đều vẫn tốt, nhưng thực tế là sẽ chẳng có độc giả nào được cầm đến cuốn sách đó khiến cho cô ấy thấy tiếc thời gian và tâm huyết mà cô ấy đã bỏ ra khi biên tập cuốn sách. Hy vọng của tôi là muốn David thấy rằng chuyện này không chỉ xảy ra với cậu ta. Sau một phút yên lặng, cậu ta mới nói: "Thầy thấy không? Em nghĩ có vấn đề gì đó lớn lao hơn ở đây. Có vấn



đề gì đó về những công việc vô ích và không được ghi nhận. Thầy nên nghiên cứu nó."

Đó là một ý tưởng tuyệt vời, và chỉ lát nữa thôi, tôi sẽ cho bạn biết tôi đã làm gì với nó. Nhưng có lẽ giờ chúng ta quay một chút sang thế giới của vẹt, chuột và hiện tượng “bữa ăn miễn phí” (contrafreeloading).

## “Tay làm hàm nhai”

**K**hi mười sáu tuổi, tôi đã gia nhập Đội Dân quân Israel. Tôi học cách bắn bằng khẩu súng trường carbine của Nga thời Đại chiến II, học cách dựng lô cốt trên đường và các kỹ năng cần thiết khác khi có chiến tranh và thanh niên như chúng tôi phải ở lại để bảo vệ hậu phương. Lợi ích chính của việc học bắn súng, như thực tế đã chứng minh, là việc này trở thành lý do để tôi có thể thỉnh thoảng nghỉ học. Ở Israel thời đó, cứ khi nào lớp ở trường trung học tổ chức một chuyến đi thì những sinh viên biết bắn súng như tôi lại phải tham gia với tư cách bảo vệ. Nghĩa vụ này đồng nghĩa với việc thay vì mấy ngày lên lớp sẽ là những buổi đi bộ và hưởng thụ không khí ở vùng nông thôn nên tôi rất thích được tham gia, ngay cả khi tôi phải bỏ một buổi thi để đi làm nghĩa vụ này.

Trong một chuyến đi như thế, tôi gặp một cô gái và đến cuối đợt dã ngoại thì tôi phải lòng cô ấy. Không may là cô ấy học sau tôi một lớp và lịch học của chúng tôi không trùng nhau, vì thế tôi rất khó có thể gặp được cô ấy và để xem liệu cô ấy có tình cảm với tôi không. Vì thế tôi đã làm cái điều mà bất kỳ chàng thanh niên trẻ tuổi dồi dào sinh lực nào cũng có thể làm: tôi phát hiện ra một mối quan tâm đặc biệt của cô ấy và tôi cũng biến nó thành mối quan tâm của tôi.

Cách thị trấn chúng tôi sống khoảng một dặm có một người đàn ông có biệt danh là "Người chim", một người đã phải sống một tuổi thơ cô đơn và khốn khổ ở Đông Âu trong thời kỳ quân Đức tàn sát người Do Thái. Trốn tránh quân Đức quốc xã ở trong rừng, ông tìm thấy niềm vui từ những con chim, con thú sống quanh mình. Sau này, khi về Israel, ông quyết tâm tìm mọi cách để những đứa trẻ sống quanh ông có một tuổi thơ tốt đẹp hơn ông, vì thế ông đã sưu tầm các loài chim từ khắp nơi trên thế giới và mời bọn trẻ đến để thưởng thức thế giới chim đó. Cô gái mà tôi thích khi đó đang là tình

nguyện viên trong khu vườn của Người chim, và tôi tham gia cùng với cô ấy dọn dẹp các lồng nhốt chim, cho chúng ăn, kể cho các khách tham quan nhỏ tuổi câu chuyện về chúng và - thích thú nhất là được quan sát những con chim non nở ra từ trứng, lớn lên, sống cùng đồng loại và tương tác với những vị khách của chúng. Sau vài tháng thì tôi thấy rõ là tôi và cô gái kia chẳng có triển vọng gì, nhưng mối quan hệ giữa tôi với lũ con chim thì có, vì thế tôi tiếp tục công việc tình nguyện viên suốt một thời gian dài sau đó.

Vài năm sau, sau thời gian nằm viện, tôi quyết định mua một con vẹt. Tôi chọn một con vẹt vùng Amazon khá bự và thông minh, rồi đặt tên cho nó là Jean Paul. (Có những lý do khiến tôi nhất quyết là phải đặt tên cho những con vẹt những cái tên tiếng Pháp dành cho những quý ông). Đó là một con vẹt đẹp đẽ; màu lông chủ đạo của nó là xanh lá cây, điểm các màu xanh nhạt, vàng và đỏ ở cuối cánh. Chúng tôi đã có thời gian rất vui vẻ bên nhau. Jean Paul thích nói chuyện và tán dóc với bất kỳ ai đứng bên cạnh lồng của nó. Mỗi khi tôi đến gần là nó lại sà đến bên cạnh, cúi đầu xuống để lộ cái gáy của mình, và tôi có thể thì thầm nói chuyện với nó khi đang vuốt ve những cái lông trên cổ nó. Mỗi khi tôi tắm vòi sen, nó lại đậu trong phòng tắm và co rúm người lại một cách thích thú khi tôi làm văng những giọt nước lên người nó.

Jean Paul cực kỳ thích giao tiếp. Khi nào phải ở một mình trong chuồng lâu quá, nó thường giật những cái lông của mình. Đó là công việc nó làm khi buồn chán. Tôi khám phá ra là những con vẹt có một nhu cầu đặc biệt là được tham gia vào các hoạt động mang tính tinh thần, vì thế tôi mua một số đồ chơi được thiết kế riêng để làm nó khỏi buồn.

Một trong những đồ chơi đó là bộ xếp hình, có tên "SeekaTreat", gồm một bộ các mảnh gỗ nhiều màu xếp thành bậc có kích thước nhỏ dần tạo thành hình một chiếc kim tự tháp. Các mảnh gỗ được gắn với nhau bằng sợi dây. Tại mỗi bậc thang gỗ lại có một cái hố nhỏ khoảng 1,3 cm đựng thức ăn cho vẹt được làm để hấp dẫn nó. Để lấy được thức ăn, Jean Paul phải nhấc các mảnh gỗ để lộ ra cái lỗ, một công việc không mấy dễ dàng. Năm này qua năm khác, SeekaTreat và các đồ chơi khác giúp cho Jean Paul sống vui vẻ và quan tâm đến mọi thứ xung quanh nơi ở của mình.

CÓ THỂ KHI ĐÓ tôi không để ý, nhưng thực ra có một triết lý hết sức quan trọng đằng sau trò chơi "SeekaTreat". "Không thích những bữa ăn miễn phí", một thuật ngữ mà Glen Jensen, một nhà tâm lý động vật đưa ra, đề cập đến một hiện tượng là nhiều loài vật thích tự kiếm thức ăn thay vì chỉ đơn

giản là ăn những thức ăn đó ở ngay cái đĩa gần bên mà không phải mất công gì.

Để hiểu rõ hơn niềm vui khi kiếm được thức ăn nhờ lao động, chúng ta hãy quay lại những năm của thập kỷ 1960, khi Jensen lấy những con chuột bạch trưởng thành để thí nghiệm về sự yêu thích lao động của chúng. Bây giờ, lại tưởng tượng bạn là chú chuột trong thí nghiệm của Jensen. Bạn cùng với những người bạn nhỏ thuộc bộ gặm nhấm của mình bắt đầu cuộc sống ở mức trung bình trong cái lồng cũng thuộc hạng trung bình và hàng ngày, trong suốt 10 ngày, một người đàn ông mặc bộ blu trắng đặt xuống trước mặt bạn 10 gram bánh quy giòn Purina vào đúng giữa trưa (có thể bạn không biết đó là 12 giờ trưa, nhưng ít nhất thì bạn cũng nhận ra được là bạn được cho ăn vào một giờ cố định). Sau vài ngày, bạn sẽ biết để chờ đợi thức ăn hàng ngày vào lúc 12 giờ trưa đó, và cái dạ dày chuột của bạn hàng ngày sẽ sôi lên vào đúng thời điểm trước khi người đàn ông dễ thương xuất hiện - chính là cái trạng thái mà Jensen mong muốn đối với bạn.

Khi mà bạn đã được làm quen với việc có bánh quy ăn hàng ngày vào giữa trưa thì mọi thứ đột nhiên thay đổi. Thay vì cho bạn ăn vào đúng giờ vào lúc bạn đói nhất thì người ta bắt bạn phải chờ thêm một tiếng nữa. Rồi vào lúc 1 giờ chiều, người đàn ông đó nhắc bạn ra và đặt vào một cái "Hộp Skinner" được thắp sáng. Bạn đói muốn chết. Được đặt tên theo người đã thiết kế ra nó, một nhà tâm lý học có tầm ảnh hưởng rất lớn là B. F. Skinner, cái hộp này là một cái lồng thông thường (tương tự như cái mà bạn đã quen sống ở đó), nhưng nó có hai đặc tính mới. Thứ nhất là một cái cấp thức ăn tự động cứ ba mươi giây lại nhả ra những viên thức ăn. Chẹp! Cái thứ hai là một cái thanh vì lý do nào đó được chặn bởi một cái khiên.

Ban đầu, cái thanh không có gì hấp dẫn lắm. Thứ hấp dẫn là cái cấp thức ăn, và bạn sà luôn vào đó. Cái cấp thức ăn cứ tự động nhả thức ăn đều đặn trong suốt hai mươi lăm phút, cho đến khi bạn đã ăn tất cả năm mươi viên thức ăn. Khi đó, bạn lại được đưa trở lại lồng và lại được cung cấp phần thức ăn còn lại của ngày hôm đó.

Vào ngày tiếp theo, giờ ăn trưa của bạn lại trôi qua mà không có tí thức ăn nào, và vào lúc 1 giờ chiều, bạn lại được đặt vào chiếc hộp Skinner. Bạn đói cồn cào, nhưng thật bất hạnh, cái cấp thức ăn không nhả các viên thực phẩm ra nữa. Làm gì bây giờ. Bạn đi lang thang trong cái lồng, và, khi đi qua cái thanh, bạn nhận ra là cái khiên không còn ở đó nữa. Rồi bạn vô tình nhấn

vào cái thanh, ngay lập tức một viên thức ăn được nhả ra. Tuyệt! Bạn lại nhấn vào cái thanh lần nữa. Thật sung sướng! - lại một viên thức ăn nữa xuất hiện. Bạn cứ thế nhấn cái thanh, sung sướng đánh chén, nhưng khi đèn tắt, và cùng lúc đó, cái thanh cũng thôi không nhả thức ăn nữa. Bạn nhận ngay được ra rằng khi đèn đã tắt thì dù bạn có nhấn vào cái thanh bao nhiêu lần cũng chẳng nhận được tí thức ăn nào.

Rồi đúng lúc đó, người đàn ông mặc áo blu trắng mở cửa lồng và đặt vào một cái tách bằng thiếc vào góc lồng. (Bạn không biết rằng cái tách khi đó đầy những viên thức ăn.) Bạn chẳng chú ý gì đến cái tách cả; bạn chỉ muốn là cái thanh lại tiếp tục nhả thức ăn nữa. Bạn nhấn và nhấn, nhưng chẳng thấy gì. Khi mà đèn vẫn còn tắt thì nhấn vào cái thanh chẳng có tác dụng gì. Bạn lại bò loanh quanh trong lồng, giấu những lời cầu nguyện đằng sau những tiếng thở của loài chuột, rồi vô tình đi ngang qua cái tách. "Ôi, thật là!", bạn thốt lên với chính mình. "Đầy hụ thức ăn thế này! Chẳng mất công gì cả!" Bạn bắt đầu đánh chén, và khi đó, đèn tự nhiên bật sáng. Giờ thì bạn biết là bạn có hai nguồn thức ăn. Bạn có thể tiếp tục xơi thức ăn từ cái tách, chẳng phải bỏ tí công sức nào hoặc quay trở lại cái thanh để nhấn vào đó và lấy thức ăn. Nếu bạn là con chuột đó, bạn sẽ làm gì nhỉ?

Giả sử bạn cũng giống như tất cả, trừ một trong hai trăm con chuột trong nghiên cứu của Jensen, chắc là bạn sẽ quyết định không tập trung tiệc tùng với tách đồ ăn. Lúc này hay lúc khác, bạn sẽ quay trở lại cái thanh và nhấn vào đó để thức ăn được nhả ra. Và nếu bạn ở trong số 44% các con chuột được làm thí nghiệm, bạn sẽ nhấn vào cái thanh một cách thường xuyên - đủ để cấp cho bạn hơn một nửa số thức ăn bạn cần. Hơn nữa, khi bạn đã bắt đầu nhấn vào cái thanh thì việc quay trở lại cái tách đây thức ăn miễn phí cũng không mấy dễ dàng.

Jensen phát hiện ra (và nhiều thí nghiệm sau đó cũng xác nhận điều này), là rất nhiều loài động vật - gồm cả cá, chim, chuột nhảy, chuột cống, chuột thường, khỉ và vượn - dường như là thích cách mất thời gian và gián tiếp lấy được thức ăn hơn là cách không mất thời gian và lấy được thức ăn một cách trực tiếp. Đó là, cũng giống như cá, chim, chuột nhảy, chuột cống, chuột thường, khỉ và vượn không phải làm việc nhiều, chúng thường thích làm để kiếm được thức ăn. Thực tế thì trong tất cả các con vật được đưa ra để làm thí nghiệm, chỉ có duy nhất một loài là thích chọn con đường nhàn nhã - bạn có thể đoán được đấy - đó chính là loài mèo, vẫn được coi là loài có lý trí nhất.

Điều này đưa chúng ta trở lại với Jean Paul. Nếu cô nàng là một chú vẹt có tư duy kinh tế và chỉ quan tâm đến việc làm thế nào để bỏ ra càng ít sức lực càng tốt để lấy được thức ăn, nó sẽ chỉ ăn thức ăn từ cái khay trong lồng và phớt lờ cái đồ chơi SeekaTreat. Nhưng thay vào đó, nó đã chơi SeekaTreat (và cả những đồ chơi khác) hàng giờ đồng hồ bởi những thứ này mang lại cho việc kiếm thức ăn cũng như sử dụng thời gian của nó có ý nghĩa hơn. Nó không thuần túy là tồn tại, mà là đang làm chủ một cái gì đó và điều đó có ý nghĩa là "kiếm sống".

Ý TƯỞNG KHÁI QUÁT của hiện tượng "không thích bữa ăn miễn phí" trái ngược hẳn với quan điểm của kinh tế học rằng các cơ thể sống luôn chọn cách để tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu công sức bỏ ra. Theo quan điểm này của kinh tế học chuẩn tắc, sử dụng bất kỳ cái gì, bao gồm cả năng lượng, đều được coi là chi phí và chẳng có ý nghĩa gì cả nếu một cơ thể sống lại tình nguyện làm điều đó. Sao lại phải làm việc khi người ta có thể lấy được những thức ăn như thế - thậm chí là nhiều hơn như thế - mà chẳng mất tí công sức nào?

Khi tôi nói về ý tưởng "không thích bữa ăn miễn phí" cho một những người bạn của tôi cũng là nhà kinh tế học (vâng, tôi vẫn có những người bạn như vậy), anh ấy ngay lập tức giải thích cho tôi biết rằng kết quả thí nghiệm của Jensen thực ra là không mâu thuẫn với lý giải của kinh tế học chuẩn tắc. Anh kiên nhẫn giải thích cho tôi rằng nghiên cứu đó không liên quan đến các vấn đề của kinh tế học. "Cậu biết đấy", anh ấy nói, như là người ta nói với một đứa trẻ con, "lý thuyết kinh tế học là về hành vi của con người, không phải là chuột hay vẹt. Chuột thì có bộ não rất nhỏ và thậm chí còn không có vỏ não, vì thế mà chẳng có gì đáng băn khoăn nếu những con vật không nhận ra rằng chúng có thể lấy thức ăn một cách tự do. Thực ra là chúng chỉ nhằm lẫn thôi."

"Tuy nhiên," anh ta tiếp tục, "tôi tin là nếu cậu định lặp lại thí nghiệm của Jensen với những người bình thường, cậu sẽ mỏi mắt chờ hiện tượng "không thích bữa ăn miễn phí". Tôi tin chắc một trăm phần trăm là nếu cậu đưa các nhà kinh tế ra làm thí nghiệm, cậu sẽ chẳng thấy ai làm việc khi không cần thiết!"

Anh ta có ý đúng. Và mặc dù tôi tin rằng có thể đưa ra khái quát cách mà chúng tôi liên hệ tới công việc từ những nghiên cứu trên động vật, thì một điều cũng rõ ràng đối với tôi là một vài thí nghiệm về việc không thích hưởng

không trên người trưởng thành là có thể tiến hành được. (Và cũng rõ ràng nữa, đó là tôi không nên thí nghiệm trên những nhà kinh tế học.)

Còn bạn thì nghĩ sao? Con người, nói chung, sẽ thể hiện là không thích cái gì từ trên trời rơi xuống, hay sẽ hành động theo lý trí khôn ngoan? Và riêng bạn thì thế nào?

## **Động lực “Small-M”**

Sau khi David rời khỏi văn phòng của tôi, tôi bắt đầu suy nghĩ về sự thất vọng của anh ta và của Devra. Việc không có người tán thưởng công việc của họ đã tạo ra một sự thiếu hụt rất lớn trong động cơ làm việc của họ. Điều tôi băn khoăn là bên cạnh tiền lương còn có yếu tố gì khác mang lại ý nghĩa cho công việc. Đó có phải là sự hài lòng nho nhỏ khi nỗ lực làm việc của mình được chú ý đến không? Đó có phải là, giống như Jean Paul, chúng ta thích thú với cảm giác được thử thách bằng bất kỳ điều gì chúng ta đang làm và hài lòng khi hoàn thành công việc (và tạo ra một ý nghĩa nho nhỏ - “*small meaning*” hay viết tắt là Small-m)? Hay chúng ta chỉ cảm thấy thực sự có ý nghĩa khi chúng ta đối diện với cái gì đó lớn lao hơn. Có lẽ chúng ta hy vọng rằng ai đó, đặc biệt là những người có tầm quan trọng đối với chúng ta, sẽ chỉ ra rằng kết quả công việc của chúng ta có những giá trị nhất định? Có lẽ chúng ta cần ảo tưởng rằng một ngày nào đó, công việc của chúng ta sẽ có ý nghĩa đối với nhiều người. Rằng nó có thể có giá trị nào đó đối với một thế giới bên ngoài rộng lớn hơn (chúng ta có thể gọi đó là ý nghĩa (*Meaning*) với chữ M được viết hoa)? Rất có thể phần lớn là như vậy. Nhưng về cơ bản, tôi cho rằng gần như tất cả các phương diện của ý nghĩa (thậm chí cả ý nghĩa nhỏ bé (small-m) đều có thể thúc đẩy hành động của chúng ta. Khi chúng ta làm điều gì đó liên quan đến hình ảnh của chính mình, nó sẽ thổi động lực vào chúng ta và khiến chúng ta tích cực hơn nhiều.

Hãy lấy công việc viết lách làm ví dụ. Ngày xưa, tôi viết các báo cáo có tính chất học thuật với mong muốn được thăng tiến. Nhưng khi đó, tôi cũng hy vọng - và bây giờ vẫn hy vọng - là những bài viết đó có tác động thực sự đến một cái gì đó trên thế giới này. Nếu tôi biết chắc chắn rằng chỉ có một số ít người đọc bài viết của mình thì liệu tôi có làm việc cật lực không? Liệu tôi có còn tiếp tục công việc đó không? Tôi thực sự thích thú với công việc mà tôi làm; tôi nghĩ nó mang lại nhiều niềm vui. Tôi rất hào hứng khi nói với

bạn, độc giả thân mến của tôi, rằng hai mươi năm qua của đời tôi đã trôi qua như thế nào. Tôi gần như chắc chắn, rằng mẹ tôi sẽ đọc cuốn sách này, và tôi đang hy vọng ít nhất một số người khác cũng sẽ làm như vậy. Nhưng nếu tôi biết chắc rằng chẳng có ai đọc nó thì sao? Nếu như Claire Wachtel, biên tập viên của tôi tại HarperCollins, quyết định để nó vào ngăn kéo, trả tiền cho tôi và không bao giờ xuất bản nó? Liệu tôi có đang làm cái việc là ngồi vào bàn lúc nửa đêm như thế để viết chương sách này hay không? Không đời nào. Phần lớn những công việc tôi làm trong cuộc đời mình, bao gồm cả viết nhật ký trên mạng, viết bài tạp chí và viết những trang sách này, đều được thúc đẩy bởi cái tôi bên trong và nó kết nối những nỗ lực của tôi với ý nghĩa mà tôi hy vọng rằng các độc giả sẽ tìm thấy được khi đọc chúng. Không có độc giả, tôi sẽ không có động lực để nỗ lực làm việc như tôi vẫn làm.

## NIỀM VUI VIẾT BLOG

Bây giờ hãy nghĩ về việc viết nhật ký trên mạng. Số lượng các trang blog hiện nay thật đáng kinh ngạc và gần như ai cũng có blog hoặc là nghĩ về việc viết blog. Vì sao blog lại trở nên thông dụng như vậy? Không chỉ vì có quá nhiều người muốn viết lách, đơn giản bởi người ta đã viết từ khi blog chưa xuất hiện trên cuộc đời này. Họ viết bởi vì blog có hai đặc điểm khiến nó khác biệt với các loại hình viết khác. Thứ nhất, chúng mang lại hy vọng, hay cứ gọi là ảo tưởng, rằng sẽ có người đọc cái mà một người khác đang viết. Suy cho cùng, vào cái khoảnh khắc mà một người viết blog nhấn vào nút “Xuất bản” trên màn hình, trang nhật ký đó có thể được đọc bởi bất kỳ một ai đó trên thế giới. Với số lượng người kết nối đông như hiện nay, sẽ có ai đó, ít nhất cũng là một vài người, sa chân vào một trang nhật ký nào đó. Trên thực tế, thống kê về "số lượng người xem" sẽ tạo động lực cho người viết blog bởi người viết sẽ biết chính xác có bao nhiêu người ít nhất cũng đã nhìn bản viết họ đưa lên.

Các trang nhật ký mạng cũng cho phép người đọc để lại những bình luận và phản ứng của họ - điều này thỏa mãn mong muốn của người viết blog, giờ đã có được một lượng độc giả xác định và cả người đọc kiêm người viết. Thực ra phần lớn blog đều có lượng độc giả không lớn - có khi chỉ có mẹ hay người bạn thân nhất của người viết blog đọc nó - nhưng thậm chí là viết cho một người đọc chẳng nữa, có lẽ cũng đủ để dụ dỗ hàng triệu người ngồi viết blog, khi so nó với việc viết mà chẳng có ai đọc.

## Lắp ráp Bionicle

Vài tuần sau khi tôi có buổi trò chuyện với David, tôi gặp Emir Kamenica (Giáo sư tại trường Đại học Chicago), và Dražen Prelec (Giáo sư tại MIT) tại một quán cà phê nhỏ. Sau khi thảo luận về một số chủ đề nghiên cứu khác nhau, chúng tôi chuyển sang khám phá tác động của việc đánh giá thấp giá trị đối với động lực làm việc. Chúng tôi đã có thể tìm hiểu về những ý nghĩa to lớn (Large-M), tức là tìm hiểu về giá trị công việc của những người đang tìm các phương pháp chữa bệnh ung thư, giúp đỡ những người nghèo, xây các cây cầu hay cứu thế giới bằng công việc hàng ngày của mình. Nhưng thay vào đó, cũng có thể là vì cả ba chúng tôi đều thuộc giới học thuật, chúng tôi quyết định tiến hành thí nghiệm để tìm hiểu về hiệu ứng của giá trị nhỏ (Small-m) - hiệu ứng mà chúng tôi cảm thấy là phổ biến hơn trong công việc cũng như trong cuộc sống hàng ngày. Chúng tôi muốn khám phá xem những thay đổi nhỏ trong công việc của những người như David, một nhân viên ngân hàng hay Devra, một biên tập viên, ảnh hưởng đến mong muốn làm việc của họ theo cơ chế nào. Và vì vậy chúng tôi đi đến ý tưởng cho một thí nghiệm kiểm chứng phản ứng của con người đối với những sự suy giảm ý nghĩa nho nhỏ trong công việc mà ban đầu cũng không có nhiều ý nghĩa lắm.

VÀO MỘT NGÀY mùa thu ở Boston, một sinh viên cao lớn học ngành kỹ thuật cơ khí tên là Joe bước vào phòng tập trung sinh viên ở trường Đại học Harvard. Cậu là một anh chàng mới lớn đầy tham vọng. Trên bảng tin mà các sinh viên đang xúm xít vào đọc với những tờ rơi giới thiệu các buổi hòa nhạc, bài giảng, sự kiện chính trị và tìm bạn ở chung phòng, Joe bắt gặp một tờ thông báo "Trả công cho người xếp hình Lego!" Là một sinh viên ngành kỹ thuật đam mê nghề của mình, Joe luôn yêu thích những gì liên quan đến lắp ráp. Bị cuốn hút bởi bất kỳ cái gì có yêu cầu việc lắp ghép suốt từ thời niên thiếu, Joe đã có thiên hướng thích chơi Lego. Khi mới sáu tuổi, cậu đã tháo rời cái máy tính của cha mình và một năm sau thì dỡ tung hệ thống âm thanh nổi trong phòng khách. Khi mười lăm tuổi, thói quen tháo và lắp đồ vật của Joe đã làm tiêu tốn của gia đình cậu một gia tài nho nhỏ. May mắn là cậu đã tìm được lối đi cho niềm đam mê của mình ở trường đại học, giờ đây lại có cơ hội chơi bằng tình yêu thực sự của mình khi được xếp hình Lego, và lại còn được trả tiền khi làm việc đó.



Vài ngày sau, vào đúng thời giờ đã thỏa thuận trước, Joe xuất hiện để tham gia vào thí nghiệm của chúng tôi. Rút thăm may mắn, cậu được xếp vào nhóm nhiệm vụ có ý nghĩa. Người trợ lý nghiên cứu tên Sean đón Joe khi cậu bước vào phòng, chỉ ghế để cậu ngồi và giải thích quy trình cho cậu ta. Sean chỉ cho Joe cái Bionicle của Lego - một con rô bốt chiến binh nhỏ - và sau đó bảo Joe rằng nhiệm vụ của cậu ta là lắp ráp đúng con Bionicle đó từ bốn mươi miếng Lego. Sau đó, Sean nói cho Joe biết quy tắc để được nhận tiền. "Quy tắc cơ bản là cậu sẽ được trả tiền theo mức độ giảm dần cho mỗi chiếc Bionicle mà cậu lắp", Sean nói, "Cái đầu tiên cậu sẽ nhận được 2 đô-la. Sau khi cậu lắp xong cái đầu tiên, tôi sẽ hỏi liệu cậu có muốn lắp tiếp không, lần này sẽ giảm đi 11 xu, tức là 1 đô-la 89 xu. Nếu cậu nói cậu muốn tiếp, tôi sẽ đưa cậu cái thứ hai. Quy trình cứ tiếp tục như vậy và mỗi con Bionicle tiếp theo, số tiền nhận được lại giảm đi 11 xu, cho đến khi nào cậu quyết định là mình không muốn lắp thêm con Bionicle nào nữa. Đến khi đó, cậu sẽ nhận được toàn bộ số tiền trả cho những con robot mà cậu đã lắp được. Thời gian không bị giới hạn, và cậu có thể lắp Bionicle cho đến khi nào thấy ích lợi của nó không đáng so với công sức bỏ ra".

Joe gật đầu, háo hức được tiến hành ngay. Sean thông báo tiếp "Còn điều này nữa, chúng tôi sẽ sử dụng cùng một loại Bionicle cho tất cả những người tham gia và vì thế, khi người tiếp theo đến, tôi sẽ phải tháo tất cả những con Bionicle mà cậu đã lắp và cho vào hộp của chúng để người sau có thể chơi. Cậu rõ rồi chứ?"

Joe nhanh chóng mở hộp đựng các mảnh nhựa đầu tiên, liếc qua bản hướng dẫn cách lắp và bắt đầu công việc. Cậu ta rõ ràng là rất thích thú với việc ghép các mảnh nhỏ lại với nhau và xem các con robot lạ mắt được hình thành. Khi kết thúc, cậu xếp con rô bốt vào vị trí chiến đấu và đề nghị được lấy tiếp con khác để lắp. Sean lưu ý Joe về số tiền cậu ta nhận được cho con Bionicle sau (1 đô-la 89 xu) và đưa cho cậu ta chiếc hộp tiếp theo. Mỗi khi Joe bắt tay vào con rô bốt sau, Sean lại nhắc con đã lắp xong và đặt vào cái hộp dưới gầm bàn, nơi nó đã được dự tính sẽ bị tháo ra để dành cho người chơi kế tiếp.

Giống như một người đang thi hành nhiệm vụ, Joe lắp hết con rô bốt này đến con rô bốt khác, trong khi Sean tiếp tục xếp chúng vào cái hộp dưới gầm bàn. Sau khi đã lắp xong 10 con rô bốt, Joe thông báo anh đã thấy đủ và nhận số tiền 15 đô-la 5 xu. Trước khi rời khỏi, Sean đề nghị Joe trả lời một số câu

hỏi về sở thích chơi Lego của cậu ta và xem cậu thích công việc này đến đâu. Joe nói cậu là fan của Lego và cậu thực sự thích thú trò chơi thí nghiệm này, và sẽ giới thiệu để bạn bè đến chơi.

Người tiếp theo tham gia thí nghiệm là một chàng trai trẻ có tên là Chad, một sinh viên đang học dự bị trường Y rất hồ hởi - cũng có thể do uống quá nhiều cà phê. Khác với Joe, công việc mà Chad được giao là một quá trình mà nhóm chúng tôi gọi là “Sisyphus”. Đó chính là trường hợp mà chúng tôi quan tâm.

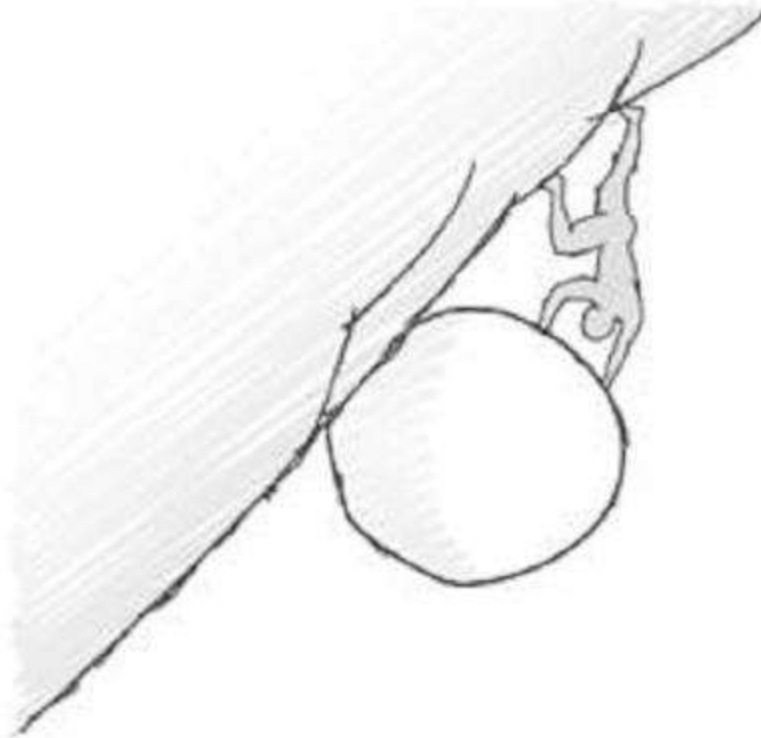
Tất nhiên là người chơi của chúng tôi không làm gì ác để phải bị trừng phạt cả. Chúng tôi chỉ dùng thuật ngữ đó với mục đích mô tả điều kiện chơi kém may mắn hơn so với những người khác.

## TRUYỀN THUYẾT SISYPHUS

Chúng tôi sử dụng thuật ngữ “Sisyphus” là dựa theo câu chuyện thần thoại về nhà vua Sisyphus, người đã bị các vị thần trừng phạt vì tính tham lam và gian trá. Không chỉ giết những người bộ hành và các vị khách, quyến rũ cháu gái và cướp ngai vàng của người anh trai, Sisyphus còn lừa dối các vị thần.

Trước khi chết, biết rằng mình sẽ phải xuống địa ngục, Sisyphus bắt vợ phải hứa sẽ phản đối việc tuân theo tục lệ là chết theo hãn. Vừa xuống đến âm phủ, Sisyphus đã thuyết phục Persephone tốt bụng, nữ chúa tể của Địa Ngục cho phép hãn quay lại dương gian với mục đích hỏi người vợ của mình vì sao lại không thực hiện bổn phận. Tất nhiên là Persephone không biết gì về việc Sisyphus đã có chủ ý yêu cầu vợ mình làm như vậy nên đồng ý. Sisyphus thoát khỏi Địa Ngục và không chịu quay lại nữa. Về sau, hãn ta bị bắt đưa trở lại Địa Ngục, các vị thần vô cùng giận dữ nên đã trừng phạt hãn như sau: từ đó cho đến vĩnh viễn về sau, hãn sẽ phải đẩy một tảng đá khổng lồ lên đỉnh dốc, một công việc vô cùng cực nhọc. Mỗi lần hãn đẩy gần đến nơi, tảng đá lại lăn trở lại chân dốc và hãn lại phải làm lại từ đầu.

## Hình phạt cho Sisyphus



Sean giải thích các yêu cầu và lợi ích của công việc cho Chad theo đúng cách đã giải thích cho Joe. Chad tóm ngay lấy cái hộp, mở nó, lôi tờ hướng dẫn lắp Bionicle ra và xem xét một cách kỹ lưỡng, xác định chiến lược cho mình. Trước tiên, cậu phân các mảnh ghép theo nhóm, theo thứ tự phải dùng đến rồi mới tiến hành lắp ráp, rất nhanh từ miếng này sang miếng khác. Cậu thực hiện công việc một cách hết sức hoan hỉ, hoàn thành xong con Bionicle đầu tiên chỉ trong ít phút và đưa nó cho Sean theo yêu cầu. “Hai đô-la nhé,” Sean nói. “Cậu có muốn lắp tiếp để lấy một đô-la 89 xu không?” Chad gật đầu một cách hết sức nhiệt tình và bắt đầu với con rô bốt thứ hai, vẫn theo chiến lược như lúc trước.

Trong khi Chad đang bắt đầu lắp các mảnh nhựa đầu tiên của con Bionicle thứ hai (hãy chú ý, bởi đây chính là chỗ mà hai điều kiện chơi khác nhau), Sean chậm rãi tháo con Bionicle đầu tiên, từng mảnh từng mảnh một, xếp chúng vào cái hộp.

“Sao lại tháo nó ra?” Chad hỏi, trông có vẻ bối rối và mất tinh thần. “Chỉ là do công việc yêu cầu thôi mà,” Sean giải thích. “Chúng tôi cần tháo nó

trong trường hợp cậu muốn lắp con Bionicle khác.”

Chad tập trung trở lại vào con rô bốt đang làm dở, nhưng năng lượng và sự thích thú cho việc lắp Bionicle thì rõ ràng là đã biến mất. Khi xong con thứ hai, cậu dừng lại. Cậu có lắp tiếp con thứ ba không? Sau một chút ngập ngừng, Chad nói cậu sẽ lắp tiếp.

Sean đưa cho Chad cái hộp đầu tiên (có con rô bốt mà Chad đã lắp ghép còn Sean thì tháo rời nó), và Chad bắt tay vào việc. Lần này có vẻ nhanh hơn một chút, nhưng không còn sử dụng chiến lược như lúc trước nữa; có thể anh ta cảm thấy việc lập kế hoạch là không cần thiết, hoặc cũng có thể anh ta thấy rằng chẳng cần có thêm bước đó.

Trong khi đó, Sean lại chậm rãi tháo con Bionicle thứ hai mà Chad vừa lắp được và đặt các miếng ghép trở lại hộp. Sau khi Chad hoàn thành con thứ ba, cậu ngẩng ngó rồi đưa cho Sean. “Tổng cộng là 5 đô-la 67 xu,” Sean thông báo. “Cậu muốn lắp con tiếp theo không?” Chad kiểm tra giờ trên điện thoại di động và nghĩ một thoáng. “Thôi được,” cậu trả lời, “tôi sẽ lắp tiếp con nữa.”

Sean lại đưa cho chàng trai trẻ con Bionicle lần hai, để Chad, theo ý định của chúng tôi, lắp lại nó. (Tất cả những người chơi theo điều kiện này đều phải lắp đi lắp lại chỉ với hai con Bionicle cho đến khi nào họ quyết định dừng.) Chad đã cố gắng để lắp cả hai con Bionicle hai lần, tổng cộng là bốn lần, nhận được 7 đô-la 34 xu.

Sau khi trả tiền cho Chad, Sean đặt những câu hỏi giống như những người chơi khác, rằng cậu có thích chơi Lego không, và cậu có cảm giác thích thú khi tham gia thí nghiệm này không.

“Vâng, tôi thích chơi Lego, nhưng tôi không tán thưởng thí nghiệm theo kiểu này,” Chad nói và nhún vai. Cậu ta bỏ số tiền nhận được vào ví rồi đi thẳng.

Kết quả này cho thấy điều gì? Joe và những người tham gia thí nghiệm khác tiến hành trong điều kiện có ý nghĩa lắp trung bình 10,6 con Bionicle và nhận được trung bình 14 đô-la 40 xu cho mỗi người. Thậm chí ngay cả khi họ đã đạt đến điểm mà khi đó số tiền kiếm được cho mỗi con Bionicle chỉ chưa đến 1 đô-la (tức là phân nửa số tiền của con rô bốt đầu tiên) thì vẫn có 65% số người thuộc nhóm chơi theo điều kiện có ý nghĩa tiếp tục công việc.

Ngược lại, những người thuộc điều kiện Sisyphus đều dừng chơi sớm hơn. Trung bình, mỗi người nhóm này lắp được 7,2 con Bionicle (68% so với số lượng mà mỗi người thuộc nhóm thực hiện công việc có ý nghĩa lắp được) và kiếm trung bình 11 đô-la 52 xu mỗi người. Chỉ có 20% số người tham gia chơi trong điều kiện Sisyphus vẫn lắp Bionicle khi số tiền nhận được mỗi con rô bốt giảm xuống dưới 1 đô-la.

Cùng với việc so sánh con số Bionicle mà mỗi người chơi lắp được trong hai trường hợp khác nhau, chúng tôi muốn xem việc yêu thích Lego của mỗi người ảnh hưởng như thế nào đối với việc họ kiên nhẫn thực hiện công việc trong thí nghiệm này. Chắc là bạn sẽ trông đợi rằng người nào càng yêu thích Lego thì càng lắp được nhiều con Bionicle (được đo bằng mối tương quan thống kê được giữ giữa hai con số.) Thực tế đúng là như vậy. Nhưng còn có một thực tế nữa là ở hai điều kiện khác nhau thì sự tương quan giữa tình yêu Lego và sự kiên trì trong thí nghiệm cũng khác nhau. Trong trường hợp được tham gia trò chơi có ý nghĩa, sự liên quan này là rất lớn, trong khi tương quan này gần như bằng 0 trong điều kiện chơi Sisyphus.

Phân tích này cho tôi thấy rằng nếu bạn chọn những người yêu thích một thứ gì đó (các sinh viên trong thí nghiệm này đăng ký tham gia thí nghiệm lắp Lego) và đặt họ vào điều kiện được tham gia công việc có ý nghĩa, sự thích thú có được từ công việc sẽ là động lực lớn thúc đẩy sự cố gắng của họ. Tuy nhiên, nếu bạn cũng chọn những người có cùng niềm say mê như vậy và đặt họ vào điều kiện công việc kém ý nghĩa hơn, có thể bạn sẽ giết chết sự hứng thú trong họ một cách dễ dàng.

**HÃY TƯỞNG TƯỢNG** rằng bạn là một nhà tư vấn đi thăm hai nhà máy sản xuất Bionicle. Điều kiện làm việc trong nhà máy Bionicle thứ nhất tương tự với nhà máy có điều kiện làm việc kiểu Sisyphus (điều đó, đáng buồn là không khác lắm với nhiều chỗ làm việc hiện nay). Sau khi quan sát hành vi của các công nhân, bạn rất dễ đi đến kết luận là họ không thích Lego mấy (hoặc có thể họ không có mối quan tâm đặc biệt nào với Bionicle). Bạn cũng quan sát thấy là nhu cầu nhận lương thưởng là cái thúc đẩy họ làm công việc không mấy yêu thích và họ sẽ bỏ việc rất nhanh khi mà thù lao giảm xuống một mức nhất định.

Khi bạn trình bày vấn đề trên PowerPoint trước ban lãnh đạo của công ty, bạn nhận xét là mức lương cho một đầu sản phẩm đã giảm xuống, mức độ sẵn sàng làm việc của các nhân viên cũng đã mất đi đáng kể. Từ đó, bạn kết

luận tiếp rằng nếu nhà máy muốn tăng năng suất thì lương cho công nhân phải tăng nhiều hơn.

Sau đó, bạn đi thăm nhà máy Bionicle thứ hai, được tổ chức theo cách tương tự với điều kiện làm việc có ý nghĩa. Bây giờ, hãy tưởng tượng xem kết luận của bạn về tính chất nặng nhọc của công việc, về sự yêu thích đối với nó, về mức thù lao cần thiết để có thể động viên mọi người làm việc sẽ khác trường hợp trên như thế nào.

Thực tế, chúng tôi cũng tiến hành một thí nghiệm tư vấn liên quan đến vấn đề này bằng việc mô tả hai điều kiện thí nghiệm cho những người tham gia và yêu cầu họ ước tính sự khác biệt về năng suất làm việc giữa hai nhà máy. Về cơ bản thì họ đều đúng khi đưa ra nhận định rằng tổng sản phẩm của nhà máy có điều kiện làm việc có ý nghĩa sẽ cao hơn điều kiện làm việc kiểu Sisyphus. Nhưng họ bị sai về mức độ chênh lệch. Họ nghĩ rằng những người làm việc trong điều kiện có ý nghĩa có thể có năng suất cao hơn từ một đến hai con Bionicle, trong khi thực tế là họ làm ra trung bình cao hơn 3,5 con. Kết quả này cho thấy rằng ngay cả khi chúng ta có thể nhận ra được hiệu ứng của những ý nghĩa mặc dù là nhỏ nhoi (small-m) đối với động cơ làm việc, chúng ta vẫn đánh giá quá thấp sức mạnh thực tế của nó.

Theo hướng này, chúng ta hãy nghĩ đến kết quả của thí nghiệm Bionicle về vấn đề tác động đối với lao động trên thực tế. Joe và Chad thích chơi Lego và được trả cùng một mức. Cả hai đều biết rằng sản phẩm của họ chỉ có tính tạm thời. Sự khác nhau duy nhất là Joe thì duy trì được ảo tưởng rằng công việc của mình là có ý nghĩa và vì vậy, tiếp tục say mê lắp Bionicle. Còn Chad thì phải tận mắt chứng kiến công lao của mình bị dỡ ra từng mảnh từng mảnh một, buộc anh ta biết một sự thật là công sức của anh ta chẳng có ý nghĩa gì. Tất cả những người tham gia nhìn chung đều hiểu rằng toàn bộ công việc nói chung là ngớ ngẩn, họ chỉ có làm những thứ linh tinh từ Lego chứ chẳng phải là thiết kế một con đập, cứu sống ai đó, hay phát triển một phương pháp chữa bệnh. Nhưng với những người trong điều kiện chơi giống như Chad, phải nhìn thấy công trình của mình bị phá ra ngay trước mắt thì thực sự là nản chí. Điều đó đủ để giết chết ngay lập tức tất cả sự hứng thú mà người ta có thể có được từ Bionicle.

Kết luận này có vẻ phù hợp với chuyện xảy ra với David và Devra; sự chuyển hóa từ hứng thú sang sự sẵn sàng làm việc phụ thuộc rất nhiều vào việc chúng ta thấy lao động của mình có ý nghĩa ra sao.

BÂY GIỜ, KHI chúng tôi đã làm hỏng những ký ức tuổi thơ của một nửa những người đã tham gia thí nghiệm của mình, đã đến lúc để thử một cách tiếp cận khác cho thí nghiệm này. Lần này, cách tổ chức thí nghiệm dựa nhiều hơn vào sự việc của David. Một lần nữa, chúng tôi lại lập ra một cái quây ở khu trung tâm sinh viên, nhưng lần này chúng tôi đưa ra ba điều kiện khác nhau và sử dụng loại công việc khác.

Chúng tôi lập một trang giấy với những dãy chữ ngẫu nhiên và yêu cầu các sinh viên phải tìm những chỗ mà hai chữ s đi liền nhau. Chúng tôi bảo trước với họ là mỗi bảng chữ sẽ có mười trường hợp có cặp chữ ss đi liền và họ phải tìm được đủ mười cặp để hoàn tất trò chơi. Chúng tôi cũng cho họ biết về cách tính tiền thưởng: họ sẽ nhận được 55 xu khi hoàn thành tờ thứ nhất, 50 xu khi hoàn thành tờ thứ hai và cứ vậy (từ tờ thứ 20 về sau thì sẽ chẳng nhận được gì).

Ở điều kiện đầu tiên (mà chúng tôi gọi là “*được ghi nhận*”), chúng tôi yêu cầu các sinh viên viết tên họ lên mỗi tờ giấy trước khi bắt đầu chơi và sau đó tìm mười cặp liên tục có chữ ss. Khi họ hoàn thành xong một trang, họ đưa nó cho người tổ chức thí nghiệm, người sẽ nhìn toàn bộ bảng chữ từ trên xuống dưới, gật gù tán thưởng và đặt nó úp xuống một chồng các trang giấy khác. Hướng dẫn chơi cho điều kiện “*phốt lờ*” về cơ bản cũng tương tự, nhưng chúng tôi không yêu cầu người chơi viết tên họ lên phần đầu trang giấy nữa. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ, họ đưa tờ giấy cho người tổ chức thí nghiệm, người này sẽ đặt nó lên trên chồng giấy mà không hề nhìn qua tí nào. Với điều kiện thứ ba, gọi theo linh tính của chúng tôi là “*điều kiện phá hủy*”, chúng tôi làm mọi việc tồi tệ hơn. Mỗi khi người tham gia thí nghiệm nộp lại tờ giấy họ đã làm, thay vì đặt nó vào tập giấy trên bàn, người tổ chức thí nghiệm tống nó ngay vào cái máy hủy tài liệu, ngay trước mắt người chơi và thậm chí còn chẳng thèm nhìn vào đó.

Chúng tôi rất ấn tượng về sự khác biệt mà việc chỉ đơn giản là ghi nhận có thể tạo ra. Dựa vào kết quả của thí nghiệm đối với Bionicle, chúng tôi vẫn nghĩ là người chơi với điều kiện được ghi nhận sẽ có kết quả tốt nhất. Và thực tế là họ hoàn thành nhiều bảng chữ hơn nhiều so với những người chơi ở điều kiện bị phá hủy. Khi chúng tôi kiểm tra xem bao nhiêu người tiếp tục làm công việc tìm các cặp chữ ss sau khi tiền thưởng đã đến cái mức rẻ mạt là 10 xu (tức là đã đến bảng chữ cái thứ mười), chúng tôi nhận thấy khoảng một nửa (49%) số người ở điều kiện được ghi nhận tiếp tục chơi để hoàn thiện 10

bảng chữ hoặc hơn, trong khi chỉ có 17% số người trong nhóm điều kiện phá hủy là chơi bản thứ 10 hoặc hơn. Thực tế thì có vẻ như là công việc tìm các cặp chữ có thể là vừa thú vị vừa cuốn hút (nếu cố gắng của bạn được ghi nhận) hoặc là đau lòng (nếu công sức bỏ ra bị phá hủy).

Nhưng còn những người thực hiện thí nghiệm trong điều kiện phốt lờ thì sao? Kết quả lao động của họ không bị phá hủy, nhưng cũng không nhận được bất kỳ phản hồi nào. Những người này hoàn thành được bao nhiêu bảng chữ? Số lượng của họ có bằng với những người có điều kiện chơi được ghi nhận hay không? Họ có coi việc không có phản ứng là điều tồi tệ và vì vậy chỉ làm với số lượng bằng với những người tham gia trong điều kiện phá hủy hay không? Hay kết quả của những người chơi ở điều kiện phá hủy sẽ là ở giữa mức của hai nhóm còn lại?

Kết quả cho thấy rằng những người chơi trong điều kiện *được ghi nhận* hoàn thành trung bình 9,03 bản chữ cái; những người tham gia với *điều kiện phá hủy* hoàn thành 6,34 bản và những người tham gia với *điều kiện bị phốt lờ* (nổi trống lên nào) hoàn thành có 6,77 bản chữ cái (chỉ có 18% là hoàn thành 10 bản hoặc hơn). Khối lượng công việc của nhóm có điều kiện phốt lờ gần với khối lượng công việc của nhóm phá hủy hơn là nhóm được ghi nhận.

**THÍ NGHIỆM NÀY** giúp chúng ta hiểu rằng việc làm mất đi ý nghĩa của công việc hóa ra lại dễ dàng một cách đáng ngạc nhiên. Nếu bạn là một nhà quản lý và bạn thực sự muốn nhân viên của mình mất hết động cơ làm việc, chỉ cần phá hủy kết quả công việc ngay trước mặt họ. Hoặc, nếu bạn muốn tế nhị hơn một chút, chỉ cần lờ họ và những nỗ lực của họ đi. Ngược lại, nếu bạn muốn khuyến khích mọi người làm việc với bạn và vì bạn, việc chú ý tới họ, tới những nỗ lực cũng như thành quả lao động của họ chắc chắn là rất có ích.

Còn có một cách khác để nhìn nhận kết quả thu được từ thí nghiệm tìm cặp chữ này. Những người chơi trong điều kiện bị phá hủy nhanh chóng nhận ra ngay rằng họ có thể ăn gian, vì chẳng ai buồn nhìn đến sản phẩm của họ. Trên thực tế, nếu những người tham gia này duy lý trí, khi nhận thấy kết quả của mình không bị kiểm tra, họ có thể chơi một cách giả tạo, chơi cho đến mức lâu nhất có thể để kiếm được số tiền nhiều nhất. Với thực tế là nhóm làm việc ở điều kiện được ghi nhận làm việc lâu hơn và nhóm ở điều kiện phá hủy làm việc ít nhất cho thấy thêm một điều là đối với lao động, động cơ làm việc



của con người là vấn đề rất phức tạp. Nó không thể bị suy giảm bởi sự đánh đổi thuần túy là làm việc để kiếm tiền. Thay vào đó, chúng ta cần nhận biết được tác dụng của ý nghĩa đối với công việc, cũng như hiểu được rằng tác động của việc làm mất đi ý nghĩa của công việc sẽ lớn hơn chúng ta vẫn tưởng.

## Phân công và Ý nghĩa của lao động

**K**ết quả của hai thí nghiệm theo nhận định của tôi là rất nhất quán, và tác động to lớn của những sự khác biệt nhỏ về ý nghĩa thật đáng giật mình. Tôi thật sự sửng sốt trước việc những người chơi trong điều kiện Sysiphus gần như đã mất hết cả sự hứng thú với trò Lego. Khi tôi suy nghĩ về tình huống xảy ra với David, Devra và những người khác, tôi chợt nghĩ đến công việc của người trợ lý hành chính của mình.

Jay đã viết lên giấy bản mô tả đầy đủ công việc đơn giản của mình như sau: anh ta quản lý các khoản chi tiêu cho nghiên cứu của tôi, trả tiền cho những người tham gia thí nghiệm, gọi văn phòng phẩm và các thứ cần thiết khác cho công việc nghiên cứu và sắp xếp lịch trình các chuyến đi. Nhưng việc phải sử dụng công nghệ thông tin đã khiến cho công việc của Jay mang dáng dấp của nhiệm vụ Sisyphus. Phần mềm kế toán SAP mà anh ta sử dụng hàng ngày đòi hỏi anh ta phải điền một số thông tin và các biểu mẫu điện tử thích hợp, gửi các biểu đó cho người khác, những người này, đến lượt họ lại điền tiếp các thông tin và chuyển biểu điện tử cho người khác nữa, người này sẽ phê chuẩn các khoản chi và đưa nó cho người sẽ trả tiền vào tài khoản. Jay tội nghiệp không chỉ đang phải làm một phần nhỏ của một công việc khá vô nghĩa, mà còn không bao giờ có được cảm giác hài lòng là được chứng kiến công việc đó hoàn tất ra sao.

Vì sao những con người đáng mến ở MIT và SAP lại thiết kế hệ thống làm việc kiểu như vậy? Vì sao họ lại phân chia công việc thành những phần nhỏ và giao cho mỗi người chịu trách nhiệm một phần, và không bao giờ cho họ biết diễn biến của toàn bộ quá trình hay là thông tin rằng công việc đã hoàn thành? Tôi ngờ rằng đó chính là dựa vào lý thuyết về hiệu quả mà Adam Smith đã dạy chúng ta. Theo như lập luận của Smith trong cuốn *The Wealth of Nations* (Nguồn gốc của cải của các Quốc gia) vào năm 1776, phân công lao động là một cách hết sức có tác dụng để đạt được hiệu quả cao trong

quá trình sản xuất. Hãy cùng xem xét ví dụ này, về quan sát của ông đối với một nhà máy sản xuất đinh ghim:

... sự phân công lao động đã thường xuyên được lưu ý trong công việc của người sản xuất đinh ghim; một công nhân không được đào tạo để làm công việc này (mà sự phân công lao động đã khiến nó trở thành một công việc hoàn toàn khác), hay quen với việc sử dụng các máy móc trong công việc đó (mà chính sự phân công lao động đã mang lại cơ hội sáng tạo ra nó) có lẽ là khó có thể, dù là cố gắng hết sức, để có thể làm ra một cái đinh ghim một ngày, và dĩ nhiên, không thể làm được mười hai cái. Nhưng bằng cách tiến hành công việc như hiện nay, không chỉ toàn bộ quy trình công việc trở nên khác biệt, mà nó còn được chia thành những phần nhỏ và từng phần trong đó, phần lớn đều cũng là những công việc khác biệt. Một người kéo sợi kim loại, người khác duỗi thẳng nó, người thứ ba cắt nó thành từng đoạn, người thứ tư mài nhọn đầu, người thứ năm mài phía trên để lắp đầu đinh; để làm đầu đinh cũng đòi hỏi hai đến ba công đoạn khác nhau; lắp nó vào cũng là một công đoạn, mạ trắng là một công đoạn khác và việc gài nó vào bìa giấy thậm chí cũng là một công đoạn; và một công việc quan trọng là sản xuất đinh ghim, theo cách này, được chia thành khoảng mười tám công đoạn khác nhau, mà, ở một số nhà máy, được thực hiện bởi những người khác nhau trong khi một số khác thì một người có thể làm hai đến ba công đoạn. Tôi đã từng chứng kiến một nhà máy nhỏ dạng này, ở đó họ có mười công nhân và một vài người trong số đó phải làm hai đến ba công đoạn. Nhưng mặc dù họ rất nghèo và vì thế phải, mặc dù rất thờ ơ, làm quen với những máy móc cần thiết, họ có thể, khi gắng sức, làm ra được khoảng mười hai cân Anh đinh ghim mỗi ngày. Mỗi cân Anh đinh ghim được khoảng bốn ngàn đinh cỡ trung bình, như vậy mười người đó có thể làm đến bốn mươi tám ngàn chiếc đinh ghim mỗi ngày.

Khi chúng ta hoạch định các công việc và chia nhỏ chúng, chúng ta tạo ra hiệu quả có tính cục bộ; mỗi người có thể làm tốt hơn ở phần công đoạn nhỏ mà anh ta đảm nhiệm. (Henry Ford và Frederick Winslow Taylor đã áp dụng khái niệm về sự phân công lao động vào dây chuyền sản xuất với việc phát hiện ra rằng cách này làm giảm các sai sót, tăng năng suất và vì vậy, cho phép sản xuất ô tô cũng như những hàng hóa khác theo kiểu hàng loạt.) Nhưng chúng ta thường không nhận ra rằng sự phân công lao động cũng có thể tiêu tốn chi phí nhân công. Năm 1844, Karl Marx — nhà triết học người Đức, nhà kinh tế chính trị, xã hội học, nhà cách mạng và cha đẻ của chủ

nghĩa cộng sản — đã chỉ ra tầm quan trọng của cái mà ông gọi là “sự chán ghét lao động.” Theo Marx, một người cảm thấy chán lao động là người bị tách rời khỏi công việc của chính mình, khỏi mục tiêu công việc và khỏi quá trình sản xuất. Điều này làm cho người ta trở thành ngoài lề đối với công việc và không nhận thấy được đặc trưng cũng như ý nghĩa công việc của mình.

Tôi không phải là một người theo chủ nghĩa Marx (mặc dù nhiều người nghĩ rằng tất cả giới học thuật đều theo chủ nghĩa Marx), nhưng tôi thấy rằng chúng ta không nên phủ nhận hết ý nghĩa của lý thuyết về sự chán ghét lao động của Marx khi nói về môi trường công việc. Thực tế thì tôi cũng nghi ngờ lý thuyết về sự chán ghét lao động này có đúng với thời của Marx hay không, khi mà thậm chí nếu các công nhân cố gắng làm việc chăm chỉ thì cũng khó để mà tìm được ý nghĩa của công việc. Trong nền kinh tế hiện tại, khi chúng ta chuyển sang những công việc đòi hỏi trí tưởng tượng, sự sáng tạo, tư duy và dành toàn tâm cho nó, sự lưu ý của Marx đối với việc chán ghét lao động thực sự có ý nghĩa quan trọng khi bàn về lao động. Tôi cũng cho rằng việc Adam Smith nhấn mạnh hiệu quả của sự phân công lao động có lẽ là thích hợp hơn trong thời của ông, khi mà công việc được nghiên cứu khi đó chỉ là những hoạt động sản xuất đơn giản và không phù hợp lắm với nền kinh tế tri thức ngày nay.

Từ góc độ này, theo quan điểm của tôi, phân công lao động thực sự là mối nguy của các công nghệ dựa trên công việc. Hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại cho phép chúng ta phân chia công việc thành các phần nhỏ, rời rạc và giao cho mỗi người chỉ thực hiện một phần trong đó. Làm như vậy, các công ty sẽ có nguy cơ là làm cho các nhân viên không còn có cái nhìn toàn cảnh về công việc, về mục tiêu cuối cùng và ý thức về sự hoàn thành. Lao động được phân công ở mức độ cao có thể có hiệu quả nếu con người là những cỗ máy tự động, nhưng khi động lực bên trong và ý nghĩa công việc có tầm quan trọng thúc đẩy công việc cũng như tác động tới năng suất thì kiểu phân công này sẽ phản tác dụng. Thiếu ý nghĩa công việc, các công nhân trí thức sẽ có cảm giác như nhân vật của Charlie Chaplin trong phim *Thời hiện đại*, nhìn qua nhìn lại các dây chuyền và bánh răng của một cái máy trong công xưởng và hậu quả là chẳng còn ham muốn gì cho việc đặt trái tim và tâm hồn mình vào công việc nữa.

## **Cuộc kiếm tìm Ý nghĩa**

Nếu nhìn vào thị trường lao động qua lăng kính này, không khó để nhận ra vô vàn cách mà các công ty, dù là không cố ý, đang làm mất đi động lực lao động của nhân viên của họ. Hãy dành một phút nghĩ về công việc tại chỗ làm của bạn, và tôi tin chắc thể nào bạn cũng nghĩ ra được không ít ví dụ minh họa cho điều này. Đó thật là một bức tranh đáng buồn, tuy nhiên cũng vẫn có điểm để chúng ta lạc quan. Nếu như công việc là một phần trọng tâm trong cuộc sống của chúng ta, sẽ là rất tự nhiên khi con người tìm kiếm ý nghĩa - dù là đơn giản và nhỏ bé nhất - ở trong đó. Phát hiện từ thí nghiệm về chơi Lego và tìm cặp chữ cho thấy những cơ hội thực sự để làm tăng động cơ làm việc cũng như nguy cơ làm mất hết cảm giác được đóng góp. Nếu các công ty thực lòng muốn nhân viên của mình làm việc, họ nên tìm cách để phát triển nhận thức về ý nghĩa - không chỉ thông qua những mô tả về viễn cảnh mà bằng việc cho phép các nhân viên có được cảm giác về hoàn thành công việc và đảm bảo rằng công việc tốt luôn được ghi nhận. Dù thế nào chăng nữa, những nhân tố này cũng ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng cũng như năng suất làm việc.

Một bài học khác về ý nghĩa và sự quan trọng của công việc được hoàn thành cũng đã nhận được từ một trong những người anh hùng trong nghiên cứu của tôi, George Loewenstein.

George phân tích các báo cáo về một công việc cực kỳ khó khăn và đầy thách thức: leo núi. Dựa vào phân tích của mình, anh ta kết luận rằng leo núi là “sự khổ sở kéo dài từ khi bắt đầu đến khi kết thúc.” Nhưng leo núi cũng lại tạo ra một ý nghĩa to lớn về đạt được mục tiêu (dù cuối cùng cũng chỉ là đề tài cho những chuyện phiếm trong bàn ăn tối). Mong muốn đạt được mục tiêu luôn chảy trong huyết quản của mỗi con người - có lẽ cũng sâu sắc như cá, chuột nhảy, chuột, khi, vượn hay vẹt chơi với trò SeekaTreat. George đã từng viết thế này:

Chính tôi cũng nghi ngờ mối liên hệ “khó hiểu” giữa động cơ thiết lập mục tiêu và sự hoàn thành mục tiêu. Con người, giống các con vật và thậm chí cả thực vật, được duy trì bởi hàng loạt các cơ chế điều chỉnh phức tạp để giữ cho các hệ thống trong cơ thể được cân bằng. Rất nhiều những sự khổ sở trong quá trình leo núi như đói, khát, đau đớn là minh chứng của những cơ chế tự điều chỉnh thúc đẩy con người làm cái công việc cần phải làm để tồn tại... nhu cầu của cơ thể đối với việc hoàn thành mục tiêu khi đó có thể chỉ đơn giản là một biểu hiện khác của bộ máy cơ thể khi hướng tới giải quyết

các vấn đề - trong trường hợp này, vấn đề chính là tiến hành các hành động đã có động lực bên trong thúc đẩy.

Suy nghĩ về những bài học này, tôi quyết định mang quan niệm về ý nghĩa ra để áp dụng cho công việc của Jay bằng cách giúp cho anh ta hình dung ra bối cảnh chung. Hàng tuần, tôi dành một số thời gian để giải thích với anh về nghiên cứu mà chúng tôi đang tiến hành, vì sao chúng tôi phải làm các nghiên cứu này và chúng tôi sẽ thu được gì từ đó. Tôi thấy là Jay tỏ ra rất phấn khích khi được thông tin và được trao đổi về các nghiên cứu, nhưng ít tháng sau, anh ta thôi việc ở MIT để theo học một khóa thạc sĩ về báo chí, vì vậy tôi cũng không chắc là cố gắng của tôi có thành công hay không. Không bận tâm lắm về thành công hay thất bại với Jay, tôi tiếp tục áp dụng cách làm của mình với những người đang cùng cộng tác, trong đó có cả cánh tay phải rất đặc lực là Megan Hogerty.

Cuối cùng, kết quả chúng tôi thu được cũng cho thấy chỉ một ý nghĩa nhỏ cũng làm cho chúng tôi đi xa hơn rất nhiều. Sau rốt, các nhà quản lý (cũng như người vợ hay người chồng, giáo viên, phụ huynh) có lẽ không cần phải tăng ý nghĩa công việc lên nhiều lắm để có thể đảm bảo rằng họ không làm hỏng quá trình làm việc. Có lẽ lời thề Hippocrates, nhà y học thời Hy Lạp cổ đại, cũng quan trọng trong công việc của các ngành khác không kém gì trong ngành y, khi nó được sử dụng để cho mục tiêu "tạo cho hai việc sau trở thành thói quen, đó là có ích hoặc ít nhất cũng không gây thiệt hại".

## CHƯƠNG 3. HIỆU ỨNG IKEA:

**Hay việc lý giải hiện tượng “Văn minh thì hẳn là hay”**

Mỗi khi tôi bước vào một cửa hàng IKEA, tôi lại nghĩ ra vô số ý tưởng trang trí tổ ấm của mình. Cửa hàng đồ nội thất tự lắp giá rẻ rộng lớn này giống như một cái lâu đài đồ chơi khổng lồ dành cho người lớn. Tôi bước qua các phòng trưng bày đầy các loại đồ đạc khác nhau và tưởng tượng cái bàn kiểu cách, hay đèn bàn, hay tủ sách trông sẽ thế nào nếu được đặt vào ngôi nhà của mình. Tôi thích ngắm nghía chiếc bàn trang điểm hào nhoáng không mấy đắt tiền ở khu trưng bày nội thất phòng ngủ và xem xét các đồ vật và bát đĩa trong các gian nhà bếp sáng bóng đầy các tủ bếp tự lắp. Tôi chỉ muốn mua đầy một xe tải các đồ nội thất tự lắp này và để khắp nhà mình từ chiếc bình đựng nước bình dân đầy màu sắc đến cái bàn viết gắn vào chiếc tủ cao lừng lững.

Không phải lúc nào tôi cũng chạy theo những thôi thúc từ các món hàng IKEA, nhưng hễ khi nào có nhu cầu là tôi lại đến đó. Vào một lần như thế, tôi mua một món đồ Thụy Sĩ cực kỳ hiện đại để cất giữ những món đồ chơi vương vãi khắp nhà. Đó là một loại tủ có ngăn kéo tự lắp ghép dùng để đựng đồ chơi. Tôi mang nó về nhà, mở hộp ra, đọc bản hướng dẫn và ráp các thanh tủ vào với nhau. (Phải nói rõ là tôi không thực sự tài năng lắm trong việc lắp ráp đồ đạc, nhưng tôi vẫn thấy thích thú khi làm công việc này - có lẽ là dư âm của việc thích chơi Lego khi còn thơ ấu.)

Không may là các miếng ghép không được đánh dấu rõ ràng như tôi tưởng và bản hướng dẫn thì sơ sài, đặc biệt là ở những bước quan trọng. Giống như nhiều những thí nghiệm tôi đã tiến hành trong đời, quá trình lắp ghép thật quái quỷ lại theo đúng định luật của Murphy: mỗi lần tôi phải đoán xem một mảnh gỗ hay cái ốc vặn được đặt vào đâu là thế nào tôi cũng đoán sai. Thỉnh thoảng, sai lầm được phát hiện ngay. Có lúc tôi không hề nhận ra mình đã lắp sai đến ba hay bốn công đoạn, có nghĩa là tôi lại phải tháo ra làm lại.

Dù sao thì các trò lắp ghép vẫn luôn hấp dẫn tôi, thế nên tôi vẫn kiên nhẫn nghiên cứu cách lắp ghép món đồ IKEA của mình như thể đang chơi một trò ghép hình cỡ lớn. Tuy nhiên, vụn ra vụn vào mãi cùng một con ốc cũng khiến cho người ta khó mà giữ được lâu tâm trạng này, và cả quy trình đã ngốn mất nhiều thời gian hơn tôi tưởng. Cuối cùng thì tôi cũng thấy mình đứng bên cái tủ đồ chơi đã hoàn thành. Tôi nhặt đồ chơi của bọn trẻ và cẩn thận xếp chúng vào. Tôi cảm thấy rất tự hào về công trình của mình và trong suốt cả mấy tuần sau đó, tôi không thể không nở một nụ cười mãn nguyện mỗi khi đi ngang qua nó. Khách quan mà nói, tôi chắc chắn rằng đây không phải là món đồ có chất lượng tuyệt nhất mà tôi có thể chi trả. Tôi cũng chẳng thiết kế, đo đạc, cũng chẳng cửa gỗ hay đóng dù chỉ một chiếc đinh. Nhưng hình như chính việc mất hàng giờ đồng hồ vật lộn với cái tủ đã khiến tôi trở nên gần gũi với nó hơn. Tôi cảm thấy gắn bó với nó hơn bất kỳ đồ vật nào trong nhà. Và tôi tưởng tượng rằng nó cũng yêu tôi hơn những đồ vật còn lại trong nhà mình.

## Lấy ra từ lò nướng

Niềm tự hào vì sự sáng tạo và những thứ do chính mình làm ra luôn chảy trong huyết quản của mỗi con người. Khi chúng ta nấu một bữa ăn từ rất nhiều nguyên vật liệu hay làm một cái giá sách, chúng ta vẫn mỉm cười và tự nhủ rằng "Những gì ta vừa làm thật đáng đồng tiền bát gạo!" Câu hỏi ở đây là: vì sao có những trường hợp chúng ta tìm cách làm chủ và có những trường hợp khác thì không? Những gì sẽ khiến ta hoàn toàn thỏa mãn với cảm giác tự hào vì chính ta đã làm ra nó?

Ở cấp độ thấp, sáng tạo có thể là món mì ống ăn liền hay pho-mát, những thứ mà cá nhân tôi cho rằng chẳng có tính nghệ thuật gì lắm. Để làm ra chúng, người ta chẳng cần một kỹ năng độc đáo nào, cũng như chẳng cần lao tâm khổ tứ gì: nhặt một gói mì ở cửa hàng, trả tiền, mang về nhà, mở nó ra, đun nước, nấu và để mì cho ráo nước, trộn nó với bơ, sữa và túi nước gia vị màu cam, rồi chén. Chỉ như vậy thì thật khó có thể gọi là tự hào khi làm ra được nó. Còn ở cấp độ cao, có những bữa ăn làm từ nhiều nguyên liệu khác nhau, chẳng hạn như món canh mì gà, món ớt chuông nhồi hay món bánh táo ngon lành bà nấu. Trong những trường hợp (hiếm hoi) đó, chúng ta rõ ràng là cảm thấy được sự sở hữu và niềm kiêu hãnh đối với sáng tạo của mình.

Thế còn những món ăn nằm giữa hai mức độ đó thì sao? Sẽ thế nào nếu chúng ta trộn được một bình nước sốt pasta mua sẵn với một ít rau thơm hái ngoài vườn và vài miếng pho-mát Parmigiano-Reggiano cắt lát đẹp mắt? Sẽ thế nào nếu chúng ta thêm vào đó một ít hạt tiêu rang? Và có gì khác nhau không giữa hạt tiêu được mua ở cửa hàng với hạt tiêu trồng ở vườn nhà? Nói một cách ngắn gọn, chúng ta cần phải bỏ ra bao nhiêu công sức để có thể nhìn ngắm một cách kiêu hãnh các thành quả của chúng ta?

Để hiểu được công thức căn bản của thái độ được sở hữu cũng như niềm tự hào, chúng ta hãy cùng xem xét một chút lịch sử của những thức ăn bán sẵn. Từ khi mà những thứ hỗn hợp để nướng ăn ngay (như bích quy, vỏ bánh nướng và những thứ tương tự) xuất hiện từ cuối thập niên 1940, chúng đã nhanh chóng chiếm lĩnh các xe chở hàng, kho đựng đồ ăn và cuối cùng là trên các bàn ăn. Tuy nhiên, không phải món nào trong đó cũng được chào đón nhiệt liệt như nhau. Những người nội trợ đặc biệt dè dặt với món hỗn hợp trộn sẵn để làm bánh ngọt mà họ chỉ cần làm một hành động đơn giản là chế thêm nước vào, thế là bánh đã thành hình. Một số nhà sản xuất cũng bán khoản liệu những hỗn hợp bánh ngọt đó liệu có quá ngọt hay thiếu vị tự nhiên không. Tuy nhiên, chẳng có ai giải thích được vì sao những hỗn hợp khác là vỏ bánh nướng hay bích quy - làm từ những thành phần mà cơ bản là giống với bánh ngọt - lại được ưa chuộng trong khi hỗn hợp bánh ngọt bán rất chậm. Vì sao những người nội trợ cần mẫn lại không bận tâm lắm đến việc liệu cái vỏ bánh nướng họ sử dụng có phải là lấy từ trong hộp ra không? Tại sao họ lại thận trọng với bánh ngọt như vậy?

Có một lý thuyết giải thích rằng hỗn hợp bánh ngọt làm đơn giản hóa quy trình làm bánh đến mức mà những người phụ nữ không còn cảm thấy những cái bánh ngọt là "do họ làm ra" nữa. Như một tác giả chuyên viết về ẩm thực là Laura Shapiro chỉ ra trong cuốn sách *Lấy ra từ lò nướng*, bích quy và vỏ bánh nướng rất quan trọng, nhưng tự bản thân chúng lại chẳng thành cái món gì. Một bà nội trợ có thể sẽ vui vẻ nhận lời khen ngợi về một món ăn mà bà ta phải sử dụng một số mua sẵn mà không hề cảm thấy lời khen đó không xứng đáng. Một chiếc bánh ngọt, ngược lại, tự bản thân nó đã là một món ăn hoàn chỉnh, một quy trình khép kín. Và trên hết, bánh ngọt thường mang những ý nghĩa tinh thần to lớn, là biểu tượng của những dịp đặc biệt. Một người nướng bánh khó có thể vui vẻ khi tự thấy mình (hay tự thú nhận trước mọi người) là đã làm bánh sinh nhật chỉ bằng "một hỗn hợp trộn sẵn". Cô ấy không chỉ cảm thấy hổ thẹn hay tội lỗi mà còn làm thất vọng những vị khách,



những người có thể sẽ cảm thấy họ không được thiết đãi tương xứng trong một dịp đặc biệt thế này.

Khi đó, một nhà tâm lý học và chuyên gia tiếp thị có tên là Ernest Dichter nghĩ rằng việc bớt đi một số thành phần và cho phép những người nội trợ pha chế thêm chúng vào đồ ăn có thể sẽ giải quyết được vấn đề. Ý tưởng này sau đó được biết đến với cái gọi là "lý thuyết quả trứng". Chưa hết, hồi ấy Pillsbury còn loại trứng khô ra khỏi hỗn hợp bột, và yêu cầu các bà nội trợ tự trộn trứng tươi cùng với sữa và dầu ăn vào hỗn hợp bánh khi chế biến, doanh số đã tăng chóng mặt. Với những người nội trợ những năm 1950, rõ ràng chỉ cần thêm trứng và một vài thứ gia vị khác là đủ để biến một hỗn hợp bánh trộn sẵn từ địa vị là “đồ ăn sẵn” lên “chiều trên” của “đồ chế biến”, thậm chí khi sự “chế biến” món bánh tráng miệng đó chỉ là thêm một chút pha trộn. Động cơ căn bản là được làm chủ trong nhà bếp, kèm theo mong muốn được tận hưởng sự tiện lợi, là lý do ra đời của câu khẩu hiệu rất thông minh của Betty Crocker “Bạn và Betty Crocker sẽ mang đến món nướng hạnh phúc”. Sản phẩm vẫn là của bạn, chỉ tốn chút ít thời gian chế biến với sự giúp sức của một biểu tượng nhà bếp. Chẳng có gì phải xấu hổ, phải không nào?

THEO TÔI NGHĨ, người hiểu hơn ai hết sự cân bằng tinh tế giữa mong muốn có được niềm tự hào của người làm chủ với ước ao không phải mất quá nhiều thời gian trong nhà bếp chính là Sandra Lee, người nổi tiếng với cuốn sách "Semi-Homemade" (*Tạm dịch: Tự-làm-một-nửa*). Thực ra, Lee còn làm thủ tục để cấp bằng sáng chế cho công thức chỉ ra điểm gặp nhau giữa hai yếu tố này, đó là "Triết lý 70/30 Semi-Homemade®". Theo Lee thì việc một đầu bếp phải nấu nướng quá nhiều sẽ cảm thấy rất vui sướng khi tiết kiệm được thời gian làm bếp bằng việc sử dụng những thứ đã được chế biến sẵn tới 70% (ví dụ như hỗn hợp bột bánh ngọt trộn sẵn, tỏi băm sẵn, một hũ nước tương cà chua kiểu Ý) và 30% dành cho việc "sáng tạo của người đầu bếp" (với một ít mật ong, va-ni cho thêm vào bánh ngọt hay thêm một ít húng quế vào nước sốt). Người phụ nữ này đã tạo ra một sự kết hợp những thứ làm sẵn với mong muốn tạo dấu ấn của mình trong món ăn ở đúng mức độ cần thiết, trước sự hào hứng của các bà nội trợ và sự thất vọng của các đầu bếp chuyên nghiệp.

Ví dụ, đây là công thức nấu món "Năm cục Sô-cô-la đánh thức mọi giác quan" của Sandra Lee:

*Thời gian nấu: 15 phút*

*Cấp độ:* Dễ

*Nguyên liệu:* khoảng 36 viên nấm cục

Thành phần:

1 hộp kem phủ sô-cô-la (16 ao-xơ)

$\frac{3}{4}$  tách đường, loại hạt nhỏ

1 thìa cà phê vani

$\frac{1}{2}$  tách bột cô ca nguyên chất không đường

Hướng dẫn:

Xếp hai khay bánh tròn bằng giấy da, dùng máy trộn tay đánh nhuyễn sô-cô-la, đường cát, va-ni. Dùng thìa cà phê khuôn bột thành hình tròn và đặt vào khay bánh. Rắc bột cô-ca lên các viên nấm cục. Gói vào giấy và để lạnh cho đến khi dùng được.

Về bản chất thì Sandra Lee đã hoàn thiện lý thuyết quả trứng, chứng minh rằng những người hưởng ứng công thức của mình có thể tạo ra được món ăn có dấu ấn riêng của họ chỉ với một cố gắng nho nhỏ. Các chương trình truyền hình, tạp chí và hàng loạt các cuốn sách nấu ăn của bà là bằng chứng cho thấy một muông cảm giác làm chủ là nguyên liệu tất yếu trong món ăn tâm lý có tên là nấu nướng.

Niềm tự hào làm chủ tất nhiên không phải chỉ gắn với phụ nữ hay việc bếp núc. Local Motors, một công ty có tính nhân văn còn đưa lý thuyết quả trứng đi xa hơn. Công ty này cho phép bạn thiết kế và sau đó tự mình lắp chiếc ô tô cho chính mình trong thời gian khoảng bốn ngày. Bạn có thể chọn một trong các thiết kế cơ bản và sau đó điều chỉnh sản phẩm cuối cùng theo sở thích của mình, có lưu ý đến yếu tố khu vực và thời tiết. Tất nhiên tự bạn không thực hiện được; một nhóm kỹ thuật viên và chuyên gia sẽ giúp bạn. Ý tưởng thông minh của Local Motors chính là để cho khách hàng trải nghiệm quá trình ra đời của chiếc ô tô của chính mình và qua đó tạo ra một mối liên hệ sâu sắc với thứ mà họ cảm thấy nó gần gũi và quý giá. (Liệu có bao nhiêu người coi chiếc xe ô tô như "đứa con của mình"?) Đó thật sự là một chiến lược đầy sáng tạo; công sức và thời gian bạn bỏ ra để lắp chiếc ô tô của mình tạo ra tình cảm đối với nó giống như tình cảm đối với đứa con yêu quý của bạn.

Tất nhiên, đôi khi những thứ mà ta cảm thấy quý giá sẽ biến mỗi dây liên hệ thoải mái giữa ta và nó sang mối quan hệ cực kì bền chặt, giống như là trường hợp chiếc nhẫn quý của Gollum trong bộ phim *Chúa tể của những chiếc nhẫn* của J. R. R. Tolkien. Cho dù đó là chiếc nhẫn có phép lạ, hay một chiếc ô tô được lắp rất dễ thương, hay một tấm thảm mới, chúng đều có thể là vật báu đối với một số người nhất định. (Nếu bạn khó chịu khi bị lệ thuộc quá nhiều bởi tình yêu với một thứ đồ vật như vậy, hãy nhắc lại theo tôi: "Đó chỉ là [rồi điền vào chỗ trống tên của nó: cái ô tô, cái thảm, cuốn sách, cái hộp...] thôi mà.") Nhìn chung, tôi nghĩ đó là một ý tưởng hay để tránh bị ảnh hưởng từ những thứ quý giá mà ta có, chuyển từ cảm giác thoải mái sang cảm giác hoàn toàn bị ràng buộc.

## Tuyệt tác Origami của tôi

Tất nhiên, quan niệm rằng việc bỏ công sức sẽ mang lại sự gắn kết không phải là điều mới lạ. Trong những thập kỷ qua, đã có nhiều nghiên cứu chứng minh rằng nỗ lực cao hơn có thể mang lại những giá trị lớn hơn trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Chẳng hạn, khi người ta cảm thấy khó khăn bao nhiêu để được gia nhập các nhóm xã hội như huynh đệ hội hay hội làm vườn, thậm chí đôi khi những nỗ lực ấy khiến người ta mệt mỏi, tức tối và bẽ bàng bao nhiêu đi nữa, thì các thành viên của các hội ấy lại càng cảm thấy nhóm của mình có giá trị bấy nhiêu. Một ví dụ khác là một khách hàng của Local Motors, người đã bỏ ra 50.000 đô-la cộng thêm vài ngày để thiết kế và dựng lên chiếc xe của mình. Người này có thể sẽ tự nhủ: "Với ngần ấy nỗ lực, mình thực sự, *thực sự* ấy, cảm thấy yêu chiếc xe này. Mình sẽ chăm chút và yêu thương nó mãi mãi."

Tôi kể lại câu chuyện về chiếc tủ đựng đồ chơi đẹp đẽ của tôi cho Mike Norton (hiện đang là Giáo sư tại Trường Đại học Harvard) và Daniel Mochon (một cộng sự đang tham gia chương trình đào tạo sau tiến sĩ tại Đại học California ở San Diego) và chúng tôi phát hiện ra rằng tất cả đều đã có những trải nghiệm tương tự. Tôi tin là bạn cũng như vậy. Ví dụ là bạn đang đi thăm Dì Eva của bạn. Các bức tường trong nhà Dì đều được trang trí bằng rất nhiều tác phẩm nghệ thuật tự làm: những bức tranh vẽ những loại hoa quả hình thù lạ mắt nằm cạnh một cái bát, những loại cây nằm bên hồ được tô bởi những màu sắc rất ngẫu nhiên, một cái gì đó giống hình thù một người lơ mờ, và

tương tự thế được đóng khung cẩn thận. Khi nhìn những tác phẩm nghệ thuật thách đố nghệ thuật này, bạn có thể băn khoăn không hiểu sao di của mình có thể treo nó lên tường. Nhìn gần hơn, bạn thấy ở góc dưới cùng của các bức tranh là chữ ký của Dì Eva. Ngay lập tức bạn hiểu ngay rằng vấn đề không phải là Dì Eva có một thị hiếu thẩm mỹ kỳ quặc; thực ra là dì ấy bị choáng ngợp bởi sự hấp dẫn của những sáng tạo của chính mình. “Ôi, Dì ơi!” bạn hướng về phía dì nói to. “Cái này thật đẹp. Dì đã tự vẽ nó đấy ư? Nó thật là, ừm, ... khó hiểu!” Được nghe lời khen dành cho tác phẩm của mình, Dì Eva đáp lại bằng việc khoản đãi bạn món bánh nho và bột yến mạch tự làm, cái đó, may thay, có chất lượng cao hơn nhiều so với các tác phẩm nghệ thuật của bà.

Mike, Daniel và tôi quyết định rằng ý tưởng về sự kết dính giữa chúng ta với đồ vật của mình thật đáng để kiểm nghiệm, đặc biệt khi chúng tôi muốn tìm hiểu quá trình lao động làm nảy sinh tình yêu. Bước đầu tiên (giống như trong tất cả các thí nghiệm quan trọng), chúng tôi phải nghĩ ra một cái tên cho hiệu ứng này. Trân trọng nguồn cảm hứng của việc nghiên cứu này, chúng tôi quyết định gọi việc đánh giá một sự cao hơn giá trị thực của nó nhờ lao động này là “Hiệu ứng IKEA.” Nhưng chúng tôi không chỉ định làm công việc đơn giản là đưa hiệu ứng IKEA vào tài liệu nghiên cứu. Chúng tôi còn muốn tìm hiểu xem cái giá trị lớn lao có được từ hiệu ứng IKEA có phải là dựa trên sự gắn kết mang tính cảm xúc (“Nó tạo dáng đẹp mắt và đủ để cất những quyển sách của tôi, nhưng hơn thế, nó là giá sách của *chính tôi*”) hay chỉ là sự tự dối mình (“Cái giá sách này đẹp chẳng kém gì cái có giá sách trị giá 500 đô-la ở cửa hàng Thiết kế Trong Tâm tay ”.)

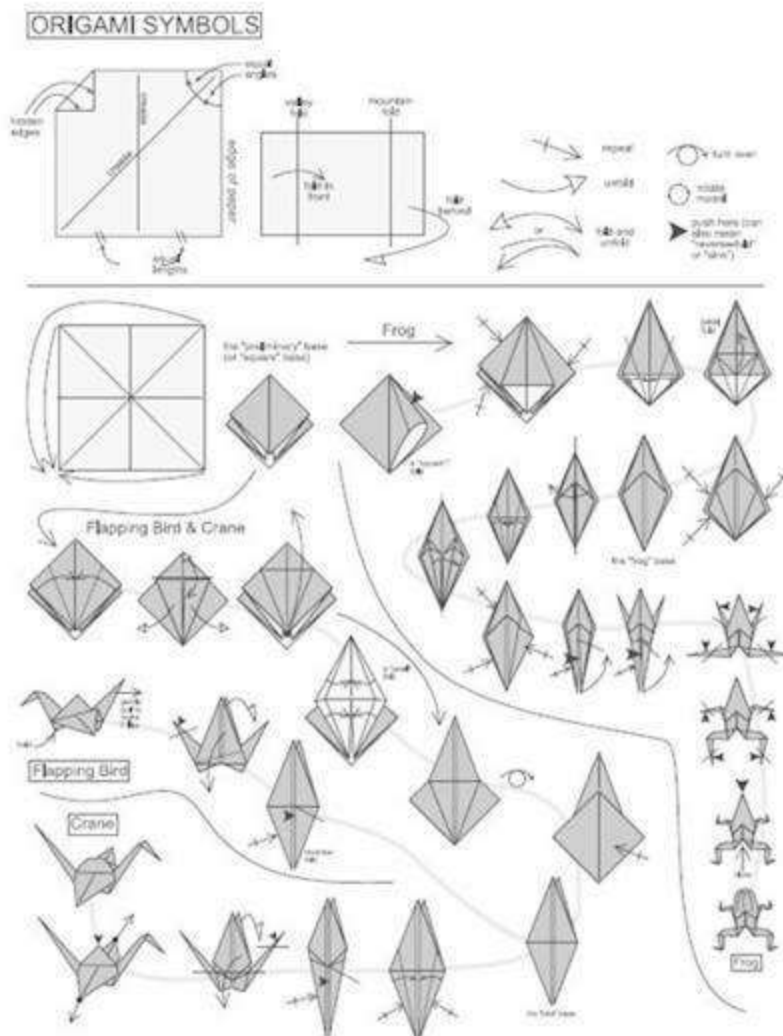
TIẾP TỤC VỚI DÌ EVA và chủ đề nghệ thuật, Mike, Daniel và tôi quyết định dạo một vòng các phòng trưng bày nghệ thuật trong khu vực để tìm các tài liệu thí nghiệm. Nhận thấy rằng đất sét và màu vẽ có phần dễ bôi bẩn, chúng tôi quyết định tiến hành thí nghiệm dựa trên nghệ thuật xếp giấy origami của Nhật Bản. Một vài ngày sau, chúng tôi lại lập một lều gấp origami trong trung tâm sinh viên ở Đại học Harvard và mời các sinh viên gấp cò hoặc ếch theo phương pháp origami (hai hình gấp này có mức độ phức tạp tương đương). Chúng tôi cũng thông báo trước với các sinh viên rằng các sản phẩm gấp giấy của họ sẽ thuộc về chúng tôi, nhưng họ sẽ có cơ hội tham gia đấu giá sản phẩm đó tại một buổi đấu giá.

Chúng tôi nói với các sinh viên rằng họ sẽ đấu giá với máy tính theo một

phương thức đặc biệt được gọi là quy trình Becker-DeGroot-Marschak (gọi theo tên người nghĩ ra nó) và sau đó giải thích kỹ hơn cho họ. Nói một cách ngắn gọn, một cái máy tính sẽ đưa ra một con số ngẫu nhiên sau khi người chơi bỏ giá cho sản phẩm. Nếu giá trả của người chơi cao hơn so với máy tính, họ sẽ nhận được tác phẩm origami của mình và trả theo giá máy tính đưa ra. Ngược lại, nếu giá của người chơi thấp hơn máy tính, họ sẽ không phải trả gì cả và cũng không nhận được origami. Lý do chúng tôi sử dụng quy trình này là để đảm bảo kích thích những người chơi đưa ra mức giá cao nhất mà họ muốn trả để nhận lại đồ chơi mình đã gấp - không hơn hay kém một xu.

Có sự chênh lệch rõ ràng về mức định giá giữa hai điều kiện. Những người không phải là người tạo ra sản phẩm, như Jason, nhìn những miếng giấy được gấp nghiệp dư như thể một thứ gấp khúc đột biến do một khoa học gia hắc ám tạo ra trong phòng thí nghiệm nào đó dưới tầng hầm. Trong khi đó, người sáng tạo những miếng giấy gấp thì lại thấy chúng thật có giá trị. Tuy nhiên, qua sự trả giá chênh lệch này thì chúng ta vẫn chưa biết điều gì tạo ra sự khác biệt trong cách đánh giá. Liệu có phải là người làm ra sản phẩm đơn giản là thích thú với nghệ thuật origami nói chung, trong khi người không tạo ra sản phẩm (không tham gia vào việc làm origami) thì thờ ơ với các mảnh giấy gấp? Hay những người tham gia ở cả hai điều kiện đều đánh giá origami với mức độ tương đương nhau, chỉ có điều là người tạo ra nó dành sự yêu quý đặc biệt đối sản phẩm của chính mình.

Nhìn nhận theo một cách khác, liệu có phải Scott và những người thuộc điều kiện của anh ta thích origami nói chung hay chỉ là thích sản phẩm origami do chính tay mình gấp?



### Hướng dẫn gấp Origami

Để sớm có câu trả lời cho các câu hỏi này, chúng tôi đề nghị hai chuyên gia origami gấp ếch và cò. Sau đó chúng tôi đề nghị nhóm những người không làm ra nó trả giá cho các tác phẩm mà phải nói một cách khách quan là rất đẹp mắt này. Lần này, những người không làm ra nó trả mức giá trung bình là 27 xu. Mức độ mà những người không làm ra sản phẩm định giá cho những tác phẩm origami được gấp một cách chuyên nghiệp rất gần với mức mà Scott và những người bạn của anh ta trả cho những sản phẩm nghiệp dư của chính họ (23 xu) và cao hơn nhiều so với mức mà những người không sáng tạo trả cho các tác phẩm nghiệp dư (5 xu).

Kết quả này cho chúng ta thấy rằng những người tự tạo ra sản phẩm có sự thiên vị đáng kể đối với sản phẩm của chính mình. Những người không tạo ra nó thì nhìn những tác phẩm nghiệp dư như là những thứ vô tích sự và xem

những tác phẩm chuyên nghiệp có giá trị hơn rất nhiều. Ngược lại, những người sáng tạo thì thấy sáng tạo của họ cũng tốt gần bằng của các chuyên gia. Có vẻ như là sự chênh lệch về mức trả giá giữa người tạo ra sản phẩm và người không tạo ra sản phẩm không phải là cách họ nhìn nhận các tác phẩm origami nói chung mà là ở cách người tạo ra sản phẩm nảy sinh tình yêu và định giá quá cao tác phẩm của mình.

Tóm lại, những thí nghiệm ban đầu này cho thấy một khi đã tự thân làm ra cái gì đó, chúng ta sẽ, trên thực tế, nhìn nó với cái nhìn ưu ái hơn. Như một câu ngôn ngữ cổ A-rập "Khi con trong mắt khi mẹ cũng thành con linh dương."

## **Dấu ấn cá nhân, Lao động và Tình yêu**

**Ở** giai đoạn sơ khởi của ngành công nghiệp ô tô, Henry Ford nói một cách ẩn dụ rằng khách hàng nào cũng có thể có được một chiếc Model T sơn bất kỳ màu nào họ muốn khi nó màu đen. Sản xuất ô tô chỉ cho ra có một màu sẽ tiết kiệm được chi phí và vì vậy, sẽ có thêm nhiều người đủ tiền để mua. Với sự phát triển của công nghệ chế tạo, Ford có thể sản xuất ra những nhãn hiệu và kiểu dáng khác nhau mà không phải bỏ thêm quá nhiều kinh phí.

Tới ngày hôm nay, bạn có thể tìm được hàng triệu những sản phẩm hợp với ý thích của bạn. Chẳng hạn, bạn không thể đi dọc theo Đại lộ số Năm ở New York mà không bị choáng ngợp bởi những đôi giày khác thường và tuyệt đẹp được trưng bày trên kệ của các gian hàng. Nhưng khi ngày càng có nhiều công ty mời khách hàng tham gia thiết kế sản phẩm thì những kiểu dáng này cũng biến đổi liên tục. Nhờ sự phát triển của công nghệ Internet và tự động hóa, các nhà sản xuất đang để cho các khách hàng tạo ra những sản phẩm phù hợp với phong cách của mỗi người.

Hãy xem trang web [Converse.com](https://converse.com), một Website mà ở đó bạn có thể thiết kế được những đôi giày tiện lợi cho bản thân. Sau khi bạn đã nhấn vào kiểu giày bạn thích (loại phổ thông hoặc thiết kế chọn lọc hạng thấp, hạng cao, hạng siêu đẳng) và chất liệu (vải, da, da Thụy Điển), bạn sẽ tha hồ sử dụng hàng loạt các màu sắc đã được đánh số. Bạn nhấn vào một bảng màu và hoa văn, chỉ vào một bộ phận của giày (phần trong giày, má đệm cao su, dây

giày) và trang trí từng bộ phận theo ý thích của bạn. Bằng cách cho bạn được thiết kế đôi giày của mình cho phù hợp với sở thích, Converse không chỉ bán cho bạn một sản phẩm bạn thích mà còn mang lại một sản phẩm mà bạn cho là độc nhất vô nhị.

Ngày càng có nhiều công ty áp dụng mô hình cá nhân hóa sản phẩm. Bạn có thể tự thiết kế tủ bếp của nhà bạn, lắp chiếc ô tô Local Motors của chính mình, tạo ra đôi giày mình đi, và nhiều những thứ khác nữa. Nếu bạn đi theo lý lẽ ca tụng những thứ được thừa riêng cho từng cá nhân, có lẽ bạn sẽ cho rằng việc chọn hình thức sử dụng các website để cá nhân hóa là một ý tưởng sáng suốt - nó có thể nhanh chóng dựng lên hình ảnh đôi giày lý tưởng đối với bạn và sau đó được chuyển đến cho bạn với công sức mà bạn bỏ ra ở mức thấp nhất. Và vì nghe nó có vẻ dễ dàng như vậy, nếu bạn sử dụng quy trình thiết kế riêng cho cá nhân rất hiệu quả này, bạn có thể sẽ đánh mất cơ hội tận dụng hiệu ứng IKEA mà ở đó, nhờ phải bỏ ra sức lực cũng như tư duy, chúng ta sẽ nảy sinh tình cảm nhiều hơn với những thứ chúng ta tạo ra.

Điều này liệu có phải có nghĩa là các công ty lúc nào cũng nên yêu cầu khách hàng của họ phải thiết kế và bỏ công ra cho tất cả các sản phẩm? Tất nhiên là không. Có một mối quan hệ mang tính đánh đổi khá tế nhị giữa sự chẳng mất gì và sự phải đầu tư. Cứ yêu cầu mọi người phải bỏ công quá nhiều, bạn sẽ khiến họ bỏ đi; yêu cầu mọi người bỏ ra quá ít công sức, bạn không cho họ cơ hội để cá nhân hóa, tạo ra đặc trưng và sự gắn kết. Tất cả phụ thuộc vào tầm quan trọng của nhiệm vụ và vào sự đầu tư của mỗi cá nhân trong từng loại sản phẩm. Với tôi, sử dụng các màu đã được đánh số để tô màu cho đôi giày hay lắp cái tủ đựng đồ chơi thiết kế kiểu lắp ráp là một sự cân bằng vừa phải; nếu đòi hỏi thêm một chút thì có thể niềm say mê với hiệu ứng IKEA của tôi sẽ giảm, nhưng nếu phải thêm một chút công sức nữa chắc tôi cũng bỏ cuộc. Khi các công ty bắt đầu hiểu được lợi ích thực sự của việc cá nhân hóa, họ có thể bắt đầu sản xuất ra sản phẩm cho phép khách hàng thể hiện chính mình, và sau đó sẽ đem lại giá trị cao hơn cũng như niềm vui lớn hơn.

TRONG THÍ NGHIỆM tiếp theo, chúng tôi muốn kiểm tra xem việc những người tạo ra sản phẩm đánh giá quá cao công sức của mình có duy trì thái độ này nếu chúng tôi tước bỏ tất cả các cơ hội cá nhân hóa cho từng người. Với lý do này, chúng tôi yêu cầu những người tham gia thí nghiệm lắp ráp các hình con chim, vịt, chó hoặc máy bay từ các bộ đồ chơi Lego. Với



việc sử dụng các bộ Lego, chúng tôi sẽ đạt được mục đích là không tạo ra dấu ấn của từng cá nhân vì những người chơi phải làm theo các hướng dẫn và không có chỗ cho sự khác biệt. Như vậy, tất cả những người chơi sẽ cho ra những sản phẩm hoàn toàn giống nhau. Có thể bạn đoán ra được, những người tạo ra sản phẩm vẫn sẵn lòng trả cao hơn cho tác phẩm của chính mình, bất kể một thực tế là công trình của họ trông giống hệt như của những người khác.

Kết quả của thí nghiệm này cho thấy rằng những nỗ lực bỏ ra trong quá trình tạo ra sản phẩm chính là thành phần thiết yếu để làm phát sinh tình cảm đối với sản phẩm đó. Và cho dù việc tạo ra dấu ấn riêng là một yếu tố bổ sung khiến cho chúng ta đánh giá quá cao những thứ mà chúng ta làm ra, thì khi không có việc tạo ra dấu ấn riêng, chúng ta vẫn cứ đánh giá quá cao nó.

### **Tôi sẽ cược mức nào?**

Các thí nghiệm về origami và Lego cho thấy rằng chúng ta sẽ trở nên gắn bó với những thứ mà chúng ta bỏ công sức ra để tạo nên nó, và khi hoàn thành, chúng ta bắt đầu có xu hướng đánh giá nó cao hơn thực tế. Câu hỏi tiếp theo mà chúng tôi đặt ra là liệu con người có ý thức được xu hướng gán giá trị cao hơn vào những tạo vật mà chúng ta yêu quý không.

Hãy lấy ví dụ về con cái. Giả sử bạn là một bậc phụ huynh, giống như những bậc phụ huynh khác, bạn đánh giá rất cao con của mình (ít nhất là cho đến khi chúng trở nên kinh khủng khi bước vào tuổi vị thành niên). Nếu không nhận thức được rằng mình đang quá đề cao con cái của mình, bạn sẽ đi đến một niềm tin sai lầm (cũng có thể chỉ là tạm thời) rằng những người khác cũng thấy con của bạn thông minh, tài năng và đáng ngưỡng mộ. Ngược lại, nếu bạn hiểu rằng con bạn đang được đề cao quá, thì bạn cũng sẽ hiểu, có thể hơi đau lòng, rằng những người khác không thấy chúng sáng chói như bạn thấy.

Là một người cha thường xuyên phải di chuyển bằng máy bay, tôi đã biết đến cảm giác này khi khoe ảnh con mình với người đồng hành. Một lần, khi máy bay của chúng tôi đã ổn định ở độ cao 9.000 mét. Tôi lấy máy tính xách tay của mình ra, trong đó có rất nhiều ảnh và những video về bọn trẻ nhà tôi. Và tất nhiên người ngồi bên cạnh tôi không thể không liếc mắt vào màn hình.

Nếu tôi phát hiện được thậm chí chỉ là một sự chú ý nhỏ nhất từ người ngồi cạnh, tôi sẽ cho trình chiếu hàng loạt hình của hai đứa nhỏ, những đứa trẻ đáng yêu nhất trên thế giới này. Tất nhiên, tôi nghĩ là người đồng hành của mình cũng thấy hai đứa nhà tôi thật tuyệt vời và đặc biệt, nụ cười của chúng thật đáng yêu, trông chúng thật ngộ nghĩnh trong bộ trang phục Halloween, và nhiều thứ khác nữa. Có lần, sau khi đã thưởng thức hình ảnh bọn trẻ nhà tôi, người ngồi cạnh mời tôi xem hình lũ trẻ nhà anh ta. Sau một hoặc hai phút xem như thế, tôi bắt đầu băn khoăn "Gã này nghĩ gì ấy nhỉ? Mình đâu có muốn mất tới 25 phút để xem ảnh những đứa trẻ xa lạ mà mình chưa bao giờ gặp trong đời! Mình còn phải làm việc cơ mà! Không biết khi nào chiếc máy bay quái quỉ này mới hạ cánh?"

Thực tế, tôi ngờ rằng có rất ít người hoặc là hoàn toàn không ý thức được, hoặc là thiếu hiểu hoàn toàn tài năng cũng như khiếm khuyết của con cái mình, nhưng tôi có thể cá rằng hầu hết các bậc cha mẹ, một cách vô thức, đều gần với tuýp người yêu con cái (theo kiểu thiên vị những đứa con của mình). Có nghĩa là người làm cha mẹ không chỉ nghĩ rằng con mình thuộc vào số những đứa trẻ đáng yêu nhất trên hành tinh này, mà còn tin rằng người khác cũng cho như thế.

Có vẻ như đây chính là lý do mà câu chuyện "Chuộc lại Thủ lĩnh Tóc đỏ" của O. Henry lại gây bất ngờ đến vậy. Truyện kể về hai tên trộm tìm cách bắt cóc một cậu công tử bột của một gia đình nổi tiếng ở bang Alabama và đòi 2.000 đô-la tiền chuộc. Người bố từ chối trả tiền cho bọn bắt cóc, những kẻ không lâu sau nhận ra là cậu bé tóc đỏ (Thủ lĩnh Tóc đỏ) hóa ra lại thích ở với chúng. Có điều, đó là một đứa trẻ quậy kinh khủng, thích những trò chơi khăm và làm cho lũ trộm thất điên bát đảo. Những kẻ bắt cóc giảm tiền chuộc xuống, trong khi Thủ lĩnh Tóc đỏ vẫn tiếp tục những trò làm cho chúng phát điên. Cuối cùng thì ông bố đồng ý nhận cậu con trai của mình về với điều kiện bọn bắt cóc trả cho ông ta 250 đô-la. Vậy là mặc cho Thủ lĩnh Tóc đỏ kịch liệt phản đối, 2 tên bắt cóc vẫn thả cậu ta ra và chuồn cho lẹ.

GIỜ HÃY TƯỞNG tượng bạn là người chơi trong một thí nghiệm gấp origami khác. Bạn vừa gấp xong một con ếch hoặc con cò, và giờ là lúc đấu giá. Bạn suy nghĩ và đưa ra một mức giá khá cao. Bạn có ý thức được rằng mình đang trả giá quá cao và những người khác sẽ không đánh giá cao hình gấp mà bạn tạo ra như bạn? Hay là bạn cũng nghĩ những người khác cũng đồng cảm với bạn về tác phẩm đó?

Để tìm hiểu, chúng tôi đối chiếu kết quả của hai quy trình đấu giá khác nhau có tên là giá một và giá hai. Nói một cách sơ lược, nếu bạn muốn đấu giá với quy trình giá hai, bạn chỉ cần suy nghĩ cẩn thận xem con vật nhỏ bằng giấy của mình đáng giá bao nhiêu. Còn nếu bạn sử dụng quy trình giá thứ nhất, bạn nên xem xét không chỉ việc bạn yêu nó thế nào mà cả việc những người khác sẽ sẵn sàng trả cho nó giá bao nhiêu. Vì sao chúng tôi lại phải làm cho nó phức tạp như vậy? Logic của nó là: nếu những người tạo ra sản phẩm nhận thấy họ chỉ có họ mới ấn tượng như vậy với những con cò và ếch do chính họ làm ra, họ sẽ trả giá cao hơn với quy trình đấu giá hai (khi chỉ có mức giá của họ là quan trọng) so với quy trình giá một (khi họ còn xem xét cả mức trả giá của người khác). Ngược lại, nếu những người này không nhận thấy rằng chỉ có họ là đề cao những hình gấp origami của họ và nghĩ rằng những người khác cũng thích chúng giống như họ thì họ sẽ trả giá giống nhau trong cả hai quy trình đấu giá.

Vậy có phải những người gấp origami hiểu được là những người khác không nghĩ về những tác phẩm origami do họ tạo ra giống như họ? Điều chúng tôi nhận thấy là những người này khi chỉ phải cân nhắc sự đánh giá của chính mình (quy trình đấu giá hai) vẫn trả mức giá bằng với khi họ phải cân nhắc xem liệu những người không tự gấp origami trả cho nó bao nhiêu (quy trình đấu giá một). Việc không có sự khác biệt giữa hai cách đấu giá cho thấy chúng ta không chỉ đánh giá quá cao tác phẩm của mình mà chúng ta còn, phần lớn, không hiểu được xu hướng này; chúng ta nhầm tưởng rằng người khác cũng yêu sản phẩm của chúng ta, giống như chính chúng ta vậy.

## **Tầm quan trọng của Sự hoàn thiện**

**T**hí nghiệm của chúng tôi về sự sáng tạo và đánh giá quá cao gợi cho tôi nghĩ đến một số những kỹ năng tôi học được trong quãng thời gian điều trị ở bệnh viện. Trong số những thứ đau đớn và phiền phức mà tôi phải chịu đựng (6 giờ sáng thức dậy để thử máu, nghiêng răng chịu đau để thay băng, quá trình chữa trị đầy ác mộng, và nhiều thứ khác) thì hoạt động ít đau đớn nhất và cũng buồn chán nhất là điều trị bằng cách làm việc. Hàng tháng trời, những nhà trị liệu bằng phương pháp làm việc đặt trước mặt tôi một cái bàn và không chịu bỏ đi cho đến khi tôi hoàn thành xong nhiệm vụ vụn 100 con ốc, dán những mảnh gỗ có miếng cao su gắn vào những mảnh gỗ khác rồi lại

bóc ra, tra các con chốt vào lỗ, và những thứ buồn tẻ đại loại như vậy.

Trong trung tâm phục hồi có khu dành cho những đứa trẻ phát triển không bình thường đặt tại khu vực ngang qua sân, ở đó những đứa trẻ được dạy các kỹ năng khác nhau. Vì muốn làm điều gì đó lý thú hơn một chút so với các công việc vụn vặt, tôi đã tìm cách để tham gia vào những hoạt động hấp dẫn đó. Trong suốt thời gian một tháng, tôi học cách sử dụng máy khâu, đan và làm một số kỹ thuật mộc căn bản. Vì tay tôi khi đó rất khó cử động nên những công việc đó cũng chẳng dễ dàng gì. Những thứ tôi làm ra không phải lúc nào cũng theo đúng dự định, nhưng tôi đã rất cố gắng để làm ra được sản phẩm. Bằng cách tham gia vào những hoạt động này, tôi đã thay đổi cách trị liệu bằng lao động chán ngắt và đáng sợ sang thứ mà tôi mong đợi mỗi ngày. Mặc dù những người chịu trách nhiệm điều trị bằng cách bắt làm việc vẫn tìm cách đều đặn bắt tôi quay trở lại với những công việc chán ngắt ở trên - có thể là vì tác dụng điều trị đối với cơ thể của chúng cao hơn - nhưng sự hài lòng và kiêu hãnh mà tôi có được từ việc làm ra một cái gì đó vẫn có vị trí rất đặc biệt với tôi.

Thành tựu lớn nhất mà tôi tạo được là với cái máy khâu, và tôi may không biết chán những cái vỏ gối và quần áo kỳ cục cho bạn bè của mình. Những thứ tôi may được giống như những tác phẩm origami nghiệp dư mà những người tham gia thí nghiệm của chúng tôi đã tạo ra. Góc của các vỏ gối thì không được vuông vắn lắm, còn áo sơ mi thì chẳng ra dáng được, nhưng dù gì thì tôi cũng thấy tự hào về chúng (tôi đặc biệt tự hào về một cái áo sơ mi kiểu Hawaii màu xanh trắng mà tôi may cho cậu bạn Ron Weisberg). Tính coi, tôi đã bỏ biết bao công sức để làm ra chúng cơ mà.

Điều đó diễn ra cách đây đã hơn 20 năm, nhưng tôi vẫn còn nhớ như in những chiếc áo mà tôi đã may, thậm chí là cả những công đoạn khác nhau để làm ra chúng cho đến thành phẩm cuối cùng. Trên thực tế, mối liên hệ giữa tôi và chiếc áo đó mãnh liệt đến mức mà chính tôi cũng thấy ngạc nhiên, khi vài năm sau rồi tôi vẫn còn hỏi Ron về cái áo tôi may cho cậu ta. Cho dù tôi đã gợi ý lại hết sức rõ ràng, Ron cũng chỉ nhớ một cách hết sức mơ hồ về nó.

**TÔI CÒN NHỚ** cả những thứ khác mà tôi đã làm ra ở trung tâm phục hồi. Tôi đã thử thêu một cái thảm, khâu một cái áo khoác, và thử làm một bộ quần cờ bằng gỗ. Tôi đã tiến hành các công việc đó một cách hết sức háo hức và bỏ ra rất nhiều công sức, nhưng tôi hiểu rằng chúng vượt quá khả năng của mình và đành phải bỏ dở. Điều thú vị là khi tôi nghĩ đến những tác phẩm dở

dang đó, tôi nhận ra tôi không có tình cảm đặc biệt nào với chúng. Bằng cách nào đó, cho dù tôi đã bỏ ra rất nhiều công sức với những tác phẩm dở dang, tôi cũng không nảy sinh tình cảm với những thứ mới hoàn thành nửa chừng đó được.

Sự hồi tưởng lại quá khứ ở trung tâm phục hồi khiến tôi băn khoăn về tầm quan trọng của sự hoàn thành công việc đối với thái độ đề cao nó. Nói một cách khác, để có thể thích thú với hiệu ứng IKEA, có cần thiết hay không việc nỗ lực của chúng ta đạt được thành công, cho dù thành công đó chỉ đơn giản là ý định đã hoàn thành?

Theo những lý lẽ ẩn chứa bên trong hiệu ứng IKEA, nỗ lực càng nhiều thì mức độ giá trị cũng như sự đề cao càng lớn. Điều này có nghĩa là để làm gia tăng cảm giác tự hào và được làm chủ trong cuộc sống hàng ngày của bạn, bạn nên tự làm ra nhiều hơn cho mình những vật dụng hàng ngày. Nhưng liệu có phải bỏ công sức ra là chưa đủ? Liệu có phải hoàn thành công việc cũng là một thành tố quan trọng để tạo ra sự gắn kết? Nếu đúng là như vậy thì chúng ta nên không chỉ nghĩ đến những thứ mà chúng ta đang yêu thương nó mà còn phải nghĩ cả đến những cái giá lung lay, những thứ đồ nghệ thuật xấu xí, những bình hoa gốm vẹo vọ hình như đã bị bỏ dở trong ga-ra hàng năm trời.

## NỖ LỰC ĐỔ XUỐNG SÔNG XUỐNG BIỂN

Dĩ nhiên là sự liên hệ giữa lao động, công việc hoàn thành và sự đề cao hơn thực tế kết quả công việc không chỉ có trong thời hiện đại. Khoảng những năm 1600, một nhà viết kịch người Anh đã viết một vở hài kịch về một ông vua tìm cách theo đuổi một công chúa và ba cận thần thì theo đuổi ba người phụ nữ khác. Đó là một vở hài kịch khá lạ bởi hai lý do. Thứ nhất là chơi chữ nhiều quá, khiến nhiều người nghĩ là nhà viết kịch này mới học nghề. Thứ hai là thay vì kết thúc vở hài kịch theo kiểu các đôi đến với nhau và làm đám cưới thì nhà viết kịch lại để cho công chúa và ba người phụ nữ trả lời những người đàn ông như sau "Bọn thiếp không biết là có nghiêm túc trong tình cảm của mình không; nếu sau một năm và một ngày nữa mà các chàng vẫn muốn cưới bọn thiếp thì chúng ta sẽ nói chuyện lại." Các chàng trai không có được các cô gái mơ ước, cho dù họ không làm gì sai trong suốt năm hồi của vở kịch, họ - tất cả, và đó là cách vở kịch kết thúc! Bao công sức đổ xuống sông xuống biển hết! Một vở kịch nói về sự thất vọng.

Chắc bạn đang tự hỏi nhà viết kịch nào lại viết ra vở kịch chán đến vậy?

Đó chính là William Shakespeare với vở kịch mà ông đặt tên là Nỗ lực Vô vọng cho Tình yêu. Cũng phải nói thêm là vở kịch đã bị chê bai suốt hai thế kỷ và cho đến nay nó cũng rất ít khi được diễn. Tôi chỉ có thể dự đoán rằng nếu công sức của các nhân vật chính không bị bỏ đi, như người ta mong đợi, thì có lẽ công chúng sẽ yêu quý vở kịch, và Nỗ lực Vô vọng cho Tình yêu có thể đã trở thành một trong những vở kịch nổi tiếng nhất của Shakespeare.

Ở một khía cạnh khác, có thể Shakespeare muốn đưa ra một quan điểm: rằng nỗ lực của chúng ta bỏ ra, cho dù để lắp ráp đồ vật, nấu một món ăn hay để tán tỉnh, cũng đều chỉ làm tăng sự gắn bó của ta nếu chúng ta thành công.

Để tìm hiểu xem liệu sự hoàn thành có phải là yếu tố quan trọng để làm phát sinh tình yêu đối với tác phẩm của con người hay không, Mike, Daniel và tôi lại tiến hành một thí nghiệm tương tự với nghiên cứu ban đầu trên origami, nhưng có thêm một bổ sung quan trọng, đó là yếu tố thất bại. Chúng tôi làm điều đó bằng việc tạo ra một bản hướng dẫn origami mới mà - không khác với hướng dẫn của IKEA - nó bị bỏ đi một số thông tin quan trọng.

Để bạn có thể hiểu rõ hơn, hãy thử làm theo các hướng dẫn mà chúng tôi dành cho những người chơi ở điều kiện khó. Cắt một tờ giấy kích thước 21cm và 27cm bình thường (khổ A4) ra thành hình vuông mỗi cạnh 21cm và làm theo hướng dẫn ở trang dưới đây.

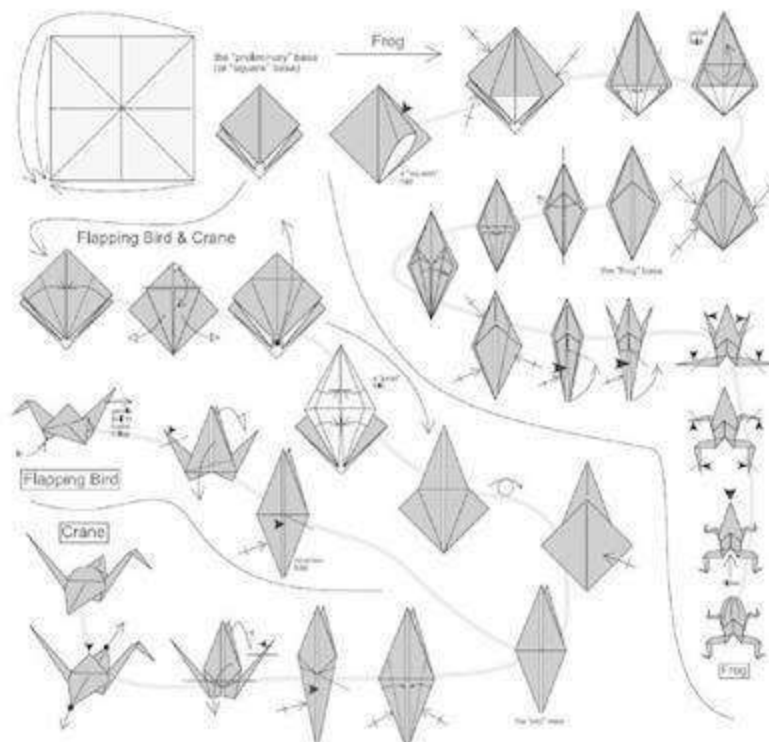
Nếu con ếch của bạn trông giống với cái đàn accord bị xe tải lấn qua, đừng thất vọng. Khoảng một nửa những người tham gia thí nghiệm của chúng tôi khi nhận được hướng dẫn chơi với điều kiện khó cũng chỉ gấp được những thứ trông kỳ cục như vậy, trong khi những người còn lại thậm chí còn không gấp được cái gì và chỉ có kết quả là một tờ giấy gập méo mó.

Nếu bạn so sánh những hướng dẫn ở điều kiện khó này với những hướng dẫn ở điều kiện dễ trong thí nghiệm origami ban đầu (hãy xem trang...), bạn sẽ dễ dàng nhận ra chúng tôi đã bỏ đi thông tin gì. Những người chơi trong điều kiện khó không biết được rằng mũi tên với một cái vạch ở đuôi có nghĩa là "lập lại" và mũi tên có đầu hình tam giác có nghĩa là "mở ra".

Sau khi một thời gian tiến hành thí nghiệm này, chúng tôi đã có ba nhóm: nhóm những người chơi với điều kiện dễ và hoàn thành nhiệm vụ của mình; nhóm thứ hai chơi với điều kiện khó và dù gì cũng đã hoàn thành được công việc; nhóm thứ ba cũng với điều kiện khó và đã không kết thúc được nhiệm vụ. Liệu những người chơi ở điều kiện khó, về lý thuyết là phải làm việc vất

và hơn, có đánh giá sản phẩm kém may mắn của mình cao hơn so với những người có điều kiện dễ dàng hơn và thành công hơn trong việc làm ra những con ếch hay con cò trông ra hồn hơn hay không? Và những người phải vật lộn với bản hướng dẫn phức tạp nhưng vẫn hoàn thành được nhiệm vụ của mình so với những người cũng phải chiến đấu vất vả với nó nhưng không thành công thì sao?

### Hướng dẫn gấp Origami (phức tạp hơn[HTC10])



Chúng tôi nhận thấy rằng những người đã hoàn thành được nhiệm vụ origami của họ trong điều kiện khó khăn đánh giá tác phẩm của mình cao nhất, chiếm đa số hơn nhiều so với người trong điều kiện dễ dàng. Ngược lại, những người trong điều kiện khó khăn và không hoàn thành được đánh giá kết quả của mình thấp nhất, thấp hơn nhiều so với người trong điều kiện dễ dàng.

Kết quả này cho thấy một điều rằng việc bỏ thêm công sức thực tế đã làm gia tăng tình cảm trong lòng chúng ta, nhưng chỉ khi công sức đó đưa đến thành công. Khi nỗ lực không thành, tình cảm với công trình của mỗi người sẽ bị sụt giảm. (Đây cũng là lý do mà việc tạo ra những vật cản hay thử thách khó khăn nào đó là một chiến lược thành công trong trò chơi tình ái. Nếu bạn đặt ra một vật thử thách trên con đường tiếp cận đến bạn đối với người mà

bạn thích và sau cùng hai người vẫn đến được với nhau, bạn có thể tin chắc rằng bạn sẽ càng trở nên quý giá hơn đối với người đó. Ngược lại, nếu bạn đẩy người đó đi quá xa và vẫn khẳng khăng từ chối, đừng mong rằng có thể giữ được quan hệ với họ dù cho "chỉ là bạn bè").

## Lao động và Tình yêu

**T**hí nghiệm của chúng tôi đã minh chứng rõ ràng về bốn nguyên tắc cho những nỗ lực của con người:

- Nỗ lực mà chúng ta đặt vào một thứ gì đó không chỉ biến đổi nó mà còn biến đổi cả chính chúng ta cũng như cách mà chúng ta đánh giá về nó.
- Lao động nhiều hơn sẽ nảy sinh tình yêu lớn hơn.
- Sự đề cao quá mức những thứ chúng ta tạo ra nằm sâu trong tâm trí của chúng ta, đến mức mà chúng ta cũng tưởng người khác đồng tình với quan điểm thực ra là thiên vị của chúng ta.
- Khi chúng ta không thể hoàn thành được một thứ mà chúng ta đã bỏ vào đó không ít công sức, chúng ta sẽ không có được tình cảm gắn bó với nó nữa.

Dựa vào những khám phá này, chúng tôi muốn nhìn nhận lại những ý tưởng của chúng tôi về nỗ lực và sự nghỉ ngơi. Mô hình kinh tế đơn giản cho rằng chúng ta là những con chuột trong mê cung; khi chúng ta phải bỏ công sức ra tức là chúng ta không còn được ở trong khu vực dễ chịu nữa, nó khiến chúng ta phải bỏ công một cách không mong muốn, nó làm cho chúng ta thất vọng và mệt mỏi. Nếu chúng ta áp dụng mô hình này, có nghĩa là con đường để chúng ta tối đa hóa sự vui vẻ của mình phải là tìm cách tránh không phải làm việc và được nghỉ ngơi thư giãn càng sớm càng tốt. Đó là lý do khiến nhiều người cho là một kỳ nghỉ lý tưởng là kỳ nghỉ mà bạn được nằm dài trên một bãi biển ở nước ngoài với ly cocktail mojito được bưng đến tận nơi cho bạn.

Tương tự, chúng ta sẽ cho là chúng ta chẳng thích thú gì phải tự lắp ráp các thứ đồ nội thất trong nhà, nên chúng ta sẽ chọn mua những thứ đã làm sẵn. Chúng ta muốn được thưởng thức phim với dàn âm thanh tuyệt hảo, nhưng chúng ta thấy ngại vô cùng khi phải tìm cách lắp hệ thống âm thanh nổi bốn loa vào ti vi, và vì thế chúng ta đi thuê người làm cho chúng ta.



Chúng ta thích ngồi trong vườn nhưng không muốn vã mồ hôi và lấm đất vì phải đào đất hay cắt cỏ, nên chúng ta trả công cho một người làm vườn để cắt cỏ và trồng hoa cho mình. Chúng ta muốn có bữa ăn ngon, nhưng thấy đi chợ và nấu nướng thật là phiền phức, vì thế chúng ta đi ăn nhà hàng hoặc nấu bằng cách bỏ cái gì đó vào lò vi sóng.

Đáng buồn thay, bằng việc từ bỏ nỗ lực cho những công việc này, chúng ta có được sự thư giãn, nhưng chúng ta cũng đang thực sự từ bỏ niềm vui từ trong huyết quản bởi, trên thực tế, thường là chính những nỗ lực lại tạo ra sự thỏa mãn về lâu dài. Tất nhiên, những người khác có thể làm công việc lắp dây điện hoặc làm vườn tốt hơn chúng ta (trường hợp của tôi thì đúng là như thế), nhưng bạn có thể hỏi chính mình, "Ta sẽ thích thú với cái ti vi mới / bộ dàn âm thanh / cái vườn / bữa ăn đến mức nào sau khi chính ta làm nên nó?" Nếu bạn cảm thấy là bạn có thể thích thú nhiều hơn với nó, thì đó chính là trường hợp mà công sức bỏ ra nhiều hơn sẽ được đền đáp.

IKEA thì sao? Chắc chắn những thứ đồ nội thất đó đôi khi rất khó để lắp, và hướng dẫn thì cũng rất khó để làm theo. Nhưng khi tôi thích sắm đồ trong nhà theo cách "tự mình hoàn thiện", tôi sẽ bỏ công ra để làm cái việc vạy các con ốc. Có thể tôi sẽ cảm thấy bực bội lúc này lúc khác khi sắp tới đây tôi phải lắp cái tủ sách, nhưng rất cuộc, tôi nghĩ là mình sẽ có được tình cảm với những đồ gỗ theo kiểu nghệ thuật hiện đại mà tôi đã tự tay làm và gặt hái được nhiều niềm vui hơn trong cả quãng thời gian dài sau đó.

## CHƯƠNG 4. THÀNH KIẾN VỚI NHỮNG THỨ “KHÔNG-DO-TÔI-TẠO- RA”:

### Hay tại sao ý tưởng "của tôi" hay hơn "của bạn"

**T**hi thoảng, tôi lại có dịp trình bày những kết quả nghiên cứu của mình cho các nhóm những nhà lãnh đạo với hy vọng họ có thể áp dụng chúng để tạo ra những sản phẩm tốt hơn. Ngược lại, tôi cũng hy vọng rằng sau khi áp dụng những ý tưởng ấy trong công ty của mình, họ sẽ chia sẻ lại kết quả xem những ý tưởng của chúng tôi hiệu quả đến đâu.

Trong một cuộc họp như vậy, tôi chia sẻ với một nhóm các nhà quản lý ngân hàng vài ý tưởng về việc họ có thể giúp khách hàng của mình tiết kiệm tiền cho tương lai, thay vì khuyến khích người ta tiêu dùng ngay sau khi nhận được tiền lương trên tài khoản. Tôi mô tả một vài khó khăn mà chúng ta vẫn gặp phải khi nghĩ đến chuyện tiêu tiền ("Nếu hôm nay tôi mua cái ô tô mới, thì trong tương lai, tôi sẽ không thể mua cái gì?"). Tôi đề xuất một vài cách mà các ngân hàng có thể diễn tả một cách chính xác sự đánh đổi giữa việc tiêu dùng ngay bây giờ so với việc dành dụm cho tương lai, quá trình đó sẽ giúp khách hàng nâng cao năng lực ra quyết định tài chính.

Không may là các giám đốc ngân hàng đó có vẻ như chẳng bị lay chuyển lắm bởi điều tôi nói. Trong khi cố gắng thu hút sự chú ý của họ, tôi nhớ lại một tiểu luận của Mark Twain có tựa đề là "Bàn về Sự ngu dốt Dân tộc". Trong bài viết của mình, Mark Twain ca ngợi cái lò sưởi của người Đức và than khóc cho thực tế là những người Mỹ vẫn phải dùng cái lò sưởi bằng gỗ góm ghiếc mà lúc nào cũng phải có người trông nom để giữ cho nó không tắt:

Sự chậm trễ của một bộ phận người dân trên thế giới trong việc hấp thụ những ý tưởng đáng giá của phần còn lại là một điều gây tò mò và khó lý giải. Sự ngu ngốc này không phải là thuộc tính của riêng một cộng đồng hay một dân tộc nào; đó là vấn đề toàn thế giới. Thực tế là con người không chỉ chậm trễ trong việc vay mượn những ý tưởng đáng giá - mà đôi khi còn cứng

đầu đến mức không chịu vay mượn tí tẹo nào.

Lấy ví dụ về cái lò sưởi của người Đức - một công trình sứ trắng to lớn và cao đến tận trần nhà đặt ở góc của căn phòng, trang nghiêm, lạnh lùng và gợi cho người ta nghĩ đến cái chết và nấm mồ - liệu bạn có thể tìm thấy nó được ở đâu ngoài nước Đức? Tôi chắc rằng tôi chưa từng nhìn thấy nó ở nơi nào mà tiếng Đức không phải là ngôn ngữ chính. Cho dù nó vẫn là cái lò sưởi tốt nhất và tiện dụng nhất, tiết kiệm nhất mà con người tạo ra được.

Theo Twain, người Mỹ ngoảnh đi trước cái lò sưởi của người Đức đơn giản là vì họ không tự thiết kế được cái gì tốt hơn. Tương tự như tôi khi thuyết trình, và nhìn thấy cả một biển người với gương mặt thờ ơ. Tôi đã trình bày với những người điều hành ngân hàng một ý tưởng hay - không chỉ là những khái niệm mơ hồ mà còn được minh họa bởi những số liệu đáng tin cậy. Họ ngồi đó, một cách thụ động trên ghế, rõ ràng là không tiếp thu những khả năng này. Tôi bắt đầu băn khoăn là liệu thái độ thờ ơ này có phải một phần từ nguyên do chúng là ý tưởng của tôi, chứ không phải của họ. Nếu như vậy, liệu tôi có nên tìm cách làm cho các nhà quản lý này nghĩ rằng đó là ý tưởng của chính họ, hay ít nhất cũng là một phần của họ? Liệu điều đó có giúp họ thôi thúc hơn trong việc thử các giải pháp được nêu ra không?

Tình huống này khiến tôi nhớ lại một quảng cáo mà FedEx đã dùng một thời gian dài. Một nhóm các nhân viên sơ mi ca vát ngồi xung quanh một cái bàn trong phòng họp, và một vị sếp ăn mặc còn trang trọng hơn thông báo với họ rằng mục tiêu của họ là phải tiết kiệm tiền cho công ty. Một nhân viên tóc xoăn, trông rất buồn rầu đưa ra một gợi ý rằng "Chúng ta có thể tạo ra một tài khoản trực tuyến FedEx và như vậy tiết kiệm 10% cho tất cả các chi phí vận chuyển." Các nhân viên khác lặng thinh liếc nhìn nhau, chờ đợi phản ứng từ vị sếp của mình, người vẫn đang yên lặng lắng nghe, hai tay gập trước mặt không hề động đậy. Sau một thoáng yên lặng, vị sếp quả quyết chém tay vào không khí - và nhắc lại chính xác những gì anh chàng có cặp mắt buồn vừa nói. Những người nhân viên khác bắt đầu hòa theo. Anh chàng có đôi mắt buồn chỉ ra những gì sếp nói vẫn là những gì anh ta đã đề xuất. "Nhưng cậu có làm thế này đâu," vị sếp đáp lại, và tiếp tục chém tay vào không khí như thế.

Với tôi, cái quảng cáo ngớ ngẩn này chứng minh một vấn đề rất quan trọng về cách mà người ta ứng xử đối với ý tưởng của mình và của người khác: Đối với một ý tưởng, thì việc nó là của mình, hoặc ít nhất có cảm giác

nó là của mình đóng vai trò quan trọng đến mức nào trong việc xác định giá trị của ý tưởng đó?

Sự hấp dẫn đối với sáng tạo của chính mình cũng không nằm ngoài những khái niệm phổ biến được truyền tụng của giới kinh doanh và, giống như những vấn đề quan trọng khác, nó cũng có một thuật ngữ không chính thức dành riêng cho mình, đó là sự bài ngoại kiểu "Không-do-tôi-tạo-ra" (Not-Invented-Here hay NIH). Nội dung căn bản của nguyên tắc này là: "Cái gì không phải do Tôi (hoặc chúng tôi) sáng tạo, thì nó hẳn là thứ chả có giá trị."

## Giải pháp nào cũng được, miễn nó là của Tôi

**K**hi đã hiểu về sự gắn kết giữa con người với những đồ vật tự tay họ làm ra (xem chương trước về Hiệu ứng IKEA), Stephen Spiller (một nghiên cứu sinh tại Đại học Duke), Racheli Barkan và tôi quyết định tìm hiểu quy trình mà ở đó, con người trở nên gắn kết với các ý tưởng của mình. Đặc biệt là chúng tôi muốn thử nghiệm xem liệu quá trình sản sinh ra một ý tưởng sơ khai có tương tự như việc ai đó tự lắp cái tủ đồ chơi hay không.

Chúng tôi đề nghị John Tierney, ký giả khoa học của tờ *Thời báo New York* đặt một đường link trên blog của ông, trong đó đề nghị độc giả tham gia vào một nghiên cứu về ý tưởng. Có khoảng vài ngàn người đã truy cập đường link này, họ được hỏi về một số vấn đề chung mà thế giới đang gặp phải và được yêu cầu đánh giá về các giải pháp cho vấn đề đó. Một vài người đề xuất giải pháp của chính họ và sau đó tự đánh giá nó, những người khác chỉ nhận định về giải pháp mà Stephen, Racheli và tôi đưa ra.

Trong thí nghiệm đầu tiên, chúng tôi đề nghị một số người tham gia nhìn nhận về ba vấn đề cùng một lúc và đưa ra giải pháp cho từng vấn đề (chúng tôi gọi đây là điều kiện "sáng tạo"). Vấn đề được đưa ra là:

**Vấn đề 1:** Làm cách nào để giảm lượng nước sử dụng của cộng đồng mà không phải đặt ra những quy định hạn chế hà khắc?

**Vấn đề 2:** Bằng cách nào các cá nhân có thể đóng góp vào việc làm gia tăng "niềm hạnh phúc của quốc gia"?

**Vấn đề 3:** Cách nào để cải tạo cái đồng hồ báo thức sao cho nó hoạt động

hiệu quả hơn?

Khi những người chơi đã đưa ra được giải pháp của họ cho cả ba vấn đề, chúng tôi đề nghị họ trở lại để đánh giá từng giải pháp theo tiêu chí tính thực tế và khả năng thành công. Chúng tôi cũng đề nghị họ cho biết họ có thể bỏ ra thời gian và chi phí của chính mình ở mức nào để triển khai giải pháp mà họ đề xuất.

Với điều kiện không sáng tạo, chúng tôi đề nghị một nhóm khác cùng xem xét vấn đề như vậy, nhưng không đề nghị họ đưa ra giải pháp. Thay vào đó, chúng tôi đề nghị họ xem các giải pháp mà Stephen, Racheli và tôi đưa ra và đánh giá các giải pháp này cũng trên cơ sở những tiêu chí mà nhóm có điều kiện sáng tạo sử dụng để đánh giá giải pháp của chính họ.

Trong tất cả các trường hợp, những người tham gia thí nghiệm đều cho là giải pháp mình đưa ra là có tính thực tế hơn và có khả năng thành công cao hơn, hoặc tương tự như thế. Họ cũng trả lời rằng họ sẽ bỏ ra thời gian và kinh phí cho việc triển khai những ý tưởng của mình nhiều hơn bất kỳ những ý tưởng nào mà chúng tôi đề xuất.

Chúng tôi rất hài lòng khi đã đạt được những bằng chứng chứng minh cho sự kỳ thị đối với những thứ "Không-do-tôi-tạo-ra", nhưng chúng tôi không biết chính xác vì sao những người tham gia thí nghiệm của chúng tôi có lại có cảm giác đó. Ở một khía cạnh thì rất có thể, nói một cách khách quan, những ý tưởng của họ thật sự tốt hơn những ý tưởng mà chúng tôi đưa ra. Nhưng ngay cả khi ý tưởng của họ nhìn chung là không hơn gì so với những ý tưởng có sẵn, thì vẫn có khả năng là những ý tưởng của những người tham gia thí nghiệm thích hợp hơn với thế giới quan riêng của họ. Nguyên tắc này được gọi là sự phù hợp với quan điểm riêng. Lấy một ví dụ cực đoan cho nguyên tắc này, hãy tưởng tượng một người cực kỳ mộ đạo khi được hỏi "Làm thế nào để một cá nhân có thể làm gia tăng "Hạnh phúc chung của quốc gia?" và người này trả lời rằng mọi người nên thực hành các nghi lễ tôn giáo hàng ngày. Còn một người kiên định với chủ nghĩa vô thần thì có thể trả lời rằng mọi người nên từ bỏ các tôn giáo và thay vào đó, làm theo các chương trình ăn kiêng và luyện tập. Mỗi người đều có thể thích ý tưởng của mình hơn ý tưởng mà chúng tôi đưa ra - không phải vì họ là người đưa ra nó mà là vì nó phù hợp với riêng họ, xuất phát từ niềm tin hay có thể chỉ là sở thích.

Rõ ràng là kết quả của cuộc thí nghiệm đầu tiên của chúng tôi cần phải

được nghiên cứu sâu hơn. Chúng tôi chưa biết được sự thích thú của những người tham gia thí nghiệm đối với ý tưởng của mình thì có bao nhiêu là dựa trên chất lượng thực sự của nó và bao nhiêu trong đó (nếu có) là do xuất phát từ việc họ là người nghĩ ra nó. Để hướng việc thí nghiệm đến phần sở hữu trong vấn đề thái độ đối với thứ "Không-do-tôi-tạo-ra", chúng tôi cần thiết kế một tình huống mà ở đó, kể cả chất lượng thực sự hay quan điểm riêng đều không gây được ảnh hưởng. (Điều này, nhân tiện cũng phải nói thêm, rằng trên thực tế, không phải hai nhân tố này không gây ảnh hưởng, đương nhiên là có. Chúng tôi chỉ muốn kiểm tra xem liệu rằng việc tự mình tạo ra ý tưởng có phải là một tác nhân khác góp phần đề cao giá trị của ý tưởng đó hay không.)

Với mục đích này, chúng tôi tiến hành thí nghiệm tiếp theo. Lần này, chúng tôi yêu cầu mỗi người tham gia thí nghiệm xem xét và đánh giá về sáu vấn đề - ba vấn đề lấy từ thí nghiệm trước và ba vấn đề mới được thêm vào (danh sách các vấn đề và giải pháp tương ứng được đề xuất được nêu trong bảng ở trang sau). Nhưng lần này, thay vì yêu cầu một số người đóng vai trò của người giải quyết vấn đề và một số người chỉ nhận xét mà không giải quyết vấn đề. Chúng tôi yêu cầu tất cả tham gia vào cả hai điều kiện (được thiết kế cho kiểu chơi từng người). Mỗi người chơi đánh giá về ba vấn đề có các giải pháp đã được chúng tôi đưa ra, tức là đặt họ vào vai trò của người nhận xét mà không phải giải quyết vấn đề. Với ba vấn đề còn lại, chúng tôi yêu cầu những người chơi đưa ra giải pháp của họ, sau đó đánh giá về các giải pháp đó, tức là với ba vấn đề này thì vai trò của họ là giải quyết vấn đề.

Với những chi tiết liệt kê trên thì thí nghiệm này xem ra căn bản cũng giống với thí nghiệm đầu tiên. Sự khác biệt tiếp theo đây mới là yếu tố quan trọng để gỡ các phương án khác nhau ra. Chúng tôi muốn những người tham gia thí nghiệm đưa ra các giải pháp của chính họ để tạo ra cảm giác sở hữu đối với chúng, nhưng chúng tôi cũng muốn họ đối diện với cũng những giải pháp như vậy nhưng do chúng tôi đưa ra (khi đó vấn đề về việc ý tưởng nào hay hơn hay việc phù hợp với quan điểm riêng không còn ý nghĩa nữa). Làm cách nào mà chúng tôi có thể thực hiện được ý định này?

Trước khi tôi nói cho bạn biết chúng tôi đã làm gì, có lẽ trước hết hãy xem qua sáu vấn đề mà chúng tôi đưa ra dưới đây. Hãy nhớ rằng mỗi người chơi đều nhìn thấy ba vấn đề mà chúng tôi nêu ra đã có kèm giải pháp và với ba vấn đề còn lại thì họ phải đưa ra cách giải quyết của mình.

**Vấn đề 1:** Làm sao để cộng đồng giảm lượng nước tiêu thụ mà không phải đặt ra những quy định hạn chế hà khắc?

**Giải pháp đề xuất:** Tưới cỏ bằng nước thải tái chế lấy từ hệ thống thoát nước của các hộ gia đình.

**Vấn đề 2:** Bằng cách nào mỗi cá nhân có thể đóng góp vào việc gia tăng "Hạnh phúc chung của quốc gia"?

**Giải pháp đề xuất:** Các việc tốt nhưng chưa được làm nhiều cần được làm một cách thường xuyên.

**Vấn đề 3:** Có thể cải tiến đồng hồ báo thức theo cách nào để làm cho nó hiệu quả hơn?

**Giải pháp đề xuất:** Tạo ra chức năng là khi nhấn vào nút "ngủ thêm một chút", đồng nghiệp của bạn sẽ nhận được email báo rằng bạn đã ngủ quá nhiều.

**Vấn đề 4:** Làm sao để các trang mạng xã hội có thể bảo vệ được thông tin cá nhân của người dùng mà không làm hạn chế việc trao đổi thông tin?

**Giải pháp đề xuất:** Sử dụng các cài đặt riêng tư mặc định theo chế độ nghiêm ngặt, nhưng vẫn cho phép người dùng khi cần có thể giảm bớt mức độ chặt chẽ.

**Vấn đề 5:** Làm sao để công chúng có thể lấy lại được một phần số tiền tiêu phí vào các chiến dịch tranh cử?

**Giải pháp đề xuất:** Bắt các ứng cử viên đối chiếu các khoản chi cho tuyên truyền với các khoản đóng góp từ thiện.

**Vấn đề 6:** Làm cách nào để khuyến khích người Mỹ dành dụm nhiều tiền hơn cho lúc về hưu?

**Giải pháp đề xuất:** Chỉ cần tụ tập tán gẫu với các đồng nghiệp về vấn đề tiết kiệm quanh bàn nước.

Với mỗi vấn đề nằm trong nhóm mà những người chơi phải đưa ra giải pháp của chính họ, chúng tôi đưa ra một danh sách 50 từ và yêu cầu họ chỉ sử dụng những từ này để diễn tả giải pháp của họ. Bí quyết ở đây là mỗi danh sách này đều gồm những từ diễn tả các giải pháp mà chúng tôi đưa ra cho mỗi vấn đề và một số từ đồng nghĩa với chúng. Chúng tôi hy vọng rằng cách

này sẽ vẫn tạo ra cảm giác là họ là người tạo ra ý tưởng, trong khi vẫn đảm bảo rằng câu trả lời của họ là giống với giải pháp chúng tôi đưa ra.

Ví dụ, hãy nhìn vào danh sách những từ có thể sử dụng để trả lời cho vấn đề "Làm cách nào để giảm lượng nước cộng đồng sử dụng mà không cần phải đưa ra các biện pháp ngăn cấm nghiêm ngặt?":

Tưới	Được tái chế	Cỏ	Hộ gia đình	Sử dụng	Xử lý	Được lấy	Công	Từ	Thái
đang tưới	trên	phun	vườn	cây trồng	đé	được dùng	chủ yếu	nửa	xuống
Bản	thay vì	lâm sạch	cái	trong nhà	tiêu thụ	thiết lập	nhà	một	đá
Thoát nước	tái sử dụng	một phần	bộ phận	sau khi	bằng	hệ thống	hoạt động	lâm trong	một cái
Bình tưới	dùng	trong	tái chế	khác	trong	rửa	cho	như	của

Nếu bạn nhìn kỹ danh sách này, bạn có thể nhận thấy một bí quyết khác nữa. Chúng tôi đặt những từ diễn tả giải pháp của chúng tôi ở trên đầu danh sách (tưới cỏ sử dụng nước thải được tái chế lấy từ hệ thống thoát nước của hộ gia đình), vì thế những người chơi sẽ nhìn thấy chúng đầu tiên và hệ quả là họ sẽ có xu hướng tự mình đưa ra giải pháp đã có.

Chúng tôi so sánh mức độ đánh giá của những người chơi đối với ba giải pháp mà chúng tôi đưa cho họ với mức độ đánh giá những giải pháp mà họ "đề xuất". Một lần nữa, chúng tôi lại thấy những người chơi đánh giá giải pháp của mình cao hơn. Thậm chí khi chúng ta không giấu được sự nhầm tưởng về mức độ sáng suốt của các ý tưởng với chất lượng thực sự hay quan điểm riêng của cá nhân thì ảnh hưởng của thái độ đối với những thứ "Không-do-tôi-tạo-ra" vẫn rất mạnh. Vào cuối ngày, chúng tôi kết luận rằng một khi chúng ta cảm thấy chúng ta đã tạo ra được một cái gì đó, chúng ta sẽ có được một cảm giác rất rõ rệt về việc nó là của mình - và chúng ta bắt đầu đề cao sự hữu ích cũng như tầm quan trọng của ý tưởng "của chúng ta".

Lúc này, việc chọn một vài từ trong danh sách 50 từ để tạo ra một ý tưởng không khó khăn lắm, nhưng nó vẫn đòi hỏi những cố gắng nhất định. Chúng tôi băn khoăn rằng liệu có phải chỉ một sự bỏ công ít ỏi cũng khiến mọi người nghĩ rằng đó là ý tưởng của mình hay không - tức là một cái gì đó tương tự



như những thứ “tự làm một nửa” của Sandra Lee nhưng ở trong lĩnh vực tư duy. Sẽ thế nào nếu chúng tôi chỉ đưa cho những người tham gia thí nghiệm đúng cái câu diễn đạt giải pháp và chỉ thay đổi thứ tự các từ? Liệu cái hành động đơn giản là sắp xếp lại các từ để tạo ra ý tưởng cho giải pháp có đủ để làm cho mọi người coi đó là ý tưởng của họ hay không và từ đó, đề cao nó không? Để lấy ví dụ, chúng ta hãy cùng xem xét một vấn đề đã được đưa ra:

**Vấn đề:** Làm sao để giảm lượng nước được cộng đồng sử dụng mà không cần phải đưa ra những biện pháp cấm hà khắc?

Liệu các độc giả của *Thời báo New York* có ít ấn tượng hơn không với giải pháp của vấn đề khi nó được viết theo trật tự đúng và họ chỉ được yêu cầu bình luận về nó? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi cũng đưa ra cho họ giải pháp đó nhưng được viết lộn xộn và họ được yêu cầu phải sắp xếp lại nó thành một câu đúng ngữ pháp?

Đây là giải pháp được viết theo trật tự có ý nghĩa:

**Giải pháp đề xuất:** Tưới cỏ bằng nước thải tái chế lấy từ hệ thống thoát nước của các hộ gia đình.

Và đây là giải pháp được viết với các từ sắp xếp không đúng trật tự:

Các từ được dùng cho giải pháp đề xuất: cỏ hệ thống thoát nước bằng nước thải tái chế lấy từ tưới hộ gia đình.

**Liệu sự xáo trộn đó có tạo ra thái độ khác không?** Bạn đoán thử xem! Kết quả cho thấy cho dù chỉ là việc sắp xếp lại các từ theo đúng thứ tự thôi cũng đủ để những người tham gia thí nghiệm của chúng tôi cảm thấy ý tưởng là của họ và yêu thích nó hơn so với những ý tưởng đã có sẵn.

Hời ôi, dường như chúng tôi vừa khám phá ra rằng Mark Twain đã đúng.

## **Dòng điện trái chiều**

**G**ìờ, bạn có thể hỏi, “Liệu có những lĩnh vực - chẳng hạn như nghiên cứu khoa học - nơi mà sự thiên vị đối với ý tưởng của chính mình không có chỗ tồn tại hay không? Nơi mà mỗi ý tưởng đều được đánh giá dựa vào những tiêu chí khách quan?”

Với tư cách là một người nghiên cứu, tôi ước gì có thể nói với bạn rằng xu hướng quá yêu những ý tưởng của mình không bao giờ có trong thế giới khoa học khách quan và trong sáng. Dù gì thì chúng tôi cũng muốn được nghĩ rằng các nhà khoa học chủ yếu quan tâm đến các chứng cứ và số liệu và họ luôn hợp tác với nhau, không có bất kỳ niềm kiêu hãnh hay định kiến nào, để hướng tới một mục tiêu chung là sự phát triển của tri thức. Điều đó thật tốt, nhưng sự thực thì khoa học cũng được tiến hành bởi con người. Tức là các nhà khoa học thì cũng vẫn bị chi phối bởi cái máy điện toán công suất 20 watt một giờ (bộ não) và bởi sự thiên vị (chẳng hạn như ưu ái hơn đối với tác phẩm của mình), giống như những con người khác. Trong giới khoa học, sự kỳ thị đối với thứ Không-do-tôi-tạo-ra được gọi một cách thân thiện là "Lý thuyết bàn chải đánh răng." Ý tưởng của nó là ai cũng thích bàn chải đánh răng, ai cũng cần nó, ai cũng có nó, nhưng không ai muốn dùng cái của người khác.

Bạn có thể lý luận "Khoan đã, việc các nhà khoa học gấn bó quá mức với lý thuyết của họ là điều rất tốt. Dù gì, điều đó cũng thôi thúc họ dành hàng tuần hay hàng tháng trong các phòng thí nghiệm ngọt ngào dưới tầng hầm để làm những công việc buồn tẻ và chán ngắt." Trên thực tế, sự kỳ thị đối với thứ Không-do-tôi-tạo-ra có thể đưa đến sự cống hiến cao hơn và khiến cho người ta theo đuổi trong thời gian dài những ý tưởng của họ (hoặc là họ tưởng rằng nó là của họ).

Nhưng có thể là bạn cũng đã đoán được, sự kỳ thị đối với những gì Không-do-tôi-tạo-ra cũng có mặt trái của nó. Hãy cùng xem xét một ví dụ nổi tiếng về trường hợp một người quá yêu những ý tưởng của mình và về những phí tổn cho sự cố hữu này. Trong cuốn *Sự sai lầm ngớ ngẩn*, Zachary Shore đã mô tả cách mà Thomas Edison, nhà phát minh ra bóng đèn, đã phải vất vả như thế nào với dòng điện một chiều (DC). Một nhà sáng chế người Serbia tên là Nikola Tesla làm việc cho Edison đã phát triển thiết bị dùng điện xoay chiều (AC) khi làm việc dưới sự quản lý của Edison. Tesla cho rằng không giống như dòng điện một chiều, dòng điện xoay chiều không chỉ thắp sáng bóng đèn ở khoảng cách xa hơn mà còn có thể cấp năng lượng cho những cỗ máy lớn dùng trong công nghiệp sử dụng cùng một hệ thống đường dây. Nói một cách ngắn gọn, Tesla cho rằng thế giới thời hiện đại cần sử dụng dòng điện xoay chiều, và ông đã đúng. Chỉ có dòng điện xoay chiều mới có thể cung cấp năng lượng ở quy mô và mức độ cần thiết cho việc sử dụng điện rộng rãi ngày nay.

Mặc dù vậy, Edison vẫn cố gắng bảo vệ phát minh của mình và phủ nhận ý tưởng của Tesla, cho rằng nó "rất hay, nhưng hoàn toàn không có tính thực tế".

Edison hoàn toàn có thể có được bằng sáng chế đối với dòng điện xoay chiều, vì khi khám phá ra nó, Tesla đang làm việc cho ông, nhưng tình yêu của ông đối với dòng điện trực tiếp quá lớn đến mức ông không làm điều đó.

Edison bắt đầu phê phán dòng điện xoay chiều là quá nguy hiểm, thực tế vào thời điểm đó thì đúng là như vậy. Điều tồi tệ nhất xảy ra cho người nào chẳng may chạm phải dòng điện một chiều là một cú giật điện - choáng váng nhưng không gây chết người. Ngược lại chạm phải dây điện có dòng điện xoay chiều có thể làm chết người ngay lập tức. Hệ thống điện xoay chiều được thiết lập ban đầu ở Thành phố New York vào cuối thế kỷ XIX được làm từ những dây điện trần, treo lơ lửng và vắt chéo nhau. Các công nhân sửa chữa phải đi qua những đường dây nguội và nối lại các dây bị hỏng mà không có đủ thiết bị bảo hiểm (cái mà hệ thống ngày nay có đủ). Có những lúc, đã có người bị dòng điện xoay chiều giật chết.

Một trường hợp đặc biệt nghiêm trọng đã xảy ra vào buổi chiều ngày 11 tháng 10 năm 1889. Phía trên một giao lộ đông người qua lại ở giữa thành phố Manhattan, một công nhân sửa chữa tên là John Feeks đang đi qua các đường dây nguội thì chẳng may chạm phải một đường dây có điện. Cú giật điện mạnh đến nỗi nó quăng người này vào một mạng các dây cáp. Các dòng điện khác nhau chạy qua người anh ta, làm phát những tia sáng xanh lè từ chân, miệng và mũi. Máu nhỏ giọt xuống đường phố trước mặt những người xem đang há hốc miệng chứng kiến cảnh tượng khủng khiếp. Vụ việc này đúng là cái mà Edison cần để bênh vực cho những nhận định của ông về mức độ nguy hiểm của dòng điện xoay chiều cũng như cho tính ưu việt của dòng điện một chiều mà ông vốn yêu quý.

Với tư cách là một nhà sáng chế có ý thức cạnh tranh, Edison không có ý định để cho tương lai của dòng điện một chiều bị có cơ hội bị bức chết, vì thế ông đã tiến hành một chiến dịch truyền thông chống lại dòng điện xoay chiều, cố gắng làm cho công chúng e sợ cái công nghệ đang là đối thủ đó. Ban đầu ông chứng minh sự nguy hiểm của dòng điện xoay chiều bằng cách chỉ đạo cho các kỹ thuật viên của mình làm giật điện những con chó và con mèo bị lạc, sử dụng chúng để cho mọi người thấy tính đầy rủi ro của dòng điện xoay chiều. Bước tiếp theo là ông bí mật tài trợ để làm ra những cái ghế điện sử

dùng dòng điện xoay chiều dùng vào việc thi hành án tử hình. Kẻ đầu tiên bị hành quyết trên ghế điện, William Kemmler, thực sự là đã bị làm chín từ từ. Chắc chắn đó không phải là khoảnh khắc vinh quang nhất của Edison, nhưng rõ ràng là nó rất hiệu quả và là một bằng chứng đáng sợ về sự nguy hiểm của dòng điện xoay chiều. Nhưng bất chấp những nỗ lực mà Edison bỏ ra để làm nổi bật mặt trái của nó, cuối cùng thì dòng điện xoay chiều vẫn trở thành thống lĩnh.

Hành động kém khôn ngoan của Edison cũng minh chứng cho một điều rằng mọi thứ có thể trở nên tệ hại đến mức nào nếu chúng ta quá gắn bó với ý tưởng của chính mình bởi, bất chấp sự nguy hiểm của nó, dòng điện xoay chiều vẫn chứng tỏ khả năng cao hơn rất nhiều trong việc cung cấp năng lượng cho thế giới này. May mắn cho phần lớn chúng ta là những việc bám vào những ý tưởng của chính mình một cách phi lý trí ít khi lại kết thúc một cách tồi tệ như trường hợp của Edison.

TẤT NHIÊN LÀ những hậu quả tiêu cực của sự kỳ thị đối với thứ Không-do-tôi-tạo-ra vượt ra ngoài những ví dụ về một số cá nhân cụ thể. Các công ty, nhìn chung, đều đi theo hướng là tạo ra văn hóa của công ty để làm trung tâm cho niềm tin, ngôn ngữ, quy trình và sản phẩm của nó. Được nhóm lại bởi những sức mạnh văn hóa ấy, những con người làm việc trong công ty sẽ chấp nhận một cách tự nhiên những ý tưởng hình thành bên trong nó là có ý nghĩa hơn và có tầm quan trọng cao hơn những ý tưởng của các cá nhân hay tổ chức khác.

Nếu chúng ta nghĩ đến văn hóa của tổ chức như là một thành tố quan trọng của sự kỳ thị đối với những thứ "Không-do-tôi-tạo-ra", một cách để nhận ra xu hướng này có lẽ là xem cái tốc độ nở rộ của những chữ cụm chữ đầu viết tắt trong các công ty, các ngành công nghiệp và trong mỗi ngành nghề. (Ví dụ như ICRM thay cho Quản lý quan hệ khách hàng một cách sáng tạo (*Innovative Customer Relationship Management*); KPI thay cho Chỉ số cơ bản về hiệu quả công việc (*Key Performance Indicator*); OPR thay cho Nguồn lực của người khác (*Other People's Resources*); QSC thay cho Chất lượng, Dịch vụ và Sự trong sạch (*Quality, Service, Cleanliness*); GAAP thay cho các nguyên tắc kế toán cơ bản được áp dụng chung (*Generally Accepted Accounting Principles*); SAAS thay cho phần mềm làm dịch vụ (*Software as a Service*); TCO thay cho Tổng chi phí của việc sở hữu (*Total Cost of Ownership*) và nhiều cách viết tắt khác nữa. Các chữ cái viết tắt chứa đựng

kiến thức bí mật dành cho người trong cuộc; chúng cho phép người ta nói đến một ý tưởng theo một cách ngắn gọn. Chúng cũng làm tăng thêm tính quan trọng mà người ta có thể ý thức được về các ý tưởng và đồng thời, chúng cũng làm cho những ý tưởng khác khó có thể xâm nhập vào bên trong được.

Các chữ viết tắt không hẳn là có hại, nhưng vấn đề sẽ nảy sinh khi các công ty trở thành nạn nhân của chính những huyền thoại của họ và áp dụng hướng nội một cách hạn hẹp. Ví dụ như Sony, công ty này đã có một thời gian dài thành công với máy bán dẫn như Walkman, đèn hình Trinitron. Sau một chuỗi những thành công, công ty này đã nhiễm phải một niềm tin vô điều kiện đối với chính mình; "nếu cái gì đó không phải được tạo ra ở Sony, người ta không muốn làm gì với nó cả," James Surowiecki đã viết như vậy trong tờ báo Người New York. Giám đốc điều hành của Sony là Sir Howard Stringer cũng tự mình thừa nhận rằng các kỹ sư của Sony cũng là nạn nhân của hội chứng Không-phải-ta-làm-ra-nó. Ngay cả khi những đối thủ cạnh tranh đã đưa ra những sản phẩm thế hệ sau của các nhãn hiệu bán rất chạy trên thị trường như iPod hay Xbox, những con người ở Sony vẫn không chấp nhận rằng những ý tưởng ở bên ngoài đó hay hơn ý tưởng của họ. Họ đã bỏ lỡ cơ hội đối với các sản phẩm như máy MP3 hay TV màn hình phẳng, trong khi lại phí công sức để phát triển những sản phẩm không được hoan nghênh như những chiếc máy ảnh không tương thích với những kiểu bộ nhớ thông dụng nhất.

## Những dòng điện ngược chiều

Những thí nghiệm đã được chúng tôi tiến hành để kiểm tra hiệu ứng IKEA cho thấy, khi chúng ta tự làm ra được cái gì, chúng ta đánh giá chúng cao hơn thực tế. Còn các thí nghiệm để kiểm chứng hội chứng Không-phải-ta-làm-ra cũng đã chứng minh điều tương tự đối với các ý tưởng của chúng ta. Dù là chúng ta tạo ra được cái gì - một hộp đồ chơi, một nguồn điện mới hay một định lý toán học - điều quan trọng nhất chính là ở chỗ đó là sáng tạo của chúng ta. Khi chúng ta tạo ra nó, chúng ta thường có cảm giác rất tự tin là nó có ích hơn và quan trọng hơn những ý tưởng tương tự mà người khác đưa ra.

Giống như những phát hiện khác của kinh tế học hành vi, phát hiện này có thể có lợi hoặc có hại. Ở khía cạnh tích cực, nếu bạn hiểu được ý thức về

việc được sở hữu và niềm tự hào xuất phát từ sự bỏ công sức và thời gian vào các dự án và ý tưởng, bạn có thể, một cách dễ dàng, tạo cảm hứng để chính mình và những người khác đóng góp nhiều hơn và chú tâm hơn vào công việc. Lần tới, khi mở hộp một món hàng và nhìn vào phiếu kiểm tra, bạn có thể sẽ thấy tên ai đó được viết một cách đầy tự hào lên đó. Hay thử nghĩ về điều có thể xảy ra nếu bạn giúp bọn trẻ của mình trồng rau trong vườn. Cơ hội có được ở đây là nếu bọn trẻ nhà bạn tự trồng rau diếp, cà chua và dưa chuột, rồi cùng với bố mẹ chế biến món salad cho bữa tối, chúng nhất định sẽ ăn (và thích thú) món rau của chúng. Tương tự như vậy, nếu thực hiện bài trình bày của tôi trước các lãnh đạo nhà băng không phải giống như bài giảng mà như một buổi hội thảo trong đó tôi hỏi họ một loạt những vấn đề có tính dẫn dắt, họ có thể sẽ có cảm giác tự họ đưa ra ý tưởng và từ đó, áp dụng nó với tất cả sự nhiệt thành.

Và tất nhiên cũng có mặt tiêu cực của vấn đề. Chẳng hạn như khi một người hiểu được cách để điều khiển mong muốn được sở hữu của một người khác và dùng cách đó để dẫn dắt con người mất cảnh giác kia làm một việc cho mình. Nếu tôi muốn một số nghiên cứu sinh làm việc cho tôi trong một dự án nghiên cứu cụ thể, tôi chỉ cần làm cho họ tin rằng chính họ đã đưa ra ý tưởng đó, để cho họ tiến hành một nghiên cứu nho nhỏ, phân tích các kết quả và thế là họ mắc câu. Và, như trong trường hợp của Edison, quá trình phát sinh tình cảm với ý tưởng của chính mình sẽ dẫn đến sự gắn bó rất bền chặt. Một khi chúng ta đã quá yêu những ý tưởng của mình, có vẻ như là rất khó để linh hoạt khi cần thiết (trong nhiều tình huống, "khăng khăng theo ý mình" là không nên). Chúng ta sẽ gặp rủi ro là bỏ qua những ý tưởng mà đơn giản là nó hay hơn của chính chúng ta.

Giống như nhiều khía cạnh thuộc về bản chất thú vị và gây tò mò của con người, xu hướng đề cao cái mà chúng ta tạo ra là một cái túi hổ lốn những điều xấu và tốt. Nhiệm vụ của chúng ta là tìm cách để tận dụng được những mặt tốt và giảm thiểu những cái xấu ra khỏi chính mình.

**VÀ LÚC NÀY**, nếu bạn không thấy phiền, vui lòng sắp xếp những từ sau đây vào thành câu và chỉ ra bạn thấy ý tưởng này quan trọng thế nào:

một căn bản quan trọng phần và bản thân con người chúng ta của là phi lý trí.

Mức độ đánh giá là từ 0 (không quan trọng chút nào) đến 10 (rất quan

trọng). Tôi thấy ý tưởng này là \_\_\_\_\_ ở khía cạnh tầm quan trọng.

## CHƯƠNG 5. BÀN VỀ SỰ TRẢ THÙ:

### Điều gì khiến chúng ta đi tìm công lý?

**T**rong cuốn tiểu thuyết Bá tước Monte Cristo, nhân vật chính là Edmond Dantes vì bị oan mà phải vào tù. Về sau, ông đã vượt ngục thành công và tìm thấy gia tài mà người bạn tù để lại cho ông, cuộc đời ông thay đổi từ đó. Dưới cái tên giả là Bá tước Monte Cristo, ông đã sử dụng tài sản và trí thông minh của mình để đánh lừa và giật dây những kẻ đã phản bội mình, dùng những biện pháp khủng khiếp để trả thù. Nhưng về sau, chứng kiến những mảnh vụn của cuộc đời phía sau sự trả thù, vị bá tước hiểu ra rằng khát vọng trả thù của ông đã đi quá xa.

Giả sử chúng ta có cơ hội, có lẽ phần lớn sẽ rất muốn được trả thù, mặc dù có thể rất ít người hành động một cách cực đoan như Dantes đã làm. Báo thù là một trong những bản năng sâu xa nhất của con người. Đi theo chiều dài lịch sử, hàng biển máu đã đổ và vô vàn sinh mạng đã mất đi để giải quyết các món nợ - thậm chí ngay cả khi nó chẳng mang lại điều gì tốt đẹp.

NHƯNG HÃY THỬ tưởng tượng đến hoàn cảnh như sau: Bạn và tôi sống cách đây hai ngàn năm trên một vùng đất sa mạc cổ, tôi có một con lừa rất đẹp và bạn muốn ăn trộm nó. Nếu bạn nghĩ rằng tôi là một người luôn hành động có lý trí, bạn có thể tự nhủ rằng: "Dan Ariely phải mất tới 10 ngày đào giếng cật lực để kiếm đủ tiền mua con lừa đẹp đẽ này. Nếu có một đêm nào đó mình đánh cắp nó và trốn đi một nơi thật xa, Dan chắc sẽ nghĩ rằng truy đuổi mình thật chẳng đáng. Anh ta thà coi nó như một vụ làm ăn thua lỗ và đi đào thêm giếng để kiếm tiền mua con lừa khác còn hơn." Nhưng nếu bạn biết không phải lúc nào tôi cũng có thể tỉnh táo như vậy và trên thực tế, tôi là kẻ đầu óc tầm tối, chỉ nung nấu mong muốn trả thù và sẽ đuổi theo bạn đến tận cùng, lấy lại không những con lừa của mình mà còn lấy toàn bộ đàn dê của bạn, chỉ để lại cho bạn một bãi chiến trường nhuộm máu - bạn có còn cố đi ăn trộm con lừa của tôi nữa không? Theo tôi đoán thì chắc là không rồi. Như vậy, từ góc độ này, có thể thấy rằng cho dù những sự báo thù có thể gây



ra những thiệt hại đến mức nào chẳng nữa (và bất cứ ai đã từng trải qua một cuộc ly dị hay chia tay tồi tệ chắc sẽ hiểu điều tôi nói), có vẻ như là sự lo sợ bị trả thù - thậm chí là với những cái giá rất lớn - có thể đóng vai trò của một biện pháp cưỡng chế hữu hiệu hỗ trợ cho sự hợp tác cũng như trật tự trong xã hội. Mặc dù tôi không hề gợi ý rằng nên áp dụng kiểu "máu trả máu," tôi vẫn cho rằng nhìn chung thì việc đe dọa trả thù vẫn có tác dụng nhất định.

Vậy cơ chế và động cơ thực sự bên trong cái hình thức cưỡng chế có từ thưở ban đầu của loài người này là gì? Trong hoàn cảnh nào thì con người muốn trả thù? Cái gì thúc đẩy chúng ta bỏ thời gian, tiền bạc, công sức và thậm chí chấp nhận cả rủi ro chỉ cốt để làm cho người khác phải đau đớn?

### Thú vui từ Sự trừng phạt

**Đ**ể tiến hành nghiên cứu xem mong muốn trả thù ăn sâu trong bản chất của con người như thế nào, tôi xin mời bạn xem xét một nghiên cứu của một nhóm các nhà khoa học Thụy Sĩ, đứng đầu là Ernst Fehr, người đã nghiên cứu về vấn đề trả thù thông qua một thí nghiệm kiểu trò chơi có tên là Trust Game (Trò chơi Niềm tin). Đây là quy tắc của trò chơi được giải thích cho những người chơi:

Bạn cùng với một người khác sẽ làm thành một cặp chơi. Các bạn sẽ được đưa vào hai phòng riêng biệt và bạn không biết chính xác danh tính của người kia. Người tổ chức thí nghiệm đưa cho mỗi người 10 đô-la. Bạn sẽ dùng số tiền đó với hành động đầu tiên của mình. Bạn phải quyết định hoặc là gửi hết số tiền đó cho người bạn chơi hoặc giữ lại nó cho mình. Nếu bạn giữ lại nó, mỗi người sẽ giữ lại được 10 đô-la và trò chơi kết thúc. Tuy nhiên, nếu bạn đưa số tiền của mình cho người chơi kia, người tổ chức thí nghiệm sẽ nhân số tiền lên bốn lần - nhờ thế mà người chơi còn lại sẽ có 10 đô-la của họ cộng với 40 đô-la (bằng 10 đô-la x 4). Người chơi còn lại khi đó có thể lựa chọn: (a) giữ tất cả số tiền lại, có nghĩa là anh ta sẽ có 50 đô-la và bạn chẳng được gì; hoặc (b) gửi lại một nửa số tiền cho bạn, có nghĩa là khi đó bạn sẽ kết thúc trò chơi với 25 đô-la mỗi người.

Vấn đề ở đây, dĩ nhiên, là liệu bạn có tin vào người kia hay không. Bạn có gửi số tiền của mình cho người đó không - khi có nguy cơ là bạn sẽ mất hết số tiền đó? Và liệu người cùng chơi có hiểu được sự gửi gắm của bạn và

chia số tiền có được cho bạn không? Dự đoán của kinh tế học lý trí thật đơn giản: chẳng có ai đi đưa lại cho người kia một nửa trong số 50 đô-la của họ, và bởi vì từ góc độ của kinh tế học thì hành vi không đưa lại này gần như là có thể tiên liệu được, cho nên ngay từ đầu cũng sẽ không ai đưa cho người kia 10 đô-la. Nhưng trong trường hợp này thì lý thuyết đơn giản này của kinh tế học lại không chính xác: thông tin tốt lành là mọi người hóa ra có niềm tin và biết đáp lại niềm tin của người khác hơn nhiều so với những gì kinh tế học lý trí lý giải. Rất nhiều người đã chuyển cho người kia 10 đô-la của họ, và người cùng chơi đã đáp lại bằng việc gửi lại cho họ 25 đô-la.

Đó là trò chơi niềm tin căn bản. Nhóm nghiên cứu Thụy Sĩ còn thêm vào đó một bước rất thú vị: nếu người cùng chơi với bạn chọn cách giữ lại cho anh ta cả 50 đô-la, bạn có thể sử dụng tiền của chính mình để trừng phạt con người xấu bụng kia. Hễ bạn đưa cho người tổ chức thí nghiệm 1 đô-la bằng tiền túi của chính mình, người cùng chơi tham lam sẽ bị trừ đi 2 đô-la. Có nghĩa là nếu bạn quyết định bỏ ra 2 đô-la, người kia sẽ bị mất 4 đô-la, và nếu bạn quyết định bỏ ra cả 25 đô-la, người kia sẽ mất tất cả số 50 đô-la đã kiếm được. Nếu bạn tham gia vào trò chơi này và người kia phản bội niềm tin của bạn như vậy, liệu bạn có trả thù theo cái cách tổn kém này không? Bạn có hy sinh số tiền mình có để làm cho kẻ kia phải xót ruột không? Bạn sẽ bỏ ra số tiền bao nhiêu?

Thí nghiệm này cho thấy là trong số những người có cơ hội, rất nhiều người đã chọn cách trả thù, và họ trả thù khá nặng. Tuy vậy, phát hiện này vẫn chưa phải là phần thú vị nhất của nghiên cứu. Trong quá trình những người tham gia thí nghiệm suy nghĩ để quyết định, não họ được quét bởi một thiết bị có tên là máy chụp chức năng ba chiều (*Positron Emission Tomography* - PET). Bằng cách này, những người tổ chức thí nghiệm có thể quan sát hoạt động của não bộ trong quá trình suy nghĩ. Kết quả cho thấy có sự gia tăng hoạt động trên phần trung tâm của não trước. Đây cũng là phần của bộ não liên quan mật thiết đến sự tưởng thưởng của con người. Nói một cách khác, theo kết quả chụp của PET, có vẻ như là quyết định trừng phạt người khác rất liên quan đến cảm giác thỏa mãn. Hơn nữa, những người có hoạt động của trung tâm não trước ở mức cao thì cũng là người trừng phạt người khác ở mức độ nặng hơn.

Tất cả điều này cho thấy rằng trừng phạt những kẻ phản bội, ngay cả khi nó khiến chúng ta phải trả giá nhất định, có những căn nguyên về mặt sinh

học. Và hành vi này trên thực tế là mang lại cảm giác hài lòng (hay ít nhất là chứng tỏ một phản ứng tương tự như sự hài lòng).

SỰ THÔI THỨC trừng phạt cũng tồn tại trong giới động vật. Trong một thí nghiệm được tiến hành tại Viện Nhân chủng học tiến hóa ở Leipzig, Đức, Keith Jensen, Josep Call và Michael Tomasello dự kiến tìm hiểu xem liệu những con vượn có ý thức về sự công bằng không. Cách thức tiến hành thí nghiệm là cho hai con vượn vào hai chuồng bên cạnh nhau và đặt một cái bàn chất đồng thức ăn trong tầm với của cả hai, ngay bên ngoài cái chuồng. Cái bàn được lắp bánh lăn và có dây buộc ở hai đầu. Những con vượn có thể tóm lấy cái bàn và kéo nó về gần hoặc xa phía chuồng của mình hơn. Cái dây được gắn vào phía gần bàn. Nếu một con vượn kéo cái dây, cái bàn sẽ đổ ập xuống và thức ăn sẽ bị đổ tất xuống đất, rời khỏi tầm tay của chúng.

Khi các nhà nghiên cứu cho một con vượn vào cái chuồng và để trống cái chuồng còn lại, con vượn kéo cái bàn, ăn một cách thỏa mãn và không kéo cái dây. Tuy nhiên, mọi việc thay đổi khi con thứ hai được cho vào cái chuồng bên cạnh. Khi cả hai con vượn cùng ăn thức ăn thì mọi việc đều ổn cả; nhưng nếu có một con tình cờ kéo cái bàn về gần phía chuồng của mình và ra khỏi tầm với của con vượn kia, con vật bị chọc tức thường kéo cái "sợi dây báo thù" và làm đổ ập cái bàn. Không chỉ có vậy, các nhà nghiên cứu còn cho biết rằng khi cái bàn lăn khỏi tầm tay con vượn, con vật bức bối nổi đóa lên, biến thành một kẻ đầy lông lá rít lên từng hồi. Cách ứng xử gần giống nhau của con người và con vượn cho thấy rằng cả hai đều có những ý thức bản năng về công bằng và sự trả thù, cho dù phải trả giá, đóng vai trò sâu xa trong trật tự xã hội của cả người và vượn.

NHƯNG SỰ TRẢ THÙ còn có nhiều hơn là việc thuần túy thỏa mãn mong muốn được giành lại thứ của phía bên kia. Niềm tin và sự trả thù, thực ra chỉ là hai mặt ngược nhau của đồng xu. Như chúng ta thấy trong trò chơi niềm tin, mọi người nói chung sẵn lòng đặt niềm tin vào người khác, thậm chí ngay cả những người họ không quen biết và sẽ không bao giờ gặp lại (điều này theo quan điểm của kinh tế học pháp luật là niềm tin thái quá). Yếu tố căn bản này trong niềm tin cũng là lý do mà chúng ta cảm thấy rất bức bối khi khế ước xã hội, dựa trên nền tảng là niềm tin, bị vi phạm, và cũng là lý do mà trong những hoàn cảnh như vậy, chúng ta sẵn sàng dành thời gian và tiền bạc của chúng ta, và cả những rủi ro có thực nữa, để trừng phạt kẻ bội ước. Những xã hội có niềm tin có được những lợi ích lớn lao hơn rất nhiều so với

những xã hội thiếu niềm tin, và chúng ta đã được sắp đặt một cách bản năng để cố gắng duy trì niềm tin trong xã hội ở mức cao.

## **Cà chua thối dành cho các lãnh đạo nhà băng**

**C**hẳng có gì đáng ngạc nhiên khi công chúng giận sôi lên và muốn được làm gì đó để trả thù vào thời điểm khủng hoảng ngành tài chính năm 2008. Với sự sụp đổ của thị trường chứng khoán mà đằng sau nó là các khoản vay thế chấp, các định chế ngân hàng cũng sụp đổ theo kiểu hiệu ứng domino. Tháng 5/2008, JPMorgan Chase mua lại Bear Stearns. Ngày 7 tháng 9, chính phủ phải tiến hành động thái cứu Fannie Mae và Freddie Mac. Một tuần sau, ngày 14 tháng 9, Merrill phải bán cho Bank of America. Ngay hôm sau, Lehman Brothers nộp hồ sơ xin phá sản. Ngày tiếp theo đó (16 tháng 9), Cục dự trữ liên bang Mỹ quyết định cấp một khoản vay cho AIG để tránh cho công ty này khỏi sụp đổ. Ngày 25 tháng 9, một phần các chi nhánh ngân hàng của Công ty Washington Mutual được bán cho JPMorgan Chase và ngay ngày hôm sau, Washington Mutual và các chi nhánh còn lại nộp đơn xin tái cơ cấu tài chính và trả nợ theo lộ trình để tránh phá sản.

Vào thứ hai ngày 29 tháng 9, Nghị viện đã bỏ phiếu chống gói cứu trợ tài chính do Tổng thống George W. Bush đệ trình, khiến cho chỉ số công nghiệp trung bình Dow Jones mất đi tới 778 điểm. Và trong khi Chính phủ đang tiến hành soạn thảo một gói cứu trợ khác để Nghị viện có thể phê chuẩn, đến lượt Wachovia lộ ra mình là một định chế thua lỗ tiếp theo khi tiến hành đàm phán với Citigroup và Wells Fargo (ngân hàng sau đã mua lại Wachovia vào ngày 3 tháng 10).

Khi tôi quan sát những phản ứng giận dữ của người dân đối với kế hoạch cứu trợ thêm 700 tỷ đô-la cho các ngân hàng, có vẻ như những gì người ta muốn chính là bằm nhỏ những kẻ điều hành nhà băng, những kẻ đã cho tất cả danh mục đầu tư của họ xuống toilet. Một người bạn của tôi gần như phát cuồng lên và đề xuất một cách làm cổ điển: "Thay vì đánh thuế chúng ta để rồi cứu trợ cho những kẻ tội lỗi đó," anh ta gào lên, "Quốc hội hãy bỏ chúng vào trong thùng gỗ với tay, chân và đầu thò ra ngoài. Tôi dám cá là tất cả những người Mỹ đều cần được giải tỏa cơn giận bằng niềm vui được ném vào chúng những quả cà chua thối!"

Giờ chúng ta hãy cùng xem xét vấn đề này từ góc độ của trò chơi niềm tin. Chúng ta đã tín thác cho các ngân hàng đó tất cả các khoản lương hưu, tiền tiết kiệm, các giấy tờ có giá của mình. Và họ đã bỏ đi với tất cả số tiền 50 đô-la của bạn (có lẽ là phải thêm vài con số 0 vào đó nữa). Vì thế là chúng ta cảm thấy mình bị phản bội, chúng ta nổi giận, và chúng ta muốn những nhà băng đó phải trả giá xứng đáng.

## SỰ GIẬN DỮ CỦA NHÀ LÀM LUẬT

Đoạn trích sau đây từ là thư của một đại biểu nghị viện giấu tên đăng trên một trang web chính trị cấp tiến mở của cánh tả. Nó đã mô tả rất đúng sự giận dữ của phần đông công chúng đối với chương trình cứu trợ các ngân hàng năm 2008:

Paulsen và các đại biểu của Đảng Cộng hòa trong nghị viện, hoặc là một số ít người sẽ thực sự bỏ phiếu cho nó (phần lớn trong đó đều không muốn phải nhận trách nhiệm về những hậu quả của chính sách của họ), đã phát biểu rằng không thể có thêm bất kỳ sự bổ sung hay hỗ trợ thêm nào. Thật khốn kiếp. Tôi không hề muốn kích lên một sự thất vọng trên khắp thế giới (tôi không cường điệu vì nó hoàn toàn là một khả năng có thể xảy ra), nhưng tôi sẽ không bỏ phiếu cho một tờ séc trắng để mang lại 700 tỷ đô-la cho những kẻ khốn kiếp đó.

Nancy [Pelosi] tuyên bố rằng bà ta muốn có thêm gói "kích thích" thứ hai, gói đã bị chính quyền Bush và các nghị sĩ thuộc Đảng Cộng hòa đã từ chối. Tôi không hề muốn cho đi 700 tỷ đô-la cho những kẻ vô cảm nhất trên hành tinh này để chơi mấy ván bài brit tệ hại. Tôi muốn những cải cách thực sự của ngành, và tôi muốn nó phải nghiêm túc ở mức cao nhất.

Henry Waxman đã gợi ý rằng phải cải cách cách quản trị công ty, trong đó có đề cập đến vấn đề thù lao của các CEO như một cái giá của việc cải cách này. Một vài đại biểu trong nghị viện đã nói trước công chúng về việc cho phép điều chỉnh một số khoản thế chấp trong các vụ phá sản, và các thành viên trong Ủy ban Tư pháp của Nghị viện rất quan tâm đến nó. Đó là một khả năng có thật.

Chúng ta đã có thể tước bỏ tất cả các khoản hỗ trợ cho ngành này trong dự luật về cho vay thế chấp với những khoản tín dụng lớn mà Nghị viện đã thông qua vào tháng 11 năm ngoái, và thể hiện điều đó trong dự luật. Một số ý tưởng khác được đưa ra nhưng khó có thể được bàn cho rõ vào tuần tới. Tôi

cũng thấy mình thảo ra được những quy định chẳng phục vụ được cho một mục đích nào hữu ích ngoại trừ phí báng cái nền kinh tế này, kiểu như yêu cầu các giám đốc điều hành, giám đốc tài chính và chủ tịch hội đồng quản trị của các công ty đó bán các giấy tờ cầm cố và thế chấp cho Kho bạc để chứng tỏ rằng họ đã hoàn thành quy trình xem xét cho vay theo quy định. Trong khi bây giờ thì người tiêu dùng phải nộp đơn xin phá sản để cảm nhận được nỗi xấu hổ thực sự với các khoản nợ nần ngập đầu, dù là việc họ không kiểm soát được chi tiêu của mình phần lớn là do trong gia đình có người bệnh nặng. Chuyện đó thật là ngộ nghĩnh và trẻ con, và hoàn toàn là không thích hợp. Tôi cho rằng cần phải có những ý tưởng khác, tôi phải xem xem có ai tình nguyện giữ chặt cái bọn chó đẻ đó không, để tôi có thể nện cho bặt những thứ cặn bã trong người chúng ra.

Để cứu giúp nền kinh tế, các ngân hàng trung ương trên thế giới đã cố gắng bơm tiền vào hệ thống này, cấp cho các ngân hàng thương mại các khoản vay ngắn hạn, tăng tính thanh khoản, mua lại các chứng khoán có đảm bảo và tất cả những biện pháp mà người ta có thể tìm thấy trong sách vở. Nhưng những biện pháp cực mạnh này không mang lại hiệu quả như mong muốn trong việc làm hồi phục nền kinh tế, đặc biệt nếu bạn tính đến những ảnh hưởng đáng tiếc mà việc bơm tiền với số lượng lớn thực sự mang lại trong động thái cố gắng cứu vãn nền kinh tế .

Công chúng vẫn tiếp tục nổi giận, bởi trọng tâm của vấn đề ở đây là khôi phục lại niềm tin thì lại bị phớt lờ. Trên thực tế, tôi cho rằng niềm tin của công chúng đã bị hủy hoại bởi ba yếu tố: luật về gói cứu trợ tài chính dành cho ngân hàng đã được điều chỉnh theo cách mà người ta thông qua nó (bao gồm cả nhiều biện pháp cắt giảm thuế mà thực tế chẳng liên quan gì); những khoản tiền thưởng khổng lồ dành cho những con người làm việc trong vực tài chính và thái độ trở-lại-hoạt-động-như-không-có-chuyện-gì-xảy-ra của Phố Wall.

## **Sự trả thù của khách hàng: Câu chuyện của chính tôi, Phần I**

**K**hi cậu con trai Amit của tôi lên ba và tôi cùng Sumi chuẩn bị chờ đón đứa con thứ hai là Neta, chúng tôi quyết định mua một chiếc xe gia đình mới. Chiếc xe chúng tôi chọn là Audi. Đó không phải là chiếc xe dòng xe cá nhân, nó màu đỏ (màu an toàn nhất!) và một cốp hành lý thu gọn (thật tiện lợi!).

Hơn nữa, đây là hãng ô tô có tiếng về dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt, và chiếc xe được thay dầu miễn phí 4 năm. Chiếc Audi nhỏ này thật là tuyệt - nó sinh động và sành điệu, điều khiển rất dễ chịu, và tôi thích nó.

Chúng tôi sống ở Princeton, New Jersey, và vào thời điểm đó, khoảng cách từ căn hộ của chúng tôi tại Viện Đào tạo nâng cao đến nhà trẻ của Amit chưa đến 200m, vì thế chúng tôi chỉ có cơ hội được lái xe vào những dịp đi mua thực phẩm và hai tháng một lần đến MIT ở Cambridge, bang Massachusetts. Vào các buổi tối trước ngày phải có mặt ở MIT, tôi thường rời Princeton vào khoảng 8 giờ để tránh tắc đường và tôi có mặt ở Cambridge vào khoảng nửa đêm; khi trở lại Princeton thì lịch trình sẽ là ngược lại.

Vào một lần như thế, tôi vẫn rời MIT vào lúc 8 giờ tối, đi cùng với Leonard Lee, một đồng nghiệp ở Trường Đại học tổng hợp Columbia, người có chuyến đi đến Boston trùng với lịch của tôi. Suốt vài tháng trước đó, Leonard và tôi có rất ít thời gian để nói chuyện với nhau, vì thế chúng tôi đều mong chờ chuyến đi này. Sau khi khởi hành được khoảng 1 tiếng, khi tôi đang chạy với tốc độ 70 dặm một giờ và trên làn bên trái của con đường Massachusetts Turnpike đông đúc thì bỗng nhiên, tôi thấy bàn đạp nhấn ga chẳng có tác dụng gì đối với động cơ nữa. Tôi nhấc chân khỏi bàn đạp rồi thử nhấn lần nữa. Chiếc xe rú lên, nhưng không thay đổi tốc độ, giống như chúng tôi đang thả trôi nó với vận tốc trung bình.

Rồi cái tốc độ trung bình cũng nhanh chóng giảm xuống. Tôi bật xi-nhan bên phải và nhìn qua vai. Hai chiếc xe tải loại 18 bánh nối đuôi nhau đang chạy như thể sắp chồm lên tôi và hình như chẳng buồn để ý gì tới đèn xi-nhan. Không có cách nào tiến sang được. Sau khi hai chiếc xe tải đi qua, tôi cố gắng tìm cách tạt vào làn bên phải. Nhưng hình như những tay lái ở Boston đều giữ khoảng cách với xe đi trước một khoảng mà người ta chỉ có thể nhìn được khi dùng kính hiển vi loại tốt.

Người bạn vốn dĩ rất hay chuyện và luôn tươi cười của tôi vào thời điểm ấy chẳng còn vẻ gì là muốn trò chuyện hay tươi cười nữa. Khi tốc độ chiếc xe chỉ còn có 30 dặm một giờ, tôi liều mạng lần cuối cùng đưa chiếc xe vào lề phải. Mặc dù chiếc xe đã dừng hẳn lại trước khi tôi có thể đưa nó sát vào ven đường, nhưng dù gì chẳng nữa thì chúng tôi cũng đã ra được khỏi làn chạy xe. Tôi tắt máy, chờ vài phút và sau đó khởi động lại để kiểm tra xem có phải do điện của xe không. Không có tác dụng gì. Tôi mở nắp ca-pô và nhìn vào động cơ. Trước đây thì tôi có thể hiểu được động cơ của một chiếc ô tô. Ngày

ấy, bạn có thể nhìn thấy bộ chế hòa khí, pit-tông, bu gi và mấy cái ống dẫn cùng dây cu-roa; nhưng chiếc Audi mới này lại chỉ có một khối vỏ kim loại và chẳng nhìn được phụ tùng nào bên trong. Tôi đành từ bỏ ý định tự kiểm tra và gọi cứu hộ giao thông. Một tiếng sau, chúng tôi được kéo trở lại Boston.

Vào buổi sáng, tôi gọi dịch vụ khách hàng của Audi và tường thuật lại sự việc, rõ ràng và chi tiết hết mức có thể cho người trực máy. Tôi kể chi tiết đến cả chiếc xe tải, nỗi sợ hãi khi phải tìm cách đưa chiếc xe ra khỏi phần đường cao tốc, cả việc tôi có một người đi cùng và tính mạng của anh ấy nằm trong tay tôi, và nỗi thống khổ khi phải điều khiển một chiếc xe mà động cơ không hoạt động. Người phụ nữ ở đầu bên kia đường dây đáp lại như thể đọc sẵn một kịch bản. "Tôi rất tiếc về sự bất tiện này", cô ta làm một hơi. Cái giọng đó làm tôi chỉ muốn tóm lấy cuống họng cô ta lôi ra khỏi ống nghe. Tôi đã phải trải qua cảm giác cận kề cái chết - chứ không phải nói đến cái việc có một chiếc xe mới dùng được 5 tháng bị hỏng, và tất cả những gì cô ta có thể gọi cái thử thách chết người ấy chỉ là "bất tiện". Tôi mừng tượng rằng cô ta đang ngồi ở đó, mài miết giữa móng tay.

Rồi cuộc nói chuyện diễn biến như sau:

*Cô ta:* Hiện tại ông có ở thành phố của mình không?

*Tôi:* Không. Tôi đang sống ở New Jersey, và tôi đang mắc kẹt ở Massachusetts.

*Cô ta:* Lạ thật. Theo hồ sơ của chúng tôi thì ông sống ở Massachusetts.

*Tôi:* Tôi từng sống ở Massachusetts, nhưng tôi đã chuyển đến New Jersey hai năm rồi. Tôi cũng mua xe ở New Jersey.

*Cô ta:* Chúng tôi có chính sách hoàn lại tiền cho những người bị mắc kẹt trong thành phố. Chúng tôi có thể thanh toán vé máy bay hoặc tàu hỏa để khách hàng có thể về nhà. Nhưng vì theo hồ sơ thì ông đang sống ở Massachusetts nên ông không được hưởng chính sách này.

*Tôi (lớn tiếng):* Tức là việc các cô lưu hồ sơ sai là lỗi của tôi à? Tôi có thể cung cấp tất cả những bằng chứng cô cần để chứng minh tôi đang sống ở New Jersey.

*Cô ta:* Tôi rất tiếc. Chúng tôi chỉ căn cứ vào hồ sơ.

*Tôi (quyết định không đi vào vấn đề này nữa mà tập trung vào việc làm*



sao sửa được nhanh chiếc xe của mình): Thế chiếc xe thì sao?

*Cô ta:* Tôi sẽ gọi cho đại lý và thông báo cho họ về chiếc xe của ông.

Cũng trong ngày hôm đó, tôi biết được rằng phải bốn ngày sau, bên đại lý mới có thể ngó ngàng đến chiếc xe của tôi được. Tôi thuê một chiếc xe khác, rồi Leonard và tôi lại lên đường, lần này thì may mắn hơn và đã về được đến nơi.

Suốt một tháng sau đó, tôi gọi cho bộ phận dịch vụ khách hàng của Audi hai đến ba lần mỗi tuần, nói chuyện với những người trực máy và cả trưởng bộ phận ở tất cả các cấp bậc, lần nào cũng hỏi về tình trạng của chiếc xe, nhưng chẳng có kết quả gì. Sau mỗi lần gọi, tôi lại càng bức bối hơn. Tôi rút ra được ba điều, đó là: đã có điều gì rất tồi tệ với chiếc xe; rằng dịch vụ khách hàng của Audi cố gắng gánh càng ít trách nhiệm càng tốt; và rằng từ đó trở đi, tôi sẽ không bao giờ còn cảm thấy thích thú khi lái chiếc xe đó nữa bởi những cảm giác tồi tệ sau sự cố vừa qua.

Một người bạn trong văn phòng chương lý quận ở Massachusetts đã cho tôi biết về những "luật lệ vô tích sự".

Vì vậy, tôi đã gọi cho dịch vụ khách hàng của Audi để nói cho những người ở đó biết tôi hiểu rõ việc này. Người đầu dây bên kia tỏ ra rất ngạc nhiên rằng trên đời lại có cái gọi là "đạo luật vô tích sự". Cô ta khuyến nghị tôi đi kiện (và tôi có thể hình dung ra cô ta đang mỉm cười và nghĩ "Các luật sư của chúng tôi sẽ rất vui lòng được lôi kéo luật sư của ông vào một quá trình kiện tụng kéo dài và tốn kém").

Sau cuộc nói chuyện, tôi hiểu rằng tôi chẳng có cơ hội nào cả. Thuê một luật sư để giải quyết vụ tranh chấp này còn thiệt hại hơn việc bán tổng chiếc xe đi và chịu lỗ. Sau đúng một tháng kể từ khi bị hỏng, chiếc xe cũng được sửa xong. Tôi lái chiếc xe thuê đến Boston, lên chiếc Audi của tôi và quay trở lại Princeton với tâm lý chẳng vui vẻ gì. Tất nhiên là tôi thất vọng với việc chiếc xe sớm bị hỏng đến như vậy, nhưng tự tôi cũng hiểu ô tô dù gì cũng chỉ là máy móc và hỏng hóc là chuyện vẫn xảy ra - chẳng nên phiền muộn về điều đó làm gì. Điều làm tôi thật sự bức mình là cách cư xử của bộ phận dịch vụ khách hàng của hãng xe. Thái độ rõ ràng là thiếu quan tâm cũng như cái kiểu làm cho khách hàng phải mòn mỏi vì chờ đợi làm tôi vô cùng tức giận. Tôi chỉ muốn làm gì đó để cái bọn Audi này cũng phải trải qua những sự chịu đựng mà tôi đã trải qua.

## Đừng động vào điện thoại

Sau đó, tôi đã có một cơ hội tuyệt vời để xả cơn giận cùng với một trong những người bạn tốt của mình là Ayelet Gneezy (giáo sư Trường đại học tổng hợp California ở San Diego). Cô ấy hiểu tôi muốn quay trở lại vấn đề Audi và gợi ý rằng chúng tôi sẽ cùng xem xét hiện tượng này. Chúng tôi quyết định tiến hành một thí nghiệm về sự trả đũa của khách hàng, với hy vọng là qua quá trình làm thí nghiệm, chúng tôi sẽ hiểu rõ hơn hành vi cũng như cảm giác muốn trả thù của chính mình.

Công việc đầu tiên của chúng tôi là phải tạo ra điều kiện thí nghiệm mà ở đó, những người tham gia thí nghiệm muốn trả thù chúng tôi. Nghe không hay lắm, nhưng chúng tôi cần như vậy để có thể định lượng được mức độ của hành vi trả đũa. Cách thu xếp lý tưởng cho một thí nghiệm như vậy là tạo ra sự bức bối cao độ cho khách hàng - cái gì đó giống câu chuyện của tôi với dịch vụ khách hàng của Audi. Mặc dù là Audi có vẻ như thấy rất thoải mái khi làm cho tôi bức mình, chúng tôi tin rằng họ sẽ không có ý định làm bức mình đến một nửa số người gọi đến đường dây hỗ trợ khách hàng của họ và không làm bức mình một nửa còn lại chỉ để giúp ích cho việc nghiên cứu của chúng tôi. Vì thế chúng tôi phải thiết lập ra một hoàn cảnh tương tự.

Mặc dù có thể là bằng một cách nào đó, việc tạo ra sự tức giận cao độ của những người tham gia thí nghiệm có thể là tốt cho mục đích thí nghiệm, chúng tôi cũng không có ý định làm cho ai đó phải vào nhà giam hay đổ máu, nhất là với những người tham gia thí nghiệm của chúng tôi. Chưa nói đến việc để cho những người tham gia thí nghiệm này phải chịu những cảm xúc khó chịu đáng kể với mục tiêu nghiên cứu sự trả thù có cái gì đó cũng hơi vô đạo đức, ít nhất là như vậy. Vì mục đích nghiên cứu, chúng tôi cũng muốn rằng thí nghiệm chỉ tạo ra sự bức bối của khách hàng ở mức thấp. Lý do là gì? Đó là bởi vì nếu chúng tôi có thể tạo ra sự giận dữ ở cấp độ thấp nhưng vẫn đủ để làm cho mọi người có cảm giác muốn và có hành động trả thù thì có thể suy ra rằng, trong đời sống thực, nơi có nhiều hành vi có khả năng gây giận dữ ở mức độ lớn hơn, khả năng xảy ra việc trả thù cũng sẽ cao hơn rất nhiều.

Việc tạo ra những cách để làm cho mọi người bức mình cũng mang lại những niềm vui nhất định. Chúng tôi tính đến cả cách cho những người tổ chức thí nghiệm ăn tối và phả hơi vào mặt những người tham gia thí nghiệm

khi giải thích nhiệm vụ họ phải làm, đổ thứ gì vào họ hoặc giẫm lên chân họ. Tuy nhiên, cuối cùng thì chúng tôi quyết định sẽ cho người tổ chức thí nghiệm nói chuyện điện thoại di động trong khi đang giải thích nhiệm vụ cho người chơi, nói chuyện với ai đó vài giây, tắt máy và không hề có bất kỳ lời nào về việc bị xen vào câu chuyện, cứ tiếp tục giải thích nhiệm vụ từ chỗ mà anh ta đã dừng lại trước đó. Chúng tôi thấy là cách này ít làm tổn thương và hơn nữa không kém vệ sinh như những ý tưởng kia.

Như vậy là chúng tôi đã chọn được cách để chọc tức người khác, nhưng chúng tôi cho người tham gia thí nghiệm cơ hội trả thù như thế nào, và làm cách nào để có thể đo lường được nó? Chúng tôi chia các loại hành động trả thù thành hai mức là "yếu" và "mạnh". Hành động trả thù yếu là loại hành động được chấp nhận trong khuôn khổ các chuẩn mực đạo đức và pháp luật, giống như khi tôi lớn tiếng phàn nàn với hàng xóm, bạn bè (và cả bạn nữa, độc giả thân mến) về dịch vụ khách hàng không thể hiểu nổi của Audi. Cư xử theo cách này thì hoàn toàn là ổn, và không ai có thể nói rằng bạn đã đi ra ngoài các chuẩn mực xã hội khi thể hiện nỗi bức tức của mình. Sự trả thù được xếp ở mức mạnh khi một người vượt ra khỏi các chuẩn mực được chấp nhận để trả thù kẻ đã làm mình giận dữ, bằng hình thức có thể là đập vỡ cửa sổ, gây ra thiệt hại gì đó về mặt vật chất, hay ăn trộm của bên kia cái gì đó. Chúng tôi quyết định sử dụng kiểu trả thù mức độ mạnh, và đây là những gì chúng tôi làm.

Daniel Berger-Jones là một anh chàng tuổi hai mươi, sáng sủa, tài năng và đẹp trai (cao, tóc đen, vai rộng và lại có một vết sẹo trông có vẻ dữ dằn bên má trái). Anh ta là một sinh viên khoa diễn viên ở Trường Đại học tổng hợp Boston chưa có việc làm, và thực sự là người mà chúng tôi đang cần. Ayelet và tôi thuê anh ta vào dịp hè để đi chọc tức những người có mặt trong những quán cà phê có thể tìm thấy ở khắp Boston. Là một diễn viên giỏi, Daniel có thể dễ dàng gây bức bối cho mọi người trong khi vẫn nhìn thẳng vào họ một cách quyến rũ; không những thế, anh ta còn có thể lặp đi lặp lại màn trình diễn của mình giống hệt luôn.

Yên vị trong một quán cà phê, Daniel quan sát những người vào đó một mình. Sau khi họ đã ngồi xuống ghế và nhâm nhi đồ uống, anh ta lại gần và nói, "Xin lỗi, không biết bạn có sẵn lòng tham gia vào một nhiệm vụ chỉ mất năm phút để lấy 5 đô-la không?" Phần lớn mọi người vui vẻ nhận lời, vì 5 đô-la thì thừa để trả tiền cà phê của họ. Khi người kia đã nhận lời, Daniel đưa

cho họ mười mảnh giấy có những chữ cái ngẫu nhiên trên đó (giống như những tờ giấy mà chúng tôi dùng cho thí nghiệm đã được mô tả ở Chương II về Ý nghĩa của lao động).

“Đây là cái tôi muốn bạn làm,” anh ta sẽ bắt đầu bài hướng dẫn như vậy với mỗi người. “Hãy tìm các cặp chữ Ss càng nhiều càng tốt và khoanh chúng lại. Nếu bạn tìm được tất cả các cặp chữ trên một tờ thì chuyển sang tờ sau. Khi hết 5 phút, tôi sẽ trở lại để thu các tờ giấy này và trả cho bạn 5 đô-la. Bạn có muốn hỏi gì không?”

Năm phút sau, Daniel sẽ quay trở lại, nhận các tờ giấy, đưa cho người chơi một năm các tờ 1 đô, cùng với một tờ biên nhận đã viết sẵn như sau:

Tôi là ..... đã nhận 5 đô-la để tham gia vào một thí nghiệm.

Ký tên:..... Ngày:.....

“Vui lòng đếm tiền, ký biên nhận và để nó lại trên bàn. lát nữa tôi sẽ trở lại để lấy,” Daniel nói và bỏ đi để tìm một người khác cũng đang háo hức được chơi. Theo thiết kế của chúng tôi, đó là điều kiện có kiểm soát, không gây bức bối.

Một nhóm khác - những người phải chơi trong điều kiện gây bức bối - tiếp xúc với Daniel theo cách khác đi một chút. Trong khi đang giải thích nhiệm vụ, anh ta giải vờ là điện thoại của mình rung. Anh ta thò tay vào túi, rút điện thoại ra và nói "Chào Mike. Có chuyện gì vậy?" Dừng một lát, anh ta nói tiếp rất sôi nổi, "Tối nay đi ăn pizza lúc 8 rưỡi nhé. Chỗ tôi hay chỗ cậu?" Sau đó anh ta kết thúc cuộc đàm thoại bằng câu hẹn "Để sau nhé." Toàn bộ cuộc trò chuyện giả vờ này mất khoảng 12 giây.

Sau khi đã bỏ điện thoại vào túi, Daniel chẳng nói năng gì đến việc vừa bị ngắt quãng và cứ thế mô tả tiếp công việc. Ngoài chi tiết này thì mọi thứ có vẻ như vẫn giống với điều kiện được kiểm soát.

Chúng tôi muốn là những người chơi bị ngắt quãng bởi cú điện thoại di động bức bối nhiều hơn và muốn tìm cách trả thù hơn, nhưng bằng cách nào chúng tôi có thể đo được mức độ muốn báo thù của họ? Khi Daniel đưa cho tất cả những người chơi này năm tiền lẻ, anh ta bảo họ, "Đây là năm đô-la. Vui lòng đếm nó và ký biên nhận". Nhưng trên thực tế, anh ta luôn đưa cho họ nhiều hơn mức cần thiết và giả vờ là nhầm lẫn. Lúc thì anh ta đưa họ 6 đô-

la, lúc thì 7 đô-la, lúc thì 9 đô-la. Chúng tôi rất muốn biết liệu những người chơi, khi nghĩ về việc họ được nhận số tiền lớn hơn do có sự nhầm lẫn liệu có thể hiện sự trả thù mức độ mạnh bằng việc vi phạm một chuẩn mực xã hội (cụ thể ở đây là giữ lại số tiền vượt quá) hay là trả lại nó. Đặc biệt, chúng tôi rất muốn đo lường xem mức độ mà mọi người giữ lại số tiền thừa có tăng theo những cuộc điện thoại gây gián đoạn kéo dài 12 giây kia không. Chúng tôi chọn cách này cũng vì lẽ là nó tương tự như những cơ hội trả thù mà mọi người gặp hàng ngày trong cuộc sống. Hãy tưởng tượng bạn đi nhà hàng và phát hiện ra rằng người phục vụ trả nhầm tiền - bạn có cho anh ta biết không hay giữ lại món lộc phi pháp đó? Và nếu người phục vụ đó làm cho bạn bực mình thì thế nào? Bạn có lơ đi trước sự nhầm lẫn này không?

Đối diện với tình thế tiến thoái lưỡng nan này, những người chơi của chúng tôi đã làm gì? Mức tiền thừa mà họ nhận được (1 đô-la, 2 đô-la, 4 đô-la) chẳng có ảnh hưởng gì đối với việc họ có tỏ ra biết hay không biết số tiền thừa. Việc Daniel nói điện thoại trong khi đang hướng dẫn cho họ mới tạo ra sự khác biệt. Chỉ có 14% người chơi phải hứng chịu sự thất thố của Daniel trả lại tiền thừa cho anh ta, so với 45% người chơi trong điều kiện không gây bực bội. Việc chỉ có 45% người chơi trả lại số tiền thừa mặc dù họ không bị chọc tức chắc hẳn cũng là điều đáng buồn, nhưng rõ ràng là việc một cú điện thoại 12 giây gây ra phiền phức thực sự đã làm giảm đi đáng kể cái khả năng người chơi trả lại tiền thừa, khi mà chỉ có một tỷ lệ rất nhỏ người chơi chọn cách xử sự trung thực.

## **Một khách sạn tồi và Những câu chuyện khác**

**Đ**iều thú vị là tôi phát hiện ra rằng không chỉ riêng mình lựa chọn hành vi làm đối phương méch lòng sau khi hứng chịu việc các nhân viên dịch vụ khách hàng ngược đãi. Lấy hai thương gia Tom Farmer và Shane Atchison làm ví dụ. Nếu bạn tìm tên họ trên Internet, bạn sẽ thấy một đoạn trình diễn rất vui nhộn có tên là “Bạn có một khách sạn thật tồi” sử dụng phần mềm trình diễn PowerPoint có nội dung quở trách việc quản lý khách sạn Doubletree Club ở Houston.

Vào một đêm lạnh giá năm 2001, hai thương gia này bước vào khách sạn, nơi họ trước đó đã đặt phòng và được xác nhận là có chỗ. Đáng buồn là khi đến nơi, họ được thông báo là khách sạn đã hết chỗ và chỉ còn có một phòng

nhưng không dùng được vì điều hòa và đường nước bị hỏng. Thông tin này rõ ràng là làm người ta khó chịu, nhưng điều làm Farmer và Atchison thực sự tức giận chính là thái độ thờ ơ của Mike, người nhân viên trực đêm đó.

Mike không có bất kỳ một hành động nào để tìm chỗ ở thay thế cho họ. Trên thực tế, thái độ thô lỗ, không biết lỗi và thiếu quan tâm của anh ta làm cho Farmer và Atchison tức giận hơn cả việc không có phòng. Vì Mike lúc đó đại diện cho khách sạn, họ cho rằng anh ta có trách nhiệm phải quan tâm tới họ, và khi anh ta không làm điều đó, họ nổi giận và quyết định phải tìm sự công bằng cho mình. Giống như tất cả những nhà tư vấn giỏi nghề, họ soạn một bản PowerPoint. Bản trình diễn này mô tả quá trình diễn biến sự việc - được thêm dăm thêm ớt bằng những câu trích hài hước từ “Nhân viên trực đêm Mike.” Họ còn thêm vào đó cả việc tính toán những khoản thu nhập tiềm năng mà chuỗi khách sạn này có thể bị mất do cách làm việc thiếu trách nhiệm của anh ta, tất nhiên là kèm theo khả năng họ chẳng bao giờ quay trở lại khách sạn Doubletree Club.

Ví dụ, ở slide số 15 có tiêu đề là “Chúng tôi chắc hẳn sẽ không quay lại Doubletree Club Houston,” Tom và Shane mô tả khả năng họ quay trở lại như sau:

## CHÚNG TÔI CHẮC HẮN SẼ KHÔNG QUAY TRỞ LẠI

### DOUBLETREE CLUB HOUSTON

- Khả năng bị chết trong bồn tắm trong đời một người là 1/10.455 (theo thông tin của Hội đồng Quốc gia về An toàn)
- Khả năng trái đất bị đẩy khỏi hệ mặt trời do lực hút của một ngôi sao đi ngang qua là 1/2.200.000 (theo thông tin của Trường Đại học Michigan);
- Khả năng trúng xổ số ở nước Anh là 1/13.983.816 (theo Công ty Xổ số của Anh);
- Khả năng chúng tôi quay trở lại Doubletree Club Houston: còn thấp hơn cả những trường hợp trên.

(Thế còn khả năng các bạn để dành phòng cho chúng tôi thì sao nhỉ?)

Hai thương gia này gửi email văn bản đó đến cho Tổng giám đốc của Khách sạn Doubletree Club và khách hàng của họ ở Houston. Ngay sau đó thì bản trình diễn của họ đã lan nhanh trên Internet với tốc độ lan truyền vi-

rút. Doubletree cuối cùng đã đưa ra đề nghị sửa chữa lỗi lầm với Farmer và Atchison. Hai người này khi đó chỉ yêu cầu Doubletree hãy khắc phục các vấn đề về dịch vụ của họ, và khách sạn sau đó thông tin lại là họ đã thực hiện điều đó.

**MỘT CÂU CHUYỆN TRẢ THÙ KHÁC** có một kết thúc khá tốt đẹp là về anh em nhà Neistat, những người đã làm một video để mô tả chi tiết sự việc mà họ gặp phải với dịch vụ khách hàng của Apple. Khi pin chiếc Ipod của một trong số anh em nhà này bị hỏng và họ gọi đến để hỏi về việc thay thế, chiếc Ipod đã quá thời gian 1 năm bảo hành nên để thay nó, họ sẽ phải trả 255 đô-la cộng với chi phí bưu điện. Người trực máy còn nói thêm rằng: "Với cái giá đó thì anh cũng biết đấy, thà mua một cái mới còn hơn."

Để đáp lại, anh em nhà Neistat dùng bình xịt sơn để sơn dòng chữ "PIN IPOD CHỈ CÓ TUỔI THỌ 18 THÁNG VÀ KHÔNG THAY THẾ ĐƯỢC" lên tất cả các poster quảng cáo Ipod đầy màu sắc ở thành phố New York. Họ còn quay phim lại sự việc này và đưa nó lên YouTube với nhan đề "Bí mật bẩn thỉu của iPod" và những website khác nữa. Hành động của họ đã buộc Apple phải thay đổi chính sách thay thế pin của họ. (Không may là Apple tiếp tục sản xuất các loại iPod và iPhone với những chiếc pin rất khó thay thế.)

Tất nhiên là trong nhận thức của công chúng thì khi nói đến dịch vụ khách hàng kém không thể không nói đến ngành hàng không. Đi lại bằng máy bay thường được xem là một công việc chứa đựng sự thù hận. Ở khía cạnh an ninh, có thể kể đến cách kiểm tra rất xâm phạm sự riêng tư như sờ soạng khắp cơ thể những bà già mặc những món đồ độn mông. Chúng ta phải tháo giày và đảm bảo rằng tất cả kem đánh răng, kem giữ ẩm và các thứ chất lỏng khác không được quá 3 ao-xơ và phải đựng vừa trong một cái túi Ziploc trong suốt và vuông vắn. Và tất nhiên, còn vô số những sự bực bội và phiền phức khác, bao gồm cả việc xếp hàng dài, chỗ ngồi chật chội và chuyến bay bị hoãn.

Trong nhiều năm, ngành hàng không đã tìm cách để tính tiền tất cả mọi thứ, nhồi trên một chuyến bay càng nhiều chỗ và nhiều khách càng tốt, đến mức những khoảng trống giữa các chỗ ngồi chỉ phù hợp cho một đứa trẻ. Họ tính tiền hành lý, nước, đồ ăn nhẹ trên chuyến bay. Họ thậm chí còn tối ưu hóa thời gian bay bằng cách tăng thời gian ở trên không và giảm thời gian ở dưới đất, và, hậu quả là, bạn thử đoán xem điều gì xảy ra khi một chuyến bay

bị trì hoãn? Bạn đoán được rồi đấy - một chuỗi các chuyến bay bị hủy khắp các sân bay do thời tiết xấu ở một nơi nào đó. ("Không phải lỗi của chúng tôi," ngành hàng không nói vậy. Và hậu quả của tất cả những sự xâm phạm và làm tổn thương là tạo ra sự tức tối cũng như ý muốn trả thù trong lòng các hành khách, và họ có rất nhiều cách để thể hiện sự thất vọng của mình.

Và tôi lại chính là nạn nhân của một trong những cách mà người ta sử dụng để trả thù ngành hàng không khi bay trên chuyến bay từ Chicago đến Boston. Khi lên máy bay, tôi thấy rất hài lòng với số ghế 17B ở giữa, ngồi hai bên là hai người to béo như sắp lấn sang cả ghế của tôi. Sau khi máy bay cất cánh được một lúc, tôi vớ lấy tờ tạp chí hàng không trong cái túi trước ghế. Thay vì cảm giác cứng cáp của giấy, tôi sờ thấy thứ gì đó lạnh lạnh ươn ướt của cái mà gọi một cách lịch sự là tờ thức ăn để lại. Tôi rút tay ra và đứng lên để ra toilet rửa tay. Ở đó, tôi nhìn thấy giấy vệ sinh vương vãi khắp toilet, sàn thì toàn nước tiểu và ngăn đựng xà phòng thì rỗng không. Hành khách ở chuyến bay trước, và cụ thể là người trước đó đã ngồi ở chỗ mà tôi đang ngồi bây giờ, chắc hẳn đã quá tức giận (cảm giác này chắc cũng làm lây sang đội bảo dưỡng và làm vệ sinh). Tôi nghĩ là người đã tặng tôi món quà ướt nhoẹt trong túi trước ghế ngồi cũng như những hành khách làm bày bừa cái toilet không thù oán cá nhân gì với tôi cả. Tuy nhiên, cách họ thể hiện nỗi tức giận đối với ngành hàng không đã gây ra sự tức giận cho các hành khách khác, và những người này đến lượt họ có khả năng sẽ lại trả thù.

Thử nhìn quanh xem. Bạn có nhận thấy phản ứng có tính chất trả đũa của công chúng để đáp lại sự cư xử ngày càng tệ của các công ty hay không? Bạn có gặp phải ngày càng nhiều sự thô lỗ, sự phớt lờ, lạnh nhạt và đôi khi là hằn học tại các cửa hàng, trên chuyến bay, các quầy cho thuê xe và những nơi khác tương tự thế? Khó mà biết được ai đã khởi phát ra cái hiện tượng con gà - quả trứng này, nhưng khi chúng ta là khách hàng và gặp phải những dịch vụ khó chịu, chúng ta sẽ tức giận và thường loại nhà cung cấp dịch vụ đó ra khỏi danh sách được sử dụng cho lần tới - cho dù bản thân nhà cung cấp dịch vụ đó chưa chắc đã có lỗi trong sự việc khó chịu mà chúng ta gặp phải.

Người phải gánh chịu sự tức giận của chúng ta sau đó sẽ tiếp tục phục vụ các khách hàng khác, nhưng bởi vì họ đang ở trong trạng thái tinh thần không tốt nên cũng khó có thể lịch sự và nhã nhặn được. Và thế là cái vòng tròn của sự bức bối, thất vọng và trả thù sẽ lặp đi lặp lại.

Đại lý và nhà phân phối chính



Một hôm, Ayelet và tôi cùng đi ăn trưa để trao đổi về thí nghiệm có sự tham gia của Daniel và cái điện thoại di động của anh ta. Cô phục vụ trẻ, mới khoảng 20 và dường như không có vẻ chú tâm gì cả ghi các món chúng tôi gọi. Ayelet gọi một cái bánh xăng-uych cá hồi còn tôi gọi món salat Hy Lạp.

Vài phút sau, người phục vụ xuất hiện trở lại, mang theo một suất salat Caesar và một bánh xăng-uych gà tây. Ayelet và tôi nhìn nhau, rồi cùng quay sang nhìn cô phục vụ.

“Chúng tôi có gọi những thứ này đâu.” Tôi bảo cô ta.

“Ôi, tôi xin lỗi. Tôi sẽ mang chúng vào.”

Ayelet đang rất đói bụng. Cô ấy nhìn tôi. Tôi nhún vai “Thôi được rồi,” cô ấy nói, “chúng tôi sẽ dùng những món này.”

Cô phục vụ nhìn chúng tôi một cách thiếu thiện cảm. “Tôi xin lỗi”, cô ta nói ráo hoảnh và đi mất.

Ayelet hỏi tôi “Này, nếu bây giờ cô ta tính nhằm hóa đơn và số tiền chúng ta phải trả được giảm đi thì sao nhỉ?” “Liệu chúng ta có nói cho cô ta biết là cô ta nhằm hay không, hay không thèm nói gì, cho bồ tức?” Câu hỏi này liên quan đến chính thí nghiệm của chúng tôi đây, nhưng nó có một điểm khác biệt rất quan trọng. Nếu chỉ là hỏi về số tiền tip mà chúng tôi có thể đưa cho người phục vụ thì đơn giản: cô ta đã làm chúng tôi không hài lòng (ở đây cô ta là nhà phân phối chính theo lý thuyết của kinh tế học), và để giải quyết điều đó thì chúng tôi sẽ giảm số tiền tip dành cho cô ta. Nhưng nếu tính tiền nhằm trong hóa đơn thì lại khác. Nhà hàng chứ không phải là cô phục vụ phải chịu khoản thâm hụt nho nhỏ này; nếu liên quan đến hóa đơn thì cô phục vụ lúc này chỉ là đại lý và nhà hàng mới là nhà phân phối chính. Nếu chúng tôi phát hiện ra hóa đơn bị tính nhằm nhưng không nói gì về điều đó, với lý do chúng tôi không vừa ý với cách làm việc của cô phục vụ, nhà phân phối chính ở đây sẽ phải trả giá vì hành động của đại lý. Liệu chúng tôi có nên có hành động trả thù nhà phân phối chính vì lỗi của đại lý không? Và “sẽ thế nào”, chúng tôi tự hỏi mình, “nếu người phục vụ này là chủ sở hữu nhà hàng?” Trong trường hợp đó, cô ta vừa là đại lý, vừa là nhà phân phối chính. Không biết tình huống đó có làm tăng nguy cơ cô ta bị chúng tôi trả thù hay không?

Suy đoán của chúng tôi là khả năng có hành động trả thù nhà hàng/nhà phân phối chính sẽ thấp hơn nếu người phục vụ chỉ là đại lý và khả năng

không nói gì về sự nhầm lẫn trong hóa đơn tính tiền sẽ cao hơn nếu cô ta cũng là nhà phân phối chính. (Còn thực tế thì cũng chẳng có nhầm lẫn nào trong hóa đơn tính tiền cả và mặc dù chúng tôi không hài lòng lắm với cô phục vụ, chúng tôi vẫn đưa cô ta số tiền tip 15 xu.) Chúng tôi có cảm giác ý tưởng rằng sự phân biệt đại lý với nhà phân phối chính khiến cho xu hướng có hành động trả thù có thể khác đi xem ra khá hợp lý. Vì thế chúng tôi quyết định kiểm tra lại suy đoán của mình và nghiên cứu kỹ hơn vấn đề này.

Trước khi tôi nói cho bạn biết là chúng tôi đã làm gì cũng như đã phát hiện ra vấn đề gì, bạn hãy tưởng tượng một ngày nào đó bạn đi vào cửa hàng quần áo của một công ty và gặp phải một người bán hàng rất khó chịu. Cô ta đứng sau quầy, tán chuyện với một đồng nghiệp về buổi diễn cuối cùng của American Idol, mặc cho bạn đang ra hiệu để cô ta để ý. Bạn vô cùng phật ý khi cô ta cứ phớt lờ bạn. Bạn nghĩ đến chuyện bỏ đi, nhưng lại rất thích mấy cái áo sơ mi và áo cổ lọ bạn vừa tìm được, và cuối cùng thì bạn cũng quăng cái túi đựng mấy món đồ lên quầy. Rồi bạn phát hiện ra rằng cô phục vụ quên không quét giá của chiếc áo cổ lọ. Bạn cũng hiểu rằng việc không phải trả đủ tiền sẽ làm thiệt hại cho chủ cửa hàng (nhà phân phối chính) chứ không phải người bán hàng (đại lý). Bạn có làm thỉnh không, hay chỉ ra sai sót cho cô ta?

Và giờ hãy cân nhắc một ví dụ hơi khác một chút: Bạn đến một cửa hàng quần áo không thuộc công ty nào, và ở đây, bạn gặp một người bán hàng khó chịu, người này tình cờ là chủ cửa hàng. Một lần nữa, bạn cũng có cơ hội được “miễn phí” cái áo cổ lọ. Trong trường hợp này, người phân phối chính và đại lý là một, tức là việc không nói gì về sự nhầm lẫn sẽ có tác dụng trừng phạt cả hai. Bạn sẽ làm gì? Liệu hành động của bạn có khác đi không khi mà người phải chịu đựng sự trả thù cũng là người gây ra sự tức giận của bạn?

CÁCH TỔ CHỨC thí nghiệm tiếp theo của chúng tôi cũng tương tự như thí nghiệm trong quán cà phê. Nhưng trong lần này, Daniel sẽ tự giới thiệu anh ta với một số khách uống cà phê trong quán bằng cách nói “Xin chào, tôi được một giáo sư ở MIT thuê làm trong một dự án.” Trong trường hợp này, anh ta là đại lý, tương đương với vai trò của cô phục vụ hay người bán hàng, và nếu con người bị chọc giận quyết định giữ lại số tiền thừa thì tức là anh ta đã làm tôi (nhà phân phối chính) bị thiệt. Với những người chơi khác, Daniel nói, “Xin chào, tôi đang làm nghiên cứu phục vụ cho luận văn tốt nghiệp của tôi. Tôi tự chi trả cho việc nghiên cứu này.” Khi đó, anh ta là nhà phân phối chính, giống như người chủ của cửa hàng. Liệu khả năng những người

Boston đang uống cà phê đó trả thù có cao hơn khi hành động của họ có tác dụng trừng phạt chính Daniel hay không? Liệu họ có phản xạ tương tự trong mọi trường hợp không phụ thuộc vào việc ai sẽ là người bị dính đòn hay không?

Kết quả thật đáng thất vọng. Trong thí nghiệm đầu tiên, chúng tôi đã phát hiện được rằng những người bị làm phiền bởi cuộc gọi điện thoại có xu hướng trả tiền thừa lại ít hơn so với những người không bị ngắt quãng. Nhưng chúng tôi đã bị ngạc nhiên hơn khi nhận ra xu hướng muốn trả thù không phụ thuộc vào việc ai, Daniel (đại lý) hay tôi (nhà phân phối chính) phải gánh chịu thiệt hại. Điều này gợi cho chúng tôi nhớ đến Tom Farmer và Shane Atchison. Trong trường hợp của họ thì người làm cả hai bức mình chủ yếu là Mike, nhân viên trực ban đêm (đại lý), nhưng bản trình diễn PowerPoint của họ thì chỉ nhằm vào Khách sạn Doubletree Club (nhà phân phối chính). Có vẻ như là vào cái thời điểm chúng ta sôi sục ý định trả thù, chúng ta không quan tâm xem chúng ta sẽ trừng trị ai - chúng ta chỉ muốn ai đó phải trả giá, không cần biết đó là đại lý hay nhà phân phối chính. Với số lượng các mối quan hệ đại lý - nhà phân phối chính hiện nay trên thị trường cũng như sự phổ biến của việc thuê ngoài (làm tăng thêm số lượng mối quan hệ này), chúng tôi cho rằng đây đúng là một kết quả đáng để lo ngại.

## **Sự trả thù của khách hàng: Câu chuyện của chính tôi, Phần II**

**C**húng tôi biết được rằng thậm chí ngay cả một sự việc gây tổn thương nho nhỏ cũng có thể kích thích bản năng trả thù trong chúng ta. Một khi chúng ta cảm thấy nhu cầu phải phản ứng, chúng ta thường không phân biệt được ai thực sự làm chúng ta tức giận và ai thực sự phải chịu hậu quả của hành động trả đũa. Đây là tin đáng buồn đối với các công ty áp dụng kiểu hứa hão đối với các dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc khách hàng của họ. Các hành vi trả thù không dễ gì nhận biết được từ văn phòng của giám đốc điều hành. (Và khi có ý định thực hiện hành vi trả thù thì người tiêu dùng cũng sẽ cố để che dấu hành động của họ.) Tôi e rằng các công ty như Audi, Doubletree, Apple và nhiều hãng hàng không hầu như không có ý thức về mối quan hệ nhân quả giữa hành vi gây tổn thương khách hàng của họ và sự thôi thúc trả thù trong lòng khách hàng.

Vậy tôi đã trả thù Audi thế nào? Tôi đã xem nhiều đoạn video vui nhộn

trên YouTube mà mọi người trút nỗi bức dọc của mình vào đó, nhưng cách này không hợp với tôi. Vì thế, tôi quyết định viết một nghiên cứu tình huống giả định trên *Tạp chí Kinh doanh Harvard* (HBR) rất tiếng tăm. Câu chuyện kể về một sự việc không hay ho mà Tom Zacharelli đã gặp phải với chiếc xe hơi Atida mới tinh của anh ta (tôi tự bịa ra cái nhãn hiệu “Atida” và sử dụng tên gọi của Tom Farmer; bạn cũng nên lưu ý sự giống nhau giữa “Ariely” và “Zacharelli” nhé). Đây là lá thư mà Tom Zacharelli viết cho giám đốc điều hành của Atida:

Thưa ngài Turm,

Tôi viết cho ngài với tư cách là một khách hàng lâu năm, người đã từng hâm mộ xe Atida và giờ đây đang trong tình trạng gần như thất vọng hoàn toàn. Cách đây vài tháng, tôi mua chiếc Andromed XL. Nó rất linh hoạt, rất sành điệu, điều khiển dễ dàng. Tôi rất thích nó.

Vào ngày 20 tháng 9, trong khi tôi đang lái chiếc xe quay trở lại Los Angeles, động cơ xe bỗng nhiên không tuân theo bàn đạp ga. Nó cứ chạy như thể chúng tôi đang trôi với vận tốc trung bình. Tôi cố gắng để tạt xe vào lề phải. Nhìn qua gương chiếu hậu, tôi thấy hai chiếc xe tải như sắp chồm lên khi tôi cố vượt rẽ qua đầu chúng. Những người lái xe dường như chẳng đếm xỉa gì đến tôi. Mãi sau tôi cũng cố lái xe được vào lề đường, bảo toàn được tính mạng của mình. Đó có lẽ là một trong những sự việc khủng khiếp nhất trong đời tôi.

Nhưng, sau đó chuyện còn tồi tệ hơn nhiều khi tôi liên hệ với trung tâm dịch vụ khách hàng của công ty ngài. Họ thật thô lỗ, không có thái độ hỗ trợ và từ chối chi trả các chi phí của tôi. Một tháng trôi qua, rồi tôi cũng nhận lại được chiếc xe, nhưng giờ thì tôi thấy vô cùng tức tối và tôi muốn sự khổ sở của mình phải có người cùng chịu. Tôi cần phải trả thù cho sự việc này.

Tôi đang suy nghĩ một cách nghiêm túc về việc làm một bộ phim nhỏ để thương mại nhưng thâm thúy về công ty của ngài và thấy nó lên YouTube. Tôi cam đoan là ngài sẽ không hề thích nó đâu.

Trân trọng,

Tom Zacharelli

Vấn đề chính mà tình huống trên HBR của tôi đặt ra là: Atida Motors nên phản ứng lại sự giận dữ của Tom như thế nào? Liệu nhà sản xuất có phải thực

hiện nghĩa vụ pháp lý nào đối với Tom không, và ban quản lý của công ty đó có lẽ cũng sẽ băn khoăn liệu họ có nên phớt lờ anh chàng này đi hay tìm cách làm anh ta bớt giận. Và sau cùng, câu hỏi đặt ra là vì sao anh ta lại sẵn lòng bỏ thêm thời gian và cả công sức ra để làm một video phản ánh chẳng tốt đẹp gì về Atida Motors? Liệu thời gian anh ta bỏ ra cho việc giải quyết những vấn đề liên quan đến chiếc xe của mình còn chưa đủ hay sao? Anh ta không có gì hay ho hơn để làm sao? Khi mà Atida đã nói rõ là họ sẽ không làm bất kỳ điều gì để nhân nhượng với anh ta thì tại sao anh ta vẫn muốn phí thời gian cho việc trả thù?

Người biên tập viên của HBR biên tập bài của tôi là Bronwyn Fryer đã đề nghị bốn chuyên gia suy nghĩ về tình huống này. Một người suy nghĩ không khác gì bài trình diễn nổi tiếng “Bạn có một khách sạn tồi” của Tom Farmer, chỉ trích Atida và đồng ý với cách làm của Tom Zacharelli. Anh ta bắt đầu lời bình của mình với câu “dù cho công ty có biết hay không thì Atida là một tổ chức làm dịch vụ và trong đó họ bán xe, chứ không phải là một tổ chức sản xuất xe và trong đó có cung cấp dịch vụ.”

Kết luận chung là cả bốn người bình luận đều cho rằng Atida đã cư xử không đúng với Tom và với đoạn video mà anh ta dọa sẽ làm thì khả năng gây thiệt hại cho công ty là khá đáng kể. Họ cũng gợi ý rằng lợi ích tiềm tàng của việc sửa chữa sai lầm đối với vị khách hàng đang bực tức một cách có lý do kia sẽ lớn hơn so với chi phí phải bỏ ra.

Khi tình huống được đưa lên mặt báo vào tháng 12 năm 2007, tôi gửi một bản sao cho người phụ trách dịch vụ khách hàng ở Audi với ghi chú là bài báo này phỏng theo sự việc của tôi với Audi. Tôi không hề nhận được phản hồi gì từ anh ta, nhưng tôi cảm thấy trong lòng dễ chịu hơn nhiều - mặc dù tôi cũng không biết chính xác đó có phải là do tôi đã trả thù được không hay là bởi vì thời gian đã đủ dài để nguôi ngoai mọi chuyện.

### **Sức mạnh của lời xin lỗi**

**K**hi tôi được nhận chiếc xe về, kỹ thuật viên chính tự tay đưa trả chìa khóa cho tôi. Lúc tạm biệt nhau, anh này nói, “Tôi xin lỗi, nhưng đúng là xe cô thỉnh thoảng cũng trục trặc”. Cái chân lý đơn giản trong lời nói của anh ta đem lại cảm giác dịu lòng một cách đáng kinh ngạc. “Đúng vậy,” tôi tự nhủ

với mình, “xe cô thỉnh thoảng cũng trục trặc. Chẳng có gì ngạc nhiên cả, và cũng chẳng có lý do gì để bức bối vì điều đó, cũng như chẳng nên bức bối làm gì khi máy in của mình kẹt giấy.”

Vậy thì tại sao tôi lại giận dữ như vậy? Tôi nghĩ rằng nếu lúc đó nhân viên dịch vụ khách hàng nói với tôi, “Xin lỗi ông, xe cô thỉnh thoảng cũng trục trặc,” và tỏ thái độ thông cảm, toàn bộ chuỗi sự việc sau đó sẽ diễn ra hoàn toàn khác. Liệu có phải là những lời xin lỗi có thể cải thiện mối quan hệ và làm dịu đi cái bản năng trả thù, cả trong công việc cũng như trong quan hệ thường ngày hay không?

Dựa vào việc tôi thường xuyên nói xin lỗi với vợ tôi - Sumi yêu quý, và dựa trên việc hành động đó luôn luôn mang lại tác dụng (Aylete thì vô cùng thánh thiện và vì thế chẳng bao giờ cần phải nói lời xin lỗi), chúng tôi quyết định đi tiếp chặng đường với việc xem xét sức mạnh của từ “xin lỗi”.

Cách tổ chức thí nghiệm của chúng tôi cũng rất giống với thí nghiệm đã tổ chức ban đầu. Chúng tôi lại đề nghị Daniel đến quán cà phê và hỏi khách uống cà phê xem họ có muốn thực hiện công việc ghép chữ để nhận 5 đô-la hay không. Tuy nhiên, lần này chúng tôi đưa ra ba điều kiện. Trong điều kiện có kiểm soát (không gây bức bối), Daniel hỏi các khách quen của quán là liệu họ có vui lòng tham gia vào một công việc mất khoảng 5 phút để nhận được 5 đô-la hay không. Khi họ đồng ý (và hầu hết là họ đồng ý), anh ta lại đưa cho họ tờ giấy có các chữ cái đó, giải thích cách chơi. 5 phút sau, anh ta quay lại bàn, nhận lại tờ giấy và đưa thừa cho khách hàng 4 đô-la (4 tờ 1 đô và 1 tờ 5 đô), đồng thời đề nghị họ điền vào tờ biên nhận 5 đô-la. Với những người tham gia chơi ở điều kiện gây bức bối, quy trình diễn ra về căn bản là đúng như vậy, chỉ trừ việc khi đang giải thích cách chơi thì Daniel lại giả vờ nghe điện thoại.

Nhóm thứ ba cũng có điều kiện chơi cơ bản giống như điều kiện chơi của nhóm bị gây bức bối, nhưng chúng tôi đưa thêm vào một sự thay đổi nhỏ. Lần này, khi Daniel đưa tiền trả cho người chơi và đề nghị họ ký vào biên nhận, anh ta nói: "Tôi xin lỗi, lẽ ra khi đó tôi không nên nghe điện thoại."

Dựa vào kết quả thí nghiệm ban đầu, chúng tôi nghĩ rằng những người thuộc nhóm bị gây bức bối sẽ ít trả lại số tiền thừa hơn, và thực tế kết quả thí nghiệm đã chỉ ra điều đó. Nhưng còn nhóm thứ ba thì sao? Thật kinh ngạc! Lời xin lỗi thực sự là một phương thuốc hoàn hảo. Số tiền thừa được trả lại

trong điều kiện nói lời xin lỗi bằng đúng số lượng của nhóm chơi trong điều kiện không bị gây bức bối. Thực tế là chúng tôi đã tìm ra rằng từ "xin lỗi" hoàn toàn khắc phục được hiệu ứng của việc bị làm phiền. (Để tiện tham khảo sau này, tôi xin đưa ra công thức kỳ diệu đó như sau: **1 sự gây bức bối + 1 lời xin lỗi = 0 có sự bức bối**). Điều này cho chúng ta thấy là việc xin lỗi rất có hiệu quả, ít nhất là trong trước mắt.

Trước khi quyết định cư xử ngốc nghếch và nói lời xin lỗi ngay sau khi làm cho ai đó bức bối, bạn hãy thận trọng. Thí nghiệm của chúng tôi chỉ dựa trên sự việc chỉ xảy ra một lần giữa Daniel với các khách hàng của tiệm cà phê. Không chắc được điều gì sẽ xảy ra nếu Daniel và các khách hàng cứ phải thí nghiệm như thế ngày này sang ngày khác và Daniel nói đi nói lại lời xin lỗi. Giống như bài học chúng ta thu được từ câu chuyện "Cậu bé kêu 'chó sói'", không thể quá lạm dụng một từ, và "xin lỗi" được nói đến mòn cả ra sẽ mất hết sức mạnh của nó.

Chúng tôi cũng phát hiện ra một phương thuốc khác để giảm bớt được cái ý định trả thù mà những người uống cà phê ở Boston muốn dành cho chúng tôi. Theo như kết quả cho thấy, nếu kéo dài khoảng cách thời gian giữa cú điện thoại bất kính của Daniel với thời điểm họ có cơ hội trả thù (là thời điểm anh ta đưa tiền cho họ và đề nghị họ ký biên nhận) lên 15 phút thì cảm giác muốn trả thù cũng hết và chúng tôi nhận lại được số tiền thừa. (Cũng ở đây, thận trọng là rất cần thiết: khi mức độ làm phiền đến mức cao, tôi không dám chắc là chỉ thuần túy để thời gian trôi đi có đủ để xoa nhòa ý định trả thù đang thôi thúc hay không.)

## KHI BÁC SĨ NÓI LỜI XIN LỖI

Cho dù có thể có một số người nghĩ khác, thì các bác sĩ cũng là những con người và cũng có khi mắc sai lầm. Nếu điều đó xảy ra, họ nên làm gì? Liệu thừa nhận sai sót chuyên môn và xin lỗi có mang lại điều tốt đẹp hơn không? Hay là họ nên phủ nhận sai lầm của họ? Lý do đằng sau lựa chọn thứ hai rất rõ ràng: trong một xã hội hay kiện tụng thì một bác sĩ ngay thẳng rất dễ bị thua nếu có ai đó kiện. Nhưng mặt khác, bạn cũng có thể phản bác lại rằng lời xin lỗi của bác sĩ sẽ làm dịu lòng bệnh nhân và do đó, khả năng người đó đi kiện sẽ giảm đi.

Có vẻ như là trong cuộc chiến giữa một bên là sự nhún nhường và ân cần đối với bệnh nhân và bên kia là cách tiếp cận có tính toán và xem xét các hậu

quả pháp lý thì việc nói lời xin lỗi thường thắng thế. Chẳng hạn, khi các nhà nghiên cứu ở Trường Y tế cộng đồng Johns Hopkins Bloomberg ở Baltimore cho mọi người xem video về cách các bác sĩ xử sự khi có các sai sót nghiệp vụ, những người xem đánh giá rất thiện chí đối với các bác sĩ nói lời xin lỗi và tự nhận trách nhiệm. Ngoài ra, một nhóm nghiên cứu khác từ trường Đại học Y Massachusetts cũng khám phá ra rằng rất ít người muốn kiện những bác sĩ đã nhận trách nhiệm, xin lỗi và có biện pháp để tránh những sai sót tương tự về sau.

Giờ hãy thử xem, nếu bạn là một bác sĩ phẫu thuật và mổ đầu gối cho một người, nhưng lại để quên dụng cụ trong cơ thể người đó, một lời xin lỗi sẽ có rất nhiều ý nghĩa. Bệnh nhân của bạn sẽ không cảm thấy giận dữ nữa và sẽ không còn mong muốn xông vào phòng khám để tấn công bạn, hay đập vào bạn bằng cái chân còn khỏe mạnh của anh ta, hay ném những tài liệu quý báu của bạn qua cửa sổ. Nó cũng làm cho bạn cảm thấy mình con người hơn và giúp cho bạn khỏi bị kiện. Cùng với những phát hiện này, rất nhiều tiếng nói trong ngành y tế hiện nay cũng đang đề nghị rằng các bác sĩ nên can đảm nói lời xin lỗi và thừa nhận sai lầm khi họ chẳng may mắc phải. Tuy nhiên, phủ nhận lỗi lầm và đổ lỗi cho người khác cũng là một phần trong bản tính con người - thậm chí ngay cả khi việc làm như vậy sẽ làm tăng các cơn giận cũng như nguy cơ tạo ra vòng quay của sự báo thù.

### **Nếu bạn bị cảm giác phải trả thù căm đố**

**R**ất nhiều nhà thông thái đã cảnh báo chúng ta không nên ảo tưởng về những cái tưởng là ích lợi của việc trả thù. Mark Twain từng nói rằng, "Sự khiếm khuyết nằm ngay trong chính sự trả thù: và hoàn toàn có thể nhìn thấy được; trả thù tự nó đã là nỗi đau chứ không phải niềm vui; chẳng phải gây ra nỗi đau là mục đích lớn nhất của nó hay sao." Walter Weckler cũng tán thành như vậy với với câu nói "trả thù gây ra những tác động đến tình cảm của con người không khác gì ảnh hưởng của nước muối đối với người đang khát." Còn Albert Schweitzer thì nhận xét "Báo thù... giống như một hòn đá lăn, khi một người cố gắng đẩy nó lên dốc, nó sẽ lăn ngược trở lại anh ta với một lực lớn hơn và làm gãy cả những cái xương đã đẩy cho nó chuyển động."

Với tất cả những lời khuyên thiện chí về việc không nên để mình dính dáng vào việc báo thù, liệu rằng chúng ta có thể kết luận đó là thứ mà con



người nên tránh hay không? Tôi thì cho rằng mong muốn được trả thù là một trong những phản xạ hết sức căn bản của con người; nó liên quan đến khả năng đặt niềm tin vào người khác của chúng ta, và khi nó đã là một phần trong bản chất con người thì đó cũng là một bản năng mà chúng ta rất khó vượt qua. Nên chăng, chúng ta áp dụng cho cuộc sống của mình lối sống theo kiểu thiên. Hoặc chúng ta cố gắng có một tầm nhìn xa. Chúng ta cũng có thể dùng cách đếm đến 10, hoặc thậm chí là 10 triệu - và thời gian trôi đi sẽ giúp chúng ta. Những cách đó phần lớn cũng chỉ có thể làm dịu đi phần nào cái cảm giác, đáng buồn mà nói, là rất hay gặp phải này. (Để nhìn nhận tiếp mặt tối trong cảm xúc của con người, bạn hãy xem Chương 10 cuốn sách này, về "Hệ quả lâu dài của những cảm xúc trước mắt.

Khi chúng ta không thể triệt tiêu được cảm giác muốn báo thù, có lẽ chúng ta nên nghĩ đến cách làm thế nào để xả giận mà không gây ra những hậu quả tai hại. Chẳng hạn chúng ta có thể làm một cái bảng hiệu với dòng chữ "CHÚC MỘT NGÀY TỐT LÀNH" viết chữ to trên một mặt và mặt kia viết chữ "đ.m mà" nhưng bằng chữ nhỏ hơn đi. Chúng ta có thể để nó trong cốp đựng giấy tờ của xe hơi, và khi có kẻ nào lái với tốc độ lớn cắt ngang làn đường của chúng ta, hay nói chung là đẩy chúng ta vào tình trạng nguy hiểm, chúng ta có thể giơ cho người lái xe đó tấm biển qua kính cửa sổ, với mặt có dòng chữ "CHÚC MỘT NGÀY TỐT LÀNH" hướng về phía hắn. Hoặc là chúng ta cũng có thể viết ra những lời chế giễu hắn học dành cho kẻ làm tổn thương chúng ta và đưa lên web mà không nêu danh tính. Hoặc là chúng ta có thể xả giận với những người bạn của mình. Hoặc tạo một bản trình diễn trên PowerPoint về sự việc hoặc viết một tình huống cho *Tạp chí Kinh tế Harvard*.

## **Sự trả thù có ích**

**N**goại trừ cái nguy cơ suýt mất mạng trên đường cao tốc, tôi có thể nói rằng sự cố với chiếc xe Audi của tôi nhìn chung là rất ích lợi. Nó khiến tôi nghĩ về hiện tượng trả thù, gợi cho tôi tiến hành một số thí nghiệm, chia sẻ quan điểm trên các ấn phẩm và viết ra được chương sách này. Thực lòng mà nói thì có rất nhiều câu chuyện về sự thành công mà xuất phát điểm của nó là từ động cơ muốn trả thù. Những câu chuyện này thường liên quan đến các doanh nhân và người làm kinh doanh, những người tự tìm thấy giá trị của

mình trong công việc. Khi họ bị đẩy khỏi vị trí giám đốc điều hành hay chủ tịch công ty, họ đặt ra mục tiêu trả thù như là nhiệm vụ của đời họ. Đôi khi, họ thành công bằng việc hoặc là khôi phục lại vị trí cũ, hoặc là tạo ra một đối thủ mới thành công cạnh tranh với công ty cũ của họ.

Một ví dụ điển hình là Cornelius Vanderbilt ở cuối thế kỷ XIX, người sở hữu một công ty tàu chạy hơi nước có tên là Accessory Transit. Trước khi ông quyết định dùng du thuyền đi du lịch Châu Âu thì mọi việc vẫn rất tốt đẹp. Tuy nhiên, khi trở về, ông được biết là hai người cộng sự chịu trách nhiệm quản lý công ty khi ông vắng mặt đã bán phần của ông trong công ty cho chính họ. Ông ta bảo với họ "Các anh đã lừa tôi. Nhưng tôi sẽ không kiện các anh, bởi vì chờ pháp luật thì lâu quá. Tự tay tôi sẽ hủy hoại các anh." Rồi ông chuyển đổi chiếc du thuyền của mình sang một chiếc tàu chở khách và mở ra một công ty cạnh tranh với công ty cũ, đặt cho nó một cái tên rất ngụ ý là "Đối lập". Công ty mới của ông nhanh chóng gặt hái thành công và Vanderbilt cuối cùng đã giành lại được quyền kiểm soát công ty cũ. Mặc dù là công ty của Vanderbilt bây giờ đông nhân viên hơn, nhưng ít nhất thì so với công ty cũ, nó cũng đã ít hơn đi hai người nhân viên rất có vấn đề.

Và xin thêm một câu chuyện trả thù thành công nữa: sau khi bị Công ty Walt Disney sa thải, cái mà Jeffrey Katzenberg nhận được không chỉ là 280 triệu đô-la tiền đền bù; anh ta đã đồng sáng lập ra Dreamworks SKG, một đối thủ cạnh tranh của Walt Disney, đã tung ra thị trường loạt phim rất thành công về nhân vật Shrek. Bộ phim này không chỉ biến các câu chuyện cổ tích của Disney thành trò cười, mà nhân vật độc ác của nó rõ ràng còn là một sự chế giễu đối với người đứng đầu của Disney khi đó (và là sếp cũ của Katzenberg) là Michael Eisner. Giờ, khi bạn đã biết Shrek xuất phát từ đâu, theo tôi bạn nên xem lại bộ phim này để hiểu được rằng sự trả thù có thể có ý nghĩa xây dựng (và cả đem lại tác dụng giải trí) như thế nào.

# PHẦN II

LỢI ÍCH BẤT NGỜ CỦA VIỆC PHÁ BỎ NHỮNG QUY TẮC LOGIC TRONG CUỘC SỐNG

## CHƯƠNG 6. VỀ SỰ THÍCH NGHI:

**Tại sao con người có thể thích nghi (nhưng không phải với TẤT CẢ MỌI THỨ và vào MỌI THỜI ĐIỂM) Con người là loài động vật linh hoạt, giống loài có thể thích nghi được với bất cứ thứ gì.**

**Fyodor Dostoyevsky**

**K**hoảng thời gian cuối thế kỉ XIX quả là thời kì khó khăn đối với ếch, giun và một cơ số những loài sinh vật sống khác. Vì những nghiên cứu sinh học nở rộ ở châu Âu và châu Mỹ (mà một phần công trạng thuộc về Charles Darwin), các nhà khoa học đua nhau nghiên cứu, phân tích, dịch chuyển và phân loại đối tượng các loài sinh vật đáng thương. Trong số những câu chuyện được truyền tụng lại, người ta nhắc nhiều đến thí nghiệm đun nóng dần dần một số loài động vật, để kiểm nghiệm xem sức chịu đựng của chúng có tăng lên khi môi trường thay đổi hay không.

Câu chuyện nổi tiếng nhất của kiểu nghiên cứu này chính là câu chuyện về con ếch trong nồi nước sôi. Giả thuyết đặt ra thế này, nếu bạn ném một con ếch vào một nồi nước sôi, nó sẽ vùng vẫy và nhảy phắt ra. Tuy nhiên, nếu bạn cho con ếch đó vào một nồi nước ở nhiệt độ phòng bình thường, thì nó sẽ nằm im trong đó không chút phản ứng. Sau đó, bạn dần tăng nhiệt độ lên, con ếch sẽ vẫn yên vị trong nồi, bởi vì nó đã dần thích nghi với việc nhiệt độ của nước tăng lên. Và nếu bạn tiếp tục tăng nhiệt độ của nồi nước lên, thì con ếch sẽ vẫn ngồi im và có thể bị đun chín.

Tôi không dám chắc thí nghiệm đun ếch này có thực là đúng như vậy không, bởi bản thân tôi chưa bao giờ thử, nhưng câu chuyện con ếch trong nồi nước nóng thể hiện được cái tinh túy nhất của nguyên tắc thích nghi. Đó là tiền đề cơ bản cho giả thuyết mọi loài sinh vật sống trên thế giới này, trong đó có cả con người, qua thời gian, đều khả năng làm quen với hầu hết vạn vật.

Câu chuyện về con ếch trong nồi nước nóng thường được kể đi kể lại với

hàm ý xấu. Ông Al Gore thì thấy câu chuyện đó có nét tương đồng với việc loài người đang cố lờ đi những ảnh hưởng của Trái Đất nóng lên. Một số người khác thì dùng nó để cảnh báo về sự xói mòn quyền tự do của con người. Giới doanh nhân và những nhà tiếp thị bán hàng thì dùng nó để minh họa cho sáng kiến thay đổi trong sản phẩm, dịch vụ và chính sách – như tăng giá chẳng hạn – cần phải diễn ra một cách từ từ, chỉ như vậy thì khách hàng mới có thời gian điều chỉnh bản thân (rõ ràng là dễ chịu hơn khi tăng giá mà chẳng thêm báo trước). Những loại suy về sự thích nghi đều có một điểm rất chung, thực vậy, nó khiến nhà báo James Fallows của tạp chí *The Atlantic Monthly* đã lên tiếng lập luận, trên một trang Web chuyên đề có tên “Chuyện về con ếch bị nấu chín” như sau: “Loài ếch đã sống qua một thời kì khó khăn, ấy là chưa kể còn phải đối mặt với sự biến mất của nhiều đầm lầy và tình trạng các nguồn nước bị ô nhiễm. Các nhà hùng biện chính trị cũng vậy. Vì linh hồn của loài ếch, và vì những bài thuyết trình “rỗng tuếch”, hãy tổng tiền những tin vịt ngu ngốc và đừng nhắc nhảm gì đến ếch nhái nữa.”

Trên thực tế, loài ếch đúng là loài có khả năng thích ứng đáng nể. Chúng có thể sống dưới nước hay trên cạn, chúng có thể thay đổi màu da cho phù hợp với môi trường xung quanh, và một số loài còn có khả năng bắt chước những người anh em ếch độc của mình để xua đuổi côn trùng. Cơ thể của con người cũng vậy, có khả năng thích ứng kì diệu với môi trường sống của mình, dù ở vùng lạnh giá, hoang vu ở Bắc Cực hay ở những sa mạc nóng bỏng, khô cằn. Sự thích nghi cơ học là một trong những năng lực xứng đáng được ca tụng trong danh sách những phẩm chất của loài người.

**ĐỂ CÓ CÁI NHÌN** tổng quát hơn về khả năng thích nghi kì diệu của con người, hãy xem xét cách vận hành bộ máy thị giác của chúng ta. Giả sử bạn bước ra cửa vào một ngày nắng mới chói chang, hay khi bước từ phòng chiếu phim tối mò ra đến bãi đỗ xe sáng chói, khoảnh khắc đầu tiên hẳn là rất choáng ngợp, nhưng sau đó, cặp mắt của bạn bắt đầu điều chỉnh rất nhanh. Di chuyển từ một phòng chiếu phim tối tăm ra ngoài trời chói nắng cho thấy hai khía cạnh của sự thích nghi. Đầu tiên, mắt người hoạt động tốt trong dải cường độ ánh sáng rộng, trải dài từ dải ánh sáng ngày (khi quang lượng có thể lên đến 100.000 lux) đến khi ánh sáng chiều (khi quang lượng có thể thấp tới 1 lux). Ngay cả đối với ánh sáng của các vì tinh tú (khi quang lượng có thể thấp tới 0,001 lux), con người vẫn có thể điều chỉnh để nhìn thấy ở một mức độ nào đó. Thứ hai, chỉ cần một vài tích tắc là mắt người đã có thể điều chỉnh rồi. Khi di chuyển từ nơi tối ra nơi sáng, có thể chúng ta không mở to

mắt được ngay lập tức, nhưng chỉ trong chốc lát, chúng ta đã làm quen với môi trường mới và điều chỉnh sao cho phù hợp với môi trường mới một cách hoàn hảo. Trên thực tế, chúng ta có thể điều chỉnh dễ tới nỗi hầu như không ý thức được sự thay đổi cường độ ánh sáng xung quanh ta.

Khả năng thích nghi ánh sáng chỉ là một ví dụ về khả năng thích nghi cơ bản của loài người. Những tiến trình tương tự như vậy cũng diễn ra khi chúng ta lần đầu phải thích nghi với mùi vị, cảm giác, nhiệt độ, hoặc những tiếng ồn mới. Lúc đầu, chúng ta ý thức rất rõ về những cảm giác thay đổi ấy. Nhưng dần dần, qua thời gian, chúng ta càng lúc càng ít chú ý tới chúng, cho đến một thời điểm nào đó, chúng ta thích nghi và hoàn toàn không cảm nhận sự tồn tại của chúng nữa.

Đoạn vừa rồi chỉ là một chút quan sát và tìm hiểu về thế giới xung quanh ta – và sự thích nghi trở thành một “tấm lưới lọc lạ thường” cho phép chúng ta tập trung vào một số điểm thực sự cần sự chú ý của ta, những điểm đang vận động, từ đó, ta phân tích để tìm hiểu xem chúng mang lại cho ta cơ hội hay sự hiểm nguy. Sự thích nghi cho phép chúng ta tham dự vào những biến đổi quan trọng hơn, trong vô vàn những biến đổi đang diễn ra hàng ngày, hàng giờ xung quanh ta, và loại bỏ những thay đổi bớt quan trọng hơn. Nếu mùi không khí trong phòng chẳng thay đổi gì trong suốt 5 giờ qua, thì ta chẳng việc gì phải để ý đến nó. Nhưng nếu bạn bỗng người thấy mùi của khí gas khi đang nằm dài đọc sách trên trường kỉ, rất nhanh, bạn sẽ nhận thấy sự thay đổi, chạy ra khỏi nhà và gọi điện thoại cho trung tâm khí đốt. Ôn trời, cơ thể con người là bậc thầy của sự thích nghi, ở rất nhiều cấp độ.

Đau đớn dạy gì cho ta về Sự thích nghi

Một loại thích nghi khác nữa có tên gọi là “thích nghi cảm giác”. Đó là cách mà chúng ta phản ứng lại với sự đau đớn hoặc những trải nghiệm hạnh phúc. Thí dụ nhé, bạn hãy thử nghĩ đến trải nghiệm này. Nhắm mắt lại và nghĩ xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu một vụ tai nạn ô tô khủng khiếp xảy đến khiến bạn bị liệt luôn nửa dưới cơ thể. Tưởng tượng đi, bạn thấy mình trong một chiếc xe lăn, không thể đi lại hay chạy nhảy gì nữa. Hãy hình dung cảnh bạn phải vật lộn với những rắc rối thường ngày, với nỗi đau tàn phế và sự bất lực khi không tài nào tham gia vào những hoạt động mà vốn dĩ bạn rất yêu thích; có thể bạn sẽ nghĩ vậy là hết, tương lai đã đóng sầm trước mặt bạn. Khi tưởng tượng đến những cảnh tượng như vậy, có thể bạn sẽ nghĩ việc mất đi đôi chân sẽ khiến bạn khốn khổ, khốn nạn suốt quãng đời còn lại.

Nhưng thực tế lại không phải vậy, hóa ra chúng ta vốn rất giỏi khi hình dung về tương lai, nhưng lại chẳng mấy may dự đoán được trước những cách ta sẽ thích nghi với cuộc sống ấy. Rất khó để tưởng tượng rằng, thời gian dần trôi, bạn có thể làm quen được với những thay đổi trong cách sống, chấp nhận sự thật rằng bạn tàn tật, và nhận thấy điều đó cũng không quá kinh khủng như bạn từng nghĩ. Điều khó khăn hơn nữa, đó là tưởng tượng ra những khám phá mới và những niềm vui không ngờ tới khi ở trong tình trạng mới.

Có vô số những nghiên cứu đã chứng minh con người thích nghi nhanh hơn, ở những cấp độ khó hơn so với tưởng tượng của chính họ. Vấn đề đặt ra là: sự thích nghi hoạt động thế nào, và ở cấp độ nào thì sự hài lòng của chúng ta tăng lên, sau tất cả những thay đổi đó?

TRONG NHỮNG NĂM đầu tiên học tập ở trường Đại học Tel Aviv, tôi đã có cơ hội đối chiếu và sau đó là thực nghiệm về khái niệm thích nghi với đau đớn. Một trong những tiết giảng đầu tiên mà tôi được học ở trường đại học là về chức năng sinh lý của bộ não. Mục đích của bài học là hiểu được cấu trúc của từng phần khác nhau trong bộ não và liên hệ chúng với những hành vi tương ứng. Làm thế nào, Giáo sư Hanan Frenk hỏi chúng tôi, mà ham muốn, kích động và trí nhớ hoạt động? Cái gì làm phát triển và sản sinh ra ngôn ngữ? Trước khi tham dự những tiết học sinh phẫu này, tôi không có nhiều kì vọng lắm, nhưng hóa ra chúng lại mở ra rất nhiều điều kì diệu, theo nhiều cách khác nhau – trong đó bao gồm cả việc Giáo sư Frenk mang chính cuộc đời mình ra làm thí nghiệm cho đam mê nghiên cứu của mình.

Giáo sư Hanan sinh ra ở Hà Lan và nhập cư vào Israel năm 1968, khi ông chừng 18 tuổi. Không lâu sau khi gia nhập quân đội Israel, chiếc xe bọc thép mà ông điều khiển đã phát nổ khi băng qua một bãi mìn, ông buộc phải cưa cụt cả hai chân. Khi đã nghe qua chuyện này, thì chẳng có gì ngạc nhiên khi biết một trong những đề tài nghiên cứu của ông là về sự đau đớn, và chúng tôi đã đi sâu vào những chi tiết của đề tài này trong những tiết học trên giảng đường. Bởi tôi đặc biệt quan tâm tới đề tài này, nên có lúc này, lúc khác, tôi đã ghé qua phòng làm việc của giáo sư Hanan để trò chuyện sâu hơn với ông. Và vì có những trải nghiệm tương đồng, nên những cuộc thảo luận về sự đau đớn giữa chúng tôi lúc mang sắc thái cá nhân, khi lại chỉ liên quan đến công việc. Rất nhanh chóng, chúng tôi phát hiện ra cả hai có rất nhiều kinh nghiệm giống nhau liên quan đến sự đau đớn, quá trình điều trị và những thách thức

mà chúng tôi phải đối mặt khi vượt qua thương tật. Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng cả hai được điều trị ở cùng một trung tâm phục hồi sức khỏe, cùng được chăm sóc bởi những bác sĩ, y tá, bác sĩ chuyên khoa, chỉ khác nhau về thời điểm mà thôi.

Một trong những lần viếng thăm đó, tôi kể cho giáo sư Hanan nghe chuyện tôi từng yêu cầu bác sĩ nha khoa không sử dụng bất cứ loại thuốc giảm đau nào trong khi chữa răng cho tôi. “Đó là một trải nghiệm lạ kì,” tôi nói. “Rõ ràng là rất đau đớn, và tôi có thể cảm nhận được từng nhát khoan vào răng và buốt đến tận óc, nhưng điều đó với tôi chẳng xi nhê gì hết.” Thật kinh ngạc, Giáo sư Hanan cũng cho biết kể từ khi gặp tai nạn, ông cũng từ chối không sử dụng thuốc giảm đau khi đến bác sĩ nha khoa. Chúng tôi bắt đầu băn khoăn liệu chúng tôi chỉ là hai kẻ nghiện hành xác bệnh hoạn hay nhờ những trải nghiệm trong quá khứ đau thương của mình, mà chúng tôi thấy việc khoan vào răng mà không cần thuốc tê chẳng có gì đáng sợ. Bằng trực giác, mà cũng có khi vì quá yêu bản thân, mà chúng tôi cùng kết luận rằng lý do thứ hai có lẽ hợp lý hơn.

KHOẢNG MỘT TUẦN SAU, Hanan kêu tôi qua văn phòng của ông. Ông đã suy nghĩ về cuộc trò chuyện của chúng tôi và đề xuất thử nghiệm xem, với giả thiết chúng tôi là những người hoàn toàn bình thường, thì phải chăng những trải nghiệm mà chúng tôi từng trải qua khiến chúng tôi coi thường sự đau đớn. Vậy là trải nghiệm đầu tiên của tôi liên quan đến nghiên cứu khoa học xã hội đã ra đời như vậy đó.

Chúng tôi tiến hành dựng một phòng thí nghiệm nhỏ trong một nhà thương thuộc trụ sở quốc gia đặc biệt dành riêng cho những người từng bị thương trong khi phục vụ quân đội. Trụ sở quốc gia đó quả là một nơi kì diệu. Nơi có những sân bóng rổ dành cho người còn ngồi trên xe lăn, những bể tập bơi dành cho người đã cụt mất chân hoặc tay, thậm chí còn có sân tập bóng rổ cho những người khiếm thị. (Bóng rổ dành cho người khiếm thị trông giống bóng ném. Mọi người chơi trong cả một cái sân rộng, còn quả bóng thì có gắn chuông ở bên trong.) Một trong những bác sĩ điều trị cho tôi ở trung tâm phục hồi sức khỏe, Moshe, cũng bị mù đang chơi trong đội bóng đó, và tôi thực sự hứng thú khi được xem ông ấy chơi bóng.

Chúng tôi dán thông báo xung quanh trụ sở quốc gia, trong đó ghi “Cần tìm tình nguyện viên cho một nghiên cứu hấp dẫn và nhanh gọn.” Khi những tình nguyện viên nhiệt tình đến buổi thí nghiệm, tất cả bọn họ đều từng trải



qua những kiểu chấn thương khác nhau, chúng tôi chào đón họ bằng một chậu nước nóng gắn liền với một bình nóng lạnh và một chiếc máy điều nhiệt. Chúng tôi đặt nhiệt độ nước nóng ở 48oC (118,4oF), và đề nghị họ cho một tay vào chậu nước. Khi tay của một tình nguyện viên bắt đầu chạm vào nước nóng, chúng tôi bật đồng hồ đếm giờ và báo anh ta cho chúng tôi biết chính xác ở thời điểm nào thì cảm giác nóng biến thành cảm giác đau (chúng tôi dùng thuật ngữ “ngưỡng đau” để miêu tả). Sau đó chúng tôi yêu cầu tình nguyện viên giữ tay trong chậu nước nóng cho đến khi không thể chịu đựng thêm nữa, khi ấy anh ta được rút tay ra khỏi chậu nước (cái này người ta gọi là “sức chịu đựng đau đớn”). Sau đó, chúng tôi tiếp tục tiến hành thí nghiệm tương tự trên cánh tay còn lại.

Sau khi kết thúc quá trình thí nghiệm đau đớn về thể xác này với từng tình nguyện viên, chúng tôi hỏi họ những câu hỏi về lịch sử những chấn thương mà họ từng trải qua, về kinh nghiệm vượt qua đau đớn của họ khi phải điều trị trong bệnh viện ở những giai đoạn trước (tính trung bình, mỗi tình nguyện viên thường bị chấn thương cách đây 15 năm trước khi tham gia vào cuộc thử nghiệm của chúng tôi), cũng như những trải nghiệm liên quan đến sự đau đớn mà họ vừa mới trải qua trong một vài tuần trở lại đây. Tiến trình này tốn khá nhiều thời gian, nhưng cuối cùng chúng tôi cũng hoàn thành việc thu thập thông tin về 40 tình nguyện viên.

Tiếp theo, chúng tôi muốn tìm hiểu xem có đúng khả năng chịu đau của tình nguyện viên tăng lên sau khi họ bị chấn thương hay không. Để làm được điều này, chúng tôi phải tìm một nhóm người khác, có những ngưỡng đau đối lập và sức chịu đựng khác với nhóm người vừa tham gia vào thí nghiệm. Lúc đầu chúng tôi nghĩ đến những nhóm người chưa từng chịu bất cứ đau đớn nghiêm trọng nào về thể chất – có thể là sinh viên hoặc những người ngẫu nhiên trong một trung tâm mua sắm. Nhưng nghĩ lại, chúng tôi lo rằng sự so sánh giữa những đối tượng như vậy sẽ dẫn đến quá nhiều yếu tố khác. Ví dụ sinh viên chẳng hạn, họ quá trẻ so với nhóm tình nguyện viên từng trải của chúng tôi, còn những người lựa chọn ngẫu nhiên trong trung tâm thương mại có thể có những trải nghiệm quá rộng, họ có thể đã từng chịu thương tật và những trải nghiệm cuộc sống đầy đặn khác.

Vậy là chúng tôi quyết định phải tiếp cận theo cách khác. Chúng tôi thu thập hồ sơ bệnh án của 40 tình nguyện viên và trình cho một bác sĩ, hai y tá và một bác sĩ trị liệu ở chính bệnh viện mà Hanan và tôi từng phải điều trị

trong một thời gian dài để họ xem. Chúng tôi đề nghị họ phân loại thành hai nhóm, một nhóm gồm những người bị thương nhẹ hơn và những người bị chấn thương nghiêm trọng hơn. Sau khi hoàn thành, chúng tôi đã có được 2 nhóm đối tượng khá tương đồng về nhiều phương diện (từng tham gia quân đội, từng bị thương, từng nằm viện điều trị và cùng thuộc một trụ sở quân đội quốc gia), nhưng khác nhau ở mức độ thương tổn. Bằng cách so sánh hai nhóm đối tượng này, chúng tôi hi vọng sẽ biết được những trải nghiệm đau đớn trong quá khứ của họ có ảnh hưởng đến cách phản ứng của họ với sự đau đớn hay không.

Đại diện cho nhóm bị thương nặng là những người như Noam, lính gỡ mìn trong quân đội. Trong một lần không may, một quả mìn nổ ngay trên tay của anh, khiến cơ thể anh bị găm đầy mảnh vỡ và anh bị mất một chân và một con mắt sau vụ tai nạn đó. Còn đại diện cho nhóm bị thương nhẹ hơn là những người như Yehuda, anh từng bị vỡ khuỷu tay trong khi làm nhiệm vụ. Anh phải trải qua một cuộc phẫu thuật để phục hồi chức năng bằng cách đặt một tấm đôn bằng titanium vào cơ thể, nhưng về cơ bản thì anh vẫn rất khỏe mạnh.

Kết quả cho thấy những người tình nguyện trong nhóm bị thương nhẹ hơn cảm thấy đau (ngưỡng đau) khi chạm tay vào chậu nước nóng sau khoảng 4,5 giây, trong khi những người từng bị thương nặng hơn bắt đầu cảm nhận sự đau đớn sau 10 giây. Thú vị hơn nữa là những người trong nhóm bị thương nhẹ hơn rút tay ra khỏi chậu nước nóng (sức chịu đau) sau khoảng 27 giây, trong khi những tình nguyện viên từng chịu những chấn thương nặng nề hơn giữ được tay trong chậu nước nóng trong khoảng 58 giây.

Sự khác biệt này thực sự gây ấn tượng mạnh với chúng tôi, bởi vì, để đảm bảo không ai trong số những người tham gia thí nghiệm bị bỏng, chúng tôi không cho phép tình nguyện viên giữ tay trong chậu nước nóng quá 60 giây. Chúng tôi không thông báo trước cho họ về quy định 60 giây này, nhưng nếu họ có giữ tay được hơn 60 giây, chúng tôi cũng sẽ yêu cầu họ rút tay ra. Chúng tôi không phải nhắc đến quy định này với bất cứ ai trong nhóm những người bị thương nhẹ hơn, nhưng với một vài người trong nhóm bị thương nặng hơn, chúng tôi đã phải yêu cầu họ hãy rút tay ra khỏi chậu nước nóng.

Kết thúc có hậu phải không? Hanan và tôi ít ra cũng khám phá được rằng chúng tôi không gàn dở như đã từng nghĩ, ít nhất là cũng biết tôn trọng phản ứng với đau đớn của bản thân. Hơn thế nữa, chúng tôi phát hiện ra rằng

dường như có sự thích nghi cơ bản trong quá trình thích nghi sự đau đớn. Mặc dù những người tham gia nghiên cứu của chúng tôi đã phải chịu chấn thương trong rất nhiều năm trước, thì nhìn chung cách tiếp cận với sự đau đớn, khả năng cũng như sức chịu đựng đau đớn của họ đã đổi thay, và sự thay đổi này kéo dài khá lâu.

**TẠI SAO NHỮNG** kinh nghiệm quá khứ liên quan đến sự đau đớn lại làm thay đổi phản ứng của các tình nguyện viên đến vậy? Hai trong số những tình nguyện viên nghiên cứu đã cho chúng tôi đầu mối. Không giống những tình nguyện viên khác, những gì họ phải chịu đựng không hẳn là chấn thương thể xác, mà là bệnh tật thì đúng hơn. Một người bị ung thư; người còn lại bị bệnh viêm dạ dày nặng. Đáng buồn là cả hai đều ở giai đoạn cuối. Trên tấm biển thông báo tuyển tình nguyện viên, chúng tôi sơ suất không đưa ra những yêu cầu cụ thể hơn, vậy nên khi hai người này đến đề nghị được hợp tác, tôi không biết phải làm sao vì họ không nằm trong diện cần nghiên cứu. Tôi không muốn họ bị tổn thương một cách vô cớ, và cũng không muốn họ có cảm giác bị thiếu tôn trọng hoặc không được chào đón. Vậy là tôi quyết định sẽ vẫn đón tiếp lịch sự và tiến hành thử nghiệm với họ, dù chúng tôi sẽ không sử dụng dữ liệu thu được cho nghiên cứu.

Sau khi hoàn thành thử nghiệm, tôi xem dữ liệu của họ và nhận ra một điều khá thú vị. Ấy là ngưỡng đau của họ không chỉ thấp hơn so với những người thuộc diện bị thương nặng (nghĩa là thời gian họ giữ tay trong chậu nước nóng ngắn hơn), mà ngay cả đối với những người thuộc diện bị thương tổn nhẹ hơn, ngưỡng đau của họ cũng thấp hơn nữa. Mặc dù không thể đưa ra bất cứ phỏng đoán nào dựa trên dữ liệu chỉ gồm có 2 người, nhưng tôi tự hỏi liệu có sự khác biệt nào giữa những loại bệnh tật khác nhau, hoặc những loại thương tổn khác nhau khiến những tình nguyện viên (và tôi) đã phải trải qua có đưa ra được lời giải nào cho câu hỏi tại sao những thương tổn trong quá khứ lại khiến người ta ít quan tâm tới sự đau đớn hơn không.

**KHI TÔI PHẢI** điều trị trong bệnh viện, thì hầu hết thời gian phải vật lộn với bệnh tật đều hướng tới việc hồi phục dần lên. Tất cả những cuộc phẫu thuật, vật lý trị liệu, điều trị phục hồi đều vô cùng đau đớn, nhưng tôi chịu đựng chúng với niềm hi vọng là chúng sẽ khiến tôi dần khá lên. Ngay cả khi một vài trong số những cuộc điều trị bị thất bại hoặc không hiệu quả, tôi vẫn luôn hiểu rằng chúng được thiết kế để chữa trị cho tôi, vì sự hồi phục của tôi.

Ví dụ, một trong những trải nghiệm đau thương mà tôi phải chịu đựng vài

năm sau chấn thương của tôi, đó là tình trạng bị căng da. Mỗi khi phải co duỗi khuỷu tay hay khuỷu đầu gối, những vết sẹo của tôi căng ra và siết chặt những vết thương trên da thịt, khiến tôi không tài nào duỗi thẳng được tay hay chân. Để chiến đấu với điều này, tôi đã phải tự mình kéo căng da và với sự giúp đỡ của một bác sĩ trị liệu – để đẩy căng da hết cỡ, mà tôi có cảm giác, nói không ngoa, là như xé da xé thịt vậy. Nếu tôi không luyện co duỗi các vết sẹo của mình nhiều lần trong ngày, thì chúng sẽ ngày càng co lại, cho đến khi tôi không thể có đủ dũng khí để mà luyện tập nữa. Thời điểm ấy, các bác sĩ trị liệu của tôi đã phải lên kế hoạch cấy ghép da cho tôi, để phủ thêm da vào những vết sẹo, vậy là quá trình căng da lại thêm một lần nữa bị lặp lại.

Trong cuộc chiến căng da ấy, có một chỗ khiến tôi cực kì khó chịu, đó là phần da ở phía trước cổ của tôi. Mỗi lần tôi nhìn xuống hoặc thả lỏng hai vai, phần da thịt chỗ đó sẽ được thả lỏng và thế là các vết sẹo bắt đầu co. Để luyện kéo giãn phần da chỗ các vết sẹo, các bác sĩ yêu cầu tôi ngủ đệm bằng cách nằm ngửa, còn đầu thì thả lỏng ra ngoài mép đệm. Như vậy, phần da ở cổ trước sẽ bị kéo giãn hết cỡ (cho đến bây giờ nỗi đau đớn này vẫn hành hạ tôi mỗi ngày, nhắc nhở tôi nhớ về thời kì khủng khiếp ấy.)

Vấn đề là mọi thứ đau đớn trong quá trình điều trị đều hướng tới mục tiêu cải thiện tình trạng sức khỏe của tôi, gia tăng khả năng vận động của tôi. Tôi đồ rằng những người từng chịu chấn thương như tôi đều được học cách hoà hợp với nỗi đau của mình với hi vọng rằng mọi sự rồi sẽ tốt đẹp – và đó là cầu nối giữa sự chịu đựng và niềm hi vọng, làm tiêu trừ những nỗi sợ hãi tất nhiên khi phải chịu đau đớn. Nói cách khác, hai tình nguyện viên bị bệnh mãn tính đã tham gia vào nghiên cứu của chúng tôi không hề tạo được mối liên hệ giữa sự đau đớn mà họ phải chịu đựng với hi vọng phục hồi. Họ có xu hướng liên hệ sự đau đớn với việc sức khỏe sẽ ngày càng tệ hại đi, đồng nghĩa với việc cái chết cận kề hơn. Và khi không có bất cứ mối liên hệ lạc quan nào, thì đối với họ, sự đau đớn sẽ trở nên đáng sợ hơn.

**NHỮNG SUY ĐOÁN** đó hoàn toàn trùng khớp với một trong những nghiên cứu nổi tiếng nhất đã từng được tiến hành về sự đau đớn. Trong Thế Chiến thứ II, một bác sĩ tên là Henry Beecher đóng quân tại chiến trường Anzio ở nước Ý đã điều trị cho 201 quân nhân bị thương. Trong quá trình điều trị, ông quan sát thấy chỉ có  $\frac{3}{4}$  những người lính bị thương yêu cầu thuốc giảm đau, mặc dù tất cả họ đều phải chịu những thương tổn vô cùng nặng nề từ “gãy xương” cho đến “tổn thương nghiêm trọng phần mềm.” Beecher so

sánh kết quả này với quá trình điều trị cho những bệnh nhân là thường dân, những người cũng bị đau trong các loại tai nạn, và ông nhận thấy những người bình thường yêu cầu nhiều thuốc men hơn so với những người lính từng chiến đấu trên chiến trường và chịu những thương tổn tương tự.

Những quan sát của Beecher cho thấy những trải nghiệm liên quan đến sự đau đớn phức tạp hơn rất nhiều. Ông kết luận rằng đau nhiều hay đau ít không chỉ phụ thuộc vào mức độ nghiêm trọng của thương tổn, mà còn phụ thuộc vào hoàn cảnh diễn ra thương tổn ấy, phụ thuộc vào cách diễn giải và ý nghĩa mà chúng ta gán cho những trải nghiệm đau đớn ấy. Như Beecher đã từng dự đoán, sau khi bị thương, tôi ít để tâm tới sự đau đớn của bản thân. Tôi không thích thú gì chuyện bị đau cũng như ít cảm nhận về nó hơn mọi người. Mà hơn thế, tôi có xu hướng chấp nhận nó, và tích cực “phối hợp” với sự đau đớn và điều trị làm “tắt” đi những cảm xúc bi quan vốn hay đi liền với cảm giác đau đớn.

## ĐAU ĐỚN DO BỎNG VÀ SINH NỞ

Trở lại trường đại học, Giáo sư Ina Weiner dạy môn tâm lí học đã nói với chúng tôi rằng phụ nữ có ngưỡng đau và khả năng chịu đau cao hơn đàn ông bởi vì họ phải trải qua những kì sinh nở. Mặc dù giả thuyết này có vẻ hợp lý một cách hoàn hảo, nhưng nó lại không phản ánh đúng những gì tôi được chứng kiến ở khoa Bỏng. Ở đó tôi từng gặp một người phụ nữ tên là Dalia, bà khoảng 50 tuổi và phải nhập viện sau khi bị ngất vì bỏng trong khi nấu ăn. Bà bị ngã vào lò nướng và cánh tay trái bị bỏng nặng, khiến bà phải cấy ghép 2% cơ thể (đó là tỉ lệ bỏng rất nhỏ so với rất nhiều trường hợp bệnh nhân bỏng khác). Dalia sợ hãi mỗi khi thay băng và băng bó lại như tất cả chúng ta, và bà nói với tôi rằng đối với bà, thì việc đau đẽ chẳng là gì so với sự đau đớn khi bị bỏng và phải điều trị bỏng.

Tôi nói với Giáo sư Weiner điều này, nhưng bà có vẻ không để tâm tới câu chuyện liên hệ này. Vậy nên tôi đã dựng lên thí nghiệm nước nóng trong phòng thí nghiệm khi làm việc bán thời gian cho một chương trình thử nghiệm và tiến hành một cuộc kiểm tra nhỏ. Tôi mời ngẫu nhiên những sinh viên đi qua đặt tay vào nước nóng, giữ tay ở đó cho đến khi không thể chịu nổi, để đo khả năng chịu đau của họ. Tôi cũng ghi nhận giới tính của họ nữa. Kết quả quá rõ ràng: Đàn ông giữ tay trong nước nóng lâu hơn rất nhiều so với phụ nữ.

Đến tiết học sau, tôi rất háo hức giơ tay và nói với Giáo sư Weiner và cả lớp về kết luận của tôi. Không hề bối rối và chẳng thèm chớp mắt, bà nói với tôi rằng kết quả đó chỉ chứng tỏ rằng đàn ông thật là một lũ ngốc. “Tại sao tất cả mọi người,” bà cười giễu, “lại chịu để tay trong nước nóng để phục vụ cho nghiên cứu của anh? Nếu đó là một cái đích cụ thể cần đạt tới, thì anh sẽ thấy phụ nữ cũng sẽ làm được như vậy.”

Ngày hôm đó tôi đã nhận được một bài học quý giá về nghiên cứu khoa học, và cả về phụ nữ nữa. Tôi học được rằng nếu một người đã tin tưởng chắc chắn vào điều gì, thì rất khó thuyết phục người ta thay đổi .

## Thích nghi cảm giác

**G**ìờ thì hẳn là bạn, bạn đọc yêu quý, đã hiểu cơ bản về cơ chế hoạt động của những thích nghi thể xác (ví như hệ thống thị giác của bạn) và cách thích nghi sự đau đớn, giờ thì hãy xem thích nghi cảm giác – quá trình làm quen với những nơi ta sống, với tổ ấm của ta, với người bạn đời lãng mạn hay hầu hết mọi vật trên đời này diễn ra như thế nào nhé.

Khi chuyển đến một căn nhà mới, chúng ta có thể sẽ rất vui sướng khi thấy sàn gỗ sáng bóng, hoặc cảm thấy thất vọng về màu vàng xanh chói lọi của gian bếp. Sau một vài tuần, những yếu tố này phai nhạt đi trong tổng thể chung. Một vài tháng sau, chúng ta sẽ thấy cái màu chói mắt đó chẳng gây chút phiền toái nào, đồng thời vẻ đẹp dễ của sàn nhà cũng chẳng mang lại nhiều niềm vui như hồi đầu nữa. Những cảm xúc này nhạt dần – khi những cảm xúc tích cực ban đầu nhạt dần, còn những cảm xúc tiêu cực hình như cũng tiêu bớt – đó là quá trình mà chúng tôi gọi là “thích nghi cảm giác”

Cũng như đôi mắt của chúng ta có khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của ánh sáng và môi trường, con người chúng ta cũng có khả năng thích ứng với những thay đổi về kì vọng và trải nghiệm. Ví dụ, Andrew Clark đã chứng minh được rằng người lao động Anh quốc cảm thấy hài lòng nhất với nghề nghiệp khi công việc đó có sự *thay đổi* về tiền lương, chứ không phải bản thân mức lương mà công việc ấy mang lại. Nói cách khác, thường thì người ta có xu hướng quen với mức lương được trả, dù nó cao hay thấp. Cứ tăng lương thì thích, giảm lương thì chán, kể cả mức lương hiện thời của họ có là bao nhiêu đi nữa.

Trong một trong số những nghiên cứu sớm nhất về thích nghi cảm giác, Philip Brickman, Dan Coates và Ronnie Janoff-Bulman đã so sánh về mức độ hạnh phúc nói chung của 3 nhóm người: những người bại liệt chi dưới, những người trúng số độc đắc và những người hoàn toàn bình thường, không tàn tật cũng không có vận may đặc biệt. Nếu dữ liệu được thu thập ngay sau tai nạn khiến người ta trở thành tàn tật, hoặc ngay sau khi trúng số biến một người trở nên giàu có, thì người ta dễ dàng đoán được kết quả, người tàn tật sẽ đau khổ hơn rất nhiều so với người bình thường, còn người trúng số thì hiển nhiên là hạnh phúc nhất trong 3 nhóm người. Tuy vậy, dữ liệu lại chỉ được thu thập 1 năm sau khi các sự kiện trên diễn ra. Và, mặc dù có sự khác biệt hạnh phúc trong các nhóm đối tượng, nhưng thứ tự hạnh phúc xếp thế nào thì lại không giống như bạn hình dung đâu. Dù người tàn tật không hài lòng với cuộc sống như người bình thường, và người trúng số có vẻ hài lòng hơn một chút, thì cả hai nhóm người tàn tật và trúng số hoá ra cũng chỉ có mức độ hài lòng cuộc sống ở mức tương đương với người bình thường mà thôi. Nói cách khác, dù cuộc sống của họ có đổi thay sau một tai nạn khủng khiếp hoặc sau khi trúng số bất ngờ, nhưng nhìn toàn cục, thì yếu tố này cũng phai nhạt theo thời gian.

### “THUỐC GIẢI” CHO NHỮNG CỒI LÒNG TAN NÁT

Khi chàng Romeo đau đớn vì bị cô bạn gái đầu tiên trong đời, Rosaline, từ chối, bạn có thể tưởng tượng nổi không, như thế là tận cùng trái đất ấy. Cả đêm chàng không hề chớp mắt, ban ngày thì khoá trái mình trong phòng. Cha mẹ chàng vô cùng lo lắng. Khi anh họ của chàng hỏi chàng đau khổ đến mức nào, Romeo nói như có thể chết đi được vì người con gái chàng yêu đã từ chối chàng. “Nàng thề non hẹn biển,” chàng giải thích, “và trong lời thề đó/ta sống mà như đã chết.” Đêm hôm ấy, chàng gặp Juliet và quên tiệt mọi thứ về Rosaline.

Dù không phải ai cũng dễ rung động như chàng Romeo, nhưng chúng ta lại có khả năng phục hồi nhanh hơn chúng ta tưởng khi bị thất tình. Trong một nghiên cứu với đối tượng là các sinh viên, kéo dài 38 tuần, Paul Eastwick, Eli Finkel, Tamar Krishnamurti và George Loewenstein được trải nghiệm cảm giác yêu đương tưởng tượng và thực tế. Đầu tiên, các nhà nghiên cứu hỏi những sinh viên đã từng yêu đương say đắm xem họ hình dung cảm giác của mình thế nào nếu phải chia tay (họ đã nghĩ họ sẽ có cảm giác giống Romeo, thời còn say đắm nàng Rosaline), và rồi họ chờ đợi. Sau thời gian dài

ngiên cứu, hiển nhiên là trong số sinh viên tham gia thí nghiệm, đã có những người trải nghiệm cảm giác chia tay, đó chính là cơ hội để những nhà nghiên cứu tìm hiểu xem thực tế thì cảm giác của những sinh viên này là thế nào, sau khi tan nát cõi lòng vì thất tình. Sau đó, các nhà nghiên cứu so sánh với những gì mà những sinh viên này dự đoán trước kia với phản ứng thực tế của họ.

Hóa ra là chia tay tình yêu cũng chẳng phải là tận cùng thế giới như những sinh viên này từng tưởng tượng, và nỗi buồn tan biến nhanh hơn rất nhiều so với những gì họ lường trước. Điều đó không có nghĩa là chia tay người mình từng yêu không đau khổ, mà nó chỉ ít đau khổ hơn so với những gì chúng ta tưởng thôi.

Giả thiết là những sinh viên này chưa tốt nghiệp, họ thiếu kinh nghiệm sống nên cũng dễ “lung lay” hơn đi (đặc biệt là trong lãnh địa tình ái), nhưng khi thực hiện thí nghiệm trên những đối tượng ở mọi lứa tuổi khác, kết quả cũng không thay đổi là mấy. Nhìn chung, con người không giỏi tiên đoán hạnh phúc cho chính mình. Thử hỏi một cặp đôi đã kết hôn xem họ cảm thấy thế nào nếu phải ly hôn, hẳn nhiên là họ sẽ cho rằng như vậy là bi kịch mười mươi rồi. Và vì những dự đoán ấy hơi “đen tối” quá mức cần thiết, nên khi một cuộc ly dị diễn ra, thì tẻ ra cũng không quá tệ hại như cả hai từng lường trước. Tôi không chắc việc đưa ra kết luận này có ảnh hưởng tới cách hành xử của mọi người hay không, nhưng chúng tôi chỉ muốn nói là chúng ta không nên quá lo lắng về việc chia tay. Cuối cùng thì chúng ta cũng sẽ thích nghi theo một cách nào đấy, và đó há chẳng phải là cơ hội tốt để chúng ta tiếp tục sống và nhận ra rằng mình lại có thể yêu sao.

Rất nhiều những nghiên cứu trong suốt một thập kỉ qua đã củng cố quan điểm cho rằng mặc dù trọng tâm hạnh phúc có thể đi chệch khỏi “trạng thái tĩnh” của nó khi có các sự kiện bất ngờ diễn ra trong cuộc sống, nhưng qua thời gian, nó thường có xu hướng trở lại đúng với bản chất của nó. Mặc dù chúng ta không dễ có cảm giác thích nghi đối với mọi hoàn cảnh mới, nhưng chúng ta chấp thuận nó, chấp thuận rất nhiều thứ, và đến một cấp độ nào đó – thì chúng ta hoàn toàn cảm thấy quen thuộc với căn nhà mới, chiếc xe hơi mới, những mối quan hệ mới, những tổn thương mới, công việc mới, thậm chí là cả cái... nhà tù mới.

Nhìn chung, dường như thích nghi là một phẩm chất của loài người. Nhưng thích nghi cảm giác lại có thể trở thành vấn đề cho những quyết định



mang tính hiệu quả, bởi vì chúng ta thường không dự đoán chính xác những gì chúng ta sẽ thích ứng – ít nhất là tới mức độ mà thực tế ta sẽ đạt được. Hãy nghĩ đến những người bại liệt hoặc những người trúng số độc đắc một lần nữa. Gia đình cũng như bạn bè của họ, chẳng ai lường được khả năng thích nghi của họ thế nào đối với hoàn cảnh mới. Tất nhiên, có bao nhiêu hoàn cảnh khác nhau trên đời này, thì cũng có bấy nhiêu sự thích nghi khác nhau trong từng tình huống, từ chuyện chia tay mỗi tình đầu, cho đến việc không được thăng chức trong công việc, hay chuyện ứng cử viên yêu thích bị loại sớm khỏi vòng tranh cử. Trong tất cả những trường hợp như vậy, chúng ta đều nghĩ rằng mình sẽ khổ nhọc trong một thời gian dài, chỉ vì mọi sự không diễn ra như hi vọng của ta; đồng thời, ta cũng tưởng rằng nếu mọi thứ cứ diễn ra như ý muốn của mình, thì hạnh phúc mà ta đang có sẽ kéo dài mãi mãi. Nhưng nhìn chung mà nói, thì các dự đoán của ta đều sai toét.

Kết cục là, mặc dù chúng ta dự đoán rất chuẩn xác về chuyện bước từ phòng chiếu phim tối mò ra đến khu đỗ xe chói lóa, nhưng chúng ta lại dở tệ khi tiên đoán về khả năng cũng như tốc độ thích nghi cảm giác của chúng ta. Thường là đoán sai hết cả. Về lâu về dài mà nói thì con người ta, khi gặp chuyện vui thì chớ nghĩ hạnh phúc sẽ kéo dài mãi, còn khi gặp phải chuyện dở thì cũng đừng nên cho rằng đời vậy là hết, buồn sâu thiên thu.

MỘT LÝ DO khiến chúng ta gặp khó khăn khi dự đoán khả năng mở rộng thích nghi cảm xúc đó là khi đưa ra các dự đoán, chúng ta thường quên tính đến một thực tế là cuộc sống vẫn tiếp diễn, và những sự kiện (cả tốt và xấu) sẽ vẫn tuần tự xuất hiện, tất cả sẽ đều tác động tới thái độ sống của chúng ta. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn là một tay chơi vĩ cầm kì cựu, bạn sống chỉ để chơi những bản nhạc của Bach. Âm nhạc là cả cuộc đời và niềm vui của bạn. Nhưng một tai nạn xe hơi xảy đến, phá hủy tay trái của bạn, vĩnh viễn cướp đi cơ hội kéo vĩ cầm của bạn. Ngay sau tai nạn, bạn chắc chắn sẽ rơi vào trạng thái trầm cảm khủng khiếp và nghĩ rằng bạn sẽ bất hạnh trong suốt phần đời còn lại. Chẳng phải âm nhạc đã từng là cả cuộc sống của bạn, giờ thì mọi thứ đã chấm hết rồi đó sao. Nhưng trong bất hạnh và hoảng loạn, bạn thực sự không hiểu nổi tại sao mình lại có được khả năng phi thường đến vậy.

Hãy nghe câu chuyện của Andrew Potok, một nhà văn mù từng sống ở Montpelier, Vermont. Potok từng là một họa sĩ bất hạnh khi dần bị mất thị giác bởi căn bệnh di truyền, viêm võng mạc sắc tố. Khi không còn nhìn được

nữa, thì một điều kì diệu đã xảy ra: ông bắt đầu nhận ra mình có thể vẽ bằng ngôn từ thay vì vẽ bằng màu sắc, vậy là ông viết một cuốn sách kể về chuyện ông trở nên mù loà như thế nào. Ông nói, “Tôi từng nghĩ mình rớt xuống đáy vực và đâm đầu vào đá rồi, mình sẽ mắc kẹt trong đồng bùn lầy này mất, nhưng tự do, tự nó đã tìm được con đường giải thoát. Một đêm nọ, tôi nằm mơ thấy những con chữ cứ tự nhiên tuôn ra từ miệng tôi, như những cái cây đâm chồi nảy lộc, như hương vị ngọt ngào của một bữa tiệc đang được gió mang tràn tới. Những từ ngữ đó tựa như những màu sắc đẹp diệu kì. Tôi tỉnh dậy sau giấc mơ và nhận ra một điều gì mới vừa được sinh ra. Tôi cảm thấy lấp lánh hạnh phúc trong tim mình khi những từ ngữ đẹp đẽ đó thoát ra. Thật ngạc nhiên, hoá ra chúng cũng làm những người khác cảm thấy như vậy. Và khi chúng được xuất bản, tôi lại thấy mình như một bậc quyền năng mới được tái sinh.”

“Một trong những vấn đề khó khăn đối với người khiếm thị là làm cái gì cũng chậm chạp,” Potok nói thêm. “Bạn quá bận óc tập trung xem mình đang ở đâu trên hành trình, bạn phải chú ý nghiêm ngặt tới điều đó suốt thôi. Dường như ai cũng đi vút qua bạn. Và thế là một ngày nọ, bạn bỗng nhận ra sự chậm chạp hoá ra cũng chẳng quá tệ, thế là bạn muốn viết một cuốn sách có tên Ngợi ca sự chậm trễ.” Tất nhiên, Potok luôn cảm thấy tiếc vì không nhìn được, bởi có biết bao phiền toái hàng ngày xảy ra vì điều này. Nhưng nó dường như lại trở thành tấm hộ chiếu để ông bước vào một miền đất mới mà trước đây ông không bao giờ có thể tưởng tượng ra.

Vậy hãy thử lại tưởng tượng mình là một nhạc công vĩ cầm. Dần dần bạn cũng sẽ phải thay đổi cách sống và dần hoà nhịp với những thứ mới mẻ. Bạn có thể sẽ thiết lập những mối quan hệ mới, dành nhiều thời gian hơn cho những người bạn yêu, theo đuổi một khoá học về lịch sử âm nhạc hay làm một chuyến du ngoạn tới Tahiti. Bất cứ thứ gì diễn ra đều sẽ có ảnh hưởng rất nhiều tới tâm trạng của bạn và thu hút sự chú ý cảm xúc của bạn. Bạn sẽ luôn tiếc vì tai nạn đã xảy ra – về cả sự mất mát thể xác lẫn cảm giác tiếc nuối về cuộc sống cũ – nhưng những tác động của nó sẽ không luôn tươi mới như những ngày đầu, hoặc ít nhất là đậm đặc như hồi đầu bạn nghĩ nữa. Câu cách ngôn “Thời gian sẽ chữa lành mọi vết thương” quả thực chính xác, bởi vì qua thời gian, bạn sẽ dần dần thích nghi với tình hình mới trong thế giới mới của bạn.

Vòng xoáy hưởng lạc

Do không lường được hết khả năng thích nghi cảm giác của mình, nên chúng ta, cũng giống những người nghiện mua sắm, ngày càng có nhiều ham muốn hơn với hi vọng rằng những vật dụng mới sẽ khiến chúng ta hạnh phúc hơn. Thực tế, có một chiếc ô tô mới ư, nghe tuyệt đấy. Nhưng đáng buồn là, niềm vui ấy chỉ kéo dài có vài tháng. Chúng ta dần quen với chiếc xe hơi và cảm giác xốn xang mất dần đi. Vậy là chúng ta lại tìm kiếm những thứ khiến ta hạnh phúc: có thể là cặp kính mát mới, một chiếc máy tính, hoặc một chiếc xe hơi khác. Cái vòng quay ấy khiến chúng ta luôn có cảm giác “cỏ nhà hàng xóm xanh hơn cỏ nhà mình”, cảm giác ấy được đặt tên là “vòng xoáy hưởng lạc”. Chúng ta trông ngóng những thứ khiến ta hạnh phúc, nhưng chúng ta lại không nhận ra thứ hạnh phúc ấy “phận mỏng” đến chừng nào, và khi đã thích nghi với nó rồi, ta lại tiếp tục tìm kiếm thứ hạnh phúc kế tiếp. “Lần này”, chúng ta tự nhủ, “mình sẽ bằng lòng với thứ này trong một thời gian cho mà xem.” Những kẻ điên trong guồng quay hưởng lạc được minh họa trong bức tranh vui dưới đây. Người phụ nữ trong bức tranh có thể có một chiếc xe hơi duyên dáng, và sắp có một cái bếp mới, nhưng mức độ đòi hỏi của bà ta thì dường như không đổi. Cũng giống như câu thành ngữ “Mèo lại hoàn mèo”.



Chú thích tranh: “Anh yêu, năm ngoái khi mua cái xe này, em sướng phát rồ lên được, nhưng giờ em chả thấy vui thích nữa. Hay ta sửa lại cái bếp đi, anh nghĩ sao?”

David Schkade và Danny Kahneman đã tiến hành một nghiên cứu phản ánh nguyên tắc này. Họ quyết định điều tra xem người dân ở thành phố California (Mỹ) có hạnh phúc hơn không – vì dẫu sao họ đang sống ở California, nơi thời tiết quanh năm đẹp tuyệt vời\*. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi những người sống giữa miền Tây nắng gió cho rằng những người dân sinh sống ở vùng California mưa thuận gió hoà nhìn chung sẽ hài lòng với cuộc sống hơn họ, còn những người California thì nghĩ những người sống giữa miền Tây nhìn chung là phải ít hạnh phúc hơn họ bởi vì họ phải chịu đựng mùa đông dài, có khi nhiệt độ xuống dưới 0oC. Rút cuộc, họ đi tới kết luận là nếu một người Chicago chuyển xuống vùng California đầy nắng thì sẽ là cả một bước tiến dài trong cách sống, còn người ở vùng San Diego chuyển

qua miền Tây ở thì kiểu gì cũng phải giảm mức độ hạnh phúc xuống thảm hại.

Những tiên đoán này đúng được bao nhiêu phần? Hoá ra là họ chỉ đúng một tí tẹo. Thực sự thì dịch chuyển đến nơi ở mới mang lại những trải nghiệm hạnh phúc hơn hay buồn sầu hơn cho cuộc sống, chỉ vì khí hậu ở đó khác với nơi cũ. Nhưng cũng giống mọi thứ khác, một khi đã thích nghi được với nhịp sống ở nơi mới, người ta sẽ lại quen với cuộc sống ở thành phố mới, và rồi chất lượng cuộc sống của họ sẽ trở lại mức độ ban đầu. Chốt lại: dù bạn có cảm thấy phấn khích đến mức nào với một thứ gì đó mới mẻ, thì về lâu về dài, cái thứ ấy cũng chẳng đủ sức làm bạn phấn khích mãi, tương tự, điều đó đúng cả với những bất hạnh nữa.

### Ngắt quãng Thích nghi Cảm xúc

Đến giờ thì khái niệm về thích nghi cảm xúc đã khá rõ ràng, vậy thì bạn có thể đặt ra câu hỏi, liệu chúng ta có thể dùng sự hiểu biết này để phục vụ cho cuộc sống tốt đẹp hơn? Phải điều khiển sự thích nghi theo ý muốn của ta (kiểu như nhanh chóng quen với cuộc sống sau khi bị tàn tật), phải làm sao để tiến trình thích nghi này diễn ra khi ta muốn. Thế còn khi ta không muốn thích nghi thì sao? Giả dụ ta cứ thích tận hưởng cảm giác lạ lẫm với chiếc xe mới, với thành phố mới, mối quan hệ mới, v..v.. thì sao?

Chìa khoá để làm chậm quá trình thích nghi chính là “phá đám” quá trình ấy. Đó chính xác là những gì Leif Nelson và Tom Meyvis đã làm. Trong một loạt những thí nghiệm đồng bộ, họ kiểm tra xem những cuộc cắt ngang giữa chừng – mà họ gọi là “ngắt quãng sự thích nghi” - ảnh hưởng như thế nào tới cảm giác vui vẻ hay bức tức mà chúng ta có được sau những trải nghiệm dễ chịu hoặc bức dọc. Chủ yếu là họ muốn biết nếu ngắt quãng giữa chừng một trải nghiệm dễ chịu có làm tăng cảm giác dễ chịu lên không, hay nếu ngắt quãng giữa chừng một trải nghiệm khó chịu thì có làm cho cảm giác tệ đi không.

Trước khi tôi miêu tả thí nghiệm và kết quả của nó, hãy nghĩ về một việc vặt trong nhà mà bạn thực sự chả thích chút nào. Có thể đó là những việc như chuẩn bị chứng từ để nộp thuế, học thi, lau sạch tất cả các cửa sổ trong nhà hoặc viết thư cảm ơn sau kì nghỉ cho Dì Tess kinh khủng hoặc tất cả mọi người trong họ tộc đông đúc. Bạn dành riêng quỹ thời gian là một ngày để “đá đít” cái nhiệm vụ khó nhằn này, và giờ thì bạn đối diện với câu hỏi: tốt

hơn hết là cố sức hoàn thành nhiệm vụ liền một mạch hay là giữa chừng ta nên nghỉ một chút? Hoặc giả là bạn đang đắm mình trong bể sục jacuzzi bên cạnh một ly trà mát lạnh, thư thả nhắm nháp từng quả dâu tươi ngon, hoặc đang tận hưởng cảm giác sung sướng của một bữa massage đá nóng. Liệu bạn muốn trải nghiệm sự sung sướng này liền một mạch, hay là giữa chừng nghỉ một chút, làm một việc khác trong một chốc lát?

Leif và Tom nhận thấy rằng, nhìn chung, khi được hỏi về sở thích nghỉ ngơi giữa chừng, mọi người muốn được nghỉ một chút khi đang làm một việc gì chán chường, nhưng lại thích tận hưởng cảm giác sung sướng liên tục mà không bị ngắt quãng chút nào. Nhưng theo nguyên tắc cơ bản của sự thích nghi, thì Leif và Tom lại cho rằng thực ra phải làm ngược lại mới đúng: con người sẽ ít phải chịu đựng hơn khi thực hiện một việc chán ngán liền một mạch, và sẽ hài lòng hơn khi trải nghiệm thích thú bị ngắt quãng. Bất cứ sự ngắt quãng nào, theo họ, cũng đều tách đối tượng ra khỏi tiến trình thích nghi, điều đó có nghĩa là sẽ tệ nếu ngắt quãng trải nghiệm bức mình, nhưng lại hiệu quả nếu đó là trải nghiệm thích thú.

Để kiểm tra giả thiết của mình, Leif và Tom chụp tai nghe vào những người tham gia thí nghiệm và bật cho họ nghe một đoạn âm thanh của... máy hút bụi. Mà không phải loại máy Dusbuster êm ái đâu; nó là âm thanh kéo dài 5 giây kinh hoàng của một chiếc máy hút bụi khổng lồ. Nhóm thứ hai, cũng trải nghiệm tương tự, nhưng kéo dài đến 40 giây.

Hãy tưởng tượng những người tình nguyện đáng thương nắm chặt tay và nghiến chặt răng. Nhóm cuối cùng thì trải qua 40 giây tiếng hút bụi khó chịu đầu tiên, sau đó là vài giây im lặng, và rồi lại thêm 5 giây hút bụi âm ỉ. Như vậy là, nhóm cuối cùng phải chịu đựng tiếng ồn của máy hút bụi lâu nhất so với hai nhóm còn lại. Vậy họ có khó chịu hơn không? (Bạn có thể thử thí nghiệm này ở nhà. Bảo bạn của mình cứ bật/tắt máy hút bụi liên tục khi bạn nằm gần đấy – và thử cảm nhận xem bạn khó chịu thế nào khi nghe 5 giây cuối cùng trong mỗi trường hợp.)

---

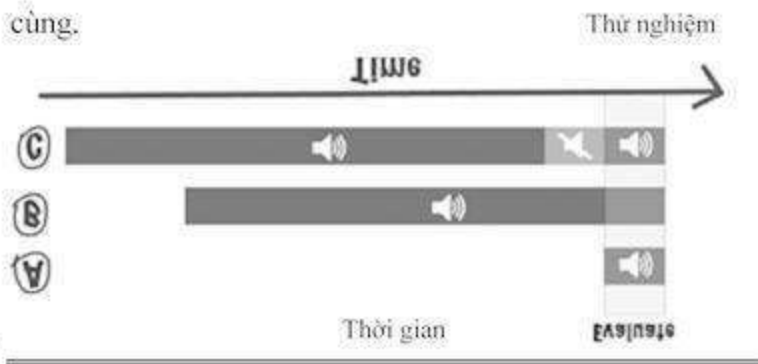
## Thí nghiệm kiểm tra độ khó chịu khi bị ngắt quãng hoặc không

Nhóm A chỉ nghe 5 giây tiếng máy hút bụi.

Nhóm B nghe 40 giây tiếng máy hút bụi.

Nhóm C nghe 40 giây tiếng máy hút bụi, nghỉ vài giây, rồi lại tiếp tục 5 giây tiếng máy hút bụi.

Trong mọi trường hợp, các tình nguyện viên được hỏi xem họ đánh giá mức độ khó chịu đến đâu đối với 5 giây cuối cùng.



Sau khi nghe đoạn âm thanh, những người tham dự sẽ đánh giá mức độ khó chịu của họ trong 5 giây cuối của thí nghiệm. Leif và Tom nhận ra nhóm ít bị làm phiền nhất – những người chỉ phải chịu đựng 5 giây tiếng máy hút bụi – lại cáu kỉnh hơn so với những người phải nghe tiếng máy hút bụi lâu hơn họ rất nhiều. Các bạn có thể đoán được là kết quả này sẽ gợi ý cho thấy những người chịu đựng tiếng máy hút bụi trong vòng 40 giây đã bắt đầu quen với tiếng ồn đó, và thế là 5 giây cuối cùng của trải nghiệm hoá ra lại chẳng tệ quá. Còn những người có quãng nghỉ thì sao? Kết quả cho thấy quãng nghỉ lại làm cho mọi thứ tồi tệ hơn. Sự thích nghi bị đuổi đi, chỉ còn sự khó chịu ở lại.

Ý nghĩa của thí nghiệm này? Bạn sẽ nghĩ nghĩ ngơi một chút trong một trải nghiệm buồn chán sẽ tốt hơn cho bạn, nhưng sự ngắt quãng đó lại làm giảm thiểu khả năng thích nghi của bạn, khiến cho trải nghiệm đó trở nên tệ hại hơn khi bạn bắt nhịp lại với nó. Khi phải lau nhà hay tính toán tiền thuế, mẹo nhỏ là đừng bỏ ngỏ cho đến khi bạn hoàn thành nó, bật mí là bạn nên chết dí với nó cho đến khi hoàn thành.

Thế còn trải nghiệm vui thú thì sao? Leif và Tom lại mời hai nhóm tình nguyện viên đến mát xa trong vòng 3 phút, ở một spa mà phải xếp hàng mới

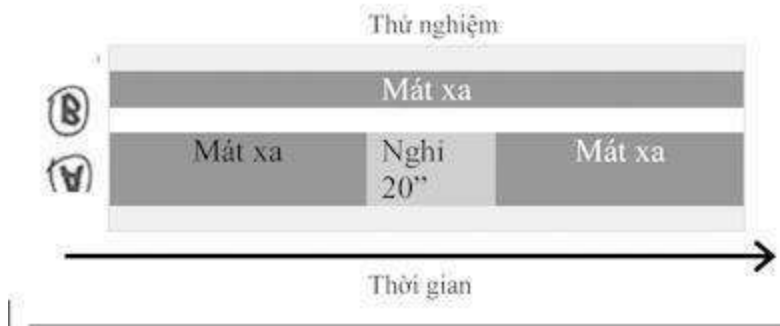
đặt được chỗ ở Brookstone. Nhóm đầu tiên được chăm sóc trong liền 3 phút. Nhóm thứ hai được chăm sóc trong vòng 80 giây, rồi nghỉ khoảng 20 giây, rồi lại tiếp tục được mát xa sao cho tổng số thời gian được mát xa chỉ là 2 phút 40 giây, nghĩa là kém 20 giây so với nhóm đầu tiên. Cuối buổi mát xa, mọi người được yêu cầu đánh giá mức độ hài lòng của họ trong cả buổi thí nghiệm. Kết quả là những người được mát xa ít thời gian hơn và bị ngắt quãng giữa chừng không chỉ thích thú hơn, mà còn nói họ sẵn sàng chi trả gấp đôi để nhận được khoảng nghỉ giữa chừng khi đang mát xa như vậy.

### Thí nghiệm kiểm tra độ thích thú khi ngắt quãng hoặc không

Nhóm A được mát xa liên tục trong 3 phút.

Nhóm B mát xa trong vòng 80 giây, nghỉ 20 giây, rồi lại mát xa tiếp 80 giây nữa.

Ở cả 2 nhóm, các tình nguyện viên được hỏi xem họ đánh giá mức độ thích thú đối với cả quá trình thí nghiệm.



Kết quả rõ là không cảm tính nhé. Có hay ho vui vẻ gì đâu khi bạn cho phép bản thân rời khỏi mớ tính thuế hỗn độn dù chỉ trong vài phút? Tại sao bạn lại muốn đặt chiếc thìa xuống khi đang ăn dở cốc kem Ben & Jerry, nhất là khi bạn đã trông chờ cả ngày giờ thời điểm đó? Tại sao lại bước ra khỏi bể sục nước nóng để tự mình đi lấy đồ uống chứ không sai phái người khác?

Vậy thì mẹo đây: thay vì nghĩ đến chuyện nghỉ ngơi một chút, kiểu để hồi phục, khi đang làm một việc đáng chán, thì hãy nghĩ đến lúc bắt nhịp lại với nó mới khó khăn thế nào. Tương tự, nếu bạn không quyết tâm đứng dậy, ra khỏi bể sục để đi lấy đồ uống cho mình (hoặc cho bạn tình của mình), thì hãy nghĩ đến cảm giác vui thích khi được trở lại bể nóng (tất nhiên đừng tiết lộ với bạn của bạn rằng bạn chỉ đang kéo giãn cảm giác sung sướng cho bản thân mình, mà hãy để họ cảm kích trước sự “hi sinh” của bạn.)

## Thích nghi: Giới hạn tiếp theo

Thích nghi là một quá trình lạ thường nhưng phổ biến, diễn ra ở mọi cấp độ, thể xác, tâm lý và môi trường, và nó ảnh hưởng đến rất nhiều phương diện cuộc sống của chúng ta. Bởi tính phổ biến và rộng khắp của nó, nên sẽ có rất nhiều điều ta không thể hiểu hết về sự thích nghi được. Ví dụ như ta không thể khẳng định liệu chúng ta đã thực sự trải nghiệm đến tận cùng, hay chỉ là một phần của sự thích nghi cảm xúc khi chúng ta bắt đầu làm quen được với tình hình cuộc sống mới. Cũng như không thể chắc chắn được chuyện thích nghi cảm xúc thì kì diệu rồi, nhưng liệu có những cách khác để đi đến cái đích ấy không. Tuy vậy, những câu chuyện mang tính cá nhân sau đây có thể nhen lên một đốm lửa cho đề tài quan trọng này. (Và đừng rời khỏi chỗ ngồi nhé, sẽ còn có rất nhiều thí nghiệm thích nghi cảm xúc sắp được tiết lộ.)

**ĐỂ CHỨNG MINH** cho tính phức tạp của thích nghi cảm xúc, tôi muốn chia sẻ cho các bạn một vài ví dụ về những lần tôi không thể thực sự thích nghi hoàn toàn được với hoàn cảnh của mình. Bởi vì cơ thể tôi nhặng nhịt những vết thương mà mắt thường cũng có thể nhìn thấy (tôi có rất nhiều sẹo ở cổ, mặt, tay, chân...), nên hồi đầu bị thương, tôi mới bắt đầu để ý cách mọi người xung quanh nhìn mình. Nỗi sợ hãi về hình ảnh của mình trong mắt người khác khiến tôi khổ não biết bao nhiêu, trong nhiều năm ròng. Hồi ấy, tôi chẳng gặp gỡ nhiều người mới trong cuộc sống thường nhật, bởi vậy tôi không nhạy cảm lắm về cách tôi nhìn người khác. Nhưng khi ở giữa một đám đông, đặc biệt là khi ở bên cạnh những người tôi không biết hoặc vừa mới gặp lần đầu, tôi mới nhận ra mình rất ngần ngại và nhạy cảm về cách người ta nhìn mình. Chẳng hạn khi tự giới thiệu với một ai đó, tôi tự động khắc ghi cảm nhận của mình về cách người ấy nhìn tôi, cô ta hoặc anh ta có bắt tay phải bị thương của tôi không, và bắt tay như thế nào.

Bạn có thể kì vọng rằng sau vài năm tôi sẽ phải thích nghi với hình ảnh mới của mình, nhưng sự thực là thời gian chẳng xoá nhòa được cảm giác của tôi. Chắc chắn là tôi trông khá hơn trước đó (các vết sẹo mờ dần qua thời gian, và tôi đã trải qua rất nhiều cuộc phẫu thuật), nhưng nhìn chung những ngại ngần của tôi về phản ứng của người khác đối với ngoại hình của mình vẫn không giảm đi mấy. Tại sao tôi lại thất bại khi thích nghi trong trường hợp này? Có lẽ cũng giống như thí nghiệm với máy hút bụi vậy. Mỗi lần có một người nhìn vào tôi, thì phản ứng của họ lại nhắc nhở tôi về vẻ bề ngoài



của mình, điều đó ngăn cản quá trình thích nghi của tôi.

Câu chuyện về thất bại thích nghi thứ hai của cá nhân tôi liên quan đến những giấc mơ. Ngay sau khi tai nạn xảy ra, có một hình ảnh xuất hiện lặp đi lặp lại trong những giấc mơ của tôi là thân hình trẻ trung, khoẻ mạnh, và không có lấy một vết sẹo nào như trước khi tôi bị tai nạn. Rõ ràng là tôi không thể phủ nhận hay chối bỏ sự thay đổi hình dạng của mình. Vài tháng sau, một sự thích nghi khác bắt đầu thể chỗ; tôi bắt đầu mơ về những cuộc điều trị, những thủ tục bệnh án, cuộc sống trong viện và những dụng cụ y tế vây quanh tôi. Trong tất cả những giấc mơ ấy, hình dung của tôi về bản thân mình vẫn vậy, không sẹo nhằng sẹo nhịt; tôi xuất hiện với bộ dạng rất khoẻ khoắn, ngoại trừ một chuyện tôi bị đủ loại thiết bị y tế đè dí xuống. Cuối cùng, khoảng một năm sau tai nạn, tôi không còn thấy bất cứ hình ảnh nào về mình trong những giấc mơ nữa – như thể tôi bắt đầu đứng từ xa quan sát chúng vậy. Tôi không còn tỉnh dậy trong quay cuồng cảm xúc khi thêm một lần nữa nhận thức về sự tàn tật của mình (điều này thật tốt!), nhưng tôi cũng không bao giờ quen được với hình ảnh mới về mình – một người tàn tật (điều này thì không tốt chút nào!). Bản thân tôi không còn liên hệ với những giấc mơ của chính mình nữa, theo một nghĩa nào đó, là một điều tốt, tuy vậy, với những nhà phân tích giấc mơ theo trường phái Freud thì dường như sự thích nghi của tôi với hoàn cảnh biến đổi này phần nào đó đã thất bại rồi.

Ví dụ thứ ba cũng liên quan đến sự thích nghi cá nhân của tôi đó là khả năng tìm kiếm hạnh phúc trong sự nghiệp như một nhà nghiên cứu. Nhìn chung, tôi đã tìm được một công việc cho phép tôi làm việc nhiều hơn khi thấy khoẻ mạnh, và nghỉ ngơi một chút khi mệt. Trong lựa chọn sự nghiệp của mình, tôi hoài nghi và cho rằng khả năng chung sống với những giới hạn còn rất nhiều thứ cần phải làm, mà tôi gọi đó là “chủ động thích nghi”. Loại thích nghi này không phải là thích nghi thể xác cũng như cảm xúc; thay vào đó, nó là một loại chọn lọc tự nhiên theo học thuyết tiến hoá, nền tảng của nó dựa trên việc tạo ra rất nhiều sự thay đổi nhỏ trong cả một quá trình dài đưa ra quyết định, vì thế kết quả cuối cùng sẽ phù hợp với hoàn cảnh và khả năng của từng người.

Khi còn là một đứa trẻ, tôi không bao giờ mơ trở thành một nhà nghiên cứu (ai mà mơ như vậy chứ?), và cách tôi lựa chọn con đường sự nghiệp của mình cũng rất chậm rãi, tuân thủ từng bước, từng bước một trong vòng nhiều năm.

Khi lên trung học, tôi là một người khá trầm lặng trong lớp, góp chuyện trong những cuộc đùa vui nhưng hiếm khi tham gia vào một cuộc tranh luận học thuật nào. Trong năm đầu tiên ở trường đại học, tôi vẫn phải tiếp tục điều trị và mặc bộ đồ Jobs (một bộ đồ chùng từ đầu tới chân được thiết kế để tạo áp lực lên từng mô biểu bì), chính vì thế tôi bị bó hẹp, không thể tham gia những hoạt động không phù hợp với tình hình của mình. Vậy thì tôi biết làm gì đây? Tôi lao đầu vào những việc mà tôi có thể làm được: nghiên cứu (một việc mà không giáo viên nào trước đây của tôi có thể tưởng tượng ra được).

Dần dần tôi bắt đầu gắn kết nhiều hơn và nhiều hơn với những công việc học thuật. Tôi bắt đầu yêu thích học hành và nhận ra niềm thích thú khi chứng tỏ được khả năng của mình cho chính mình và cho người khác thấy, ít nhất là một phần trong tôi không hề thay đổi: đó là trí óc của tôi, ý tưởng của tôi và cách suy nghĩ của tôi nữa. Cách tôi sử dụng thời gian và các hoạt động tôi yêu thích cũng dần thay đổi, cho đến một lúc nào đó, nó trở nên hoàn toàn vừa vặn với giới hạn của tôi, khả năng của tôi và một cuộc sống học thuật. Quyết định đó của tôi không đến một cách đột ngột; mà hơn thế, nó được hình thành từ một loạt những bước đi nhỏ bé, mỗi bước đi lại đẩy tôi lại gần hơn và gần hơn nữa với cuộc sống hiện tại, mà giờ tôi thấy nó hoàn toàn vừa vặn với mình và vậy là tôi đã thành công trong việc làm quen với nó. (May mắn thay, đó lại là một cuộc sống mà tôi vui vẻ thấy rằng nó là một cuộc sống tuyệt vời.)

TRÊN TẤT CẢ, khi tôi nhìn vào những thương tích của mình – nặng nề, đau đớn và kéo dài như thế - nó khiến tôi ngạc nhiên vì ngờ đâu cuộc sống của tôi thay đổi đến vậy. Tôi đã tìm ra cách sống hạnh phúc tuyệt vời trong cả cuộc sống cá nhân và sự nghiệp của mình. Hơn thế nữa, nỗi đau mà tôi trải qua dường như ngày càng nhỏ đi khi dòng đời cứ trôi; không phải chỉ vì tôi đã học được cách thoả hiệp với nó, mà còn bởi vì tôi đã khám phá ra những thứ mà tôi có thể làm để chế ngự nó. Vậy là tôi đã hoàn toàn thích nghi với tình trạng hiện tại của mình? Không. Nhưng tôi đã thích nghi được ở mức cao hơn rất nhiều so với những gì tôi hình dung được khi ở tuổi 20. Và tôi thành thực cảm ơn sức mạnh kì diệu của sự thích nghi.

## **Làm sao để sự thích nghi phục vụ chúng ta?**

**G** giờ chúng ta đã hiểu thêm hơn về sự thích nghi rồi, vậy chúng ta có thể

sử dụng những nguyên tắc của sự thích nghi để điều khiển cuộc sống của ta cho tốt đẹp hơn chăng?

Hãy xem xét trường hợp của Ann, một sinh viên đại học sắp tốt nghiệp. Trong 4 năm liền, Ann đã sống trong một căn phòng kí túc bé tẹo, không có máy điều hoà nhiệt độ, với những đồ đạc cũ nát và chả mấy sạch sẽ cùng với hai người bạn cùng phòng khác. Hồi đó, Ann ngủ trên tầng cao nhất của chiếc giường tầng, chỗ đó bé đến nỗi cô không thể để quần áo, sách vở, thậm chí là một cuốn sổ sưu tầm nho nhỏ nữa.

Một tháng sau khi tốt nghiệp, cô nhận được một công việc thú vị ở Boston. Cô rất háo hức khi chuyển đến căn hộ đầu tiên, và được nhận tháng lương đầu tiên trong đời, cô đã viết ra cả một danh sách những thứ cô muốn mua. Vậy cô ấy sẽ quyết định chi tiêu như thế nào để mang lại nhiều hạnh phúc nhất trong khoảng thời gian dài nhất đây?

Một khả năng có thể xảy ra là Ann sẽ lấy chi phiếu của mình (sau khi trả tiền thuê nhà và các hóa đơn nhu yếu phẩm khác, tất nhiên), cô sẽ đến một trung tâm mua sắm. Ở đó cô có thể ném tiền qua cửa sổ, mua một chiếc đi văng mới, một chiếc giường thiết kế kiểu phi hành gia, một chiếc ti vi màn hình plasma “khủng” nhất có thể, thậm chí là vài chiếc vé thi đấu của đội Celtics mà cô hằng ao ước. Sau một thời gian dài sống kham khổ, giờ cô tự nhủ “Đã đến lúc chơi tới bến!” Một khả năng nữa là cô sẽ chi tiêu một cách từ từ. Có thể bắt đầu bằng một chiếc giường êm ái. Sáu tháng sau, cô có thể tiến tới mua một chiếc ti vi và năm sau sẽ là một chiếc ghế sofa.

Mặc dù hầu hết những người ở vào địa vị của Ann đều nghĩ rằng thật tuyệt vời khi được trang bị đầy đủ cho căn hộ của mình, và thế là họ hăm hở đến trung tâm mua sắm, nhưng đến giờ phút này, với những hiểu biết về khoảng ngừng thích nghi, thì ta có thể khẳng định rằng cô ấy chắc chắn sẽ hạnh phúc hơn khi ngắt quãng thời gian mua sắm. Cô ấy có thể chạm được vào nhiều “hạnh phúc mua sắm” hơn nếu cô ấy biết tự giới hạn chi tiêu, ngừng lại nghỉ một chút, và làm chậm lại tiến trình thích nghi.

Bài học rút ra được ở đây chính là việc hãm bớt sự sung sướng lại. Một chiếc đi văng mới có thể làm bạn vui sướng trong 2 tháng, nhưng đừng mua chiếc ti vi mới cho đến khi niềm thích thú về chiếc đi văng bắt đầu hạ nhiệt. Hành động ngược lại có thể khiến bạn vật vã một chút khi phải cắt giảm chi tiêu. Khi giảm bớt thú tiêu dùng, có thể bạn sẽ còn chuyển tới căn hộ nhỏ

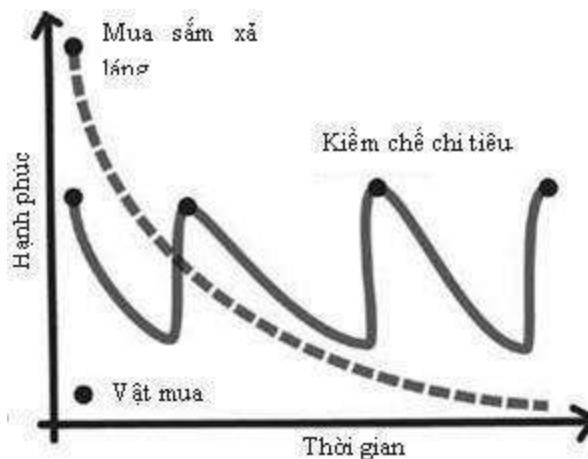
hơn, không truyền hình cáp gì hết, thậm chí là cắt giảm cả tiền mua cà phê loại xịn cùng một lúc – tất nhiên, trước mắt thì bạn sẽ thấy khổ sở hơn, nhưng về lâu về dài thì hành động đó lại làm giảm thiểu sự thiệt hại hơn rất nhiều.

Còn một cách nữa khiến sự thích nghi phục vụ cho chúng ta đó là giảm dần các giới hạn tiêu dùng – ít nhất là giảm tiêu dùng đối với các chất uống có cồn. Một trong những nhà tư vấn ở trường đại học của tôi, Tom Wallsten thường nói, ông muốn trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực rượu có giá từ 15 đô-la trở xuống. Ý tưởng của Tom đưa ra là nếu ông mua rượu bắt đầu ở mức giá 50 đô-la/chai, thì dần dần ông sẽ quen với cấp độ rượu đó, và thế là ông sẽ không chịu nổi cảm giác khi phải mua chai rượu với giá rẻ hơn. Hơn thế nữa, ông lập luận rằng nếu ông bắt đầu tiêu dùng ở mức giá 50 đô-la/chai, thì dần dần ông sẽ tăng dần chi phiếu cho những chai trị giá 80 đô-la, 90 đô-la và 100 đô-la, đơn giản là vì khả năng khẩu vị của ông cũng dần thích nghi với những cấp độ rượu cao hơn. Cuối cùng, ông cho rằng nếu không bao giờ thử mua rượu ở mức 50 đô-la/chai thì khẩu vị của ông cũng sẽ theo đó mà điều chỉnh một cách cực kì tinh tế, tức là nó sẽ phù hợp với những loại rượu nằm trong mức chi phí ông định ra, và dần dần, sự thỏa mãn của ông cũng được tăng lên. Với những lập luận như vậy trong đầu óc, ông từ chối sự thích nghi khoái lạc, ông kiểm soát chi tiêu của mình, trở thành chuyên gia rượu 15 đô-la/chai, và sống rất hạnh phúc theo cách của mình.

**VỚI NIỀM CẢM** hứng tương tự, chúng ta có thể biến sự thích nghi làm thỏa mãn tối đa trong cuộc sống bằng cách chuyển hướng đầu tư từ những sản phẩm và dịch vụ mang tính cố định sang những trải nghiệm ngắn ngủi và phù du hơn. Ví dụ, trang bị dàn loa đài và đồ gỗ mang lại một trải nghiệm bền vững, vì thế ta sẽ thích nghi với nó rất nhanh. Ngược lại, những trải nghiệm ngắn ngủi (như du lịch 4 ngày, hoặc bay dù lượn hoặc đến dự một buổi hòa nhạc) lại rất phù du, thế nên thích nghi với nó sẽ khó khăn hơn một chút. Tôi không khuyên bạn bán bộ sofa để bay dù lượn, nhưng việc hiểu được giá trị của từng loại trải nghiệm lại rất quan trọng và quyết định đến cảm giác thích nghi nhiều hay ít. Vậy thì, nếu bạn băn khoăn xem nên đầu tư vào một khoản phù du (dù lượn) hoặc cố định (sofa mới), và bạn dự tính rằng niềm vui của cả hai trải nghiệm mang lại cho bạn là tương đương nhau, thì bạn hãy chọn cái phù phiếm hơn đi. Hiệu quả lâu dài của một bộ sofa mới sẽ có thể thấp hơn so với kì vọng của bạn, trong khi niềm vui lâu bền và những kỉ niệm về chuyến bay lượn trên trời có thể kéo dài hơn rất nhiều so với dự đoán của bạn.

## Mua sắm mang lại hạnh phúc như thế nào

**B**iểu đồ dưới đây biểu thị 2 cách ứng xử trong chi tiêu của Ann. Nét đứt thể hiện sự vui thích của cô khi chọn chiến lược mua sắm vung tay ở trung tâm thương mại. Sau khi ở đó ra, Ann sẽ rất hạnh phúc, nhưng rồi niềm hạnh phúc của cô nhạt dần khi các đồ vật cô sắm sửa được bớt dần đi về kiêu sa ban đầu. Nét liền thể hiện sự vui thú của Ann nếu đi theo chiến lược kiềm chế chi tiêu. Trong trường hợp này, có thể lúc đầu cô sẽ không thấy hạnh phúc bằng trường hợp kia, nhưng niềm vui của cô sẽ tiếp tục được làm mới bởi sự thay đổi được liên tục lặp đi lặp lại. Vậy ai sẽ thắng đây? Bằng cách giới hạn chi tiêu, nhìn chung, Ann có thể tạo ra cấp độ vui vẻ cho bản thân cao hơn.



ĐỂ LÀM TĂNG thêm cấp độ vui thú, bạn cũng nên nghĩ đến chuyện đưa vào cuộc sống của mình những yếu tố may rủi, khó định đoán. Đây là một minh chứng nho nhỏ. Đã bao giờ bạn để ý xem tự cù ki mình khó gây nhột đến như thế nào chưa? Tại sao? Bởi vì khi tự cù mình, ta biết chắc ngón tay ta sẽ di chuyển đến đâu, và nó tiên đoán chắc chắn điểm đến của nó. Điều thú vị là, nếu ta dùng tay phải để cù vào bên thân phải thì ta chẳng cảm thấy buồn cười tẹo nào; nhưng nếu ta dùng tay phải để cù phía thân trái, thì trong tích tắc, khi hệ thần kinh não phải và thân trái của ta chưa kịp kết nối với nhau, nghĩa là khả năng dự đoán bị thấp đi một chút, như vậy ta sẽ cảm thấy hơi nhột một tẹo.

Thay đổi những trải nghiệm trong cuộc sống cá nhân và trong tình yêu rõ ràng là rất hiệu quả, nhưng bài học này cũng được áp dụng rất chuẩn trong công việc. Theo nhà kinh tế Tibor Scitovsky đã lập luận trong cuốn *The Joyless Economy: The Economy of Human Satisfaction* (Tạm dịch: Kinh tế

học không mấy vui vẻ: Khía cạnh Kinh tế của sự Thỏa mãn), rằng con người ta luôn có xu hướng chọn những con đường an toàn và dễ đi trong công việc, cũng như làm những việc mà ta biết chắc sẽ dẫn đến thành công. Nhưng Scitovsky đã nói, những thành công thực sự - và cả những niềm vui thực sự - chỉ đến khi bạn chấp nhận mạo hiểm và thử làm những thứ mới mẻ. Vậy, lần sau khi bạn phải diễn thuyết hay làm việc theo nhóm, hoặc lựa chọn dự án mới để làm, hãy cố gắng thử làm những thứ mới. Nỗ lực cũng như dự án trái tay của bạn có thể thất bại, nhưng cân nhắc kỹ, bạn sẽ thấy đó mới là cái có thể tạo ra sự khác biệt thực sự.

**MỘT BÀI HỌC** khác về thích nghi có thể xảy ra nữa, đó là khi người khác có những thứ mà ta không có, thì rất dễ nảy sinh sự so sánh, và hậu quả là chúng ta có thể khó thích nghi với điều này. Với tôi, 3 năm điều trị trong bệnh viện không gặp phải trở ngại gì nhiều bởi vì tất cả mọi người xung quanh tôi đều thế, ai cũng bị chấn thương, nên tôi có khả năng làm được gì cũng như không làm được gì đi nữa thì tôi cũng không lạc lõng so với những người xung quanh tôi. Chỉ khi tôi rời khỏi bệnh viện, lúc ấy tôi mới thực sự ý thức được hết những hạn chế cũng như khó khăn của mình – cái sự nhận ra ấy mới thực khó khăn và nặng nề biết bao.

Một ví dụ cụ thể nhé, giả dụ như bạn rất thích một chiếc laptop đặc biệt nào đó, nhưng bạn quyết định sẽ không mua vì nó quá đắt. Nếu cuối cùng bạn bằng lòng với một chiếc laptop thường thường bậc trung, thì qua thời gian, bạn cũng sẽ dần quen với nó. Trừ khi... người đồng nghiệp ngồi ngay sát bạn lại mua được chính chiếc máy tính mà bạn hằng ao ước. Trong trường hợp này, sự so sánh sẽ làm chậm lại quá trình thích nghi của bạn với chiếc máy tính của mình, và khiến bạn bớt vui đi. Vậy nhìn chung thì nguyên tắc này cho thấy khi chúng ta xem xét một quá trình thích nghi, chúng ta phải tính đến rất nhiều yếu tố đa dạng trong môi trường sống của chúng ta, và chúng sẽ ảnh hưởng thế nào tới khả năng thích nghi của chúng ta. Tin xấu là hạnh phúc của chúng ta phần nào lại phụ thuộc vào việc “cỏ nhà gã hàng xóm có xanh hơn cỏ nhà mình” không. Nhưng tin tốt là vì biết được như vậy, nên ta có thể kiểm soát phần nào đó môi trường sống của mình – chừng nào ta có thể chọn “gã hàng xóm” để ở cạnh không thấy thua kém khi so sánh, chừng ấy ta sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn đôi chút.

**BÀI HỌC CUỐI CÙNG** đó là không phải mọi trải nghiệm đều có thể được thích nghi ở mọi cấp độ, và không phải tất cả mọi người đều phản ứng

giống nhau khi phải thích nghi với cùng một thứ. Vì vậy lời khuyên của tôi ở đây là hãy khám phá những tiềm năng của riêng bạn, học cách nhấn nút “thích nghi” khi cần và cả khi không cần đến nó.

Rốt cuộc thì tất cả chúng ta đều là những con ếch trong chậu nước sôi. Nhiệm vụ của chúng ta là tìm hiểu xem cơ chế thích nghi của chúng ta hoạt động như thế nào, để từ đó lợi dụng cái tốt, giảm thiểu cái hại. Để làm được điều đó, chúng ta phải đo nhiệt độ của nước. Khi nó bắt đầu nóng lên, ta cần phải nhảy ra, tìm lấy một cái bồn mát mẻ hơn, nhận biết nó và tận hưởng niềm vui sống. Nào thì trích dẫn một câu triết lý của chú rối Ếch Kermit: “Phải có ruồi thì đời mới vui!”

## CHƯƠNG 7. QUYẾN RŨ HAY KHÔNG?:

### Thích nghi, Giao phối chọn lọc và Thị trường hẹn hò

Một tấm gương toàn thân đang đợi tôi trước bàn y tá. Nhiều tháng nay, tôi không hề đi bộ dù chỉ vài thước, thành thử băng qua quãng đường dài thật dài đến bàn y tá quả là một thách thức. Dài như một thế kỉ. Cuối cùng cũng đến chỗ rẽ, tôi nhích từng bước, từng bước một lại gần tấm gương soi, để khó nhọc nhìn thật rõ hình ảnh phản chiếu trong gương. Đôi chân cong vẹo, bị bó chặt trong đám băng gạc. Cái lưng không hẳn xuống phía trước. Đôi cánh tay băng bó méo mó và buồn tẻ. Toàn thân thể tôi xoắn xuýt lại với nhau; giống như một người lạ mặt, chả liên quan đến cái người đã từng là tôi. Khi 18 tuổi, “tôi” đã từng rất điển trai. Còn người trong gương kia hoàn toàn không phải là tôi chút nào.

Khuôn mặt còn tệ hại hơn nữa. Toàn bộ phía mặt phải trống hoác, đầy những vết sẹo ngang dọc chằng chịt, thuốc vàng, thuốc đỏ, còn da mặt thì chảy sệ dài như cây nến cháy dở. Mắt xếch về phía tai, các bộ phận trên mặt phải, như miệng, tai và mũi, tất thảy đều méo mó, dị dạng.

Thật khó khăn khi nhìn cận kề tất cả những chi tiết ấy; từng bộ phận dường như đều méo xệch, theo cách này hay cách khác. Tôi đứng ở đó, và cố gắng nhìn vào hình ảnh phản chiếu của mình. Có thể nào nhận ra chút gì của anh chàng Dan trước khi bị bỏng trong cái hình hài đang chòng chọc từ trong gương nhìn tôi kia không? Thứ duy nhất mà tôi nhận ra, ấy là con mắt bên trái, trong cái cơ thể chấp vá kia, nó đang nhìn tôi chăm chăm. Đó có thực là tôi? Chỉ đơn giản là tôi không thể hiểu nổi, nên tin vào hay chấp nhận rằng cái thân hình tái chế kia là của tôi. Trong suốt thời gian chịu đủ loại điều trị, những lúc tháo băng, tôi có nhìn thấy từng phần của cơ thể, và tôi biết những vết bỏng đó khủng khiếp đến mức nào. Tôi cũng được cảnh báo trước rằng phía mặt phải của tôi bị thương rất nặng. Nhưng, cho đến tận khi đứng trước tấm gương này, tôi chưa từng lắp ghép mình lại và hình dung ra dạng hình này. Thật quá đau đớn khi bị giằng xé giữa việc đứng nhìn chòng chọc vào



gương hay quay đi và khước từ hiện thực mới này. Chẳng phải chờ lâu, đôi chân đau đã bắt tôi phải đưa ra quyết định, và tôi trở lại giường bệnh của mình.

Vật lộn với những vết thương thể xác quả tình đã quá khó khăn. Giờ đây phải vật lộn với những hình ảnh quá khứ đẹp đẽ tràn về lại là một dạng thách thức khác, sẵn sàng phá tan mọi nỗ lực phục hồi của tôi. Khi xảy ra tai nạn, là lúc tôi đang cố gắng để xác định vị thế của mình trong xã hội, và thể hiện bản thân với tư cách là một con người, một người đàn ông thực thụ. Rồi bỗng nhiên, tôi thấy mình nằm bẹp liền 3 năm trời trong bệnh viện, bị tụt hậu so với bạn đồng tuế (hoặc ít nhất là so với mẹ của mình), những người được coi là “hấp dẫn” đối với những người khác. Khi mất đi dáng vẻ bề ngoài, tôi cũng đánh mất đi một thứ cốt yếu – đặc biệt là đối với những người trẻ tuổi – để xác định xem Ta là ai?

“Không chốn dung thân?”

Trong vài năm sau đó, rất nhiều bạn bè đến thăm hỏi tôi. Tôi đã gặp những cặp đôi – khoẻ mạnh, đẹp đẽ, những người chưa từng trải qua đau đớn – những người từng là bạn đồng môn, đồng tuế với tôi ở trường học – họ tán tỉnh nhau, đến với nhau, rồi lại chia tay nhau; một cách rất tự nhiên, họ chìm đắm, dấn thân vào những mối quan hệ luyến ái. Trước tai nạn, tôi biết chính xác vị trí của mình trong đám người trẻ tuổi, trên những nấc thang danh vọng. Tôi đã từng hẹn hò với vài cô gái cùng vị thế với mình, và thông thường thì tôi biết chính xác những ai có và không hẹn hò với tôi.

Nhưng giờ thì, tôi tự hỏi bản thân, viễn cảnh hẹn hò nào sẽ dành cho mình đây? Tôi đã mất đi dạng hình, tôi biết tôi đã trở nên kém giá trị trong thị trường hẹn hò rồi. Liệu những cô nàng đã từng hẹn hò với tôi có từ chối không, nếu như giờ tôi đề nghị lại? Tôi gần như chắc chắn là họ sẽ từ chối. Thậm chí tôi cũng thấy họ logic khi quyết định như vậy. Thật ra thì, họ có những lựa chọn tốt hơn, và liệu tôi có làm khác không nếu tôi ở địa vị của họ? Nếu những cô gái quyến rũ từ chối tôi, thì phải chăng tôi sẽ cưới những người tàn tật hoặc những người cũng dị dạng như tôi? Giờ thì tôi “chết cứng” rồi sao? Liệu tôi phải chấp nhận rằng giá trị hẹn hò của tôi đã rớt giá thảm hại và tôi cần quan niệm lại về đối tác hẹn hò? Hay có khi vẫn còn hi vọng. Lỡ có ai đó, biết đâu đấy, một ngày nào đó lại xuất hiện, bỏ qua những vết sẹo của tôi, mà yêu thương tôi vì trí tuệ, vì sự hài hước và tài nấu nướng của tôi?

Tôi không cách nào thoát ra khỏi hiện thực là giá trị của tôi trên thị trường hò hện để kiếm tìm đối tác phù hợp đã bị xuống giá khủng khiếp, nhưng đồng thời, tôi cũng cảm nhận một điều chắc chắn, rằng chỉ một phần trong tôi, chỉ duy nhất phần đó bị huỷ hoại mà thôi: chính là vẻ bề ngoài của tôi. Tôi không cảm thấy rằng tôi (ý tôi nói là con người thực sự của tôi) đã thay đổi, một cách thành thực hết mức, điều đó khiến tôi càng khó chấp nhận sự thật là bỗng nhiên tôi bị “định giá” thấp đi như vậy.

## Linh hồn và Thể xác

**D**o không hiểu biết mấy về chuyện phỏng dạ này nọ, cho nên trước đây tôi luôn tin tưởng rằng thể nào những vết bỏng của tôi cũng sẽ lành lại, tôi sẽ trở lại như hồi trước khi bị tai nạn. Thực ra thì, chẳng phải hồi nhỏ tôi cũng đã từng bị bỏng đó sao, và những vết sẹo nhỏ, tất cả chúng đều mờ đi vài tuần sau đó, gần như chẳng để lại dấu vết nào. Điều mà tôi không nhận ra đó là những vết bỏng nhẹ đó rất khác so với những gì tôi đang phải trải qua, rằng cuộc chiến thực sự của tôi chỉ bắt đầu khi những vết bỏng ấy đang phục hồi – cuộc chiến với đở vờ do vết thương và cơ thể có thể gây ra cho tôi.

Từng giờ, từng ngày tôi phải đối mặt với những thách thức như đau đớn khi da bị căng, phải đối mặt chiến đấu với chuyện làn da cứ ngày càng co thắt lại. Tôi cũng buộc phải hài lòng với áp lực bị băng bó, cơ thể bị thắt chặt, quấn kín bằng những thứ vật liệu trì độn. Có vô số những vật dụng nhằm kéo dài ngón tay của tôi, và định vị cổ tôi, tất cả những vật dụng y tế ấy khiến tôi cảm thấy mình như người ngoài hành tinh. Tất cả những thứ lạ lùng ấy gắn vào tôi, hỗ trợ và giúp tôi điều khiển cơ thể mình, khiến tôi có cảm giác khác hoàn toàn với những trải nghiệm tôi đã từng được trải qua. Tôi bắt đầu ghét bỏ cơ thể mình, và bắt đầu nghĩ nó là một kẻ thù, một kẻ phản bội. Giống như Hoàng tử Ếch hoặc Người Sắt, tôi cảm giác như không ai có thể nhận ra con người thật bị nhốt bên trong cơ thể đang hiện hữu này .

Hồi còn trẻ, tôi không phải là người ưa triết lý, nhưng tôi bắt đầu nghĩ đến sự phân tách giữa linh hồn và thể xác, mỗi ngày tôi lại trải nghiệm cảm giác là một đối ngẫu. Tôi mắc kẹt trong cảm giác bị cầm tù trong cơ thể nặng nhịch vết thương, cho đến một lúc nào đó, tôi quyết định rằng mình phải chiến thắng nó. Tôi bắt đầu kéo dần da của mình cho đến chừng nào còn có thể. Tôi chống lại sự đau đớn, với cảm giác rằng tâm trí này phải thuần phục cơ thể

này, và đó là một sứ mệnh, một nhiệm vụ phải được hoàn thành. Tôi tự tạo áp lực cho cái linh hồn-cơ thể nhị nguyên này rằng tôi cực khoẻ và tôi sẽ làm mọi thứ để đảm bảo tâm hồn của tôi sẽ giành chiến thắng trong cuộc chiến này.

Một phần trong chiến dịch của tôi, ấy là tôi tự hứa với lòng mình rằng mọi hành vi và quyết định của tôi sẽ chỉ xuất phát từ tâm hồn mình và không để cho cơ thể mình can dự chút nào hết. Tôi sẽ không để cho sự đau đớn điều khiển cuộc sống của mình, và tôi cũng không cho phép cơ thể mình góp lời trong mọi quyết định. Tôi sẽ học cách phớt lờ mọi đòi hỏi từ cơ thể của mình, và tôi sẽ sống trong thế giới tâm linh, nơi ấy, tôi vẫn được là tôi như trước kia. Tôi sẽ nắm quyền điều khiển kể từ giờ phút ấy!

Tôi cũng kiên quyết lẩn tránh vấn đề liên quan đến chuyện giá trị trên thị trường hẹn hò bằng cách tránh đề cập đến chuyện ấy. Nếu tôi có thể chạm đến ngưỡng phớt lờ cơ thể mình trên mọi phương diện, tôi chắc chắn là mình sẽ không cần phải dấn thân vào bất cứ mối quan hệ nam nữ nào hết. Không còn yêu đương lãng mạn, tôi sẽ không cần phải lo lắng về vị thế của mình trong chuyện hẹn hò này nọ hoặc quan tâm xem có ai cần đến tôi không. Thế là xong.

NHƯNG VÀI THÁNG sau khi bị thương, tôi đã học được một bài học mà không ít những vị thiền sư khổ hạnh, các tu sĩ, hay những nhà sư đã phải khổ luyện hết lần này đến lần khác: đó là với chuyện lý trí chế ngự được thể xác - nói dễ hơn rất nhiều so với làm.

Cuộc sống khổ đau hàng ngày của tôi trong khoa bỏng còn là vì tôi phải chịu đựng công đoạn điều trị tắm rửa khủng khiếp. Các y tá sẽ nhúng tôi vào bồn tắm với đầy thuốc tiết trùng. Một lúc sau, họ bắt đầu cắt băng, từng cái, từng cái một. Để hoàn thành quá trình này, họ còn phải làm bong lớp da chết, bôi thuốc mỡ lên các vết bỏng, sau đó lại mặc đồ cho tôi. Ngày nào cũng phải thực hiện quá trình như vậy, nhưng có những hôm, để đảm bảo hiệu quả cho những cuộc phẫu thuật da vừa mới diễn ra, họ bỏ qua công đoạn nhúng cơ thể tôi vào nước, bởi vì nước có thể truyền vi khuẩn từ chỗ này sang chỗ khác. Thay vào đó, tôi sẽ phải thực hiện “tắm thương” ở trên giường, việc này kinh khủng hơn nhiều lần việc tắm bình thường vì những vết băng không được nhúng nước, nên không mềm ra để gỡ dễ dàng, vì thế mỗi lần thay băng là một lần đau đớn đến tột cùng.

Vào một ngày nọ, khi đang “tắm thương”, có một chuyện đã xảy ra. Sau khi cắt hết các lớp băng, một y tá trẻ và rất quyến rũ tên là Tami giúp kì cọ phần bụng và phần bắp đùi cho tôi. Đột nhiên tôi thấy giống như chồi lên từ đâu đó trong cơ thể tôi một cảm giác mà tôi không hề cảm thấy nhiều tháng qua. Tôi cảm thấy đỏ mặt và ngượng chín người khi phát hiện ra mình đang cương cứng, nhưng Tami chỉ cười và nói đó chính là dấu hiệu phục hồi tốt. Phản ứng thiện cảm của cô ấy giúp tôi đỡ ngượng đôi chút, nhưng không nhiều lắm.

Tối hôm đó, còn lại một mình trong phòng, nằm nghe những tiếng bíp bíp đều đều cất lên từ đủ loại dụng cụ y tế, tôi nhớ lại những chuyện diễn ra trong ngày. Vậy là hóc môn trai tráng của tôi đã trở lại. Chúng là hiện thực hiển hiện mà tôi đã từng cố gắng ngăn cản và chế ngự. Hóc môn của tôi cũng thể hiện một sự bất tuân đáng kinh ngạc đối với mệnh lệnh không cho cơ thể điều khiển hành động của tôi. Vào thời điểm đó, tôi đã nhận ra rằng sự phân tách lý trí và thể xác mà tôi đã cố gắng thực hiện, trên thực tế, là bất khả thi, và không có cách nào khác, là tôi phải học cách chung sống với một lý trí hoà hợp với thể xác.

GIỜ THÌ tôi đã rút trở lại mặt đất làm người bình thường – nghĩa là một người với cả những đòi hỏi về lý trí và thể xác – tôi lại phải vò đầu bứt tai khi nghĩ đến địa vị của mình trong xã hội. Đặc biệt là khi cơ thể tôi ngày càng hồi phục tốt hơn, sự đau đớn cũng giảm đi, và tôi lại bắt đầu suy nghĩ khi nào thì cuộc sống sẽ đẩy tôi đến với một số người và rời xa một số người khác. Hầu hết thời gian, tôi vẫn nằm nguyên trên giường, nhưng tôi đã bắt đầu nghĩ đến những mối quan hệ yêu đương có thể diễn ra trong tương lai. Khi tôi dần dần phân tích được tình hình, những mối quan tâm cá nhân của tôi lại dần phát triển và dẫn bước vào những mối suy tư thông thường, như trong một điệu nhảy lãng mạn.

## **Giao phối chọn lọc và Sự thích nghi**

**K**hông cần phải là người quá tinh tế, bạn cũng có thể nhận ra điều này khi quan sát tự nhiên, rằng trong thế giới của chim chóc, ong bướm và con người, những cá thể hấp dẫn sẽ hấp dẫn những cá thể cũng hấp dẫn như nó. Nói theo nghĩa rộng, người xinh xắn sẽ hẹn hò với những người đẹp đẽ, và những cá nhân có ngoại hình hạn chế hơn sẽ có xu hướng hẹn hò với những

người giống như họ. Các nhà khoa học xã hội đã nghiên cứu hiện tượng “những con chim có bộ lông giống nhau” trong một thời gian dài và đã đặt cho hiện tượng này cái tên “giao phối chọn lọc”. Có thể giải thích một cách đơn giản là những người đàn ông mập, tài năng, giàu có hoặc quyền lực, bảnh bao thì sẽ cặp đôi với những người phụ nữ xinh đẹp (như cặp đôi Woody Allen và Mia Farrow, Lyle Lovett và Julia Roberts hoặc hầu hết bất cứ cặp đôi ngôi sao ca nhạc nào của Anh quốc với vợ là người mẫu hoặc diễn viên nào đó), giao phối chọn lọc chính là cách chung nhất để lý giải cách người ta chọn đối tác hẹn hò. Tất nhiên, giao phối chọn lọc ở đây không chỉ nói đến vẻ đẹp; mà tiền, quyền lực thậm chí cả những yếu tố cấu thành một con người như khiếu hài hước cũng có thể khiến một người trở nên hấp dẫn hơn lên hoặc kém đi. Còn nữa, trong xã hội của con người, thì vẻ đẹp, so với những yếu tố khác, lại có xu hướng quyết định vị thế của ta trong nấc thang xã hội và tiềm năng giao phối chọn lọc của mình.

Giao phối chọn lọc sẽ là tin tốt lành cho những người đàn ông hay đàn bà nằm ở trên đỉnh của chiếc thang đo sự quyến rũ, nhưng nó sẽ có nghĩa lý gì đối với phần lớn chúng ta, những người nằm ở vị trí trung bình hoặc thấp của chiếc thang đó? Liệu chúng ta có chấp nhận địa vị thấp kém của mình trong thứ bậc xã hội? Liệu chúng ta có thể học cách “yêu những người cùng kiểu” như lời bài hát cũ kĩ của Stephen Stills? Đó là câu hỏi mà Leonard Lee, George Lowenstein và tôi đã cùng thảo luận một ngày nọ, bên tách cà phê.

Không ngụ ý đến bất cứ ai trong số chúng tôi, George đặt ra câu hỏi sau: “Hãy nghĩ xem chuyện gì sẽ xảy ra đối với một người có hình thức khiêm tốn một chút. Liệu người này có bị giới hạn trong việc hẹn hò hoặc kết hôn với những người cùng cấp độ hấp dẫn như anh ta/chị ta không nhỉ. Liệu, có thể xảy ra trường hợp, dù anh ta/chị ta hơi xấu một chút, nhưng lại là một học giả, anh ta có thể bù đắp sự thiếu hụt về hình thức bằng cách kiếm ra rất nhiều tiền chăng.” George tiếp tục đặt ra những giả thiết, mà chúng sau này trở thành những câu hỏi chính cho dự án nghiên cứu tiếp theo của chúng tôi: “Điều gì sẽ xảy ra với cá nhân đó? Có thể nào anh ta sẽ thức dậy mỗi sáng, nhìn sang người đang nằm bên cạnh mình và nghĩ: “Ừm, thôi thì dù sao đây cũng là người tốt nhất mà mình có thể chọn lựa”? Hoặc anh ta, bằng cách nào đó, sẽ học cách thích nghi, theo cách nào đó, thay đổi, và không nhận ra rằng mình đã bị “chết cứng” trong lựa chọn này?”

MINH CHỨNG CHO SỰ GIAO PHỐI CHỌN LỌC, HAY Ý TƯỞNG

## VỀ MỘT DA TIỆC LẠ LÙNG

Hãy tưởng tượng bạn vừa đến một bữa tiệc. Khi vừa vào tới cửa, người tổ chức đã viết cái gì đó lên trán của bạn. Anh ta yêu cầu bạn không nhìn vào gương cũng như hỏi những người xung quanh xem đó là cái gì. Bạn bước vào phòng và nhìn quanh, bạn thấy những người đàn ông và đàn bà khác đều được viết số lên trán, từ 1 tới 10. Người tổ chức nói mục tiêu của bạn là càng kết thân với nhiều người trong bữa tiệc càng tốt. Một cách tự nhiên, bạn tiến lại người được đánh số 10, nhưng anh ta hoặc chị ta nhìn lại bạn và bỏ đi. Rồi bạn tiếp tục lại gần những người mang số 9, rồi 8, rồi cứ thế cho đến khi một người mang số 4 cầm tay bạn, và thế là các bạn cặp đôi lại với nhau rồi cùng uống với nhau một ly.

Trò chơi đơn giản này giải thích về quá trình cơ bản của sự giao phối có chọn lọc. Khi chúng ta chơi trò chơi này với những đối tượng thực trong cuộc sống, thông thường nếu ta được đánh số lớn, ta sẽ chọn những người ở cấp độ cao, với những con số lớn gắn trên trán, tương tự như người có gắn con số trung bình thì tìm những người có số trung bình, còn những người mang số thấp thì cặp đôi với những người tương tự như mình. Mỗi người đều có một giá trị (trong trò chơi ở bữa tiệc, thì giá trị đó được viết ra một cách rõ ràng); phản ứng mà chúng ta thu được từ người khác giúp ta hình dung ra vị trí của mình trong bậc thang xã hội và tìm kiếm những người cùng địa vị có thể chia sẻ mọi thứ với ta.

Có một cách suy nghĩ về tiến trình trong đó một người có vẻ đẹp thách thức phải tìm cách thích nghi với giới hạn của vẻ bề ngoài của chính mình, cái đó chúng ta có thể gọi là chiến thuật “chùm nho xanh”, được đặt tên dựa trên câu chuyện ngụ ngôn của Aesop “Con cáo và chùm nho”. Trong đó, chúng ta sẽ học được một khả năng nữa của sự thích nghi. Vào một ngày nóng nực, khi đi ngang cánh đồng, một con cáo nhìn thấy một chùm nho lúc liu trên cành. Vì chùm nho đó là rất hợp để giải cơn khát của nó, nên cáo ta lùi lại mấy bước để lấy đà và nhảy lên chộp lấy chùm nho. Trượt. Con cáo thử lại một lần, rồi một lần nữa, nhưng vẫn không thành công. Cuối cùng, nó đành thua cuộc và vừa bỏ đi vừa lầm bầm “Dù sao thì cũng chỉ là một chùm nho xanh ấy mà.” Khái niệm “chùm nho xanh” xuất phát từ câu chuyện ngụ ngôn kia, có ý nói chúng ta có xu hướng “chua hóa” những thứ mà ta chẳng thể nào đạt được.

Câu chuyện ngụ ngôn kia muốn nói rằng liên quan đến vấn đề ngoại hình

xấu-đẹp của con người thì sự thích nghi vẫn tiếp tục phát huy hiệu quả một cách kì diệu, nó khiến những người hấp dẫn (chùm nho) lại trở nên ít bị thèm muốn (chua) trong mắt những người mà họ chắc chắn rằng có năm mơ họ cũng không thể chinh phục được. Nhưng sự thích nghi thực sự có thể còn lợi hại hơn thế, chứ không đơn thuần là làm thay đổi cách ta nhìn nhận thế giới. Thay vì đơn giản là từ chối những gì ta không thể đạt được, sự thích nghi thực sự còn khiến chúng ta chơi trò tâm lý với chính mình để khiến cho hiện thực ấy trở nên dễ chấp nhận hơn.

Chính xác thì những trò chơi tâm lý về sự thích nghi ấy diễn ra như thế nào? Một cách thích nghi của những người có hình thức tầm thường là hạ thấp tiêu chuẩn tìm kiếm đối tác của mình xuống một chút, ví dụ, từ 9 hoặc 10 trên nấc thang hoàn hảo xuống một mức hợp lý hơn khi so sánh với bản thân họ. Có thể họ sẽ bắt đầu bằng việc tìm kiếm một người mũi nở, hói đầu hoặc hàm răng lộ cộm. Những người thích nghi theo cách này thường phản ứng khi nhìn thấy một tấm ảnh của, ví dụ Halle Berry hoặc Orlando Bloom, thì họ sẽ nhún vai và nói “Oái, tôi chả thích cái mũi nhỏ, cân xứng quá thể của cô ấy” hoặc “Ặc, sao mái tóc lại bù xù thế kia!”

Đối với những người có ngoại hình bình thường, thì có thể sử dụng một cách tiếp cận thích nghi khác. Chúng ta có thể không cần phải thay đổi suy nghĩ về thẩm mỹ, nhưng bù vào đó, ta lại tìm kiếm những phẩm chất khác; thế nào nhỉ, ta đi tìm những người có khiếu hài hước hay lòng vị tha. Trong thế giới của “Con Cáo và chùm Nho”, thì cách này cũng tương đương với việc con cáo đánh giá đám dâu dưới đất hấp dẫn hơn chùm nho, bởi vì đơn giản là nó không thể với tới chùm nho treo lủng lẳng trên cành. Vậy cách tiếp cận này có hiệu quả trong thế giới hẹn hò chăng?

Tôi có một người bạn trung tuổi, nhan sắc tầm tầm, vài năm trước cô ấy đã tìm được chồng nhờ trang web match.com. “Có một vài người,” cô kể, “không giống với những gì anh ta thể hiện ra bên ngoài. Anh ấy hói đầu, béo ú, người đầy lông lá và già hơn tôi vài tuổi. Nhưng tôi phải thấy rằng những thứ đó chẳng quan trọng gì. Tôi cần một người thông minh, có giá trị thực sự và có khiếu hài hước – và tôi tìm thấy ở anh ấy tất cả những điều ấy.” (Mặc dù có thể ghi chú là “có khiếu hài hước” hầu như đồng nghĩa với “không hấp dẫn” khi một ai đó cố gắng thể hiện trước mặt người khác?)

Vậy đấy, giờ thì ta có đến 2 cách để thích nghi với những hình thức của người khác: hoặc là chúng ta thay đổi nhận thức về thẩm mỹ sao cho có thể

bắt đầu bằng cách tìm kiếm một người không cần phải hoàn hảo, hoặc chúng ta có thể cân đối lại mức độ quan trọng và không quan trọng của những thành phần cấu tạo nên con người đó. Có thể nói ngắn gọn thế này: (a) Liệu những phụ nữ chỉ hấp dẫn được những đàn ông lùn, hói sẽ bắt đầu yêu thích những phẩm chất đó ở đối tác của mình? Hoặc (b), hay là những phụ nữ đó cứ thích hẹn hò với những người đàn ông cao lớn, tóc tai đầy đủ và rồi khi nhận ra là không thể tìm được người phù hợp, thì họ sẽ hướng sự tập trung vào những yếu tố không thuộc về hình thể như tốt bụng hoặc hài hước?

Để thêm vào hai cách thích nghi, và bất chấp khả năng kì diệu của loài người là thích nghi đủ mọi thứ trên đời (xem Chương 6, phần “Về sự thích nghi”), chúng ta có thể cân nhắc đến khả năng sự thích nghi không hoạt động ở một số trường hợp đặc thù. Điều đó có nghĩa là những người ở “trại cá sấu” sẽ không bao giờ thực sự thích nghi được việc hạn chế hình thể của họ lại tác động đến họ trong bậc thang xã hội. (Nếu bạn là một người đàn ông đã ngoài 50 tuổi mà cứ đĩnh ninh mọi phụ nữ tầm 30 đều vui thích hẹn hò với bạn, thì đó chính xác là những gì tôi đang nói đến.) Những sự thất bại trong thích nghi như vậy chính là con đường dẫn đến nỗi thất vọng liên tiếp, bởi vì, những người kém hấp dẫn rồi sẽ thất vọng hết lần này đến lần khác khi gặp thất bại trong mối quan hệ với một người tuyệt vời chỉ vì họ nghĩ họ xứng đáng có được người đó.

Và nếu họ chấp nhận và cưới một người bình thường, họ sẽ luôn cảm thấy rằng lẽ ra họ xứng đáng có được người bạn đời tốt hơn - tức là họ sẽ không bao giờ có được công thức cho một cuộc hôn nhân hoàn hảo, vậy thì thà làm cô nàng độc thân vui vẻ còn hơn.

Một trong 3 cách tiếp cận được minh họa trong biểu đồ dưới đây phù hợp nhất với cách bạn nghĩ về mô hình tốt nhất mà một người có ngoại hình đối xử với đối ngẫu của họ?



---

## Ba cách đối xử với sự hạn chế về mặt ngoại hình



Tiền của tôi có khả năng định giá những gì chúng ta tìm kiếm ở một người bạn đời, nhưng tiến trình tìm ra được điều này vô cùng hấp dẫn, sẽ được tiết lộ ngay sau đây.

### QUYẾN RŨ hay KHÔNG?

Để tìm hiểu thêm về cơ chế thích nghi của những người có vẻ bề ngoài khiêm tốn một chút, Leonard, George và tôi đã tiếp cận hai chàng trai trẻ, thông minh James Hong và Jim Young, và đề nghị được phép chạy thử nghiệm một nghiên cứu trên trang Web của họ, QUYẾN RŨ hay KHÔNG . Khi vào trang này, bạn sẽ được chào đón bằng một bức ảnh chụp một người đàn ông hoặc một người phụ nữ ở mọi độ tuổi (từ 18 tuổi trở lên). Trên mỗi tấm ảnh có một thang điểm từ 1 (NOT) đến 10 (HOT). Mỗi lần bạn xếp hạng cho một bức ảnh, một bức ảnh mới về một người khác có cùng mức điểm xếp hạng với tấm hình mà bạn vừa xếp hạng sẽ xuất hiện. Bạn không chỉ được quyền xếp hạng người khác, mà còn có thể đăng chính bức ảnh của bạn lên trang web để xem mọi người đánh giá về mình thế nào.

Leonard, George và tôi đặc biệt ấn tượng với trang web này bởi vì nó cho chúng tôi thấy việc đánh giá người khác hấp dẫn đến mức nào. (Lần cuối tôi duyệt trang web này, mức độ xếp hạng của tôi là 6,4. Chắc tại ảnh xấu!) Với những số liệu này, chúng ta có thể biết ví dụ như một người như thế nào thì bị khách của trang web xếp hạng thấp (ví dụ 2 điểm chẳng hạn), so với những người được xếp hạng cao, tức là rất hấp dẫn (ví dụ 9 điểm).

Tại sao trang web này lại có ích đối với chúng tôi? Chúng tôi dự đoán là nếu một người không chịu thích nghi với ngoại hình của mình, thì cách nhìn về sự hấp dẫn của họ đối với người khác sẽ giống với những người có ngoại hình đẹp hơn. Ví dụ, nếu sự thích nghi không diễn ra, thì một người chỉ được điểm 2 và một người được điểm 8 về ngoại hình đều nhìn thấy những người được điểm 9 là 9, điểm 4 là 4. Ngược lại, nếu những người có ngoại hình hấp dẫn và biết thích nghi bằng cách thay đổi nhãn quan về sự hấp dẫn hoặc những thứ khác, thì cách nhìn nhận người hấp dẫn đối với họ cũng khác. Ví dụ, nếu có sự thích nghi, thì một người được 2 điểm sẽ thấy một người điểm 9 chỉ xứng đáng nhận điểm 6, còn một người điểm 4 có khi lại được lên 7, trong khi một người được 8 điểm sẽ thấy người được 9 là 9, người được 4 là 4. Điều tuyệt vời nhất đối với chúng tôi khi làm việc này là được đo lường về sự hấp dẫn một cách cụ thể. Nói ngắn gọn, bằng cách thử nghiệm xem sự hấp dẫn của một người ảnh hưởng thế nào đến sự đánh giá của những người khác, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể khám phá ra một vài thứ về sự thích nghi mở rộng. Bị hấp dẫn bởi thí nghiệm của chúng tôi, James và Jim đã cung cấp cho chúng tôi bảng xếp hạng và các thông tin hẹn hò của 16.550 thành viên của trang web QUYẾN RŨ hay KHÔNG trong vòng khoảng 10 ngày. Mọi thành viên tham gia thử nghiệm đều có giới tính bình thường và phần lớn (75%) là đàn ông. Phân tích đầu tiên cho thấy hầu hết mọi người đều có một khái niệm chung về những gì được cho là đẹp và không đẹp. Hầu hết mọi người đều cho rằng Halle Berry hay Orlando Bloom là “nóng bỏng”, bất kể hình thức của người được hỏi thế nào; những người có ngoại hình hạn chế cũng không định nghĩa rằng phải vầu hay những nét bất thường mới là tiêu chuẩn mới về cái đẹp.

---

**Ba khả năng đối diện với sự hạn chế  
về mặt hình thức của con người  
(dựa trên nghiên cứu đầu tiên QUYẾN RŨ hay  
KHÔNG)**



Nhìn chung có sự đồng thuận về tiêu chuẩn của cái đẹp, cân lại với lý thuyết về chùm nho xanh, nhưng nó dẫn ra hai khả năng. Thứ nhất là con người không thể thích nghi được với chính hình thức của mình, và thứ hai là có những con người thích nghi với hình thức của mình bằng cách đặt những yếu tố ngoài hình thức lên trên.

Tiếp theo, chúng tôi sắp đặt một cuộc thử nghiệm khả năng liệu những người có hình thức khiêm tốn, họ đơn giản chỉ vì không ý thức được rằng họ bị xếp hạng thấp chỉ vì họ không có hình thức đẹp hay không (hoặc ít ra, là họ đã bị đánh giá trực tuyến). Để thực hiện thí nghiệm, chúng tôi tạo một chuyên mục nữa cũng lên trang web QUYẾN RŨ hay KHÔNG và đặt tên là “Hẹn hò nhé!”. Giả sử bạn là một người đàn ông xem được một bức ảnh về một người phụ nữ mà mình muốn hẹn hò, bạn chỉ việc bấm vào nút “Hẹn hò nhé!” trên tấm ảnh đó. Người phụ nữ trong bức ảnh sẽ nhận được một lời nhắn cho biết bạn đang muốn hẹn hò với cô ấy, kèm theo một số thông tin cơ bản về bạn. Điều cốt yếu là khi vào chuyên mục “Hẹn hò nhé”, bạn không chỉ phản ứng về người khác dựa trên những đánh giá xấu đẹp thông thường; bạn còn phải phán đoán xem liệu người ta có chịu nhận lời hẹn của bạn hay không. (Dù có bị từ chối thì cũng ít bị tổn thương hơn là bị từ chối thẳng thừng, khi 2 người ngồi đối diện nhau trong một quán cafe.)

Để hiểu hơn về sự lợi hại của chuyên mục “Hẹn hò nhé”, hãy thử tưởng

tượng bạn là một người đàn ông hói đầu, béo phì, tóc nhạt màu, được mỗi cái hài hước vô song kéo lại. Theo những gì chúng ta đã biết về chuyện đánh giá xấu – đẹp, thì quan điểm của bạn về chuyện thế nào là hấp dẫn không bị ảnh hưởng chút nào bởi vẻ ngoài khiêm tốn mà bạn vẫn hằng ngày nhìn thấy trong gương. Nhưng nếu bạn thực sự không ngại ngần về ngoại hình khiêm tốn của mình, bạn sẽ đưa ra quyết định xem nên hẹn hò với ai mà không cần phải để tâm tới cấp độ ngoại hình của mình đang ở mức thấp thế nào. Liệu bạn có dám theo đuổi một cô nàng quyến rũ? Nếu có, thì điều đó chứng tỏ rằng bạn thực sự không để tâm chút nào (hoặc ít ra là bị tác động) bởi vẻ ngoài kém hấp dẫn của mình. Nói cách khác, nếu nỗ lực hẹn hò của bạn với một ai đó bị ảnh hưởng bởi vẻ ngoài không hấp dẫn của bạn, tức là bạn đã hiểu được vị trí của mình trong thị trường hẹn hò, khi ấy, bạn sẽ hướng tới những người có tiêu chuẩn thấp hơn một chút, và cố gắng gặp gỡ người nào đó tương đồng với mình, dù cho bạn vẫn đánh giá Halle Berry hay Orlando Blomm đạt điểm 10 về hình thức.



Dữ liệu của chúng tôi cho thấy những người ít quyến rũ hơn trong số những người tham gia thí nghiệm, trên thực tế, lại rất để tâm tới cấp độ (kém) hấp dẫn của chính mình. Mặc dù sự lo ngại này không ảnh hưởng tới cảm nhận hay đánh giá về sự hấp dẫn của người khác (thông qua dữ liệu đánh giá của họ), thì nó cũng vẫn có tác động tới quyết định người mà họ sẽ chọn để hẹn hò.

## Thích nghi và Nghệ thuật Hẹn hò Tốc độ

**D**ữ liệu từ trang QUYẾN RŨ hay KHÔNG đã loại bỏ 2 trong 3 giả thiết cho quá trình một người thích nghi với vẻ hấp dẫn của bản thân mình. Còn một khả năng sống sót: đó là giống như người bạn trung niên của tôi, mọi người có thể thích nghi được bằng cách đặt ít kì vọng vào ngoại hình của đối tác và học cách yêu những phẩm chất khác của họ.

Tuy nhiên, loại bỏ đi 2 trong số những giả thiết không đồng nghĩa với việc ủng hộ cho giả thiết còn lại. Chúng ta cần chứng minh chắc chắn rằng con người cần học cách đánh giá những giá trị hấp dẫn khác ngoài ngoại hình (“Anh yêu, anh thật thông minh/ hài hước/ tốt bụng/ hấp dẫn/ hợp cung Hoàng Đạo/ \_\_\_\_\_ (điền vào chỗ trống)”) Đáng tiếc là dữ liệu từ trang QUYẾN RŨ hay KHÔNG lại không giúp ích được gì cho chúng tôi trong thí nghiệm này, bởi vì nó chỉ cho phép chúng tôi đo lường một thứ duy nhất (đó là đo độ “quyến rũ”). Chúng tôi phải tìm kiếm phương án thay thế khác, cho phép đo lường về điều không thể nói ra được *tôi chả biết gì*, chúng tôi quay lại với thế giới của những cuộc hẹn hò tốc độ.

### CÓ THẬT TA LUÔN MUỐN MỘT AI QUYẾN RŨ?

Cùng sử dụng dữ liệu có được, chúng tôi cũng thử tìm hiểu xem con người thích tìm kiếm và hẹn hò với những người đẹp hơn họ một chút hay xấu hơn họ một chút. Chúng tôi nhận thấy người ta thường sử dụng chính cấp độ hấp dẫn của mình làm điểm mốc khi cân nhắc xem có nên hẹn hò với một người khác hay không. Hoá ra là con người có vẻ không thích hẹn hò với một người không xinh đẹp như mình, dù chỉ một chút xíu; ngược lại, họ có vẻ rất háo hức khi đi gặp một ai đó đẹp hơn họ, dù chỉ một chút thôi. Thú vị hơn nữa, hẹn hò với một đối tác ít hấp dẫn khiến hứng thú của họ tan biến rất nhanh; họ thích hẹn hò với ai đó hấp dẫn hơn mình đôi chút, nhưng để cảm thấy an toàn và thoải mái, họ không thích hẹn hò với những người hấp dẫn hơn họ rất nhiều.

Trước khi tôi mô tả cho các bạn về loại hình hẹn hò tốc độ của mình, cho phép tôi giới thiệu vài nét về loại hình hẹn hò đương đại, đã từng làm mưa làm gió một thời (nếu bạn là một chuyên gia nghiên cứu xã hội ngành giải trí, tôi khuyên bạn nên thử một lần cho biết).

Có thể bạn chưa biết, nên tôi phải tiết lộ: hẹn hò “tốc độ” có mặt ở khắp

mọi nơi, từ quán bar cho tới khách sạn 5 sao, hay một phòng học trống trong kì nghỉ hè ở một trường trung học; từ những buổi tụ tập khuya sau giờ làm cho tới bất cứ sự kiện tụ hội nào vào cuối tuần. Nó khiến cuộc kiếm tìm tình yêu vĩnh cửu trở nên phù phiếm như thể đi vơ đờ rẻ tiền ở chợ nhà Thổ vậy. Tuy nhiên, đối với những người phản đối loại hình hẹn hò này, thì ít ra nó cũng an toàn và ít có nguy cơ bị bề mặt hơn là đi mua dâm, hẹn hò xem mặt, hoặc hẹn hò theo sự giới thiệu của bạn bè, cũng như các loại hình hẹn hò có sự sắp đặt trước đó.

Đặc điểm chung của loại hình hẹn hò này được một chuyên gia về tâm lý thiết kế đầu thế kỉ XX. Một nhóm nhỏ, thường trong độ tuổi từ 20 đến 50 (tỉ lệ nam – nữ là 50:50, cùng xuất hiện ở một bữa tiệc tìm kiếm đối tác) sẽ bước vào một căn phòng với rất nhiều bàn được thiết kế cho 2 người. Mỗi người sẽ đăng kí với người tổ chức và nhận được số định danh và một bảng chấm điểm. Một nửa số người hẹn hò – thường là phụ nữ - sẽ ngồi chờ ở các bàn. Sau khi nghe tiếng chuông reo, cách nhau chừng từ 4 đến 8 phút, những người đàn ông sẽ lần lượt tới ngồi tại các bàn, cứ thế luân phiên nhau theo vòng tròn.

Khi vào bàn, các cặp đôi bắt đầu trò chuyện với nhau, về mọi thứ. Lúc đầu, rất nhiều người biểu lộ sự ngượng ngùng, điều đó cũng chẳng có gì ngạc nhiên, nhưng sau đó, họ sẽ nói chuyện thật ngắn gọn, với nỗ lực “moi” được càng nhiều thông tin hữu ích càng tốt, mà không cần phải mất quá nhiều thì giờ. Khi chuông reo, đối tác bị đổi, thì họ phải đưa ra quyết định ngay: nếu Bob muốn hẹn hò với Nina, anh ta sẽ viết “Có” vào số hiệu của Nina trong bảng ghi điểm của mình, và nếu Nina cũng muốn hẹn hò với Bob, cô ấy cũng sẽ viết “Có” vào bảng ghi điểm của mình, bên cạnh số hiệu của Bob.

Kết thúc buổi hẹn, người tổ chức sẽ thu thập các bảng ghi điểm và tìm kiếm những cặp kết quả trùng khớp. Nếu Bob cùng “Có” với cả Lonnie và Nina, nhưng chỉ có Nina chấm “Có”, còn Lonnie lại chấm “Không” cho Bob, thì ban tổ chức sẽ chỉ trao số liên lạc của Bob và Nina cho nhau, để họ có thể nói chuyện với nhau nhiều hơn, và có thể họ sẽ tiếp tục hẹn hò theo kiểu truyền thống với nhau.

Phiên bản hẹn hò tốc độ của chúng tôi lại được thiết kế với vài sự thay đổi đặc biệt. Đầu tiên, trước khi buổi hẹn diễn ra, chúng tôi sẽ khảo sát mỗi thành viên tham gia buổi hẹn hò đó. Chúng tôi đề nghị họ xếp hạng mức độ quan trọng trong tiêu chí chọn đối tác của mình – hấp dẫn về ngoại hình,

thông minh, hài hước, tốt bụng, đáng tin cậy và hướng ngoại – để cân đối sắp xếp những cặp đôi tiềm năng. Chúng tôi cũng thay đổi một chút tiến trình hẹn hò tốc độ. Ví dụ, ngay khi kết thúc một lượt gặp mặt, mỗi người tham dự sẽ không lập tức dịch chuyển sang bàn bên cạnh. Thay vào đó, chúng tôi sẽ dừng họ lại và ghi nhận điểm số mà họ chấm cho đối tác, vẫn dựa trên những tiêu chí đã đặt ra ban đầu (hấp dẫn về ngoại hình, thông minh, hài hước, tốt bụng, đáng tin cậy và hướng ngoại). Chúng tôi cũng hỏi xem họ có muốn tiếp tục gặp gỡ người này hay không.

Cách đánh giá này cho phép chúng tôi thu về 3 loại dữ liệu. Khảo sát hẹn hò tốc độ cho chúng tôi biết các tiêu chí đánh giá của mỗi người khi tìm kiếm đối tác cho một mối quan hệ lãng mạn. Từ những câu trả lời thu được trước khi diễn ra cuộc hẹn, chúng tôi sẽ biết được họ đánh giá thế nào về người mà họ đã gặp, theo các tiêu chí ấy. Chúng tôi cũng biết liệu họ có muốn gặp gỡ lại đối tác đó sau khi kết thúc khảo sát không.

Vậy nên, trở lại câu hỏi chính của chúng tôi: Liệu những người có ngoại hình khiêm tốn có đặt nặng hình thức như những người có ngoại hình khá hơn hay không, điều đó có chứng minh là họ không thích nghi được với tình hình không? Hoặc nếu họ đặt những tiêu chí khác ở vị trí quan trọng hơn, ví dụ như tính hài hước, thì điều đó có chứng tỏ rằng họ thích nghi bằng cách thay đổi những tiêu chí khi tìm kiếm đối tác không?

Đầu tiên, chúng tôi hỏi lại người tham gia về những tiêu chí ưu tiên cơ bản của họ - những tiêu chí mà họ đã cung cấp cho chúng tôi trước khi sự kiện bắt đầu. Vì họ đang tìm kiếm một đối tác yêu đương, nên những người có vẻ ngoài hấp dẫn thường quan tâm nhiều hơn đến vẻ hấp dẫn bề ngoài, trong khi những người kém hấp dẫn hơn lại quan tâm nhiều hơn đến tính cách (thông minh, hài hước, và tốt bụng). Quá trình tìm hiểu này cho chúng tôi kết luận đầu tiên, đó là những người có vẻ ngoài kém hấp dẫn đã sắp xếp lại vị trí ưu tiên các yêu cầu của mình trong hẹn hò. Tiếp theo, chúng tôi hỏi xem mỗi người tham gia hẹn hò tốc độ đánh giá về đối tác của mình trong suốt quá trình diễn ra cuộc hẹn hò và kết quả đánh giá này biến thành mong muốn gặp gỡ ngoài đời thực như thế nào. Và đây, chúng tôi cùng nhìn ra một điều thú vị: những người kém hấp dẫn về hình thức hào hứng đến cuộc hẹn hò tiếp theo với những người mà họ cho rằng có khiếu hài hước hoặc có những tính cách không liên quan gì đến hình thức, trong khi những người có ngoại hình hấp dẫn lại có vẻ thích đến cuộc gặp tiếp theo với những người mà họ đánh

giá là ưa nhìn.

Tổng hợp kết quả từ thí nghiệm QUYẾN RŨ hay KHÔNG, Hẹn hò nhẹ và Hẹn hò tốc độ, dữ liệu cho thấy mặc dù cấp độ hấp dẫn của bản thân chúng ta không làm thay đổi quan niệm thẩm mỹ, nhưng nó lại có ảnh hưởng lớn tới các thứ tự ưu tiên của mình. Nói đơn giản là, những người kém hấp dẫn về ngoại hình có thể nhìn thấy những phẩm chất không liên quan đến ngoại hình khác mới là điều quan trọng hơn.



Tất nhiên, điều này dẫn đến một câu hỏi là liệu những người có ngoại hình kém lại là những người “sâu sắc” hơn bởi vì họ ít quan tâm đến sắc đẹp phù du, mà quan tâm hơn đến những phẩm chất khác. Thành thực mà nói, đó chính là một tranh luận mà tôi nên tránh đi thì hơn. Sau cùng, nếu một chú ếch trẻ người non dạ biến thành một hoàng tử điềm đậm, thì hẳn nào anh ta chả háo hức dùng hình thức của mình như một thứ vũ khí, làm tiêu chí cho các cuộc hẹn hò như bao chàng hoàng tử đẹp mã khác. Bất kể chúng ta đánh giá thế nào về mức độ quan trọng của sự quyến rũ, thì rõ ràng là quá trình sắp xếp lại các thứ tự ưu tiên đã giúp chúng ta thích nghi. Cuối cùng là, tất cả chúng ta đều phải chung sống hoà bình với chính bản thân, với những gì chúng ta có thể trao tặng, và đặc biệt việc thích nghi và biến đổi chính là chìa khoá giúp cuộc sống của chúng ta thêm phần vui vẻ.

**CÁNH ĐÀN ÔNG VÀ TRIỂN VỌNG VỚI PHÁI ĐẸP**



Không có bất cứ điều tra nào về chuyện hẹn hò là đầy đủ nếu không tiến hành một số thí nghiệm cho từng giới tính. Mọi thí nghiệm mà tôi thực hiện cho đến thời điểm này đều có đủ cả hai giới, và bạn có thể nghi ngờ chuyện có thể đàn ông và phụ nữ có những cách phản ứng khác nhau đối với sự hấp dẫn. Phải vậy không?

Đúng. Như kết quả điều tra cho thấy, những người tham gia thử nghiệm QUYẾN RŨ hay KHÔNG có giới tính khác nhau đều có chung quan điểm về hẹn hò và giới tính. Ví dụ, một cộng đồng tin tưởng rằng đàn ông ít kén chọn khi hẹn hò hơn so với phụ nữ. Hoá ra điều định kiến đó không đúng: hơn 240% đàn ông có xu hướng gửi nút “Hẹn hò nhé” cho đối tác tiềm năng nhiều hơn so với cánh phụ nữ.

Dữ liệu tiếp tục cho thông tin để khẳng định đàn ông coi trọng hình thức và quan tâm đến sự hấp dẫn về ngoại hình của phụ nữ hơn so với đối phương, điều đó có nghĩa là đàn ông sẽ ít quan tâm đến những người có cùng cấp độ hấp dẫn như mình. Định kiến là đàn ông đặt nhiều hi vọng hơn phụ nữ - họ quan sát rất kỹ độ “quyến rũ” của những người phụ nữ mà họ “đang duyệt”, và họ có xu hướng nhắm tới những người phụ nữ “vượt tầm kiểm soát” của họ, nghĩa là cho điểm rất cao cho tiêu chí QUYẾN RŨ hay KHÔNG. Thật tình cờ, người đàn ông có xu hướng đề nghị nhiều phụ nữ hẹn hò với mình, và nhắm tới những đối tượng sáng láng hơn mình (một số trường hợp có thể cho là tiêu cực) lại thường được hay gọi bằng một cái tên hoa mỹ “những người đàn ông cởi mở trong tình yêu.”

### Cuộc chiến chống lại qui luật giao phối chọn lọc

Con người chúng ta cũng có những phẩm chất tuyệt vời, đi kèm với những thói hư tật xấu cố hữu. Chúng ta thường học cách chung sống với tất cả mọi thứ, từ khi còn trẻ, cho đến khi xác lập được vị trí vững chắc của mình trong xã hội và thứ bậc xã hội. Sự khác biệt đối với một số người như tôi đó là tôi đã từng lớn lên với một số niềm tin chắc chắn vào bản thân, và rồi đột nhiên tôi phải đối mặt với những hiện thực mới mà không hề có chút cơ hội được tiếp cận nó một cách từ từ trong một thời gian dài. Đối với tâm trí của tôi, sự thay đổi đột ngột này khiến những thách thức trong đời sống tình cảm trở nên rõ ràng hơn, và nó cũng khiến tôi nhìn vào thị trường hẹn hò với chút lãnh đạm và cách biệt hơn.

Trong nhiều năm sau tai nạn, tôi đã đau đớn biết bao nhiêu mới tiếp cận

với ý tưởng rằng dù tai nạn xảy ra, nhưng rồi tôi cũng sẽ có được một mối quan hệ yêu đương ra trò trong tương lai. Tôi đã chắc chắn rằng những vết sẹo của mình đã làm thay đổi khung cảnh vị thế của tôi trong nấc thang của thị trường hẹn hò, nhưng tôi không thể không có cảm giác “sai lầm” theo nhiều cách khác nhau. Một mặt, tôi nhận ra rằng thị trường hẹn hò vẫn mở ra rất nhiều ngách khác nhau, như mọi thị trường khác, và giá trị của tôi đã tụt dốc thảm hại chỉ sau một đêm. Cùng lúc, tôi không thể không đánh thức cảm giác ở tận sâu thẳm trong tim rằng tôi thực sự không thay đổi gì và giá trị chính phục của mình vẫn chưa được khai quật.

Trong nỗ lực tìm hiểu cảm giác của mình về vấn đề này, tôi đã tự hỏi bản thân liệu tôi sẽ phản ứng thế nào nếu có một cơ thể hoàn toàn khoẻ mạnh, và một ai đó chịu đựng một tai nạn tương tự như tôi đề nghị tôi cho họ một cuộc hẹn. Liệu tôi có quan tâm không? Liệu tôi có giảm hứng thú hẹn hò với cô ấy chỉ vì thương tật của cô ta không? Tôi phải thừa nhận là tôi không hề thích trả lời cho câu hỏi này, và điều đó khiến tôi tự hỏi vậy thì tôi còn có thể kì vọng điều gì ngược lại từ phụ nữ đây. Tôi đi đến kết luận là tôi cần phải “về thu xếp lại”, và điều này thực sự làm tôi cảm thấy áp lực. Tôi ghét suy nghĩ rằng những phụ nữ trước kia vốn rất sẵn lòng hẹn hò với tôi, nay chỉ vì thương tật của tôi, mà không còn muốn gặp gỡ tôi với tư cách một đối tác tình cảm nữa. Và tôi thấy sợ hãi suy nghĩ phải “vô cảm”, cả về cảm giác lẫn ngoại hình. Nó có vẻ không giống một công thức kiếm tìm hạnh phúc.

TẤT CẢ NHỮNG vấn đề này đều được lật lại khi tôi tốt nghiệp trường Đại học Bắc Carolina ở Đồi Chapel. Một ngày đẹp trời, chủ nhiệm khoa tâm lý học chỉ định tôi tham gia một cuộc hội thảo. Tôi không thể nhớ nổi mình đã làm cái gì trong buổi hội thảo đó, trừ việc tạo ra một cái lo-go cho buổi khai mạc, nhưng tôi nhớ mình ngồi cùng hàng với một trong số những người tuyệt vời nhất mà tôi từng gặp trong cuộc đời: Sumi. Dù có thể hiểu rộng ra về lý thuyết giao phối chọn lọc đến mức nào đi chăng nữa, cũng không có chút cơ hội nào để nàng chú ý đến tôi. Nhưng chúng tôi đã nói chuyện với nhau, và mỗi lúc lại dành nhiều thời gian với nhau hơn. Chúng tôi trở thành đôi bạn. Nàng trân trọng khiếu hài hước của tôi, và tôi chỉ có thể nói đó là một sự biến đổi kì diệu, ở một vài điểm nào đó, nàng đã coi tôi như một đối tác tình cảm tiềm năng.

Mười lăm năm bên nhau và hai đứa con lần lượt được sinh ra sau đó, với sự giúp đỡ của dữ liệu QUYẾN RŨ hay KHÔNG, tôi giờ đã nhận ra mình

may mắn đến mức nào khi phụ nữ lại ít để tâm tới ngoại hình đàn ông (may quá, bạn đọc yêu quý của tôi ạ!). Tôi cũng trở nên tin tưởng rằng, dù có vẻ lạnh lùng như cách nó thể hiện, thì bài hát của Stephen Still vẫn có rất nhiều giá trị thực sự. Khác xa so với chủ trương không chung thủy “Yêu người cùng kiểu” vẫn mở ra cho chúng ta một khả năng khám phá và yêu mến cá tính và phẩm chất của đối tác. Thay vì “chết cứng” với những vết sẹo, vài pao mỡ thừa, hàm răng võ hay mái đầu xấu, chúng ta vẫn có thể thay đổi tương lai của mình, và ngày càng thấy yêu hơn cái con người thật núp đằng sau mặt nạ hình thức và khuôn mặt. Lại một chiến công nữa được ghi nhận cho khả năng thích nghi của con người!

## CHƯƠNG 8.

### THỊ TRƯỜNG SỤP ĐỔ:

#### Một ví dụ về Hẹn hò qua mạng

Những thế kỉ trước, bà mối, hay người mai mối đóng vai trò rất quan trọng trong xã hội truyền thống. Một chàng trai hay một cô gái (hay cha mẹ của họ) chỉ cần nói với bà mối “hãy tìm cho con tôi một người xứng đôi vừa lứa,” như lời hát trong bài *Fiddler on the Roof*. Thế là, để thu hẹp diện tìm kiếm khách hàng, bà mối sẽ phải tìm hiểu mọi thứ về cô/cậu thanh niên và gia đình của người ấy (đó là lí do tại sao từ “bà mối” thường đồng nghĩa với từ “ngồi lê mách lẻo” hoặc “người hút lẻo”). Mỗi khi tìm thấy một đối tượng có vẻ phù hợp, bà ta sẽ dắt mối để hai bên gia đình gặp gỡ nhau. Bà mối sẽ chạy qua chạy lại, vun vén cho thương vụ và được trả tiền cho công việc mai mối của mình (theo ngôn ngữ kinh tế là “môi giới”), dẫn dắt cho 2 bên gặp được nhau.

Thời gian thấm thoắt thoi đưa, vù một cái đã đến giữa những năm 1990 – thế giới chẳng còn chỗ cho những bà mai (và ở hầu hết các xã hội phương Tây, thì những hôn nhân sắp đặt như thế cũng chẳng còn tồn tại), nhưng cũng chưa kịp xuất hiện hình thức hẹn hò qua mạng. Quan niệm về sự lãng mạn và tự do cá nhân trở nên thăng thế, nhưng những người vẫn có nhu cầu tìm đối tác có vẻ bị bỏ rơi và phải tự xoay sở trong phạm vi của mình. Tôi vẫn nhớ câu chuyện về một anh bạn mà tôi tạm gọi là Seth. Anh này thông minh, hài hước, và hình thức cũng khá. Anh vừa được công nhận là Giáo sư Đại học, điều đó có nghĩa là anh đã nghiên cứu rất nhiều năm để chứng minh là mình có đủ điều kiện để ngồi vào vị trí đó. Rất hiếm khi anh rời khỏi nhiệm sở trước 8 hoặc 9 giờ tối, và hầu hết các ngày cuối tuần, anh vẫn đến văn phòng làm việc (tôi biết điều này vì văn phòng của tôi ở ngay cạnh văn phòng của anh ấy.) Trong khi ấy, mẹ của anh cuối tuần nào cũng gọi điện thoại và thúc giục con trai: “Con ơi, con cũng phải dành thời gian mà đi kiếm vợ chứ? Mẹ sắp già rồi, chẳng còn bao lâu nữa mà vui vầy với con với cháu!”

Seth rất thông minh và tài năng, điều đó đã được kiểm chứng qua thành

công trong công việc. Nhưng mục tiêu gia đình có vẻ “khó nhằn” hơn. Anh vốn là dân học thuật đầy mình, giờ phải biến thành “tay chơi” có vẻ không phải chuyện đơn giản. Anh cũng nghĩ đến chuyện nhờ bạn bè giới thiệu. Nhưng anh chỉ có một số ít ỏi bạn bè ở trường đại học mà anh vừa chuyển đến, thành thử cũng không có nhiều cơ hội tiệc tùng cho lắm. Cũng có rất nhiều nữ sinh viên đã tốt nghiệp, mà qua cách họ “đá lông nheo”, thì có thể không hoài nghi mà phán đoán rằng họ rất sẵn lòng khi hẹn hò với anh. Nhưng nếu vậy thì trường đại học sẽ phản ứng (ở hầu hết những môi trường làm việc mô phạm như thế, các mối quan hệ này không được khuyến khích).

Seth cố gắng tham gia vài câu lạc bộ dành cho những người độc thân. Anh cố gắng đến lớp tập khiêu vũ hay đi leo núi; thậm chí là còn thử đến một vài tổ chức tôn giáo. Nhưng anh không thực sự thích những hoạt động này; những người khác dường như cũng chẳng thích thú gì. “Ở câu lạc bộ leo núi mới lạ chứ,” sau này anh kể lại. “Rõ ràng là chẳng có ai quan tâm gì đến việc khám phá thiên nhiên cả. Họ chỉ đến đó hòng tìm kiếm những đối tác tiềm năng, bởi họ cho rằng hễ người nào thích leo núi thì người ấy ắt hẳn là một người tốt, dù nhìn từ góc này hay góc khác.”

Tội nghiệp Seth. Anh ấy là một người tuyệt vời để có thể tìm cho mình một người bạn đời, chỉ có điều là chưa tìm ra cách hữu hiệu để tìm thấy nàng mà thôi. (Mà đừng lo. Sau vài năm cô đơn kiếm tìm, cuối cùng anh cũng tìm được cô ấy.) Vấn đề ở đây là: khi thiếu vắng những điều phối viên chuyên nghiệp như những bà mối chẳng hạn, Seth chính là nạn nhân của một thị trường thất bại. Trên thực tế, không hề phóng đại, tôi nghĩ thị trường dành cho những người độc thân ở xã hội phương Tây là một thị trường thất bại quá xa đi ấy.

CHUYỆN CỦA SETH diễn ra trước khi những trang hẹn hò qua mạng nổi lên, mà về nguyên tắc thì nhu cầu của thị trường này là vô cùng to lớn. Nhưng trước khi chúng ta xem xét đến “bà mối” hiện đại, chúng ta hãy xem xét những thị trường này hoạt động như thế nào. Chủ yếu thì thị trường này sẽ có một cơ chế điều phối cho phép mọi người tiết kiệm thời gian để đạt được mục đích của mình. Cung cấp cho người ta sự tiện ích, các siêu thị đang ngày càng trở nên tập trung và có tổ chức hơn. Hãy xem cách vận hành của các siêu thị lớn. Bạn không phải phiền phức đi đến hoặc lái xe đến cửa hàng bánh mì, cửa hàng bán bơ, cửa hàng rau, cửa hàng bán đồ cho thú nuôi và thuốc lá; bạn hoàn toàn có thể mua tất cả những gì bạn cần cho cả một tuần

tại một địa điểm duy nhất. Dần dần, siêu thị trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống của bạn, cung cấp cả những thứ mang tính cá nhân và bé nhỏ nhất.

Bên cạnh các thị trường (hay siêu thị) dành cho thức ăn, nhà cửa, công việc và những thứ linh tinh mục khác (ví dụ như eBay), còn có những thị trường tài chính. Một ngân hàng chẳng hạn, chính là một trung tâm cho phép bạn kêu gọi đầu tư, cho vay và vay vốn. (Năm 2008, thế giới đã được tận mắt chứng kiến chuyện gì xảy ra khi những ngân hàng ngừng cho vay vốn.) Những người tham gia một loại thị trường khác, ví dụ như thị trường nhà đất, cũng hoạt động giống như những bà mối, tức là tìm cách kết nối những người có nhu cầu mua và bán lại một cách hoàn hảo. Ngay cả Kelly Blue Book, nơi đưa ra những mức giá thị trường cho những chiếc xe hơi cũ, cũng có thể được coi là một người môi giới thị trường bởi vì họ cho người mua và người bán một giá khởi điểm để thỏa thuận. Tóm lại, thị trường là một phần lợi ích không thể tách rời và đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế.

Tất nhiên, các thị trường vẫn đang tiếp tục nhắc nhở chúng ta về khả năng thất bại của nó – đôi khi là thảm bại – như Enron đã chứng minh trên thị trường năng lượng, và rất nhiều ngân hàng chứng minh điều đó trong cuộc khủng hoảng cho vay dưới chuẩn năm 2008. Tự chung lại, thì tất cả các thị trường đều cho phép mọi người kết nối với nhau dựa trên cơ sở chung lợi ích và vị thế. (Rõ ràng là sẽ tuyệt vời hơn nếu chúng ta có thể tạo ra những thị trường cho phép chúng ta chỉ có gia tăng lợi ích mà không phải hứng chịu hậu quả.)

THỊ TRƯỜNG CHO những người độc thân lại là một lĩnh vực trong cuộc sống mà qua thời gian, chúng ta dần xa khỏi trung tâm thị trường và dần thân vô một tình huống mà mỗi cá nhân lại phải tự chăm sóc cho bản thân mình. Để hiểu được hẹn hò sẽ phức tạp đến mức nào nếu không có một thị trường có tổ chức hẳn hoi, bạn hãy tưởng tượng một thị trấn trong đó có chính xác 100 người đàn ông và 100 người đàn bà cùng muốn kết hôn (nghe giống với một ý tưởng trên truyền hình thực tế hơn thì phải). Trong thị trường bé nhỏ này – giả sử như không có người mai mối – làm sao bạn biết được người nào sẽ là nửa kia của người nào? Làm sao bạn có thể kết đôi cho cặp này và dám chắc họ sẽ không xung đột, cãi vã và ở bên nhau mãi mãi? Việc cho phép tất cả mọi người được hẹn hò với vài ba người trước khi chính thức tìm được nửa kia của mình là chuyện bất khả, bởi vì dù tất cả có diễn ra như một cuộc

hẹn hò tốc độ “khủng khiếp” đi chẳng nữa, thì cũng tốn rất rất nhiều thời gian.

Những ý tưởng này khiến tôi tái hiện lại tình cảnh hiện tại của những kẻ độc thân ở xã hội Mỹ. Thanh niên ở Mỹ thay đổi nơi ở nhiều hơn bao giờ hết do nhu cầu thay đổi trường học và theo đuổi sự nghiệp. Tình bạn hay những mối quan hệ lãng mạn kiểu hoa hòe hoa sói ở trường trung học sẽ bị cắt cái rụp khi những người trẻ tuổi này rời bỏ quê nhà. Rồi cũng giống như ở trường trung học, trường đại học cũng mang đến cho họ những mối quan hệ lãng mạn hay những người bạn mới, nhưng hầu hết cũng kết thúc khi họ tốt nghiệp và ra trường tìm việc ở những thành phố mới. (Ngày nay, nhờ vào Internet, các công ty thường tuyển dụng bất chấp không gian, khoảng cách địa lý, điều đó cũng có nghĩa là có rất nhiều người bay đến những nơi xa để làm việc, không sống gần gia đình và bạn bè của mình.)

Đến khi đã tốt nghiệp và ổn định vị trí trong xã hội, thì thời gian rảnh rỗi của họ cũng bị thu hẹp lại. Những người trẻ tuổi, ít kinh nghiệm trong công việc phải mất rất nhiều thời gian để khẳng định bản thân, đặc biệt là trong những thị trường nghề nghiệp nhiều cạnh tranh. Quan hệ với bạn bè đồng nghiệp cùng công ty thì thường ít được ủng hộ, chưa kể là nhiều nơi bị cấm. Hầu hết những người trẻ tuổi thì hay thay đổi công việc, vậy là họ liên tục phải “nhổ rễ” đi nơi khác, liên tục phải thay đổi môi trường xã hội xung quanh mình. Mỗi lần di chuyển, các mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp của họ lại bị cắt bớt đi – điều đó làm tổn hại đến cơ hội tìm kiếm bạn đời, bởi vì bạn bè họ sẽ giới thiệu bạn bè của họ cho những đối tượng tiềm năng hơn. Tự chung lại, thì điều này có nghĩa là thời điểm thúc đẩy một thị trường hiệu quả cho những người mãi mê sự nghiệp đã đến, nói rộng hơn, là thị trường dành cho những thanh niên không có cách nào tìm được nửa kia của mình đã xuất hiện.

### **Bước vào thế giới hẹn hò trực tuyến**

**T**ôi đã từng phiên muộn về vấn đề của Seth và một vài người bạn khác, cho đến khi ngọn gió của những cuộc hẹn hò trực tuyến thổi tới. Tôi đã rất phấn khích khi nghe kể về những trang web như Match.com, eHarmony và Jdate.com “Quả là một cách tuyệt vời để giải quyết vấn đề của thị trường người độc thân,” tôi nghĩ. Tò mò về cách vận hành của thị trường này, tôi

bước chân vào thế giới của những trang web hẹn hò trực tuyến.

Chính xác thì những trang web này hoạt động thế nào? Hãy nói về một nhân vật giả tưởng có tên là Michelle. Để đăng kí dịch vụ, cô phải trả lời một loạt các câu hỏi về bản thân và sở thích của mình. Mỗi trang web lại đưa ra một phiên bản những câu hỏi khác nhau, nhưng về cơ bản thì họ hỏi về những thông tin cơ bản (tuổi, nơi ở, thu nhập,...) cũng như một vài câu hỏi để ước lượng giá trị bản thân của Michelle, thái độ cũng như phong cách sống. Các câu hỏi cũng hỏi Michelle về các sở thích của cô: Cô mong đợi một mối quan hệ như nào? Cô muốn gì ở đối tác tiềm năng? Michelle phải cung cấp tuổi thật và cân nặng của mình. Cô tự đánh giá mình là người dễ tính, hài hước và kiếm tìm một mối quan hệ nghiêm túc lâu dài với một người cao, có học thức và cũng phải hài hước. Cô cũng viết một bản mô tả ngắn gọn, mang tính cá nhân nhiều hơn về bản thân. Cuối cùng cô tải ảnh của mình lên trang web để người khác có thể nhìn thấy.

Sau khi Michelle hoàn tất những bước như vậy, cô đã sẵn sàng cho cuộc “đi săn” nửa kia của mình. Trong số những hồ sơ mà hệ thống gợi ý, Michelle sẽ chọn một vài hồ sơ cô cảm thấy phù hợp hơn và tìm hiểu sâu hơn về những người này. Cô sẽ đọc hồ sơ của họ, xem ảnh, và nếu hứng thú, cô sẽ gửi thư điện tử cho họ thông qua trang web. Nếu đối phương cũng thấy hứng thú, họ có thể trao đổi thư từ qua lại. Nếu mọi thứ diễn ra ổn thỏa, họ sẽ thu xếp một cuộc gặp ngoài đời thực. (Thuật ngữ thường được sử dụng ở đây là “hẹn hò trực tuyến”, cũng không được chính xác lắm. Đúng, họ duyệt các hồ sơ trên mạng và liên hệ với nhau bằng e-mail nhưng tất cả các cuộc hẹn hò đều diễn ra trong đời thực, trong thế giới “phi trực tuyến”).

Sau khi hiểu được những tiến trình thực tế của các cuộc hẹn hò trên mạng, thì sự hào hứng của tôi dành cho thị trường có tiềm năng giá trị này lại biến thành nỗi thất vọng. Như rất nhiều nhu cầu mà những người trong thị trường này cần đề cập đến, tôi thấy có vẻ như cái cách mà thị trường trực tuyến tiếp cận vấn đề không hứa hẹn một giải pháp tốt cho vấn đề của những người độc thân. Làm sao những câu hỏi nhiều phương án trả lời, những danh sách và các hạng mục đánh giá có thể tái hiện được chính xác đối tượng đang ngồi trước màn hình kia? Cuối cùng thì, tất cả chúng ta đều có một giá trị nào đó cao hơn tất cả những phần thuộc về ta cộng lại (tất nhiên, cũng có một vài trường hợp ngoại lệ). Chúng ta sẽ nhiều hơn những chiều cao, cân nặng, tôn giáo và thu nhập cộng lại. Những người khác đánh giá ta dựa trên những yếu



tổ cơ bản, thẩm mỹ của ta, như cách chúng ta chuyện trò, khiếu hài hước của ta. Còn mùi cơ thể, cái nháy mắt, cái khoát tay, tiếng cười của ta, cái nhíu mày – tất cả là những thứ thuộc về ta nhưng không dễ mà liệt kê hoặc nắm bắt lại để đưa vào cơ sở dữ liệu được.

Vấn đề mấu chốt của các trang web hẹn hò trực tuyến là đối xử với người dùng như những món hàng có thể tìm kiếm, dù cho họ có những chiếc camera kỹ thuật số hiện đại, những ống kính, những bộ nhớ. Nhưng trên thực tế, nếu những đối tác tiềm năng có thể cân nhắc “sản phẩm”, họ sẽ phải được tiến lại gần hơn đến cái mà các nhà kinh tế gọi là “dùng thử sản phẩm”. Cũng giống như một bữa tối, một loại nước hoa và nghệ thuật, mọi người không thể tiếp cận một cách dễ dàng và hiệu quả bằng cái cách mà những trang web hẹn hò đang sử dụng. Về cơ bản, để hiểu đối tác hẹn hò thì không thể bỏ qua những yếu tố như các sắc thái tình cảm và sự lãng mạn, như kiểu người ta không thể hiểu được nền bóng đá Mỹ bằng cách phân tích những con số và chỉ đọc sách hướng dẫn, hoặc không thể hiểu được cái bánh ngon đến độ nào nếu chỉ đọc thành phần trên nhãn hộp.

VẬY TẠI SAO các trang web hẹn hò lại yêu cầu người đăng kí mô tả bản thân và mong muốn về nửa kia của mình dựa trên những yếu tố có thể lượng hóa? Tôi ngờ là họ chọn cách cấu tạo như vậy là vì nó rất dễ chuyển hóa những từ như “Tin lành”, “tự do”, “cao 1m75”, “nặng 60 kg”, “gọn gàng”, và “có nghề nghiệp” vào trong cơ sở dữ liệu để lọc. Nhưng liệu có hay không, trong mong muốn của họ là tạo ra một hệ thống tương thích với những gì máy tính có thể làm, các trang web hẹn hò thường khiến chúng ta trở nên mù mờ về một đối tác phù hợp với ta, mà chỉ là phù hợp với hệ thống tuyến tính đơn giản của họ mà thôi – và tiến trình đó khiến cho cả hệ thống trở nên bớt hiệu quả?

Để trả lời cho câu hỏi này, Jeana Frost (cựu nghiên cứu sinh tiến sĩ ở MIT Media Lab, hiện là giám đốc một công ty nghiên cứu xã hội), Zoe Chance (tiến sĩ Đại học Harvard), Mike Norton và tôi đã thực hiện nghiên cứu đầu tiên về hẹn hò trực tuyến. Chúng tôi đặt một banner quảng cáo ghi “Nhấp chuột vào đây để tham gia một nghiên cứu hẹn hò trực tuyến của ĐH MIT” trên một trang web hẹn hò. Rất nhanh chóng, chúng tôi có được rất nhiều tình nguyện tham gia vào nghiên cứu, họ kể cho chúng tôi nghe về kinh nghiệm hẹn hò trực tuyến của mình. Họ trả lời các câu hỏi như họ mất bao nhiêu thời gian tìm kiếm các hồ sơ tiềm năng (tất nhiên, tìm kiếm dựa trên các phẩm

chất có thể lọc được như chiều cao, thu nhập); họ mất bao nhiêu thời gian để trao đổi email với những đối tác tiềm năng; và cuối cùng là họ đã đến gặp gỡ trực tiếp mặt đối mặt (“phi trực tuyến”) bao nhiêu lần cả thảy.

Chúng tôi nhận thấy mọi người mất khoảng 5,2 giờ/tuần để duyệt hồ sơ, và 6,7 giờ để thư từ qua lại với các đối tác tiềm năng, tức là tổng số gần 12 giờ mỗi tuần truy cập vào trang web. Những con số này có ý nghĩa gì, bạn sẽ hỏi vậy phải không? Những người tham gia nghiên cứu cho biết họ tốn khoảng 1,8 giờ/tuần để gặp gỡ đối tác tiềm năng ở ngoài đời thực, và hầu hết là chẳng dẫn đến đâu, chỉ là một cuộc gặp gỡ cà phê cà pháo.

Hãy nói về sự thất bại của thị trường. Tỷ lệ thấp hơn 6:1 tự nó đã nói lên tất cả. Thử tưởng tượng bạn phải chạy xe 6 giờ chỉ để gặp gỡ một người bạn bên bờ biển có 1 giờ (mà tệ hơn, là với một người bạn chẳng hiểu gì về họ và không chắc bạn có thích người ấy hay không). Với những ví dụ như vậy, rất khó để giải thích tại sao một người lại xuất hiện cái ý tưởng tìm kiếm nửa kia bằng các trang web hẹn hò trên mạng.

Tất nhiên, bạn có thể lập luận rằng hẹn hò qua mạng bản thân nó đã có phần nào hấp dẫn – có thể ví như shopping qua mạng vậy – thế là chúng tôi quyết định tìm hiểu vấn đề này luôn xem sao. Chúng tôi hỏi những người hẹn hò qua mạng so sánh cảm giác của họ khi tìm kiếm trên mạng và hẹn hò ngoài đời, so với cảm giác khi chẳng nghĩ ngợi gì, ngồi nhà xem một bộ phim. Những người tham gia đánh giá hẹn hò ngoài đời thực ở vị trí cao hơn so với tìm kiếm đối tác tiềm năng trên mạng. Bạn thử đoán xem họ xếp xem phim ở đâu? Trúng phóc – họ bị vỡ mộng với những cuộc hẹn hò trên mạng, thành thử họ nói thà nằm nhà xem phim, ừm, phim You’ve Got Mail (Bạn có thư) còn hơn.

Vậy rõ ràng là theo quan điểm của chúng tôi, thì cái được gọi là hẹn hò qua mạng chẳng hay ho như người ta tưởng. Trên thực tế, người ta còn lầm lẫn khái niệm nữa. Nếu bạn gọi những hoạt động tương tự như vậy là “tìm kiếm trên mạng và nghệ thuật tự quảng bá” thì có lẽ là chuẩn hơn với trải nghiệm này đây.

**KHẢO SÁT CỬA** chúng tôi vẫn không cho biết liệu việc cố gắng quyến rũ ai đó bằng những tiêu chí có thể cân đo đong đếm được có phải là tội đồ không. Để kiểm tra vấn đề này một cách trực tiếp hơn, chúng tôi đã tạo ra nghiên cứu sau đây. Lần này, chúng tôi chỉ hỏi đơn giản những người hẹn hò

qua mạng mô tả những thuộc tính và phẩm chất mà họ cho rằng quan trọng nhất trong quá trình tìm kiếm “nửa kia”. Sau đó chúng tôi đưa danh sách những phẩm chất này cho một nhóm những người giải mã độc lập (một “người giải mã” là một trợ lý nghiên cứu, thực hiện phân loại những câu đáp mang tính mở dựa trên những tiêu chí đã có sẵn). Chúng tôi yêu cầu người giải mã sắp xếp lại những câu trả lời: Liệu những thuộc tính dễ đánh giá nhất và dễ tìm kiếm nhất là những thứ được nhận biết nhờ thuật toán máy tính (ví dụ chiều cao, cân nặng, màu mắt, màu tóc, trình độ học vấn,...)? Hay nó là những phẩm chất khó kiểm chứng và khó tìm kiếm (ví dụ như yêu thích thơ của Monty Python hay là đam mê với thời kì vàng son)? Kết quả cho thấy những người từng trải hèn hò qua mạng có hứng thú gấp 3 lần với những thuộc tính mang tính trải nghiệm hơn là những thuộc tính có thể đo đếm được, và xu hướng này còn mạnh hơn đối với những người đang tìm kiếm một mối quan hệ lâu dài, chứ không phải ngắn hạn. Tổng hợp lại, kết quả của nghiên cứu cho thấy sử dụng những phẩm chất có thể tìm kiếm được cho hèn hò qua mạng là không tự nhiên, ngay cả đối với những người đã có rất nhiều thực tế với loại hình hoạt động này.

Buồn thay, đó lại không phải là điểm gỡ cho hèn hò qua mạng. Hèn hò qua mạng bản thân nó không đặc biệt, mà phần đặc biệt chính là hoạt động của nó; họ tìm kiếm trên những quy trình phức tạp, tiêu tốn thời gian, chẳng thỏa mãn chút nào ngoài một vài thông tin ít ỏi được cung cấp. Cuối cùng, thì họ có rất ít, nếu có, những cuộc “hèn hò” qua mạng thú vị. Rút cục, họ đã tốn rất nhiều công sức làm việc với một công cụ mà ngay cả năng lực và khả năng hoàn thành chức năng của nó cũng còn phải đặt rất nhiều hoài nghi.

### **Hèn hò qua mạng sụp đổ: Chuyện của Scott**

**H**ãy tưởng tượng đến một người ngăn nắp nhất mà bạn từng biết. Có thể trong số người quen của bạn, sẽ có một người phụ nữ sắp xếp tủ quần áo theo mùa, màu sắc, và thể loại. Hoặc ít kiểu cách hơn thì là một anh chàng thích phân chia quần áo đưa giặt của mình vào các loại như “quần áo cũ”, “dùng ở nhà”, “đi tập gym” và quần áo bẩn. Có nghĩa là, con người rất sáng tạo khi phải hệ thống hóa cuộc sống của mình sao cho nó trở nên hữu hiệu nhất, dễ chịu nhất và thoải mái nhất.

Lần nọ, tôi gặp một sinh viên trường MIT, người này vừa phát kiến ra

một phương pháp lọc các cuộc hẹn hò tiềm năng vào từng loại khác nhau. Mục tiêu của Scott là tìm cho được người phụ nữ hoàn hảo, và anh đã sử dụng một hệ thống rất phức tạp, tốn rất nhiều thời gian để thực hiện mục tiêu của mình. Mỗi ngày, anh lên mạng để tìm kiếm khoảng 10 phụ nữ đáp ứng được những tiêu chuẩn của anh: trong số những tiêu chuẩn, thì anh thích kiểu người có bằng đại học, tập thể thao và thông thạo ít nhất một ngoại ngữ khác, ngoài tiếng Anh. Mỗi khi tìm thấy những ứng viên đủ phẩm chất, anh sẽ gửi cho họ 3 mẫu thư trong đó có một bộ câu hỏi về thể loại âm nhạc mà họ thích, họ đã học ở những trường nào, những cuốn sách yêu thích của họ là gì,... Nếu những câu trả lời tiếp tục làm anh cảm thấy hài lòng, họ sẽ được anh tuyển vào vòng 2, với một tiến trình gồm 4 bước lọc nữa.

Ở vòng 2, Scott lại gửi một mẫu thư khác, gồm những câu hỏi khác. Nếu những câu trả lời tiếp tục “chính xác” với mong muốn của anh, họ sẽ được lên bậc tiếp theo. Ở vòng 3, người phụ nữ sẽ nhận được một cuộc điện thoại, và phải trả lời thêm những câu hỏi. Nếu cuộc trò chuyện qua điện thoại diễn ra suôn sẻ, anh sẽ đẩy nàng tới vòng 4, một cuộc gặp gỡ hẹn hò thực sự.

Scott cũng phát triển một hệ thống phức tạp không kém để lưu giữ những đối tác tiềm năng trong tương lai – và hệ thống này, rất nhanh chóng, cũng có rất nhiều dữ liệu. Là một nghiên cứu sinh rất thông minh và có khả năng phân tích, anh đã xuất dữ liệu kết quả trên một bảng tính trong đó có danh sách gồm tên, tình trạng quan hệ, tổng điểm của các cô gái dựa trên những gì họ đã trả lời các câu hỏi của anh, và tiềm năng chung trở thành “nửa kia” của anh. Bảng tính của anh có càng nhiều người, thì anh nghĩ, anh càng có nhiều cơ hội tìm được người phụ nữ trong mơ. Scott cực kì nghiêm túc khi thực hiện tiến trình này.

Sau vài năm tìm kiếm, Scott đã hẹn hò với Angela. Sau khi gặp gỡ, anh chắc chắn rằng Angela chính là người tình trong mộng của mình, trên mọi phương diện. Nàng đáp ứng đầy đủ mọi tiêu chí của anh, và điều quan trọng hơn cả, hình như nàng cũng thích anh. Scott rất phấn chấn.

Sau khi đạt được mục đích, Scott cảm thấy hệ thống nghiên cứu của mình không còn cần thiết nữa, nhưng anh không muốn bỏ phí nó. Khi biết tin tôi đang thực hiện nghiên cứu về hành vi hẹn hò trực tuyến, một ngày, anh đã ghé qua văn phòng của tôi và tự giới thiệu làm quen. Anh mô tả hệ thống của mình và nói anh biết nó có thể có ích cho nghiên cứu của tôi. Sau đó anh trao vào tay tôi một chiếc đĩa mềm chứa đầy đủ những dữ liệu mà anh thu thập

được suốt cả tiến trình tuyển lọc, trong đó có cả những mẫu các bức thư, câu hỏi, và tất nhiên, cả dữ liệu mà anh đã điền đầy đủ về tất cả các ứng viên mà anh đã tuyển chọn. Tôi thực sự kinh ngạc và có đôi phần khiếm sợ khi biết anh có một hệ thống dữ liệu khổng lồ với trên 10.000 phụ nữ.

Chỉ có điều buồn là, dù có thể chẳng bất ngờ gì, là câu chuyện của anh không có một kết cục tốt đẹp. Hai tuần sau, tôi biết tin cô gái đã vượt qua các vòng tuyển lựa của Scott – cô gái được lựa chọn ấy – đã từ chối lời cầu hôn của anh. Hơn nữa, trong nỗ lực phi thường của mình để đảm bảo không ai bị trượt ra khỏi mạng lưới của mình, Scott đã bị gắn kết quá nhiều thời gian với tiến trình đánh giá phụ nữ của mình, khiến anh không đủ thời gian cho “cuộc sống thực”, đến khi bị bỏ rơi thì anh chẳng có lấy một bờ vai nào để gục vào mà tìm sự an ủi.

Scott, hóa ra, lại là một ví dụ tiếp theo của thị trường bị thất bại.

## **Thí nghiệm Hẹn hò trực tuyến**

Những kết quả của những thí nghiệm đầu tiên có vẻ ít khả quan. Nhưng, lạc quan hơn bao giờ hết tôi vẫn hi vọng rằng khi hiểu kỹ hơn về vấn đề, chúng ta có thể tiến tới những cơ chế được cải thiện hơn cho thị trường hẹn hò trực tuyến. Phải có cách nào đó giúp hẹn hò trực tuyến thấy vui thú hơn, trong khi vẫn giúp họ tìm kiếm được những người phù hợp với mình chứ?

Chúng tôi ngồi lại và suy nghĩ về những cuộc hẹn hò thông thường, nghi lễ cổ xưa và phức tạp trong đó tất cả chúng ta đều có thể tham dự ở một vài thời điểm trong cuộc sống. Từ cổ chí kim, chúng ta vẫn kì vọng hẹn hò sẽ là cách hữu hiệu để tìm ra những được đối tác tiềm năng vì qua đó, chúng ta có thể hiểu rõ hơn về đối phương của mình – và nó vẫn tiếp tục nỗ lực và được cải thiện hơn qua thời gian. Và nếu những cuộc hẹn hò thông thường (phi trực tuyến) là một cơ chế hữu hiệu – hoặc ít nhất là cách tốt nhất mà ta từng biết cho đến thời điểm này – thì tại sao không bắt đầu từ điểm đó trên hành trình kiến tạo ra những trải nghiệm hẹn hò trực tuyến thú vị hơn?

Nghĩ xem một cuộc hẹn hò thông thường diễn ra như thế nào, chắc chắn không phải là hai người ngồi cạnh trong một căn phòng trống trơn, và mỗi người chú mục vào một mối quan tâm riêng hoặc chỉ chia sẻ với nhau về chuyện trời nắng hay trời mưa. Nó phải là một trải nghiệm cùng nhau: hai

người cùng xem một bộ phim, cùng vui vẻ ăn uống, gặp gỡ trong một bữa tiệc hoặc trong một viện bảo tàng... Nói cách khác, hẹn hò là trải nghiệm một cái gì đó với một người nào đó trong một không gian nào đó cho phép sự tương tác qua lại. Bằng cách gặp một người nào đó trong một buổi triển lãm nghệ thuật, một cuộc thi đấu thể thao, hay khi đi tham quan sở thú, chúng ta có thể nhìn nhận xem người đó tương tác với thế giới xung quanh như thế nào – họ có phải là loại người đối xử tệ bạc với người hầu bàn, không cho tiền tip hay là người kiên nhẫn và chu đáo? Chúng ta quan sát và phát hiện ra những thông tin về đối phương trong cuộc đời thực.

Cứ cho là tiến trình tự nhiên của những cuộc hẹn hò sẽ có nhiều biến hóa hơn các kĩ sư làm việc cho trang hẹn hò trực tuyến eHarmony, chúng tôi quyết định sẽ thử mang một vài yếu tố trong những cuộc hẹn hò thực ngoài đời vào hẹn hò trực tuyến. Với mong muốn bắt chước cách người ta tương tác trong đời sống thực, chúng tôi tạo ra một không gian hẹn hò ảo đơn giản, sử dụng “Vòng tròn chat”, nghĩa là một môi trường ảo do Fernanda Viégas và Judith Donath ở MIT Media Lab tạo ra. Sau khi truy cập vào trang web này, những người tham gia sẽ chọn ra những hình khối (vuông, tròn, tam giác... ) và màu sắc (đỏ, xanh lục, xanh lam, vàng, tím... ) Bước chân vào một không gian ảo, ví dụ vòng tròn đỏ, những người tham gia sẽ di chuyển chuột để khám phá những đồ vật trong không gian đó. Những đồ vật đó bao gồm hình ảnh của con người, những vật dụng như giày, đoạn phim ngắn, và một vài tác phẩm nghệ thuật trừu tượng. Những người tham gia có thể tham gia vào những hình khối khác, đại diện cho những người tham gia hẹn hò khác. Khi 2 hình khối sáp lại gần nhau, họ có thể bắt đầu trao đổi những cuộc trò chuyện bằng tin nhắn. Rõ ràng là môi trường này không thể tái hiện sự tương tác ở mọi cấp độ mà những cuộc hẹn hò thực mang lại, nhưng chúng tôi muốn biết góc nhìn của môi trường ảo đó về hẹn hò qua mạng có hoạt động không. Chúng tôi hi vọng những hình khối có thể tạo ra những phòng trưng bày tương tác, khiến người ta không chỉ nói về bản thân, mà còn có thể nói về những hình ảnh mà họ trông thấy.

Đúng như kì vọng, kết quả các cuộc trò chuyện của những người tham gia giống, thậm chí là rất giống với những gì diễn ra ở một cuộc hẹn hò thông thường (“Anh có thích bức tranh này không? “Không hoàn toàn. Anh thích tranh của Matisse hơn.”)

MỤC ĐÍCH CHÍNH của chúng tôi là so sánh môi trường hẹn hò ảo (đã

được nâng cấp theo cách nào đó) với một môi trường hẹn hò trực tuyến thuần túy. Để đạt được điều đó, chúng tôi yêu cầu một nhóm những tình nguyện viên hào hứng tham gia chương trình cam kết sẽ tham gia vào một cuộc hẹn hò qua mạng thông thường (một tiến trình kéo dài từ việc đọc để tìm hiểu về kiểu sống của một người khác, trả lời các câu hỏi về mục tiêu của mối quan hệ, viết một tiểu luận nho nhỏ để ngỏ về bản thân và viết cho những người khác). Tôi cũng yêu cầu họ tiếp tục tham gia vào một cuộc hẹn hò ảo do chúng tôi dàn dựng với một người khác (trong đó những người hẹn hò được khám phá những không gian chung, cùng xem nhiều hình ảnh khác nhau và chat với nhau.) Sau khi mỗi người tham gia gặp gỡ một người khác qua mạng hẹn hò thông thường và một người khác nữa qua mạng hẹn hò ảo mà chúng tôi tạo ra, thì lúc ấy, có thể hạ màn.

Để tạo được sân khấu cho cuộc “tỉ thí” giữa hai cách tiếp cận, chúng tôi cũng tổ chức một sự kiện hẹn hò tốc độ như đã mô tả ở Chương 7, “QUYẾN RŨ hay KHÔNG.” Trong thí nghiệm hẹn hò tốc độ của chúng tôi, các thành viên tham gia chương trình có cơ hội gặp gỡ mặt đối mặt với một số người, bao gồm cả những người mà họ đã gặp trong thế giới ảo, và người họ đã gặp trong trang web hẹn hò qua mạng thông thường. Buổi gặp gỡ hẹn hò tốc độ cũng diễn ra hơi khác một chút so với buổi hẹn hò tốc độ được tổ chức thông thường. Sau 4 phút gặp nhau trên các bàn, những người tham dự phải trả lời ngay những câu hỏi sau đây về nhân vật mà họ vừa gặp:

Bạn thích người này đến mức độ nào?

Bạn thấy mình giống người này bao nhiêu phần trăm?

Bạn thấy người này thú vị như thế nào?

Làm sao bạn cảm thấy thoải mái dễ chịu khi gặp người này?

Những tình nguyện viên của chúng tôi sẽ đánh dấu mỗi câu trả lời bằng cách cho điểm từ 1 đến 10, trong đó 1 có nghĩa là “không hề” và 10 có nghĩa là “rất thích”. Như một cuộc hẹn hò tốc độ thông thường, chúng tôi cũng yêu cầu người tình nguyện cho biết liệu họ có muốn gặp gỡ người này nữa hay không.

NGẮN GỌN LẠI, thí nghiệm có 3 phần. Đầu tiên, mỗi người tham gia sẽ bước vào một trang web hẹn hò thông thường và một cuộc hẹn hò ảo trong môi trường do chúng tôi dựng lên. Sau đó, họ sẽ tham gia vào cuộc hẹn hò

tốc độ với rất nhiều người, trong đó có cả người mà họ “gặp” trên web và người mà họ đã “gặp & nói chuyện” trong môi trường hẹn hò ảo. (Chúng tôi không chỉ cho người tham gia biết ai là ai, chúng tôi để họ tự nhận ra – hoặc không – những đối tác mà họ từng “gặp” trước đó.) Cuối cùng, kết thúc cuộc hẹn hò tốc độ, họ nói cho chúng tôi biết trong số những người họ gặp hôm đó, họ muốn tiếp tục gặp gỡ ai trong cuộc hẹn hò ngoài đời thực. Chúng tôi muốn biết liệu những kinh nghiệm trước đó – trực tuyến đơn thuần hay trong môi trường ảo – có thể những cuộc hẹn hò ngoài đời thực trở nên “thực” hơn không.

Chúng tôi nhận ra cả đàn ông và phụ nữ đều thích đối phương của mình hơn nếu họ đã được gặp gỡ người đó trong môi trường ảo. Trên thực tế, họ thích gặp gỡ người đó trong đời thực gấp 2 lần nếu đã gặp người đó trong môi trường ảo mà chúng tôi tạo ra, so với môi trường trực tuyến thông thường.

**TẠI SAO CÁCH** tiếp cận hẹn hò ảo lại thành công hơn vậy? Tôi đề rằng câu trả lời nằm trong hệ cấu trúc cơ bản được sử dụng trong thế giới hẹn hò ảo của chúng ta có tính tương thích hơn so với những môi trường khác, một cấu trúc vô cùng cổ xưa: bộ não con người. Trong thế giới ảo ấy, con người vẫn đưa ra những kiểu đánh giá giống nhau về những trải nghiệm, giống hệt như cách chúng ta vẫn đánh giá sự việc trong cuộc sống hàng ngày. Bởi vì những đánh giá như vậy có tính tương thích hơn so với cách thông thường mà chúng ta xử lý thông tin trong đời sống thực, nên những tương tác ảo ấy trở nên hữu dụng hơn và mang tính thông tin cao hơn.

Để minh họa cho điều này, hãy tưởng tượng bạn là một người đàn ông độc thân, sẵn sàng đi gặp một phụ nữ cho một mối quan hệ lâu dài, và bạn đi ăn tối với một phụ nữ tên là Janet. Nàng nhỏ nhắn, có mái tóc nâu, mắt nâu và nụ cười duyên dáng, chơi violin, thích phim ảnh và có giọng nói êm ái; có lẽ nàng hơi hướng nội. Khi nhấp một ngụm rượu, bạn tự hỏi “Mình thích nàng đến đâu nhỉ?” Bạn thậm chí có thể tự hỏi bản thân “Liệu mình sẽ muốn tiếp tục với nàng một mối quan hệ chóng vánh, trung bình hay gắn kết cả tương lai phía trước đây?”

Thế rồi bạn lại tiếp tục đến một cuộc hẹn hò với một phụ nữ khác, tên là Julia. Janet và Julia khác nhau về mọi mặt. Julia cao hơn và hướng ngoại hơn Janet, nàng đã có bằng MBA, có giọng cười khục khục, và thích bơi thuyền. Bạn có cảm giác mình thích Janet hơn Julia và bạn muốn đi chơi với nàng



nhiều hơn, nhưng không hề dễ khi lý giải tại sao cũng như phân định vài tiêu chí khiến bạn thấy thích nàg hơn. Tại cơ thể của nàg? Hay cách nàg cười? Hay vì sự hài hước của nàg? Bạn không thể giơ tay chỉ vào bất cứ tiêu chí nào, nhưng bạn có một cảm giác rõ ràng và mạnh mẽ về điều đó.

Trên tất cả, thì cả Janet và Julia đều mô tả bản thân họ như những người hài hước, nhưng vấn đề là có những điều biến người này trở nên vô cùng buồn cười, nhưng đối với người khác thì không. Người nào đã thích phim hài *Ba tên bù nhìn* (Three Stooges) thì khả năng cao là sẽ cho rằng phim *Gánh xiếc bay của Monty Python* (*Monty Python's Flying Circus*) chẳng có gì hài hước. Ngược lại, người hâm mộ David Letterman có thể không biết đến *The Office*. Fan hâm mộ của bất cứ phim nào trong số những phim kể trên có thể là những người “khá hài hước”, nhưng chỉ khi họ ngồi cùng xem với nhau – ví dụ Saturday Night Live, trực tiếp hay trực tuyến trong thế giới ảo – thì lúc ấy bạn mới có thể nói khiếu hài hước của họ có tương thích với nhau hay không.

Cuối cùng thì, người ta đã có vô vàn những thuật ngữ tiếp thị khác nhau trong quá trình kiểm chứng những món hàng tốt. Cũng tương tự như các thành phần hóa học trong cải xanh hay trong bánh hạnh đào không có mục đích giúp chúng ta hiểu vị thực sự của nó như thế nào, việc phân tách những tiêu chuẩn cá nhân của một người không giúp ích gì cho việc tìm hiểu xem liệu mất thời gian hẹn hò hay chung sống với người đó có thể được hay không. Đó chính là mấu chốt của vấn đề, với một thị trường chỉ nhắm nhe xé nhỏ những tiêu chí. Mặc dù những từ ngữ như “mắt: nâu” rất dễ gõ và tìm kiếm, nhưng chúng tôi không nhìn nhận một cách tự nhiên và đánh giá một mối quan hệ tiềm năng theo cách đó. Đó cũng là điểm mà hẹn hò ảo nâng cao cần phải tập trung vào. Nó cho phép thêm nhiều sắc thái và ý nghĩa và cho phép chúng ta sử dụng những cách đánh giá mà chúng ta vẫn dùng trong cuộc sống hàng ngày.

Cuối cùng, nghiên cứu của chúng tôi đề xuất thị trường trực tuyến cho người độc thân cần phải được cấu trúc lại với am hiểu về những gì con người có thể và không thể tự nhiên làm. Nó cần phải sử dụng công nghệ thông tin theo cách phù hợp với những gì chúng ta giỏi một cách tự nhiên và giúp chúng ta thực hiện những nhiệm vụ một cách tốt hơn mà không xung đột gì với những khả năng bẩm sinh của chúng ta.

## Trang Web cho Homer Simpson

Mặc kệ việc người ta phát minh ra những trang web hẹn hò trực tuyến, tôi nghĩ rằng những thất bại liên tiếp của thị trường dành cho những người độc thân đã chứng minh một điểm quan trọng trong kinh tế học hành vi. Nói cho rõ là: Tôi thực sự thiện cảm với hình thức hẹn hò trực tuyến này. Tôi chỉ nghĩ nó cần phải được xây dựng mang tính nhân văn hơn nữa.

Hãy cân nhắc điều này: khi một nhà thiết kế trang web thiết kế những sản phẩm dành cho con người – giày dép, thắt lưng, quần dài, cốc, ghế... – họ tính tới những yếu tố giới hạn cơ thể của con người. Họ cố gắng hiểu con người có thể làm những gì và không thể làm những gì, để từ đó tạo ra và sản xuất những sản phẩm có thể dành cho tất cả mọi loại người, trong cuộc sống hàng ngày (tất nhiên là phải có một vài ngoại lệ, không khác được).

### HẸN HÒ TỐC ĐỘ DÀNH CHO NGƯỜI CAO TUỔI

Thử cách này, mang đến cuộc hẹn hò một vài vật dụng ngoại thân lại có tác dụng làm cho cuộc gặp không-được-lãng-mạn lắm trở nên hiệu quả bất ngờ. Thời gian trước, Jeana Frost và tôi đã cố gắng thử tổ chức một vài buổi tiệc hẹn hò tốc độ dành cho người cao tuổi (từ 65 trở lên). Mục tiêu là mở rộng mối quan hệ xã hội của những người vừa nghỉ hưu, và bằng cách ấy, mang lại niềm vui và sức khỏe cho họ. Chúng tôi đã kì vọng sự kiện hẹn hò tốc độ mà chúng tôi tổ chức sẽ thành công rực rỡ, mặc dầu vài cuộc đầu tiên đã thất bại. Rất nhiều người đăng ký, nhưng khi ngồi xuống bàn và đối diện với nhau, họ lại không biết phải nên bắt đầu thế nào và đâm ra ngượng ngùng.

Tại sao lại thế được nhỉ? Trong những cuộc gặp gỡ tốc độ thông thường, các cuộc trò chuyện không hẳn là đặc biệt thú vị (“Anh học ở trường nào?” “Em làm nghề gì?”) nhưng tất cả mọi người đều hiểu được mục đích cơ bản của buổi gặp – họ cố gắng hình dung xem người ngồi đối diện với mình có phù hợp để trở thành một đối tác lãng mạn với mình hay không. Ngược lại, những người lớn tuổi không hề hiểu được cái mục tiêu ngầm ẩn ấy. Một vài người tìm kiếm một mối quan hệ lãng mạn, vài người khác lại chỉ thích kết bạn cho khuây khỏa. Rất nhiều mục đích đan xen khiến cho toàn cục trở nên khó khăn, chán nản và rất nhiều người không hài lòng.

Nhận ra điều sai sót đó, Jeana đã đề nghị là trong cuộc gặp gỡ tốc độ tiếp

theo, mỗi người hãy mang theo một đồ vật cá nhân quan trọng nhất với mình (ví dụ, một vật kỉ niệm hay một tấm hình) để làm “cớ” mở đầu cho cuộc thảo luận. Vậy là các cuộc thảo luận diễn ra sâu sắc hơn và thú vị hơn. Kết cục, có rất nhiều tình bạn mới nảy sinh. Trong trường hợp này, sự xuất hiện của một vật dụng ngoại thân khiến cho các cuộc chuyện trò trở nên biến hóa và tạo ra nhiều kết quả khả quan hơn.

Thật là thú vị khi biết, đôi khi, tất cả những gì chúng ta cần – trong bất cứ việc gì – lại chỉ là một khởi đầu hoàn hảo.

Nhưng khi những nhà thiết kế mơ hồ về những thứ như bảo hiểm sức khỏe, kế hoạch tiết kiệm, kế hoạch nghỉ hưu hay thậm chí là các trang web hẹn hò trực tuyến, họ sẽ quên mất cách con người tạo dựng những giới hạn cho mình, theo cách nào đó. Có thể những nhà thiết kế này quá lạc quan về khả năng của chúng ta chẳng; họ tự mặc định là chúng ta ai cũng giống như thuyền trưởng siêu lý trí Spock trong phim Star Trek. Những nhà phát minh ra những sản phẩm trừu tượng và dịch vụ tự mặc định là đầu óc của chúng ta hoàn hảo, cái gì cũng có thể đưa lên cân đo đong đếm, có thể so sánh mọi chọn lựa, luôn luôn chọn cái tốt nhất, và luôn tìm được cách hành động thích đáng nhất.

Nhưng chuyện gì xảy ra nếu như – như trong kinh tế học hành vi đã chứng minh tính phổ biến, và hẹn hò chỉ là một trường hợp – chúng ta cũng bị giới hạn trong cách chúng ta sử dụng và thấu hiểu thông tin? Chuyện gì xảy ra nếu như chúng ta là Homer Simpson dễ mắc sai lầm, mù mờ, nhỏ nhen, cảm tính và thành kiến chứ không phải là thuyền trưởng Spock? Sự thật này có vẻ hơi áp lực, nhưng nếu chúng ta hiểu được giới hạn của mình và tính đến nó trong mọi trường hợp, chúng ta có thể thiết kế ra một thế giới tốt đẹp hơn, bắt đầu bằng những thông tin có ích hơn dựa trên sản phẩm và dịch vụ, ví như dịch vụ hẹn hò trực tuyến.

Xây dựng một trang web hẹn hò trực tuyến lý trí một cách hoàn hảo chắc chắn là một bài tập luyện trí tuệ thú vị. Nhưng nếu những nhà thiết kế của những trang web như thế thực sự muốn tạo ra một cái gì đó hữu dụng cho những người bình thường – thì hãy tuân theo thứ được gọi là giới hạn – những người tham gia đó đều đang tìm kiếm “một nửa” của mình, thứ họ cần phải hiểu trước tiên là hiểu những giới hạn của con người và coi chúng là điểm xuất phát trong thiết kế của mình. Chẳng phải là chỉ một môi trường hẹn hò ảo vô cùng đơn giản và ngẫu hứng mà chúng tôi tạo ra cũng làm tăng

cơ hội gặp mặt của những người tham gia lên gấp 2 đó sao. Điều này là cơ sở để tôi nghĩ rằng tính đến những khả năng cũng như điểm yếu của con người không phải là chuyện quá khó làm. Tôi dám cá rằng những trang web hẹn hò nếu biết tích hợp những thiết kế phù hợp với con người hơn, thì nó không chỉ tạo ra một cú hích, mà còn có thể mang đến cho những người tham gia cơ hội tiếp cận với những con người thật sự, bằng xương bằng thịt và phù hợp với mình.

Nói một cách khái quát hơn thì thí nghiệm về thị trường hẹn hò trực tuyến cho thấy thị trường đó hoàn toàn có thể trở nên tuyệt hảo và hữu dụng hơn, nhưng để biến những tiềm năng dồi dào của nó thành hiệu quả thực, chúng ta phải tái cấu trúc lại chúng theo cách tương thích hơn với những gì mà con người, một cách tự nhiên nhất, có thể thực hiện và không thể thực hiện.

“VẬY NHỮNG NGƯỜI độc thân làm gì trong khi chờ đợi những trang hẹn hò qua mạng hoàn thiện?”

Một người bạn của tôi đã hỏi câu này giúp chị Sarah, một phụ nữ làm việc cho cậu ấy trong công ty. Rõ ràng tôi không phải là một bà mối “đạt tiêu chuẩn chất lượng”. Nhưng ít nhất tôi nghĩ mình cũng có thể đưa ra vài lời khuyên sau những gì mình đã học được từ nghiên cứu trước đó.

Đầu tiên, theo kinh nghiệm từ những cuộc hẹn hò đã thành công trên mạng ảo của tôi, thì Sarah nên thử kết bạn trên những trang hẹn hò trực tuyến có tính tương tác nhiều hơn một chút so với những trang kết bạn thông thường. Cô ấy nên thử nói cho đối tác biết ý định nghiêm túc của mình trong mối quan hệ bằng cách nói đến những thứ cô thích ngắm nhìn hoặc thích làm. Thứ hai, cô nên bước xa thêm một bước, và tạo ra cho mình một phiên bản hẹn hò ảo của riêng mình bằng cách cho người cô đang trò chuyện xem một trang Web hay ho, và cũng như trong những cuộc hẹn hò thật diễn ra ngoài đời, để hai người có cơ hội cùng nhau trải nghiệm một cái gì đó. Nếu cảm thấy thích, cô có thể rủ đối tác thử chơi vài trò chơi điện tử trực tuyến với nhau, khám phá những vương quốc kì diệu, đối mặt với những chú rồng hung hãn và giải quyết tình huống... Tất cả đều cho họ một cơ hội để hiểu và nhận thức sâu về nhau hơn. Vấn đề lớn nhất ở đây chính là cô ấy phải cố gắng làm tất cả mọi thứ cô thích với một người khác và nhờ đó cô ấy mới có thể đánh giá được liệu người này có tương thích với mình hay không.

**Từ Hẹn hò qua mạng đến Sản phẩm và Thị trường**

Vậy thì liệu sự thất bại của thị trường hện hò qua mạng ảnh hưởng thế nào đến các thị trường thất bại khác? Về cơ bản, thì thị trường hện hò qua mạng là sự thất bại của *thiết kế sản phẩm*.

Cho phép tôi giải thích. Về cơ bản, khi một sản phẩm không phù hợp với chúng ta, nó sẽ thiếu đi những dấu hiệu mang tính nhận dạng. Nếu một trang web hện hò đơn giản với nhiệm vụ đơn giản là miêu tả con người bằng một tá những từ ngữ, thì rất dễ hiểu khi thấy nó tạo ra những cặp đôi khập khiễng, những đối tác thất vọng khi họ không thể “dịch” nổi những gì họ được mời chào so với những gì mà họ cho rằng nó tương thích với họ. Lấy máy vi tính làm ví dụ. Hầu hết tất cả chúng ta đều muốn có một cái máy tính tốt, tốc độ nhanh, và có thể giúp chúng ta làm những điều cần thiết. Chúng ta đâu cần biết đến dung lượng RAM, tốc độ bộ vi xử lý hay tốc độ xử lý (tất nhiên, mọi người rất hiếm khi quan tâm đến những điều này), nhưng đó chính là cách mà các hãng mô tả về máy tính của họ, nhưng nó không nhằm mục đích giúp ta hiểu được kinh nghiệm trải qua thực tế với từng chiếc máy riêng lẻ sẽ như thế nào.

Một ví dụ khác, hãy nghĩ đến một công cụ tính tiền lương hưu trực tuyến, được thiết kế nhằm mục đích giúp chúng ta ước lượng được khoản tiền lương hưu ta sẽ được nhận khi 65 tuổi. Sau khi chúng ta đưa vào những dữ liệu về tiền lương cơ bản, máy tính sẽ cho chúng ta biết chúng ta sẽ cần, ví dụ 3,2 triệu đô-la trong tài khoản hưu trí của mình. Tiếc là chúng ta lại không thực sự biết ta sẽ sống ra sao với số tiền đó hoặc chúng ta kì vọng điều gì khi chỉ có 2,7 triệu đô-la hay 1,4 triệu đô-la (tất nhiên nếu chỉ có 540.000 đô-la hoặc 206.000 đô-la thì không tính). Đồng thời, điều đó cũng chẳng giúp chúng ta hình dung ra mình sẽ như thế nào nếu ta sống đến 100 tuổi khi chỉ có chút tiền trong tài khoản hưu vào năm 70 tuổi. Vấn đề là phép tính đơn giản, con số đơn giản (mà hầu hết đều vượt qua khả năng của chúng ta) đều chẳng giúp ích gì cho chúng ta khi hình dung hay nghĩ về tương lai, và ngồi tính toán như vậy không thúc đẩy chúng ta cố gắng hơn nữa để tiết kiệm tiền hơn chút nào cả.

Cũng như thế, hãy cân nhắc chuyện các công ty bảo hiểm mô tả về sản phẩm của họ với những mức khấu trừ có thời hạn, giới hạn và trả góp. Chuyện gì sẽ thực sự có ý nghĩa nếu như cuối cùng chúng ta phải điều trị căn bệnh ung thư? Liệu cái gọi là “khả năng chi trả tối đa” ấy có thực sự cho ta biết khả năng sẵn sàng chi trả nếu như ta hay người khác bị thương nặng

trong một vụ tai nạn xe hơi? Vậy thì có một sản phẩm bảo hiểm tuyệt vời có tên là “bảo hiểm hàng năm”, với hi vọng sẽ bảo vệ bạn khỏi tình trạng kiệt quệ tài chính nếu bạn sống đến trăm tuổi. Lý thuyết mà nói, mua một gói bảo hiểm hàng năm nghĩa là bạn đã chuẩn bị một khoản tiền lương cố định cho cuộc sống của mình (tương tự, Bảo hiểm Xã hội là một dạng thuộc hệ thống bảo hiểm hằng năm). Về nguyên tắc, bảo hiểm hằng năm mang lại rất nhiều lợi nhuận, nhưng đáng buồn là máy tính sẽ rất khó tính toán được xem nó mang lại những lợi ích gì. Tệ hơn nữa, những người bán bảo hiểm đã bán mình cho ngành công nghiệp bảo hiểm, cũng bản thủ không kém những tay môi giới xe cũ vậy. (Mặc dù tôi biết là sẽ có những trường hợp ngoại lệ, nhưng tốt hơn hết là cứ tránh xa bọn họ ra.) Họ lợi dụng chính cái khó có thể đong đếm lợi ích được để thu tiền từ khách hàng. Kết quả là hầu hết các khoản bảo hiểm hằng năm đều có tính gian lận và thị trường rất quan trọng này hoạt động không ổn chút nào.

Vậy làm sao để những thị trường này có thể hoạt động hiệu quả và có tác dụng hơn? Đây là một ví dụ vay nợ xã hội: Giả sử bạn cần góp tiền để mua một chiếc xe hơi. Giờ đây, có rất nhiều công ty đã xây dựng hệ thống cho vay xã hội để các thành viên trong gia đình và bạn bè có thể vay mượn tiền lẫn nhau, để khỏi phải trả tiền lãi cho ngân hàng, giảm thiểu nguy cơ nợ khó đòi và cho phép một mức lãi suất hấp dẫn hơn cho cả người vay lẫn người cho vay. Các công ty này quản lý tiền cho vay mà không phải đối mặt với nguy cơ nào hết, và chỉ phải thỏa thuận với những nhà đầu tư phía sau hậu trường thôi. Ai cũng hưởng lợi trừ các ngân hàng.

Điều cuối cùng là: ngay cả khi các thị trường không hoạt động đối với chúng ta, thì chúng ta vẫn không mảnh giáp che thân. Chúng ta cố gắng giải quyết vấn đề bằng cách vạch ra những điểm mà thị trường không thể cung cấp những sự hỗ trợ mà chúng ta kì vọng ở nó, và từng bước xoa dịu vấn đề (thử trải nghiệm cảm giác hẹn hò ảo, vay tiền từ người thân... ). Chúng ta cũng có thể cố gắng giải quyết vấn đề một cách thông thường hơn và cho ra mắt những sản phẩm được thiết kế với cặp mắt của những người biết nhìn vào nhu cầu tiềm năng của khách hàng. Đáng buồn, nhưng cũng đáng mừng là, những cơ hội cải thiện sản phẩm và dịch vụ có ở khắp mọi nơi.

## CHƯƠNG 9. VỀ CẢM THÔNG VÀ CẢM XÚC:

**Tại sao chúng ta dang tay cứu giúp một người cụ thể chứ không phải rất nhiều người**

Nếu những người sống ở Mỹ vào năm 1987 và nếu lúc ấy họ đã đủ lớn để nhận thức thì không thể nào quên được câu chuyện về “Bé Jessica”. Jessica McClure, khi ấy là một cô bé mười tám tháng tuổi ở Midland, Texas, đang nô đùa ở sân sau nhà bà di, thì bị ngã xuống một cái giếng cạn nước sâu 22 thước. Cô bé bị mắc kẹt trong cái giếng tối tăm, sâu hoắm, đầy những khe nứt toác trong 58,5 giờ, nhưng giới truyền thông khi ấy theo sát sự kiện đến mức người ta tưởng chừng như cô bé bị kẹt trong giếng hàng tuần trời. Chính thảm họa đã kéo mọi người lại gần nhau. Những công nhân đào giếng, cứu hộ, hàng xóm láng giềng, rồi phóng viên ở Midland cũng như khán giả xem truyền hình trên khắp thế giới đứng cầu nguyện suốt cả ngày cho cô bé. Cả thế giới dõi theo từng li từng tí tiến trình nỗ lực giải cứu. Hết thấy đều thất điên bát đảo khi đội giải cứu phát hiện ra chân phải của Jessica bị kẹt giữa những tảng đá. Còn niềm vui thì vỡ oà và dường như lan khắp hành tinh khi những người công nhân nghe thấy tiếng cô bé hát bài đồng dao Humpty Dumpty vào chiếc micro được thả theo một đường ống xuống địa điểm cô bé bị mắc kẹt (bài hát xem cũng rất hợp cảnh hợp tình). Cuối cùng là khoảng khắc thấm đẫm nước mắt khi cô bé được đưa lên khỏi cái giếng nhờ vào một đường hầm đào song song.

Kết thúc cuộc giải cứu, gia đình McClure nhận được hơn 700.000 đô-la tiền quyên góp ủng hộ cho Jessica. Tạp chí Variety và People cho đăng tải những câu chuyện hậu trường thú vị về cô bé. Ký giả Scott Shaw của báo Odessa American thì giành được giải thưởng Pulitzer danh giá năm 1988 cho bức ảnh chụp cô bé bị mắc kẹt ngồi yên lành trong tay của một người cứu hộ. Còn có hẳn một bộ phim truyền hình có tên *Everybody's Baby: The Rescue of Jessica McClure* (Tạm dịch: Con của ai cũng thế: Cuộc giải cứu Jessica McClure) do Beau Bridges và Patty Duke thủ vai, nhạc sĩ Bobby George

Dynes và Jeff Roach thì biến cô bé trở nên bất tử trong những lời ca.

Tất nhiên, Jessica và gia đình của cô bé cũng phải chịu nhiều đau đớn. Nhưng cuối cùng thì tại sao cô bé Jessica ấy lại giành được nhiều sự chú ý của kênh truyền hình CNN hơn thảm họa diệt chủng năm 1994 ở Rwanda, khoảng 800.000 người – trong đó có rất nhiều trẻ em – bị giết hại một cách dã man trong vòng 100 ngày? Tại sao trái tim ta lại dễ dàng rung lên thổn thức trước tình cảnh của cô bé tí xíu ở Texas hơn so với những nạn nhân của thảm họa diệt chủng hay nạn đói ở Darfur, Zimbabwe và Congo? Để mở rộng vấn đề, tại sao chúng ta lại nhảy chồm ra khỏi chiếc ghế bành, viết ngay chi phiếu để giúp đỡ một người cụ thể, trong khi chúng ta lại thường không cảm thấy thấy bị thúc bách phải có hành động nào đó khi đối diện với những thảm họa khác, mà trên thực tế có mức độ tàn bạo và liên quan đến rất nhiều người hơn thế?

Đó là một đề tài hóc búa và đã làm tốn phí biết bao công sức của nào những nhà triết học, những nhà suy tưởng tôn giáo, nhà văn và những nhà khoa học xã hội kể từ thời xa xưa. Rất nhiều người chỉ có mối cảm thông một cách bình thường đối với một thảm họa khủng khiếp. Có thể do họ bị thiếu thông tin nếu đó là một sự kiện rộng khắp, phân biệt chủng tộc và thực tế là nỗi đau mà cả nửa thế giới phải chịu đựng kia dường như không đủ rõ ràng như với nỗi đau mà ta có thể cảm nhận được của, ví dụ là, người hàng xóm chẳng hạn. Một yếu tố lớn nữa, hầu như luôn đúng khi nói đến tầm cỡ của một thảm kịch – một khái niệm do chính Joseph Stalin chứ không phải bất kì ai khác phát biểu, đó là: “Một người chết là một thảm họa, còn cả ngàn người chết, ấy là thống kê.” Ở thái cực ngược lại với Stalin, Mẹ Teresa cũng phát biểu một câu tương tự khi bà nói “Khi nhìn vào đám đông quần chúng, tôi sẽ không bao giờ hành động. Nhưng khi nhìn vào một cá thể, tôi sẽ làm.” Nếu Stalin và Mẹ Teresa không chỉ đồng tình với nhau (dẫu bởi những lí do hoàn toàn khác nhau), thì họ cũng có chung một quan điểm, đó là mặc dù chúng ta có thể cực kì nhạy cảm với nỗi đau của một cá thể, nhưng chúng ta lại thường (một cách xao lãng) tỏ ra lãnh cảm trước nỗi đau của cả một đám đông.

Liệu có thực là vì ta ít quan tâm đến một thảm kịch hơn khi số nạn nhân của nó tăng lên? Đó quả thực là một suy nghĩ nặng nề, khiến tôi buộc phải cảnh báo với bạn rằng những gì bạn sẽ đọc tiếp theo đây không mấy vui vẻ - nhưng, bởi đó là chuyện xảy ra với rất nhiều người với rất nhiều hệ lụy, cho nên hiểu xem động cơ nào thực sự điều khiển hành vi của chúng ta là một



điều rất quan trọng.

## Hiệu ứng nạn nhân hữu danh

**Đ**ể hiểu hơn tại sao chúng ta lại phản ứng mạnh mẽ khi chứng kiến một cá thể chịu đau đớn hơn là đối với cả một đám đông, hãy để tôi dẫn dắt bạn tìm hiểu về một thí nghiệm do Deborah Small (một Giáo sư ở Đại học Pennsylvania) và George Loewenstein và Paul Slovic (một Giáo sư của Đại học Oregon) tiến hành. Mỗi người tham gia thí nghiệm đều được phát cho 5 đô-la và họ được cung cấp thông tin liên quan đến một nạn đói. Họ được hỏi xem họ sẽ muốn quyên góp bao nhiêu trong số 5 đô-la mà họ có được để chống lại khủng hoảng này.

Hẳn nào các bạn cũng đoán ra được, thông tin sẽ được cung cấp dưới nhiều dạng khác nhau, với nhiều người khác nhau. Một nhóm, tạm gọi tên là “tình trạng thống kê”, sẽ đọc những thông tin sau:

Cuộc khủng hoảng lương thực diễn ra ở Malawi tác động tới hơn 3 triệu trẻ em. Ở Zambia, khô hạn kéo dài khiến nông dân ở đây mất đến 42% sản lượng nông nghiệp kể từ năm 2000 đến nay. Kết quả là có khoảng 3 triệu người dân Zambia đối mặt với nạn đói. 4 triệu người Angola - tương đương với 1/3 dân số của đất nước này - bị buộc phải rời khỏi quê nhà. Hơn 11 triệu người ở Ethiopia đang cần được cứu trợ lương thực khẩn cấp.

Những người tham gia thí nghiệm có cơ hội quyên góp một phần trong số 5 đô-la mà họ vừa kiếm được cho một quỹ từ thiện cứu trợ lương thực. Trước khi đọc tiếp, bạn hãy tự hỏi bản thân “Nếu mình ở trong trường hợp của những người tình nguyện ấy, mình sẽ cho quyên góp bao nhiêu nhỉ, hay là không gì cả?”

Nhóm thứ hai, được gọi là nhóm “tình trạng hữu danh”, được tiếp cận với thông tin về Rokia, một cô bé 7 tuổi nghèo đói thảm hại ở Mali, giờ đây đang phải đối mặt với cái chết vì thiếu ăn. Những người tham dự được xem bức ảnh của cô bé và đọc những dòng tin (như thể được gửi trực tiếp từ một hòm thư điện tử) như sau:

Cuộc sống của cô bé chắc chắn sẽ đổi thay theo hướng tốt đẹp hơn, tất cả tùy thuộc vào sự giúp đỡ tài chính của bạn. Nhờ sự ủng hộ của bạn và của

nhiều nhà hảo tâm khác, Tổ chức Cứu trợ Trẻ em sẽ liên hệ với gia đình của Rokia và những thành viên khác trong cộng đồng để giúp đỡ cô bé, về cả lương thực, giáo dục cũng như những kiến thức chăm sóc y khoa cơ bản và giáo dục vệ sinh.

Cũng như trong tình trạng thống kê, những người tham dự trong nhóm tình trạng hữu danh cũng có cơ hội được quyên góp một vài hoặc tất cả số tiền 5 đô-la mà vừa kiếm được. Một lần nữa, bạn hãy tự hỏi mình xem bạn sẽ quyên góp để giúp Rokia nhiều hơn hay những nạn nhân chung chung đang chống lại nạn đói ở châu Phi ?

Nếu bạn cũng giống như những người tham dự thí nghiệm trên, thì có nghĩa là bạn sẵn lòng bỏ số tiền nhiều gấp 2 ra để giúp Rokia so với số tiền quyên góp để giúp chống lại nạn đói nói chung (trong trường hợp thống kê, tỉ lệ quyên góp là 23% số tiền của người tham dự kiếm được; trong trường hợp hữu danh, con số đó là 48%, cao hơn hơn 2 lần so với con số 23%). Đó là một hiện tượng cốt yếu mà các nhà khoa học xã hội gọi là “hiệu ứng nạn nhân xác định danh tính”: một khi chúng ta nhìn thấy một gương mặt, một tấm hình và những chi tiết về một người, chúng ta sẽ cảm thấy dường như mình ở hoàn cảnh giống như họ và các hành động – cũng như tiền bạc của chúng ta – sẽ tuân theo cảm giác đó. Tuy nhiên, khi thông tin chưa được cá nhân hóa, đơn giản là chúng ta không cảm thấy sự cảm thông và hệ quả là, ta chẳng thấy cần phải hành động gì sất.

Hiệu ứng nạn nhân hữu danh không thoát khỏi cặp mắt của rất nhiều tổ chức từ thiện, từ Hiệp hội Cứu trợ Trẻ em, đến Tuần hành vì Bà mẹ Trẻ em, Trẻ em Quốc tế, Nhân đạo Xã hội và hàng trăm tổ chức khác. Họ biết chính xác chìa khóa mở ví tiền của chúng ta chính là làm dấy lên lòng thương cảm của chúng ta bằng cách đưa ra những ví dụ điển hình, và đó là cách tốt nhất để kích thích cảm xúc của chúng ta (ví dụ cá nhân => cảm xúc => ví tiền).

THEO Ý KIẾN của tôi, thì Hiệp hội Ung bướu Hoa Kỳ (*American Cancer Society – ACS*) đã thực thi hiệu quả nhiệm vụ của mình dựa trên cơ sở tâm lý học của hiệu ứng xác định danh tính nạn nhân. ACS không chỉ hiểu rằng cảm xúc là một nhân tố quan trọng, mà họ còn biết cách sử dụng chúng để làm lay động lòng người. Họ làm thế nào? Một điều chắc chắn, là riêng bản thân từ “ung thư” đã tạo ra một hình ảnh có sức nặng hơn bất cứ từ ngữ khoa học chất chứa thông tin nào như kiểu “hiện tượng phân chia tế bào một cách bất thường.” ACS còn sử dụng từ ngữ tu từ mang tính tác động mạnh

như “sống sót” bất kể mức độ nguy hiểm của trường hợp đó (ngay cả khi bệnh nhân chết vì già chứ chưa hẳn là do tác động của căn bệnh ung thư). Sức nặng cảm xúc của từ “sống sót” còn có nghĩa thêm vào nữa là tạo ra nguyên nhân. Chúng ta không bao giờ dùng từ “sống sót” cho loại bệnh ví dụ như hen suyễn hay loãng xương. Nếu Tổ chức bệnh Thận Quốc gia, ví dụ vậy, gọi bất cứ ai thất bại khi điều trị bệnh thận là “không sống sót nổi vì bệnh thận”, liệu chúng ta có sẵn lòng quyên góp thêm tiền để chống lại căn bệnh đau đớn này không?

Trên hết, tổ chức ACS cân nhắc gán cho bệnh nhân của mình mác “sống sót” đã tạo ra sự thương cảm rộng hơn và nhiều hơn từ những người hảo tâm và tạo ra những mối liên hệ trực tiếp với những người không mắc căn bệnh này. Mặc dù rất nhiều nhà tài trợ của ACS quyên tiền thông qua các cuộc chạy việt dã và các sự kiện từ thiện, nhưng tất cả mọi người đều không có cảm giác rằng mục đích của những sự kiện ấy có dính dáng gì đến tiền nong cả - đâu còn cần thiết nữa bởi vì họ chỉ quan tâm tới việc nghiên cứu căn bệnh ung thư và phòng chống nó thôi mà, vì có một điều họ biết chắc, là sẽ có bệnh nhân “sống sót” trong cuộc chiến chống lại căn bệnh này. Sự quan tâm của họ đối với một cá nhân đã thúc đẩy họ đóng góp thời gian và cả tiền bạc cho ACS.

## **Hiệu ứng Gàn gũi, Sống động và “Hạt cát trên sa mạc”**

**T**hí nghiệm và những câu chuyện tôi vừa kể chứng minh rằng chúng ta sẵn lòng bỏ tiền bạc, thời gian và công sức để giúp đỡ những nạn nhân cụ thể nhưng khi đối diện với những thống kê nạn nhân (ví dụ là hàng trăm nghìn người ở Rwanda chẳng hạn), thì chúng ta lại chẳng hành động gì. Vậy thì căn nguyên của cách hành xử lạ lùng ấy là gì? Vì nó thường xuất hiện trong rất nhiều vấn đề xã hội phức tạp, trong đó chứa những yếu tố tâm lý phức tạp. Nhưng trước khi đi sâu vào chi tiết, chúng ta hãy thử xem xét thí nghiệm suy tưởng sau đây.

Hãy tưởng tượng bạn đang ở Cambridge, Massachusetts, chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn vào vị trí việc làm mà bạn hằng mơ ước. Trước giờ phỏng vấn một tiếng đồng hồ, bạn quyết định đi bộ từ khách sạn tới nơi hẹn phỏng vấn, vừa để ngắm nhìn thành phố, vừa để cho đầu óc được thoải mái. Khi đi qua cây cầu bắc ngang sông Charles, bạn nghe thấy tiếng kêu. Dưới sông,

cách đó chừng vài thước, bạn nhìn thấy một cô bé dường như đang chìm dần – cô ấy đang kêu cứu và cố gắng ngoi lên khỏi mặt nước. Khi ấy bạn đang mặc trên người một bộ đồ kiểu mới với những phụ kiện hợp mốt, tổng giá trị khéo phải lên đến 1.000 đô-la. Bạn bơi rất giỏi, nhưng không còn thời gian để cởi bớt đồ trước khi nhảy xuống, nếu muốn cứu cô bé. Bạn sẽ làm gì? Khả năng cao là bạn chẳng suy nghĩ gì nhiều, chỉ đơn giản là bạn nhảy ùm xuống để cứu người, làm hỏng luôn bộ đồ mới cóng và lỡ luôn cuộc hẹn phỏng vấn. Quyết định nhảy xuống phản ánh một sự thật cho thấy bạn là một người tốt, một con người tuyệt vời, nhưng nó cũng có thể được chia nhỏ thành 3 yếu tố tâm lý chính như sau:

Đầu tiên, đó là khoảng cách giữa bạn và nạn nhân rất gần – một yếu tố tâm lý được phản ánh bằng danh từ “sự gần gũi”. Sự gần gũi không chỉ phản ánh một yếu tố gần gũi về mặt vật lý, mà nó còn phản ánh một cảm giác của huyết thống – bạn rất gần với những người thân, với cộng đồng xã hội, và với những người mà bạn chia sẻ những điểm chung. Một cách tự nhiên (mà thật may mắn mà nói), thì hầu hết những thảm kịch xảy ra trên trái đất này đều không gần gũi với loài người về cả mặt vật lý lẫn tinh thần. Nghĩa là về cá nhân mà nói, chúng ta không quen biết phần lớn đám đông những người đang phải chịu đựng nỗi đau, và vì thế, chúng ta rất khó có thể cảm thấy nỗi đau của họ để mà cảm thông với họ như khi một người thân, một người bạn, hay một người hàng xóm gặp phải cảnh tai ương. Hiệu ứng của sự gần gũi rất mạnh, khiến chúng ta sẵn lòng bỏ tiền ra để giúp đỡ người hàng xóm vừa bị sa thải khỏi một vị trí công việc được trả lương hậu hĩ so với những người vô gia cư sống ở đâu đó đang cần sự giúp đỡ hơn. Và chúng ta, thậm chí, còn ít sẵn lòng giúp đỡ những người bị mất nhà cửa sau một trận động đất cách ta hàng 5 ngàn dặm xa.

Yếu tố thứ hai được chúng tôi gọi là “sự sống động.” Nếu tôi kể với bạn rằng tôi vừa bị đứt tay, thì bạn sẽ không thể hình dung ra toàn cảnh sự việc và bạn sẽ không mấy cảm nhận được nỗi đau của tôi. Nhưng nếu tôi miêu tả chi tiết về vết cắt trong nước mắt và nói cho bạn biết nó sâu đến mức nào, vết cắt ấy khiến tôi đau ra làm sao và tôi bị chảy máu me be bét kinh khủng, thì bạn sẽ hình dung ra được bức tranh sống động về chuyện tôi bị đứt tay, vì thế, bạn sẽ thấy thông cảm với tôi nhiều hơn. Tương tự như vậy, khi bạn nhìn thấy một nạn nhân đang vùng vẫy dưới sông, nghe thấy tiếng hét kêu cứu của cô bé, nhìn thấy cô ấy vùng vẫy trong làn nước lạnh, bạn sẽ có cảm giác mình lập tức phải hành động.

Ngược lại với sự sống động là “sự lãnh đạm.” Nếu bạn chỉ được nghe kể rằng có ai đó đang chết đuối nhưng bạn không nhìn thấy người ấy, hay nghe thấy tiếng kêu cứu của họ, thì cơ chế xúc cảm của bạn không thể vào cuộc. Sự lãnh cảm cũng hơi giống với việc khi bạn nhìn thấy một bức ảnh chụp Trái Đất từ ngoài không gian; bạn có thể nhìn thấy hình dạng của từng lục địa, màu xanh dương của các đại dương, những dãy núi nhấp nhô trập trùng, nhưng bạn sẽ không tài nào nhìn thấy những chi tiết nhỏ như các đô thị chật cứng người kẹt xe, ô nhiễm, tội ác và chiến tranh. Nhìn từ xa, mọi thứ trông vẫn thật thanh bình và dễ thương; chúng ta không cảm thấy cần phải thay đổi cái gì hết.

Yếu tố thứ ba chính là cái mà các nhà khoa học gọi là hiệu ứng “hạt cát trên sa mạc”, và nó xuất hiện khi bạn đứng trước cơ hội trở thành người duy nhất có thể giúp đỡ nạn nhân của thảm kịch. Hãy nghĩ đến những quốc gia đang phát triển, nơi có rất nhiều người chết vì nguồn nước nhiễm bẩn. Ai trong số chúng ta cũng có thể tự mình đến đó, và giúp đỡ xây dựng một hệ thống nước thải sạch sẽ. Nhưng với cấp độ cá nhân, thì chúng ta cũng chỉ cứu giúp được vài người, trong khi đó hàng triệu người vẫn tuyệt vọng sống trong thảm kịch. Đối diện với nhu cầu cứu trợ lớn lao đấy, mà chỉ có thể giúp được một phần bé tí tẹo, trong khả năng của mình, hẳn nào cũng sẽ có người cố gắng bỏ qua cảm xúc và tự hỏi “Để được gì cơ chứ?”

**HÃY NGHĨ XEM** những yếu tố này có thể ảnh hưởng tới hành vi ứng xử cá nhân của bạn như thế nào, hãy đặt ra cho mình những câu hỏi như sau: Nếu cô bé bị chết đuối kia ở một xứ sở xa xôi đang bị bão lũ, và bạn có thể, với số tiền rất nhỏ (nhỏ hơn rất nhiều so với số tiền 1.000 đô-la cho bộ đồ bạn đang mặc trên người), cứu được mạng sống của cô bé ấy? Liệu bạn có sẵn lòng “nhảy vào cuộc” bằng cách quyên tiền không? Hoặc nếu tình huống ấy xảy ra kém kịch tính nhưng trực tiếp gắn với cuộc sống của cô ấy? Ví dụ, như giả sử cô bé ấy bị bệnh sốt rét ác tính chẳng hạn. Liệu nỗ lực cứu giúp của bạn có mạnh mẽ đến vậy? Hoặc giống như rất nhiều, rất nhiều trẻ em như cô bé kia đang gặp nguy hiểm bởi căn bệnh tiêu chảy hay HIV/AIDS (và các bệnh khác) thì phản ứng của bạn sẽ như thế nào? Liệu bạn có chùn bước chút nào không? Chuyện gì đã xảy ra với nỗ lực cứu giúp của bạn vậy?

Nếu tôi là một người thích cá cược, tôi chắc sẽ cược với bạn rằng khả năng hành động để cứu rất nhiều đứa trẻ đang chết dần chết mòn vì bệnh tật ở một nơi xa xôi nào đó chắc chắn không thể so sánh được với sự thúc ép phải

cứu giúp một người thân, một người bạn hoặc một người hàng xóm bị bệnh ung thư đang chống chọi với cái chết. (Nếu bạn có cảm giác tôi đang chủ ý nhắm đến bạn, thì bạn nên biết rằng, trong tình cảnh của bạn, tôi cũng hành động y hệt như vậy.) Điều này không có nghĩa bạn là người có trái tim bằng giá, mà đơn giản chỉ vì bạn là một con người – và khi thảm họa xảy đến ở rất xa, dù với qui mô rất lớn và liên quan đến rất nhiều người, chúng ta cũng sẽ nhìn nó ở một góc độ xa xôi, ít cảm xúc và ít liên quan hơn. Chẳng nào chúng ta còn chưa nhìn thấy những chi tiết nhỏ bé, thì nỗi đau hãy còn cách xa chúng ta, ít thương cảm hơn và chúng ta thấy chẳng có gì thúc đẩy ta phải hành động hết.

**NẾU BẠN DỪNG** suy nghĩ về điều này, mỗi ngày có đến hàng triệu người trên khắp thế giới đang “chết đuối” trong nạn đói, trong chiến tranh và bệnh tật, bất chấp sự thực là chúng ta có thể tích trữ rất nhiều từ những khoản tiền bé tí xíu, hầu hết tất cả chúng ta đều không làm gì mấy để giúp đỡ bởi hiệu ứng gần gụi, sống động và “hạt cát trên sa mạc”.

Thomas Schelling, người giành giải Nobel kinh tế đã miêu tả chính xác sự khác biệt giữa cuộc đời của một cá nhân với cuộc đời của những kẻ chung số phận như sau:

Để kéo dài sự sống của một cô bé 6 tuổi tóc nâu đến lễ Giáng Sinh, cần phải chi hàng ngàn đô-la để phẫu thuật, và bưu cục của khu vực nơi cô bé ở sẽ ngộp trong đồng tiền quyên góp dù 5 xu, 1 hào cho cô. Nhưng việc giới truyền thông đưa tin: nếu không thu đủ thuế, các phương tiện y tế ở Massachusetts có thể bị cắt giảm và gây ảnh hưởng xấu trông thấy đối với nguy cơ tăng số lượng bệnh nhân tử vong ở đây – sẽ không khiến cho mấy người nhỏ lấy một giọt nước mắt thương cảm hay rút ví chi tiền quyên góp.

### **Lý trí triệt tiêu cảm thông (và ngược lại) như thế nào**

**T**ất cả những gì việן cầu đến cảm xúc làm nổi lên một vấn đề: nếu chúng ta có thể khiến con người trở nên lý trí hơn, như thuyền trưởng Spock trong phim Star Trek thì sao? Thuyền trưởng Spock, sau cùng, chẳng phải là người thực tế số một đấy sao: vừa lý trí vừa khôn ngoan, anh nhận ra rằng điều có ý nghĩa nhất trên cuộc đời này chính là cứu được nhiều người nhất và hành động dựa trên tầm quan trọng thực tế của vấn đề. Liệu cái nhìn lạnh lùng về

mọi vấn đề có khiến chúng ta chi nhiều tiền hơn cho các cuộc chiến chống đói nghèo trên diện rộng hơn là chỉ giúp đỡ một em nhỏ như Rokia?

Để kiểm tra xem chuyện gì xảy ra nếu con người suy nghĩ lý trí hơn và hành động có tính toán hơn, Deb, George và Paul thiết kế ra một thí nghiệm thú vị khác. Đầu tiên, họ yêu cầu một vài người tham gia thí nghiệm trả lời câu hỏi sau: “Nếu một công ty mua 15 máy tính cá nhân, mỗi cái trị giá 1.200 đô-la thì theo bạn tính toán, công ty đó phải trả tất cả bao nhiêu tiền?” Đó không phải là một phép tính toán phức tạp; mục tiêu chính của nó là dẫn dắt (những thuật tâm lý thông thường sử dụng cách này để đặt đối tượng vào một hoàn cảnh đặc biệt, tập trung trí óc trong một khoảng thời gian ngắn) người tham gia tập trung tính toán. Một nhóm khác sẽ được hỏi những câu hỏi liên quan đến cảm xúc như: “Khi nhắc đến tên George W. Bush, bạn nghĩ đến cái gì? Hãy sử dụng một từ ngữ để miêu tả cảm xúc chủ đạo của bạn.”

Sau khi trả lời những câu hỏi đầu tiên, những người tham dự sẽ được cung cấp thông tin về cá nhân Rokia (tình trạng xác định danh tính) hoặc về nạn đói phổ biến ở châu Phi (tình trạng thống kê). Sau đó họ được hỏi xem họ sẽ quyên góp như thế nào trong mỗi trường hợp. Kết quả cho thấy những người được dẫn dắt đi theo hướng cảm xúc sẵn sàng quyên góp nhiều tiền cho cá nhân Rokia hơn là giúp chống lại cuộc chiến “chết đói” (trong trường hợp đối tượng không được dẫn dắt gì hết). Kết quả tương tự cũng xảy ra khi những người tham dự được dẫn dắt theo hướng cảm xúc và khi họ không được dẫn dắt chút nào cho thấy ngay cả khi không được dẫn dắt theo hướng cảm xúc, người tham gia thí nghiệm vẫn dựa trên cảm xúc của mình để quyết định đưa ra số tiền quyên góp (điều đó lý giải tại sao việc dẫn dắt theo hướng cảm xúc không làm thay đổi điều gì – nó đã là một phần nằm trong quá trình quyết định rồi).

Thế còn đối với những người được dẫn dắt đi theo hướng tính toán, như thuyền trưởng Spock lạnh lùng thì sao? Bạn có thể kỳ vọng suy nghĩ tính toán có thể khiến họ “chặn” cảm xúc cá nhân cho Rokia và như thế sẽ quyên góp nhiều hơn cho nhiều người cần sự cứu trợ hơn. Đáng tiếc là những người được dẫn dắt theo con đường tính toán lại trở thành những người keo kiệt hơn, bằng cách giảm số tiền quyên góp cho cả hai trạng thái cần cứu trợ. Nói cách khác, việc có nhiều người suy nghĩ theo kiểu thuyền trưởng Spock làm giảm tính liên hệ với cảm xúc và kết quả là họ giảm số tiền quyên góp cho cả Rokia lẫn những người dân ở Phi châu. (Theo cách nhìn lý trí, tất nhiên, điều

này có giá trị tuyệt vời. Cuối cùng thì một người lý trí tuyệt hảo sẽ không được chi tiêu quá số tiền cần thiết cho bất cứ điều gì hay bất cứ ai mà không tạo ra được giá trị ngược lại tương ứng với số tiền đầu tư.)

TÔI NHẬN THẤY những kết quả này rất đáng tiếc, nhưng chưa hết. Thí nghiệm cốt lõi mà Deb, George và Paul đưa ra về hiệu ứng nạn nhân xác định danh tính – trường hợp khiến những người hảo tâm quyên tiền nhiều gấp đôi để giúp Rokia so với cuộc chiến chống lại nạn đói nói chung – có trạng thái thứ ba. Trong trạng thái này, những người tham gia được cung cấp thông tin về cả cá nhân Rokia và những thông tin thống kê về tình trạng thiếu đói, mà không bị dẫn dắt bởi bất cứ điều gì.

Giờ thì bạn thử đoán xem những người tham dự sẽ quyên góp như thế nào. Bạn nghĩ họ sẽ quyên góp bao nhiêu khi biết đầy đủ thông tin về cả Rokia và vấn đề thiếu đói chung chung? Liệu họ có quyên góp số tiền cao hơn so với khi họ chỉ biết thông tin về Rokia? Hay họ sẽ giảm bớt số tiền quyên góp khi họ chỉ được biết thông tin về những nạn nhân trong diện thống kê? Hay là ở giữa lưng chừng? Trong cả chương này, bạn đã phải đối mặt với quá nhiều tin đáng thất vọng rồi, giờ là một chút le lói cuối cùng. Trong tình trạng phối kết hợp này, người tham dự chi 29% số tiền họ kiếm được – cao hơn một chút so với con số 23% của những người thuộc nhóm thống kê quyên góp, nhưng vẫn thấp hơn rất nhiều so với 48% của những người thuộc nhóm xác định danh tính. Đơn giản là, hóa ra rất khó khăn cho những người tham dự khi suy nghĩ về chuyện tính toán và con số cũng như có cảm xúc cùng một lúc.

Khi liên kết hai nhóm này lại với nhau lại cho ra một kết quả không tốt chút nào. Khi chúng ta được dẫn dắt để quan tâm tới một cá nhân, chúng ta hành động nhưng khi có vấn đề với rất nhiều người, chúng ta lại không hành động. Một phép tính lạnh lùng không khiến chúng ta quan tâm hơn tới một vấn đề trọng đại; thay vào đó, nó còn làm tiết chế lòng trắc ẩn của ta. Vậy thì trong khi “suy nghĩ lý trí” hơn, lời khuyên thường đi kèm với quá trình ra quyết định của chúng ta, suy nghĩ như thuyền trưởng Spock lại khiến chúng ta bớt lòng trắc ẩn và quan tâm đến người khác. Như Albert Szent Gyorgi, nhà vật lý và nghiên cứu nổi tiếng đã nói “Tôi thực sự xúc động nếu chứng kiến một người đàn ông phải chịu đau đớn và tôi sẵn lòng hi sinh mạng sống của mình để cứu ông ta. Nhưng rồi tôi tự nói vu vơ về khả năng cả thành phố rộng lớn của chúng ta bị nhấn chìm, hàng trăm ngàn người chết. Khi ấy tôi



không thể làm phép nhân nỗi đau của một người lên hàng trăm nghìn lần được.”

Vậy thì tiền nên chảy về đâu?

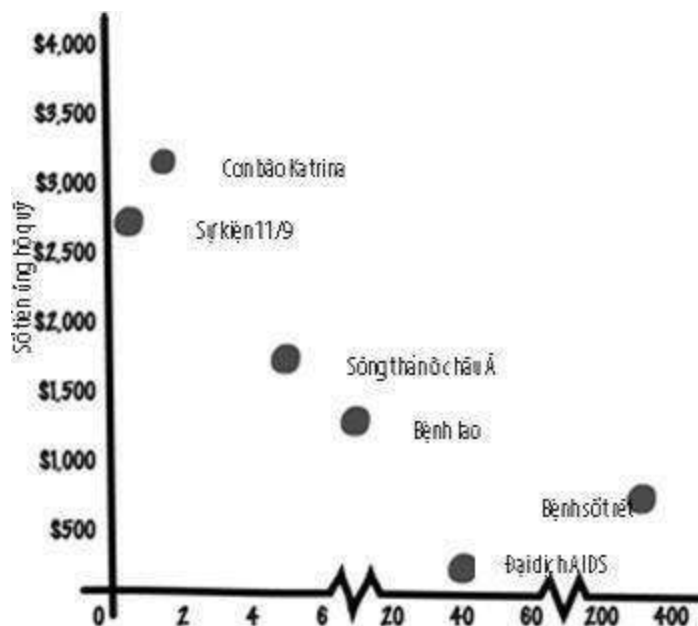
Những thí nghiệm trên đường như chứng minh rằng cách tốt nhất để thúc đẩy hành động chính là suy nghĩ ít và sử dụng mỗi cảm xúc của chúng ta làm chỉ dẫn khi phải ra quyết định giúp đỡ người khác. Tiếc thay, cuộc sống không đơn giản như thế. Mặc dù lúc này, chúng ta không dẫn thân vào giúp đỡ khi cần thiết phải vậy, khi khác chúng ta lại hành động mà chẳng cần lý trí gì cả (hoặc không cần thiết phải làm vậy).

Ví dụ, vài năm trước, một chú chó nghiệp vụ màu trắng 2 tuổi tên là Forgea bị bỏ lại trên một tàu chở dầu, trôi dạt lênh đên 3 tuần liền trên biển Thái Bình Dương, sau khi thủy thủ đoàn rời con tàu. Tôi biết chắc Forgea rất đáng yêu và không đáng phải chết, nhưng ai có thể trả lời câu hỏi rằng, trong một vụ việc như thế, bỏ ra đến 48.000 đô-la tiền thuế của dân cho một sứ mệnh 25 ngày để giải cứu một chú chó có đáng hay không? – số tiền ấy nếu dùng để cứu trợ cuộc sống của những con người đang chờ chết có tốt hơn không? Tương tự như vậy, đối với trường hợp tràn dầu từ tàu Exxon Valdez. Người ta ước tính số tiền để làm sạch và phục hồi lại chỗ ở của một con chim lên đến 32.000 đô-la và của một con rái cá là 80.000 đô-la. Tất nhiên, cũng rất đau lòng khi phải chứng kiến một con chó, con chim biển hay rái cá phải chịu đau đớn. Nhưng liệu bỏ ra ngần ấy tiền để cứu loài vật có thực sự ý nghĩa đến vậy không, bởi khi hành động như vậy, chúng ta đã lấy đi biết bao nguồn lực dành cho những việc khác như y tế, giáo dục và chăm sóc sức khỏe? Chúng ta quan tâm đến những ví dụ hiển hiện trước mắt của nỗi đau, nhưng điều đó không có nghĩa là xu hướng hành động đó luôn giúp ta đưa ra những quyết định đúng đắn – ngay cả khi ta thực sự muốn giúp đỡ.

HÃY SUY NGHĨ thêm về Hiệp hội Ung Bướu Hoa Kỳ. Tôi không phản đối gì cách hoạt động của ACS, và nếu tham gia vào hiệp hội đó, tôi cũng sẽ cố vũ cách làm khôn ngoan của họ, sự thiếu hiểu của họ đối với bản tính con người và rõ ràng là họ đã thành công. Nhưng trong một thế giới phi lợi nhuận, sẽ có những người chịu đắng cay bởi “sự thành công ngoài sức tưởng tượng” của ACS khi nắm được sự ủng hộ nhiệt tình của xã hội và bỏ mặc những trường hợp cần giúp đỡ khác. (ACS rất thành công khi đã rất nỗ lực trong việc quyên góp cho cái gọi là “tổ chức phi lợi nhuận dồi dào nhất thế giới.”) Nói theo cách nào đó, những người không mắc bệnh ung thư chính là

nạn nhân cho sự thành công của ACS.

Khi suy nghĩ về sự bất cân đối trong việc phân chia nguồn lực ở những phạm trù phổ biến hơn, hãy xem xét biểu đồ sau. Nó biểu thị lượng tiền quyên góp được để giúp các nạn nhân vượt qua rất nhiều thảm họa (Bão Katrina, vụ khủng bố 11 tháng Chín, sóng thần ở châu Á, bệnh lao, AIDS, và sốt rét) và con số nạn nhân trực tiếp trong các thảm họa. Biểu đồ cho thấy rất rõ là trong những trường hợp đó, khi con số nạn nhân càng tăng, thì số tiền quyên góp được lại càng giảm. Chúng ta có thể thấy rõ lượng tiền đổ vào những thảm kịch ở Mỹ (bão Katrina, khủng bố 11/9... ) nhiều hơn cho những thảm kịch xảy ra ở ngoài nước Mỹ, ví dụ như sóng thần. Có lẽ trong khủng hoảng, chúng ta sẽ nhìn nhận sự phòng ngừa của các loại bệnh tật như bệnh lao, AIDS và sốt rét với số tiền đầu tư rất nhỏ nhưng lại có liên quan đến tầm cỡ ảnh hưởng rộng của các vấn đề này. Khả năng này là có thể bởi vì phòng ngừa liên quan trực tiếp tới việc ngăn chặn bệnh đối với những người chưa bị bệnh. Giả thiết giữ cho mọi người được an toàn khỏi bệnh tật quá trừu tượng và cách xa so với mục tiêu đánh vào cảm xúc để chiếm giữ và thúc đẩy chúng ta mở ví.



Mời bạn đọc xem xét một vấn đề lớn hơn: lượng khí thải CO2 và hiện tượng trái đất nóng lên. Dù cho ai cũng có thể nhận thức được vấn đề này, nhưng loại vấn đề này lại là loại khó chạm vào đến cảm xúc của con người để khiến người ta quan tâm đến nhiều nhất. Trên thực tế, nếu như chúng ta cố gắng tạo ra những ví dụ điển hình của vấn đề này với hi vọng sẽ tạo ra được

những sự khác biệt, thì chỉ có thể là một trong những trường hợp sau. Đầu tiên, những hiệu ứng của việc khí hậu thay đổi vẫn chưa phải là vấn đề mà những người ở phương Tây thấy cần phải quan tâm ngay tức thì: mực nước biển tăng lên và ô nhiễm có thể gây hại đến người dân ở Bangladesh, nhưng chưa thể nào ảnh hưởng tới trung tâm của vùng châu Mỹ hay châu Âu. Thứ hai, vấn đề này không sờ sờ ra trước mắt, thậm chí không thể quan sát được – chúng ta thường không thể thấy bất cứ khí CO2 nào bao quanh mình hoặc cảm nhận được nhiệt độ đang thay đổi (trừ một trường hợp, có thể xảy ra, là đối với những người mắc bệnh hô hấp vì ô nhiễm khói bụi ở L.A). Thứ ba, sự liên hệ chậm chạp, thay đổi ít kịch tính do trái đất nóng lên rất khó nhìn thấy hoặc cảm nhận. Thứ tư, bất cứ hệ quả tiêu cực nào từ việc khí hậu nóng lên không thể xảy ra ngay lập tức; nó tưởng chừng như còn cách bậc thềm của hầu hết người dân, trong một tương lai xa (hoặc ít nhất là đối với những người theo chủ nghĩa hoài nghi về sự thay đổi nhiệt độ trái đất, thì không bao giờ). Tất cả những điều đó là lí do vì sao ông Al Gore, trong cuốn sách *Một sự thực kinh hoàng* đã khéo léo liên hệ hình ảnh những chú gấu trắng Bắc cực đang chìm dần, mối liên hệ có tính liên tưởng cao và tạo ấn tượng nặng nề; chúng là công cụ mà ông Al Gore sử dụng để tác động vào cảm xúc của chúng ta.

Tất nhiên, hiện tượng nóng lên toàn cầu chỉ là một tấm poster trong hiệu ứng “hạt cát trên sa mạc”, “giọt nước giữa đại dương”. Chúng ta có thể giảm thiểu phương tiện giao thông và đổi sang dùng loại bóng đèn tiết kiệm điện, nhưng bất cứ hành động nào của bất cứ ai trong số chúng ta cũng là quá bé nhỏ so với những tác động khủng khiếp của vấn đề - ngay cả khi chúng ta nhận thấy có rất nhiều người đang tạo ra sự thay đổi nhỏ mỗi ngày, thì cuối cùng cũng có thể thu về được những hiệu ứng đáng kể. Với tất cả những lực lượng tâm lí đang chống lại xu hướng hành động của chúng ta, liệu có ngạc nhiên không khi rất nhiều vấn đề nghiêm trọng và đang nghiêm trọng dần lên xung quanh chúng ta – những vấn đề mà từ bản chất của nó, không gợi lên bất cứ một xúc cảm nào hoặc sự xúc động nào?

Làm sao chúng ta có thể giải quyết được vấn đề nạn nhân mang tính thống kê?

Khi tôi hỏi sinh viên của mình rằng điều gì sẽ thúc đẩy con người rời vị trí êm ấm của họ, hành động, quyên góp và phản ứng, họ thường có xu hướng trả lời, rằng “thật nhiều thông tin” về tầm cỡ và tính khốc liệt của tình huống

có vẻ như là cách tốt nhất để truyền cảm hứng hành động. Nhưng những thí nghiệm mô tả ở trên đã cho thấy đó không phải là một phương cách tốt. Đáng buồn là, chính bản năng của chúng ta về sức mạnh có thể thúc đẩy hành vi của con người dường như bị thiếu hụt cái gì đó. Nếu chúng ta làm theo những lời khuyên mà sinh viên của tôi đưa ra, và mô tả những thảm kịch như một sự kiện có tác động đến rất nhiều người, hầu như sẽ không có hành động nào phát sinh. Trên thực tế, chúng ta nên tích lũy ngược lại và tạo ra phản ứng từ lòng trắc ẩn.

Điều này lại đặt ra một câu hỏi quan trọng: nếu chúng ta được kêu gọi hành động bởi những cá nhân, bởi những nỗi đau mang tính riêng biệt và đo đếm được, thì khi khủng hoảng vượt quá tầm nhận thức của chúng ta, chúng ta biết trông cậy vào đâu khi ta (hoặc các chính trị gia của chúng ta) phải tự mình giải quyết những vấn đề mang tính nhân loại lớn lao? Rõ ràng là chúng ta không thể chỉ đơn giản là tin vào những gì chúng ta sẽ làm đúng khi bất ngờ thảm họa tiếp theo diễn ra.

Sẽ là hay (và tôi nhận thấy từ “hay” ở đây thực sự không mang nghĩa thường có của nó) nếu trong thảm họa tiếp theo, chúng ta có thể cung cấp hình ảnh về những cá nhân đang phải chịu đau đớn – có thể là một đứa trẻ đang hấp hối đáng ra phải được cứu sống, hoặc một chú gấu Bắc cực đang chết chìm. Nếu những hình ảnh như vậy có sẵn, thì chắc chắn nó sẽ tác động vào cảm xúc của chúng ta, và thúc giục chúng ta hành động. Nhưng trên thực tế, thì những hình ảnh như vậy thường không thể có sẵn, các hình ảnh về thảm họa rất lâu sau mới xuất hiện, và như trường hợp ở Rwanda, hoặc là người ta chỉ có thể đưa ra những thống kê khủng khiếp về thảm họa chứ không phải là những con người cụ thể phải chịu đau thương (ví dụ nhé, về Darfur chẳng hạn). Và khi những hình ảnh rúng động đó cuối cùng cũng xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng, thì lúc đó hành động đã trở nên quá muộn màng. Tất cả những điều đó tạo ra rào cản để giải quyết những vấn đề quan trọng mà chúng ta đang phải đối mặt, làm sao chúng ta có thể khuấy động cảm xúc về sự thất vọng, bất lực hoặc cảm thông trước một thảm họa khủng khiếp đây?

**MỘT CÁCH TIẾP CẬN** đó là cố gắng làm theo lời khuyên có thể gây “ngại”: bước đầu tiên đó là vượt qua bất cứ thói quen nhận diện vấn đề. Nếu chúng ta nhận thấy tầm cỡ của một cuộc khủng hoảng có thể khiến ta bớt quan tâm tới sự kiện ấy, chúng ta có thể nỗ lực thay đổi cách chúng ta nghĩ và

tiếp cận các vấn đề mang tính nhân bản hơn. Ví dụ, lần sau khi một trận động đất khủng khiếp san phẳng một thành phố và bạn nghe tin có hàng ngàn người chết, bạn hãy thử nghĩ đến việc giúp đỡ cụ thể một người chịu hậu quả tang thương sau thảm họa – một cô bé ước mơ trở thành bác sĩ, một cậu thanh niên tốt bụng với nụ cười dễ mến với tài năng bóng đá thiên bẩm, hay nghĩ đến một người bà tần tảo đang nuôi cháu thay cho người con gái xấu số đã qua đời của mình. Một khi chúng ta hình dung sự việc theo cách ấy, cảm xúc của chúng ta sẽ được kích hoạt, và sau đó chúng ta sẽ dễ dàng quyết định giúp đỡ. (Đó là một trong những lí do tại sao cuốn Nhật kí của Anna Frank lại khiến người ta xúc động đến vậy – bởi vì đó là chân dung của một cô bé trong hàng triệu người Do Thái đã chết dưới tay quân phát xít Đức). Tương tự như vậy, bạn có thể bỏ qua sự tác động của hiệu ứng “hạt cát trên sa mạc” bằng cách tái hiện lại mức độ khủng khiếp của những khủng hoảng đó trong đầu bạn. Thay vì suy nghĩ về vấn đề của cả một đám đông đói nghèo, ví dụ vậy, thì hãy nghĩ đến chuyện nhỏ hơn là cung cấp đủ thức ăn nuôi sống 5 người.

Chúng ta cũng có thể cố gắng thay đổi cách suy nghĩ, hãy lấy cách tiếp cận đã rất thành công trong việc quyên tiền ủng hộ của Hiệp hội Ung bướu Hoa Kỳ. Cảm xúc của chúng ta bị tác động bởi những gì gần gũi, cụ thể, sống động và nó có thể thúc đẩy chúng ta hành động ở nghĩa rộng hơn. Nếu một thành viên nào đó trong gia đình bạn đang mắc bệnh ung thư hay mắc chứng phân chia tế bào một cách bất thường, chúng ta có thể hi vọng quyên góp được tiền nhờ vào nghiên cứu về các loại bệnh cá biệt này. Ngay cả một người đáng ngưỡng mộ, về mặt cá nhân mà nói không quen biết gì với chúng ta, cũng có thể tạo ra cảm giác gần gũi. Ví dụ, từ khi bị mắc bệnh Parkinson năm 1991, Michael J. Fox đã vận động hành lang cho một quỹ nghiên cứu và làm việc với cộng đồng để giáo dục về căn bệnh này. Những người yêu thích chương trình *Family Ties* và *Back to the Future* liên hệ hình ảnh của ông với mục đích của ông, và khiến họ trở nên quan tâm tới điều đó. Khi Michael J. Fox yêu cầu các nhà tài trợ quyên góp cho quỹ của mình, nghe qua thì có vẻ hơi vụ lợi – nhưng trên thực tế nó lại rất hiệu quả trong việc quyên góp tiền để giúp đỡ những người bị mắc căn bệnh đó.

MỘT PHƯƠNG ÁN khác đó là bàn bạc về những qui tắc đang điều khiển hành vi của chúng ta. Nếu chúng ta không thể tin tưởng trái tim luôn dẫn ta đi đúng đường, thì chúng ta có thể lợi dụng việc tạo ra những qui tắc sẽ dẫn dắt ta đến với những hành động đúng đắn, ngay cả khi xúc cảm của chúng ta

không đồng tình. Ví dụ, trong truyền thống của người Do Thái có một “nguyên tắc” được thiết kế để chống lại hiệu ứng “hạt cát giữa sa mạc”. Theo Talmud, “bất cứ ai cứu được một mạng người, thì người đó có thể xem như có khả năng cứu cả thế giới.” Với một qui tắc như thế trong tay, những người theo đạo Do Thái có thể vượt qua những xu hướng tự nhiên của con người, không hành động khi tất cả những gì chúng ta có thể làm được chỉ chiếm một phần bé tí xíu trong cả một vấn đề. Trên hết, cách thức mà nguyên tắc đó hoạt động (“như thể anh ta có khả năng cứu cả thế giới”) khiến cho người ta dễ hình dung hơn rằng, bằng việc chỉ cứu dù chỉ một mạng người, nhưng thực tế chúng ta có thể hoàn thành những nhiệm vụ cao cả và qui mô hơn thế rất nhiều.

Tất nhiên, những nguyên tắc tôn giáo là độc nhất vô nhị, nhưng cách tiếp cận tạo ra mọi thứ nguyên tắc đạo đức rõ ràng có thể phát huy hiệu quả trong những trường hợp nơi những nguyên tắc nhân văn hơn được áp dụng. Hãy xem xét lần nữa thảm họa giết người hàng loạt ở Rwanda. Tổ chức Liên Hợp Quốc phản ứng quá chậm chạp, không thể ngăn chặn nó, cho dù để làm được điều đó cũng không cần huy động quá nhiều can thiệp. (Tổng thư kí Liên Hợp Quốc ở khu vực, Roméo Dallaire, trên thực tế, đã đề nghị huy động 5.000 quân để ngăn chặn nguy cơ xảy ra cuộc thảm sát, nhưng ông bị từ chối). Năm này qua năm khác, chúng ta nghe tin về cuộc thảm sát và tội diệt chủng ở khắp nơi trên trái đất, và thường thì những sự cứu trợ dường như thường đến quá muộn. Mặc dù Liên Hợp Quốc đã ban hành một đạo luật theo đó bất cứ khi nào mạng sống của một nhóm người bị đe dọa nguy hiểm (dựa trên phán đoán của người lãnh đạo sát sao tình hình tại khu vực đó nhất, ví dụ như Tướng Dallaire), thì lập tức phải gửi lực lượng quan sát tới khu vực đó và yêu cầu hợp ngay với Hội đồng Bảo an để đánh giá tình hình, đưa ra quyết định về các bước hành động tiếp theo trong vòng 48 giờ đồng hồ.

Đó cũng là cách mà các chính phủ cũng như các tổ chức phi lợi nhuận khác nên cân nhắc khi thực hiện sứ mệnh của mình. Về khía cạnh chính trị, điều này xem ra lại dễ dàng hơn cho các tổ chức xã hội như vậy trong việc giúp đỡ những trường hợp được đám đông chú ý đến, những người này vốn đã nhận được một vài sự hỗ trợ nào đó. Trong khi những trường hợp khác chưa được cá nhân hoá, xã hội hoá hoặc chính trị hoá để nhận được sự quan tâm mà đáng ra họ phải được hưởng. Hệ thống chăm sóc sức khoẻ dự phòng có thể sẽ là một ví dụ tuyệt vời cho trường hợp này. Cứu những người chưa mắc bệnh, thậm chí còn chưa sinh ra rõ ràng là không thể hấp dẫn hơn so với

sứ mệnh giải cứu một con gấu Bắc cực hay một đứa trẻ mồ côi, bởi vì tương lai còn chưa định hình. Nhưng bằng cách bước ra khỏi đám mù sương mà cảm xúc tạo ra, các chính phủ và các tổ chức phi chính phủ cần phải tạo ra sự khác biệt thật sự trong việc cân bằng trở lại các dòng cứu trợ và hi vọng sẽ giảm thiểu hoặc hạn chế được một số vấn đề của chúng ta.

DÙ NÓI THẾ NÀO, thì rất buồn khi thừa nhận rằng cách duy nhất hiệu quả để kêu gọi mọi người phản ứng trước một sự mất mát là thông qua cảm xúc, hơn là thông qua một mục tiêu chung của một đám đông. Tin tốt là khi cảm xúc của chúng ta được đánh thức, chúng ta cực kì quan tâm. Một khi chúng ta đã tiếp xúc với sự mất mát thông qua một cá nhân cụ thể, chúng ta sẽ sẵn lòng giúp đỡ hơn, và chúng ta còn dẫn thân sâu hơn vào cái mà các nhà kinh tế học có thể kì vọng từ sự phán xét lý trí, ích kỉ hay các yếu tố phóng đại khác. Có được kết quả như vậy rồi, chúng ta cần nhận ra mình không đơn giản được lập trình để quan tâm tới các sự kiện tầm cỡ, tham dự vào những chuyện ở tận đâu đâu hay bận tâm tới những người mà chúng ta chẳng quen biết gì. Bằng cách hiểu được cảm xúc của chúng ta không bất biến và cơ chế xúc cảm của chúng ta hoạt động như thế nào, chúng ta mới có được những quyết định hợp lý hơn, và không chỉ là việc giúp đỡ người nào đó bị rơi xuống giếng.

## CHƯƠNG 10.

### HIỆU ỨNG LÂU DÀI, XÚC CẢM THOÁNG QUA:

#### Tại sao chúng ta không hành động khi có dự cảm xấu

**D**ù tốt hay xấu, thì cảm xúc chỉ là thoáng qua. Tắc đường có thể gây khó chịu, một món quà dễ làm bạn hài lòng, một cái dằm đâm vào chân có thể khiến bạn vật vã khó chịu... nhưng không ai có thể cứ mãi khó chịu, mãi hạnh phúc hoặc thất vọng triền miên. Tuy nhiên, nếu cứ cảm thấy thế nào thì phản ứng mạnh mẽ tương ứng như thế thì chúng ta sẽ phải sống rất lâu trong cảm giác tiếc nuối. Nếu chúng ta gửi một lá thư giận dữ cho sếp, nói một điều gì đó tồi tệ với một người mà ta yêu mến, hoặc mua một thứ gì đó mà ta biết chắc là mình không có đủ khả năng chi trả, chúng ta sẽ sớm phải tiếc nuối về hành động của mình ngay khi cảm giác nóng nổi qua đi. (Đó là lý do vì sao chúng ta hay được dặn phải “bình tĩnh hành động”, “đếm từ 1 đến 10” và “đợi cho hạ hỏa” mới ra quyết định.) Khi cảm xúc – đặc biệt là sự tức giận – ngùn ngụt bốc lên trong đầu, rồi khi ta “bình tĩnh”, thường ta hay vỗ tay lên trán và tự hỏi: “Lúc ấy mình nghĩ gì vậy hả trời?” Trong khoảnh khắc rõ ràng, tiếc tuối và hồi tưởng ấy, chúng ta thường cố gắng xoa dịu bản thân bằng suy nghĩ ít nhất là chúng ta sẽ không lặp lại *điều đó* thêm một lần nữa.

Nhưng có thực là chúng ta sẽ không lặp lại hành động ấy trong cơn nóng giận chứ?

ĐÂY LÀ CÂU CHUYỆN thật của tôi đã xảy ra khi tôi mất bình tĩnh. Hồi tôi mới chỉ là một anh trợ giảng được 2 năm ở trường MIT, tôi dạy một lớp cử nhân về việc đưa ra quyết định. Khoá học đó nằm trong chương trình Hệ thống Thiết kế và Chương trình Quản trị thuộc chứng chỉ liên kết giữa Trường Quản trị Sloan và Trường đào tạo Kỹ sư. Các sinh viên đều rất hiếu học (theo rất nhiều cách khác nhau), và tôi rất hứng thú khi đứng lớp này. Rồi một ngày, lúc ấy vào khoảng giữa kì, 7 sinh viên đến gặp tôi và nói về chuyện trùng lịch học.

Thông thường, khi đã học đến nửa kì, thì khó có thể xảy ra chuyện bị



trùng lịch học, nhưng đối với những sinh viên này thì đúng là có chuyện đó. Số là có một giáo sư dạy môn tài chính – tôi sẽ gọi ông là Paul – trước đó đã nghỉ dạy một vài buổi học thường kì, và để đuổi kịp chương trình, ông phải sắp xếp một vài buổi học bù. Không may là những buổi học mà ông ta xếp lịch dạy bù lại trùng với giờ 1,5 giờ học cuối trong tổng số 3 giờ giảng của tôi. Những sinh viên này cho biết họ đã đề đạt với thầy Paul về việc trùng giờ này, nhưng ông đã không ngần ngại nói rằng đó việc của họ, tự họ phải biết sắp xếp ưu tiên môn nào quan trọng hơn. Ý giả là với ông ta, thì tất nhiên giờ học tài chính quan trọng hơn so với một vài giờ truyền giảng về hành vi ứng xử rồi.

Tôi rất bực, tất nhiên. Tôi chưa bao giờ gặp Paul, nhưng tôi biết tiếng tăm của ông, và còn biết ông là cựu hiệu trưởng nữa. Trong khi tôi chỉ là một trợ giảng “quèn” trong thang bậc học thuật, tôi cũng không có nhiều lợi thế và cũng chẳng biết phải làm gì. Với suy nghĩ phải bảo vệ quyền lợi của sinh viên nhiều nhất có thể, tôi quyết định cho phép họ rời giờ học của tôi sau 1,5 giờ học đầu tiên để được sang dự lớp học tài chính, và tôi sẽ dạy lại cho họ phần mà họ bị bỏ lỡ vào buổi sáng hôm sau.

Trong tuần đầu tiên, 7 sinh viên nói trên đứng dậy và rời giảng đường sau ½ thời gian giảng dạy, như chúng tôi đã thảo luận trước đó. Hôm sau họ đến văn phòng của tôi và chúng tôi học bù. Tôi chẳng vui vẻ gì khi bị làm phiền cũng như phải làm thêm giờ, nhưng tôi biết đó không phải lỗi của sinh viên; tôi cũng biết đó là cách sắp đặt hợp lý duy nhất. Đến tuần thứ 3, sau khi nhóm sinh viên đó rời khỏi lớp học của tôi để tham dự lớp học tài chính, tôi cho lớp của tôi nghỉ giải lao một chút. Tôi nhớ đến cảm giác khó chịu khi phải dạy thêm giờ trong lúc đi về phía phòng vệ sinh. Vào đúng lúc ấy, tôi nhìn thấy những sinh viên bị trùng giờ học của tôi đang ngồi trong giờ học tài chính, trong một căn phòng cửa để ngỏ. Tôi nhòm vào lớp học và nhìn thấy giáo sư dạy môn tài chính, ông đang giảng giải một điều gì đó, tay đang huơ lên không trung diễn giải.

Bỗng nhiên, tôi cảm thấy cực kì bức bối. Đó chắc chắn là người đã không tôn trọng thời gian của tôi và của cả những sinh viên kia nữa, và vì sự vô lối của ông ta mà tôi đã phải dành thời gian ngoài giờ để dạy bù cho sinh viên trong khi tôi không hề bỏ tiết để đi nghỉ mát.

Tôi đã làm gì? Ừm, theo tiếng gọi của bản năng, tôi bước thẳng vào giảng đường, tiến về phía ông, ngay trước mặt tất cả sinh viên và nói, “Paul, tôi rất

thất vọng vì ông đã xếp lịch dạy bù trùng lên giờ dạy của tôi.”

Ông giáo sư ngẩn ra. Ông hoàn toàn không biết tôi là ai và đang nói về cái gì.

“Tôi đang lên lớp,” ông giáo sư giận dữ trả lời.

“Tôi biết,” tôi đáp trả. “Nhưng tôi chỉ muốn cho ông biết rằng ông đã xếp lịch dạy chồng lên giờ dạy của lớp tôi và đó là việc làm không đúng.”

Tôi dừng lại. Ông giáo sư dường như vẫn đang cố gắng mường tượng xem tôi là cái giống gì.

“Đó là tất cả những gì tôi muốn nói,” tôi tiếp tục. “Và giờ thì tôi cho ông biết tôi nghĩ gì về điều này, chúng ta sẽ bỏ qua tất cả và không đề cập lại đến chuyện này nữa.” Với kết luận lịch thiệp như thế, tôi quay lưng và rời gót.

Ngay sau khi rời khỏi lớp học, tôi đã nhận ra mình vừa làm một việc đáng ra không nên làm, nhưng tôi cảm thấy thoải mái hơn rất nhiều.

Tối hôm đó tôi nhận được điện thoại từ phó trưởng khoa nơi tôi làm việc, Drazen Prelec, ông là một trong những người giúp tôi có được vị trí trong khoa ở MIT. Drazen nói với tôi rằng hiệu trưởng của trường Dick Schmalensee đã gọi cho ông và kể về diễn biến xảy ra trước đó. Hiệu trưởng hỏi liệu có thể có chuyện tôi sẽ xin lỗi công khai giáo sư Paul trước toàn trường không. “Tôi đã nói rằng chuyện đó khó có thể xảy ra,” Drazen nói với tôi “nhưng cậu cũng nên cân nhắc về chuyện hiệu trưởng đã gọi điện.” Đột nhiên, cảm giác giống như hồi nhỏ, khi bị triệu tập lên gặp hiệu trưởng ồ ạt ủa về như một cơn lũ.

Khá chắc chắn, tôi biết ngay là hôm sau Dick sẽ gọi lại cho tôi và tôi có một cuộc gặp ngắn với ông sau đó. “Paul nổi điên lên rồi,” ông hiệu trưởng nói. “Ông ấy cảm thấy bị xúc phạm khi có ai đó bước vào giữa giờ giảng của mình và buộc tội ông ấy trước mặt toàn thể sinh viên. Ông ấy muốn cậu phải xin lỗi.”

Sau khi kể lại cho hiệu trưởng nghe mọi chuyện ở góc độ của mình, tôi cũng đã thừa nhận đáng lẽ tôi không nên xộc thẳng vào lớp học của giáo sư Paul và trách cứ ông ấy như vậy. Nhưng đồng thời, tôi cũng cho rằng chính ông ấy cũng phải xin lỗi tôi, bởi vì ông ấy đã làm ảnh hưởng tới lớp học của tôi những 3 lần. Còn về chuyện xin lỗi, ông hiệu trưởng cũng rất nhanh chóng

hiểu rằng không bao giờ có chuyện tôi mở lời xin lỗi.”

Thậm chí tôi còn cố gắng chỉ cho ông hiệu trưởng thấy mặt tích cực của tình huống này. “Hãy nhìn xem,” tôi nói với hiệu trưởng. “Ông cũng là một nhà kinh tế. Ông hiểu giá trị của sự trừng phạt. Giờ tôi phải phạt ai đó vì đã dẫm lên ngón chân của tôi, như vậy là hầu như sẽ không có chuyện ai đó lại tiếp tục dẫm lên chân tôi. Nghĩa là ông sẽ chẳng bao giờ phải xử lý những vụ việc thế này trong tương lai, và đó là chuyện tốt, phải không?” Khuôn mặt của ông hiệu trưởng không biểu lộ mấy chút đồng tình về suy nghĩ mang tính chiến lược của tôi. Ngược lại, ông chỉ nói tôi phải gặp Paul mà nói chuyện đi. (Nói chuyện với Paul thì cũng chẳng giải quyết được điều gì, ngoài chuyện ông ta thế nào chả nói tôi có một số vấn đề trong cách ứng xử xã hội và đề nghị tôi phải được dạy bảo để hiểu hơn về những qui tắc ứng xử.)

Điều trước tiên mà tôi muốn nói khi kể câu chuyện này, đó là thừa nhận tôi đã hành động một cách quá cảm tính nhất thời (và dù bạn có tin hay không, thì tôi còn có những bằng chứng mang tính cá nhân nhiều hơn nữa về nguyên tắc này). Nhưng quan trọng hơn, câu chuyện này phản ánh một khía cạnh quan trọng hơn nữa cơ chế hoạt động của cảm xúc. Tất nhiên, tôi đáng lẽ phải gọi ngay cho Paul khi có khúc mắc về việc trùng lịch học, và nói chuyện với ông ta, nhưng tôi đã không làm vậy? Tại sao? Một phần là vì tôi không biết phải ứng xử thế nào trong tình huống này, nhưng phần khác là vì tôi cũng thấy việc này không mấy quan trọng. Bên cạnh đó, khi sinh viên rời khỏi lớp học của tôi, rồi đến văn phòng của tôi vào sáng hôm sau để học bù, và tôi bị mất thời gian cho việc đó nên cũng không nhớ đến Paul hay nghĩ về chuyện đó nhiều lắm. Chỉ đến khi tôi tận mắt nhìn các sinh viên rời khỏi lớp học, tôi mới nhớ lại mình sẽ phải dạy bù vào sáng hôm sau; rồi tôi lại nhìn thấy Paul trong lớp học, tất cả vừa đủ để tạo nên một cơn giận dữ giông tố. Tôi trở nên xúc cảm và đã làm điều mà lẽ ra tôi không nên làm. (Và tôi cũng phải thú nhận rằng mình quá cứng đầu không chịu xin lỗi.)

## **Cảm xúc và QUYẾT ĐỊNH**

**N**hìn chung, cảm xúc biến mất chẳng để lại dấu vết gì. Ví dụ, có ai đó tạt đầu bạn khi bạn đang trên đường tới công sở. Bạn thấy bức, nhưng bạn hít một hơi thở sâu và chả làm gì cả. Rất nhanh sau đó, ý nghĩ của bạn trở về quỹ đạo, bài hát trên đài phát thanh, bữa tối lãng mạn mà bạn đã hẹn trước tại nhà

hàng tối nay. Trong những trường hợp như thế, bạn có những cách tiếp cận chung để ra quyết định (“những quyết định theo như biểu đồ dưới đây), và sự tức giận nhất thời không ảnh hưởng gì đến những quyết định tiếp theo của bạn. (Chữ “quyết định” viết chữ thường trong biểu đồ dưới đây biểu thị cho sự biến đổi cảm xúc và tính bền vững trong chiến lược ra quyết định của bạn):

quyết định - cảm xúc - quyết định

Nhưng Eduardo Andrade (một giáo sư ở Đại học California, Berkeley) và tôi bản khoăn liệu những ảnh hưởng của cảm xúc có tác động tới những quyết định mà chúng ta thực hiện trong tương lai, rất lâu sau khi cảm xúc nguyên bản liên quan tới cái chân đau, người tài xế thô lỗ, một giáo sư không công bằng hay những khó chịu khác đã diễn ra từ trước đó.

Suy luận logic của chúng tôi như thế này: Hãy tưởng tượng đến điều gì đó đã xảy ra khiến bạn hài lòng và hào phóng – ví dụ chuyện đội bóng chày yêu thích của bạn vừa giành giải vô địch. Tối đó bạn ăn tối với mẹ vợ, và trong tâm trạng phấn khích, bạn quyết định mua hoa tặng bà. Một tháng sau, cảm giác về chiến thắng vang dội đã phai nhạt đi, tiền trong túi bạn cũng thế. Bạn lại tiếp tục chuẩn bị đến thăm mẹ vợ. Bạn suy nghĩ xem một con rể tốt thì phải cư xử thế nào cho phải. Bạn lần lại trong trí nhớ, và bạn nhớ ra hành động tuyệt vời là mua hoa tặng mẹ vợ từ lần trước, vậy là bạn lại mua hoa tặng bà. Bạn lặp lại hành động đó, lần này qua lần khác và trở thành một thói quen (may mắn là đây không phải là một thói quen xấu). Ngay cả khi lý do ẩn giấu dưới hành động ban đầu của bạn (phấn khích vì chiến thắng) không còn hiện hữu, nhưng bạn vẫn lấy hành động trong quá khứ của mình làm thước đo cho hành động tiếp theo, và để thể hiện mình là một người con rể tốt (kiểu con rể tốt khi mua hoa tặng mẹ vợ ấy!). Như vậy, tác động của cảm xúc ban đầu cuối cùng đã ảnh hưởng một cách lâu bền đến mọi quyết định của bạn sau này.

Tại sao điều này lại xảy ra? Cũng giống cách chúng ta bắt chước những người khác trong cách ăn uống hay phục sức, chúng ta cũng nhìn vào bản thân mình trong chiếc gương chiếu hậu. Thực ra là vì chúng ta không thích hành động theo đuôi những người mà ta không hiểu rõ lắm (hành vi mà chúng ta gọi là “hiệu ứng đám đông”), nhưng nếu người đó là một người đáng kính trọng – chẳng hạn như chính bản thân ta thì sao? Nếu chúng ta nhìn thấy bản thân mình đã từng hành động đúng, thì lần sau, tự khắc ta đi

đến kết luận rằng đó là một hành động có lý (làm sao có thể khác được), vậy nên, ta lặp lại hành động đó. Chúng tôi gọi đó là kiểu tự theo đuôi bản thân, bởi vì nó có rất giống cách chúng ta lặp lại hành động của người khác, chỉ có điều, thay vì người khác, chúng ta lặp lại hành động của chính mình.

GIỜ HÃY XEM những quyết định được đưa ra bởi cảm xúc biến thành “hiệu ứng đám đông” thế nào. Giả sử bạn làm việc cho một công ty tư vấn, và một trong số những trách nhiệm của bạn là tổ chức những cuộc họp giao ban hàng tuần giữa các nhân viên. Mỗi sáng thứ Hai, bạn sẽ phải hỏi từng người phụ trách dự án xem tuần trước nhóm của họ đã làm được những gì, và mục tiêu cho tuần tới là gì, cứ như vậy. Sau khi các nhóm cung cấp thông tin cập nhật của đội mình, bạn sẽ phải tìm ra sợi dây liên hệ giữa các nhóm. Nhưng vì cuộc họp giao ban là cơ hội duy nhất để mọi người trong công ty ngồi lại với nhau, thành ra nó trở thành một chốn nhộn nhạo và là nơi để mọi người buôn chuyện cho hiểu nhau hơn (hoặc gọi là cái gì cũng được, miễn là nơi mọi người vui vẻ với nhau).

Một buổi sáng thứ Hai nọ, bạn đến văn phòng một giờ ngay trước khi buổi họp chính thức bắt đầu, bạn nhận được hàng tá thư đang chờ xử lý. Mở một bức thư, bạn phát hiện ra mình đã quên không đăng ký lớp học khiêu vũ cho bọn trẻ ở nhà. Bạn cũng thất vọng vì bản thân nữa, và tệ hơn, bạn biết chắc vợ bạn sẽ kêu ca về cái tính hay quên của bạn (hẳn sẽ là “một bài cải lương” dài vô tận). Tất cả những điều đó khiến bạn thấy đắng nghét nơi cổ họng.

Vài phút sau, vẫn trong tâm trạng buồn bực, bạn bước vào phòng họp và thấy mọi người đang bàn tán vui vẻ chẳng có đề tài gì cụ thể. Bình thường thì bạn sẽ chẳng thấy vấn đề gì. Mà thực ra bạn còn nghĩ “buôn dưa lê” một chút nơi công sở có khi lại tốt cho tinh thần anh em. Nhưng hôm nay thì chẳng bình thường chút nào. Vì đang trong tâm trạng chán chường, bạn ra một QUYẾT ĐỊNH. (Tôi phải viết in hoa từ QUYẾT ĐỊNH để biểu thị cho những quyết định được đưa ra trong cảm xúc phức hợp). Thay vì bắt đầu cuộc họp với lời mở đầu nhã nhặn như thường lệ, bạn lại sừng sĩa mà rằng “Tôi muốn nói về tầm quan trọng của việc làm việc hiệu quả hơn và không tốn phí thời gian. Thời gian là tiền bạc”. Những nụ cười biến mất khi bạn “lên lớp” cho tất cả mọi người về sự quan trọng của tính hiệu quả trong công việc. Sau đó cuộc họp chuyển qua những vấn đề khác.

Tối đó, khi trở về nhà, bạn nhận ra vợ mình rất thấu hiểu. Nàng không hề

phần nản. Còn lũ trẻ không đến lớp học khiêu vũ thì chúng lại có những hoạt động ngoại khoá bổ ích khác thế vào. Và nỗi lo lắng nguyên bản ban đầu biến mất.

Nhưng có một điều ẩn sâu bên trong bạn đã diễn ra, đó là QUYẾT ĐỊNH không tốn phí thời gian cuộc họp cho những chủ đề tầm phào như trước và định hướng cho hành vi của bạn trong tương lai. Kể từ khi bạn (cũng giống như tất cả chúng ta) chấp nhận làm theo hiệu ứng đám đông của bản thân, chúng ta sẽ nhìn vào QUYẾT ĐỊNH của chính ta trong quá khứ và sử dụng nó như bảng chỉ dẫn. Vậy là sau này, khi bắt đầu một cuộc họp với nhân viên, bạn không cho mọi người “buôn dưa” nữa, không tốn thời gian cho những trò vô bổ nữa, mà chỉ tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng. Tâm trạng nguyên bản liên quan đến những việc khiến bạn lo lắng trước đó đã qua rất lâu, nhưng QUYẾT ĐỊNH của bạn tiếp tục tạo ra một không khí làm việc và môi trường làm việc chuyên nghiệp trong cuộc họp cũng như hành vi của bạn trong vai một nhà quản lý đã định hình kể từ đó.

TRONG MỘT thế giới lý tưởng, bạn có khả năng nhớ được những cảm xúc rõ ràng ẩn giấu dưới mỗi QUYẾT ĐỊNH khiến bạn hành động như một tên khốn, và bạn sẽ nhận ra rằng đáng ra không nên tiếp tục hành xử như vậy. Nhưng trên thực tế, con người chúng ta có trí nhớ rất ngắn ngủi về tình trạng tâm lý của mình trong quá khứ (bạn có thể nhớ mình đã cảm thấy thế nào vào 3:30 phút chiều thứ Tư tuần trước không?) Nhưng chúng ta có thể nhớ mình đã ra quyết định nào. Và thế là chúng ta sẽ tiếp tục đưa ra những quyết định tương tự (thậm chí cả khi chúng là những QUYẾT ĐỊNH). Về cơ bản, chỉ cần một lần lựa chọn cách hành xử dựa trên cảm xúc, chúng ta đã tạo ra một QUYẾT ĐỊNH ngắn hạn có thể làm thay đổi những quyết định dài hạn:

quyết định - cảm xúc - QUYẾT ĐỊNH - QUYẾT ĐỊNH

Eduardo và tôi gọi ý tưởng này là “thác cảm xúc”. Tôi không biết bạn thì thế nào, nhưng tôi tìm ra khái niệm cho thấy mỗi QUYẾT ĐỊNH của chúng ta đều gắn với một sợi dây cảm xúc rất lâu sau khi cảm xúc đó qua đi. Điều duy nhất mà tôi nhận ra, đó là có bao nhiêu quyết định sai lầm được đưa ra dựa trên cảm xúc – thì những lựa chọn ấy, trong những hoàn cảnh hoàn toàn không bị bất cứ điều gì chi phối, vào những thời điểm “lý trí”, chúng ta không bao giờ đưa ra nổi. Đồng thời cũng là khi ta nhận ra một vấn đề khác, rằng là những cảm xúc như thế này có thể ảnh hưởng lâu dài đến chúng ta, ngay cả khi cảm xúc ấy đã qua đi lâu, lâu lắm rồi.

## Cuộc chơi Tối hậu

Để kiểm chứng ý tưởng về “thác cảm xúc”, Eduardo và tôi đã thực hành ba việc chính. Đầu tiên, việc chúng tôi phải làm là kích thích sao cho những người tham gia thí nghiệm cảm thấy vui vẻ. Cảm xúc ngắn hạn đó sẽ là tiền đề để chuyển họ đến giai đoạn hai của cuộc thí nghiệm, trong đó chúng tôi đẩy cho những người tham gia đưa ra một quyết định, dưới ảnh hưởng của cảm xúc đó. Sau đó, chúng tôi sẽ chờ đợi cho đến khi cảm xúc đó lắng lại, đẩy họ tiếp tục phải đưa ra những quyết định khác, và đo đếm xem những cảm xúc trước đó có gây chút ảnh hưởng nào đến sự lựa chọn về sau của họ hay không.

Chúng tôi đưa người tham dự vào việc ra các quyết định như một phần sắp đặt của thí nghiệm mà các nhà kinh tế học gọi là “Cuộc chơi Tối hậu”. Trong trò chơi này, có 2 người chơi, “người cho” và “người nhận”. Trong một trò chơi, hai người chơi ngồi ở 2 vị trí tách biệt và người này không hề biết danh tính của người còn lại. Trò chơi bắt đầu khi “nhà cái” đưa “người phát giá” một khoản tiền – ví dụ 20 đô-la. Người chơi sẽ quyết định xem nên chia số tiền này theo tỷ lệ thế nào giữa mình và người còn lại. Chia kiểu gì cũng được chấp nhận: người chơi có thể đề xuất tỷ lệ chia là 10:10 hoặc giữ phần mình nhiều hơn, ví dụ 12:8. Nếu anh ta muốn thể hiện sự hào phóng, anh ta hoàn toàn có thể chia theo tỉ lệ 8:12. Nhưng nếu anh ta là người hẹp hòi, anh ta có thể đưa ra mức chia cực kì “ki bo” như 18:2, thậm chí 19:1. Một khi người cho đã tuyên bố tỉ lệ “ăn chia”, người nhận có thể hoặc đồng ý hoặc từ chối với tỉ lệ đó. Nếu người nhận đồng ý, mỗi người sẽ giữ số tiền được chia cho mình; nhưng nếu người nhận từ chối, thì cả hai sẽ cùng không có đồng nào, toàn bộ số tiền rơi vào tay “nhà cái”, cả 2 người chơi “trắng tay”.

Trước khi tôi miêu tả trò chơi tối hậu phiên bản đặc biệt do chúng tôi nghĩ ra, hãy dừng lại một giây và nghĩ về những kịch bản có thể xảy ra đối với cả 2 người chơi, xem họ có đưa ra những quyết định hoàn toàn lý trí không. Tưởng tượng nếu nhà cái đưa 20 đô-la và bạn là người nhận. Giả sử người phát giá đề nghị tỉ lệ 19:1, nghĩa là nếu bạn đồng ý, thì anh ta được 19 đô-la, còn bạn được 1 đô-la. Nếu bạn là người hoàn toàn lý trí, bạn sẽ tự nhủ: “Cái quái gì thế này? Nhưng thôi, có 1 đô-la còn hơn không có đồng nào, dù sao thì mình cũng chả biết người kia, và có thể sẽ chả bao giờ gặp lại anh ta, tại sao mình phải cắt bỏ phần của mình để chống lại anh ta chứ? Mình sẽ chấp

thuận đề nghị và ít nhất là cũng có 1 đô-la trong túi.” Đó là lỗi suy nghĩ của bạn dựa trên những nguyên tắc lí thuyết của kinh tế học.

Tất nhiên, rất nhiều nghiên cứu về kinh tế học hành vi đã chứng minh phạm đã là con người, ai cũng có phản xạ tự nhiên với cái gọi là công bằng và bình đẳng. Người ta sẽ tức giận trước sự bất bình đẳng, và hệ quả là thà mất tất cả để trừng phạt kẻ thiếu công bằng (xem thêm Chương 5, Bàn về sự Trả thù) còn hơn là nhận một vài đồng bạc. Cũng theo những nghiên cứu này, khảo sát về hình ảnh não bộ cho thấy khi nhận những lời đề nghị thiếu công bằng trong một trò chơi tối hậu, phần thùy đảo ở não trước của chúng ta sẽ bị kích hoạt với những kinh nghiệm cảm xúc tiêu cực. Không những thế, những cá nhân có xu hướng từ chối những đề nghị bất công thì thùy đảo não trước cũng hoạt động mạnh liệt hơn.

Phản ứng của con người với những bất công là một phản ứng cơ bản và có thể hiểu được, nên trong thế giới thực đầy rẫy những quyết định phi lý trí, người phát giá có thể tiên đoán được ít nhiều phản ứng của người nhận về tỉ lệ ăn chia (ví dụ, giả sử bạn nghĩ tôi sẽ phản ứng thế nào nếu bạn đưa ra lời đề nghị 95 đô-la ăn 5 đô-la). Trên hết, với tất cả những kinh nghiệm đối với sự bất công mà ta từng trải qua trong quá khứ, chúng ta hoàn toàn có thể tưởng tượng mình sẽ cảm thấy bị sỉ nhục thế nào trước lời đề nghị đó, và kết quả là “Quên đi, anh thật là cái đồ !@#\$\$%^&!” nếu có ai đó đề nghị tỉ lệ ăn chia là 19:1. Hiểu được những đề nghị bất công như vậy sẽ khiến người ta cảm thấy thế nào và sẽ ứng xử ra sao chính là lí do khiến hầu hết những người tham gia trò chơi tối hậu thường đưa ra mức chia rất sát như 12:8 và những đề nghị như vậy hầu như được chấp nhận.

Tôi cần phải ghi chú là sẽ có một ngoại lệ thú vị đối với trường hợp này. Các nhà kinh tế học và sinh viên theo học các lớp kinh tế được đào tạo để lường trước khả năng con người sẽ cư xử ích kỉ. Vậy nên, khi họ chơi các trò chơi tối hậu, họ sẽ nghĩ rằng việc chia tỷ lệ 19:1 chẳng có gì sai trái, và – bởi vì họ được đào tạo để suy nghĩ và hành động một cách lý trí trước một việc đúng cần làm – nên khi ở vị trí của người nhận, họ cũng sẽ chấp nhận đề nghị. Nhưng khi các nhà kinh tế học chơi với những người không thuộc ngành kinh tế, họ sẽ thực sự thấy thất vọng khi đề nghị bất công của họ bị từ chối. Đưa ra sự khác biệt này, tôi hy vọng bạn sẽ có được quyết định đúng đắn cho bản thân trong trường hợp đối thủ của bạn là một nhà kinh tế học đầy lý tính hay là một con người với những quyết định hoàn toàn cảm tính.



TRONG TRÒ CHƠI đặc biệt của chúng tôi, có khoảng 200 người tham gia trong vai trò người nhận, phía còn lại là người phát giá, nhưng trên thực tế, tất cả những người phát giá được tôi và Eduardo đề nghị đưa ra tỉ lệ chia duy nhất là 7,5:2,5 đô-la (chúng tôi phải làm vậy vì muốn đảm bảo tất cả những đề nghị là giống nhau và cùng không công bằng như nhau). Nào, giờ nếu bạn nhận được lời đề nghị như vậy từ một người xa lạ, bạn có nhận không? Hay là bạn chấp nhận mất 2,50 đô-la để hăn ta cũng mất trắng 7,50 đô-la? Trước khi trả lời, bạn thử nghĩ coi phản ứng của bạn liệu có thay đổi không nếu tôi gieo vào đầu bạn vài ý tưởng với vài “cảm xúc bất ngờ”, như các nhà tâm lý học đã đặt tên.

Giả sử bạn là một người chơi trong tình trạng “tức giận”. Bạn bắt đầu cuộc chơi bằng cách xem một đoạn trích trong bộ phim có tên là *Life as a House* (Tạm dịch: *Cuộc sống như Căn nhà*). Trong đoạn phim, một kiến trúc sư do Kevin Kline thủ vai, sẽ phóng hoả thiêu ông chủ xấu xa của mình sau 20 năm cống hiến sức lực cho ông ta. Trong cơn tức giận cực điểm, anh đã chộp lấy cây gậy bóng chày và đập nát mô hình thu nhỏ xinh đẹp của ngôi nhà do chính anh thiết kế cho công ty. Dù không giúp được gì, nhưng bạn có thể cảm nhận được những gì anh ấy đang cảm nhận.

Khi kết thúc đoạn phim, chúng tôi yêu cầu bạn viết về một kinh nghiệm cá nhân tương tự với những gì bạn vừa được xem. Bạn có thể nhớ lại quãng thời gian đi làm thêm cho một cửa hàng tạp hoá, khi mới chỉ là một cậu thiếu niên, đã bị ông chủ đối xử chẳng ra gì, ăn chặn tiền của bạn; hoặc hồi nào đó có người bạn đồng nghiệp “nặng tay trên” một dự án mà bạn đã hoàn thành. Sau khi viết xong (và nghiêng răng kèn kẹt vì hồi tưởng lại những kí ức không mấy êm đẹp), bạn được mời sang phòng bên cạnh, được giải thích luật chơi trong trò chơi tối hậu. Bạn ngồi xuống ghế và chờ đợi tỉ lệ “ăn chia” mà người chơi còn lại đưa ra. Vài phút sau, bạn được đề nghị mức chia 7,50:2,50, bạn có quyền lựa chọn: nhận 2,50 đô-la hoặc từ chối nó và chỉ nhận được gì hết? Liệu bạn có từ chối để nhận được sự thỏa mãn cá nhân là “trả thù” được “kẻ ác” bất công ở phía bên kia “chiến tuyến”?

Tương tự như vậy, thử tưởng tượng bạn được trải nghiệm một cảm giác vui vẻ. Những người tham dự được xem một đoạn phim vui tươi hơn, ví dụ như đoạn trích từ bộ phim *sitcom Friends* (Tạm dịch: *Bạn bè*). Đoạn phim 5 phút miêu tả một cuộc “cá cược đầu năm” của nhóm bạn trong bộ phim, mà hài hước là ở chỗ tất cả những “điều khoản cá cược” đều rất khó thực hiện.

(Ví dụ, Chandler Bing quyết tâm không chọc cười các bạn, nhưng ngay lập tức phá lời hứa khi biết rằng Ross đang hẹn hò với một phụ nữ tên là Elizabeth Hornswaggle). Sau khi xem đoạn phim, bạn cũng được yêu cầu viết một kinh nghiệm cá nhân tương tự, vì bạn có rất nhiều bạn bè cũng từng hứa làm những điều gần như “không tưởng” trong những dịp đầu năm, nên nhiệm vụ này xem ra chẳng khó chút nào với bạn. Sau đó, bạn được mời sang một căn phòng khác, nghe hướng dẫn luật chơi và một hoặc hai phút sau, bạn nhận được lời đề nghị: “Người nhận sẽ được 2,50 đô-la, người phát giá được 7,50 đô-la”. Đồng ý hay không?

VẬY MỖI NGƯỜI tham dự sẽ phản ứng thế nào trong từng trường hợp khi nhận được lời đề nghị? Như bạn có thể hình dung ra, rất nhiều người từ chối mức đề nghị bất công, và chấp nhận hi sinh phần tiền mà đáng lẽ họ có thể nhận được nếu chấp thuận. Nhưng qua thí nghiệm, chúng tôi còn nhận thấy một kết quả hợp lý hơn mong đợi, những người bị chọc giận khi xem *Life as a House* có xu hướng từ chối đề nghị nhiều hơn những người xem *Friends*.

Nếu bạn nghĩ rằng những ảnh hưởng tâm lý là chuyện bình thường, thì kết quả đó còn chứng minh một cách hoàn hảo rằng chúng ta hoàn toàn có thể lựa chọn cách “trả đũa” những ai muốn xử bất công với mình. Nhưng thí nghiệm cũng cho thấy đưa ra một đề nghị thiếu công bằng không chỉ làm dấy lên trong lòng người xem cảm xúc muốn trả đũa, mà nó còn tạo ra trong họ cảm giác gì đó giống như bị bỏ rơi. Phản ứng khi xem các đoạn phim có thể không liên quan gì đến trò chơi tối hậu. Nhưng cảm xúc không hợp lý vẫn còn tồn tại ngay cả khi họ đã chuyển qua một lĩnh vực khác.

Nói ngắn gọn, những người tham gia thí nghiệm thuộc nhóm “giận dữ” đã bị đổ thêm dầu vào lửa bởi lời đề nghị thiếu công bằng. Họ có thể nghĩ rằng “Tôi đang cảm thấy rất bức mình đây, tất cả là tại cái đề nghị ngu ngốc này, thế nên tôi sẽ từ chối nó.” Tương tự như vậy, những người tham gia thí nghiệm thuộc nhóm “vui vẻ” đang trong tâm trạng tốt, cho nên khi nhận một đề nghị dù có bất công, thì họ có thể nghĩ rằng “Dù sao mình cũng đang thấy vui vui, có lẽ là vì mình nhận được tiền từ trên trời rơi xuống, vậy thì mình sẽ nhận thôi.” Và thế là mỗi một nhóm người tham gia thí nghiệm lại đi theo dòng cảm xúc (không thích hợp) của riêng mình, và đưa ra những quyết định khác nhau.

## Làm sao để dẫn dắt bản thân

Những thí nghiệm của chúng tôi cho thấy cảm xúc có thể ảnh hưởng tới chúng ta bằng cách biến một quyết định trở thành một QUYẾT ĐỊNH (mà không can có thực sự) và thậm chí cả những cảm xúc không thích hợp cũng có thể làm ảnh hưởng đến những QUYẾT ĐỊNH. Chúng ta muốn tìm hiểu chừng nào thì các QUYẾT ĐỊNH mà những người tham gia thí nghiệm thuộc nhóm “chịu ảnh hưởng” “vui vẻ” hay “tức giận” đưa ra có phải là nền tảng của một thói quen lâu dài hay không. Giờ mới đến phần quan trọng nhất trong thí nghiệm của chúng tôi.

Nhưng chúng ta phải chờ đợi thôi. Nghĩa là, chúng ta sẽ chờ trong giây lát, cho đến khi những cảm xúc tạo bởi những đoạn phim ngắn có đủ thời gian phai nhạt (và khi chúng ta chắc chắn là những cảm xúc ấy đã biến mất hoàn toàn) trước khi để những người tham gia thí nghiệm đối diện với một lời đề nghị bất công. Khi đã bình tĩnh lại và không còn cảm xúc gì nữa, thì những người tham gia thí nghiệm sẽ phản ứng thế nào? Bất chấp thực tế là những cảm xúc khi xem những đoạn phim ngắn đã qua rất lâu, chúng tôi vẫn quan sát thấy những QUYẾT ĐỊNH giống nhau như thể những xúc cảm ấy vẫn còn nguyên vẹn và đủ đầy. Những người đầu tiên tức giận khi xem đoạn phim về anh chàng Kevin Kline tội nghiệp, khi mọi đề xuất của anh ta đều bị từ chối, thì họ cũng vẫn tiếp tục đưa ra những QUYẾT ĐỊNH giống như khi cảm xúc tức giận của họ đã gần như biến mất hoàn toàn. Tương tự, những người cảm thấy vui khi trải qua những tình huống tức cười trong phim Friends cũng cảm thấy dễ chấp nhận tỉ lệ ăn chia hơn, cho dù khi ấy cảm xúc lạc quan của họ cũng đã biến mất, họ vẫn đưa ra những QUYẾT ĐỊNH như ban đầu. Rõ ràng là những người tham dự vẫn bị gợi nhớ về những cảm xúc của mình trước đó và đưa ra những QUYẾT ĐỊNH giống nhau, ngay cả khi họ đã thoát khỏi tâm trạng đó từ rất lâu.

EDUARDO VÀ TÔI quyết định sẽ nâng cấp thí nghiệm của mình lên một bậc bằng cách đổi vị trí của những người tham gia, để họ được ở vị trí của người phát giá. Tiến trình cơ bản diễn ra như sau: Đầu tiên, chúng tôi cho những người tham dự xem một trong hai đoạn phim ngắn, để định hướng tâm trạng của họ. Sau đó, tôi đưa họ vào cuộc chơi, nơi họ ở vào vị trí của người nhận (trong cuộc chơi này, họ đã đưa ra những QUYẾT ĐỊNH bị ảnh hưởng bởi tâm trạng của họ sau khi xem các đoạn phim) và chấp nhận hoặc từ chối

đề nghị. Sau đó họ được “nghĩ” một thời gian đủ để cảm xúc hoặc ấn tượng về đoạn phim phai mờ dần. Cuối cùng mới đến đoạn hấp dẫn nhất của thí nghiệm: họ nhập một cuộc chơi tối hậu khác, nhưng lần này, họ sẽ đóng vai người phát giá chứ không phải là người nhận. Là người phát giá, họ có thể đưa ra bất cứ mức đề nghị nào với đối phương (người nhận) – những người có thể chấp nhận, tức nhận phần tiền mà người khác đề nghị, hoặc từ chối, tức không nhận được gì hết.

Tại sao phải thay đổi vai trò như vậy? Bởi vì chúng tôi hi vọng rằng làm như vậy sẽ cho chúng tôi biết thêm chút ít về cách thức con người tự dẫn dắt mình trong khi đưa ra những quyết định trong dài hạn.

Giờ hãy lùi lại một bước và suy nghĩ về hai khả năng cơ bản khả dĩ của cơ chế dẫn dắt bản thân.

**Phiên bản đơn giản.** Tự dẫn dắt bản thân do ghi nhớ những hành động đặc biệt mà ta đã từng làm trong quá khứ và lặp lại một cách không suy tính (“Lần trước đến nhà Ariely ăn tối, tôi mua rượu, thế nên lần này đến nhà cô ấy, tôi lại mua rượu làm quà”). Kiểu ra quyết định dựa trên kinh nghiệm quá khứ cho ra đời một công thức ra quyết định rất đơn giản – “trước làm thế nào, sau làm thế nấy” – nhưng nó chỉ có thể áp dụng cho trường hợp chúng ta ở trong hoàn cảnh y hệt như trong quá khứ mà thôi.

**Phiên bản phức tạp:** Một cách khác nữa để tự dẫn dắt bản thân hành động là ta để cách ta đánh giá, nhìn nhận mọi sự trong quá khứ trở thành kim chỉ nam hành động cho những sự việc tiếp theo và khái quát hoá nó lên thành kinh nghiệm. Trong phiên bản tự dẫn dắt này, khi chúng ta đã hành động theo một cách nhất định, chúng ta sẽ nhớ lại quyết định tương tự trong quá khứ. Nhưng lần này, thay vì chỉ áp dụng nguyên xi những gì chúng ta đã làm trước đó, chúng ta “phiên dịch” những quyết định một cách rộng hơn; nó trở thành chỉ dẫn cho tính cách và sở thích của ta, và các hành động của ta sau đó sẽ tự động theo. (“Tôi đã bố thí cho người ăn xin bên vệ đường, tôi là một người giàu lòng nhân ái; tôi sẽ tham gia vào hội tình nguyện nấu cháo thí cho người nghèo”). Ở kiểu tự dẫn dắt này, chúng ta sẽ nhìn vào những hành động trong quá khứ để lấy đó làm căn cứ xác định chúng ta là ai một cách chung nhất, từ đó, chúng ta hành động cho phù hợp với tính cách của mình.

GIỜ HÃY SUY NGHĨ một phút về việc hoán đổi vị trí sẽ giúp chúng ta hiểu hơn về hai loại tự dẫn dắt bản thân – phiên bản đơn giản hay phức tạp –

giữ vị trí chủ đạo đối với từng người. Tưởng tượng nếu bạn là một người nhận rồi ở vị trí của người phát. Có thể bạn đã thấy những nhân vật tội nghiệp như Kevin Kline bị đối xử tệ bạc, và sau đó là phá vỡ mô hình thiết kế nhà với một cây gậy đánh bóng chày. Hệ quả là bạn sẽ từ chối một đề nghị thiếu công bằng. Tương tự, nếu bạn đã từng phản ứng vài lần như trong đoạn phim ngắn Friends, theo đó, bạn sẵn sàng nhận một đề nghị thiếu công bằng. Trong từng trường hợp, dù thời gian đã qua đi, bạn không còn cảm thấy sự tức giận hay vui sướng như khi vừa xem xong đoạn phim nữa. Nhưng giờ nếu bạn ở vị trí mới, người phát giá. (Diễn giải phía sau đây có thể sẽ hơi rắc rối một chút đấy, chuẩn bị tinh thần nhé!)

Nếu bạn thuộc loại tự dẫn dắt bản thân phiên bản đơn giản trong thí nghiệm trước của chúng tôi, thì trong lần thí nghiệm này, thì tâm trạng trước đây của bạn trong vai trò người nhận sẽ không gây chút ảnh hưởng nào đến những quyết định sau này của bạn khi ở vị trí người phát giá. Tại sao? Bởi vì trong vai người phát giá, bạn không thể đơn giản chỉ dựa trên những công thức quyết định trước đây bảo bạn hãy “trước làm thế nào, sau làm thế này” được nữa. Trên tất cả, thì bạn chưa từng là một người phát giá, vậy nên bạn sẽ ở trong hoàn cảnh mới với cách đánh giá mới, và đưa ra những kiểu quyết định mới.

Mặt khác, nếu bạn thuộc dạng tự dẫn dắt bản thân phiên bản phức tạp, thì trong điều kiện bức bối, bạn có thể tự nhủ, “Khi mình ở hoàn cảnh tương tự, mình đã bỏ qua. Mình đã từ chối tỉ lệ 7,5:2,5 đô-la bởi vì nó không công bằng.” (Nói cách khác bạn đã nhầm lẫn khi cho rằng bạn từ chối là vì tính bất công của nó, chứ không phải do bạn đang tức giận.) “Người nào nhận được tỉ lệ đề nghị của mình lần này,” bạn tiếp tục, “có thể cũng giống mình. Anh ta cũng sẽ từ chối một đề nghị bất công, cho nên tốt hơn hết là mình nên đưa ra một đề nghị hợp lý – một tỉ lệ mà mình cũng sẽ chấp nhận nếu mình ở vị trí của anh ta.”

Tương tự, nếu như bạn đã từng xem đoạn phim Friends, bạn cũng sẽ chấp nhận một đề nghị thiếu công bằng (và một lần nữa, bạn cũng bị nhầm lẫn giữa phản ứng của mình trước một đề nghị và không cho nó có liên quan gì đến đoạn phim). Là người phát giá, bạn có thể nghĩ “Mình đã từng chấp nhận tỉ lệ 7,5:2,5 đô-la bởi vì mình thấy thế cũng được. Người nào nhận được tỉ lệ mà mình đề nghị cũng có thể giống mình, và anh ta cũng sẽ đồng ý với đề nghị đó, vậy thì mình sẽ đề nghị mức 7,5 ăn 2,5 đô-la.” Đây có thể coi là một

ví dụ điển hình của cơ chế tự dẫn dắt bản thân rất phức tạp. Ghi nhớ hành động của bạn, dần biến chúng trở thành nguyên tắc ứng xử, và rồi bạn sẽ hành động theo nguyên tắc đó. Thậm chí bạn còn cho rằng đối phương của bạn cũng hành động giống như bạn vậy.

Kết quả của các cuộc thí nghiệm của chúng tôi cho thấy định hướng bản thân phiên bản phức tạp có sức nặng hơn. Những cảm xúc ban đầu có hiệu ứng rất lâu sau khi xảy ra, thậm chí ngay cả khi vai trò của người ra quyết định bị đổi. Người phát giá trong trạng thái tức giận sẽ đưa ra đề nghị thậm chí còn cân bằng hơn so với người nhận, trong khi những người ở trạng thái vui vẻ sẽ có xu hướng đưa ra những đề nghị thiếu công bằng hơn.

DỰA TRÊN NHỮNG hiệu ứng mang tính đặc biệt của trạng thái cảm xúc khi đưa ra các quyết định, những kết quả của các thí nghiệm này chứng minh cho tôi thấy sự phức tạp trong việc định hướng bản thân đóng vai trò rất lớn trong cuộc sống của chúng ta. Nếu chỉ có phiên bản định hướng bản thân đơn giản, hiệu ứng của nó sẽ bị giới hạn trong những loại quyết định mà chúng ta thực hiện hết lần này đến lần khác. Nhưng sự ảnh hưởng của những phiên bản phức tạp cho thấy những quyết định mà chúng ta đưa ra dựa trên nền tảng là một tâm trạng tức thời nào đó cũng có thể gây ảnh hưởng đến những lựa chọn có liên quan sau này và những quyết định trong những lĩnh vực khác. Điều này có nghĩa là khi chúng ta phải đối mặt với một tình huống mới và phải đưa ra những quyết định có thể sau này sẽ được sử dụng để định hướng bản thân, chúng ta cần phải hết sức cẩn trọng với từng quyết định mà mình đưa ra. Những quyết định tức thời không chỉ ảnh hưởng tới hiện tại; nó còn có thể tạo ra những hệ quả lâu dài trong những quyết định liên quan sâu sắc đến tương lai của chính chúng ta.

## **Đừng qua mặt anh ấy**

**C**húng tôi đã thử tìm kiếm sự khác biệt về giới trong hầu hết những thí nghiệm của mình, nhưng hầu như không có sự khác biệt nào.

Điều này, tất nhiên, không nhằm để nói sẽ không hề có một khác biệt về giới nào khi họ phải đưa ra những quyết định. Tôi đề rằng đối với mỗi loại quyết định cơ bản (như hầu hết các quyết định mà tôi nghiên cứu), yếu tố giới tính không giữ vị trí quá lớn. Nhưng tôi đã nghĩ đến chuyện chúng ta cần

kiểm chứng nhiều và nhiều hơn những loại quyết định khác nữa, biết đâu sẽ thấy được sự khác biệt.

Ví dụ, khi chúng ta rơi vào tình thế phải lựa chọn trong một trò chơi tối hậu phức tạp hơn, chúng ta vấp phải những sự khác biệt thú vị khi phải đối mặt với những đề nghị bất công giữa đàn ông và đàn bà.

Tưởng tượng bạn là người nhận trong một trò chơi và bạn đang nhận được một đề nghị thiếu công bằng với tỉ lệ 16:4. Cũng như trong các cuộc chơi khác, bạn có thể chấp nhận và nhận 4 đô-la (và đối phương nhận 16 đô-la) hoặc bạn có thể từ chối, trong trường hợp này, cả bạn và người chơi cùng không nhận được xu nào. Nhưng, nếu trong 2 hoàn cảnh sau đây, bạn có thể chấp nhận một trong hai tỉ lệ:

Bạn có thể chấp thuận mức 3:3 đô-la, nghĩa là cả 2 người chơi đều nhận được số tiền ít hơn so với mức độ cược 16:4 đô-la, bạn chấp nhận mất 1 đô-la, nhưng đối phương của bạn mất 13 đô-la. Đối lại, bằng việc chấp nhận tỉ lệ 3:3, bạn “dạy” cho đối phương biết thế nào là sự công bằng.

Bạn có thể đưa ra mức 3:0 đô-la, nghĩa là bạn sẽ nhận được 3 đô-la và “phạt” đối phương không nhận được đồng nào – để cho họ biết thế nào là cảm giác bị “thua trắng” vào cuối cuộc chơi.

Về phương diện giới tính, chúng tôi thu được kết quả như thế nào? Nhìn chung, hoá ra hơn 50% đàn ông chấp thuận mức chia thiếu công bằng so với phụ nữ, trong cả hai tình trạng giận dữ và vui vẻ. Mọi chuyện còn trở nên thú vị hơn khi chúng tôi nhìn vào kết quả hai phương án thoả thuận thay thế (3:3 đô-la và 3:0 đô-la). Khi những người chơi cảm thấy vui vẻ, dường như không có điều gì đặc biệt: người chơi là phụ nữ có xu hướng chọn mức thoả thuận 3:3 đô-la nhiều hơn một chút xíu, và không có sự khác biệt về giới tính trong những trường hợp lựa chọn phương án “trừng phạt” 3:0 đô-la. Nhưng mọi sự trở nên kịch tính hơn đối với những người chơi khi họ xem đoạn phim Life as a House, và sau đó phải viết lại những tình huống tương tự mà họ từng trải qua. Khi giận dữ, phụ nữ lựa chọn phương án công bằng 3:3 đô-la, trong khi hầu hết đàn ông lựa chọn phương án trừng phạt 3:0 đô-la.

Như vậy, những kết quả trên cho thấy phụ nữ thường có xu hướng từ chối những thoả thuận thiếu công bằng hơn là cả hai cùng được lợi, phụ nữ thường lạc quan từ trong bản chất. Việc họ chọn thoả thuận 3:3 đô-la thay vì 3:0 đô-la, những người phụ nữ dù giận dữ cũng đã thể hiện họ muốn dạy cho đối

phương bài học về sự quan trọng của bình đẳng và công bằng. Cũng theo ví dụ này, thì cơ bản họ muốn nói với đối phương của mình rằng, “Nếu cả 2 bên cùng nhận được số tiền ngang nhau chẳng phải là dễ chịu hơn sao?” Những người đàn ông trong giận dữ thì ngược lại, họ lựa chọn phương án 3:0 đô-la thay vì 3:3 đô-la – cơ bản là vì họ muốn nói với đối phương: “Tổ cha anh!”

## **Bạn có biết chèo thuyền không?**

**C**húng ta học được gì từ tất cả những điều này? Hoá ra là cảm xúc dễ dàng ảnh hưởng đến các quyết định và điều này có thể xảy ra ngay cả khi cảm xúc đó không còn liên đới gì đến bản thân quyết định đó nữa. Chúng ta cũng học được rằng sự ảnh hưởng của các cảm xúc có thể kéo dài bản thân tâm trạng đó và ảnh hưởng trực tiếp đến những QUYẾT ĐỊNH dài hạn của chúng ta.

Đây là thông tin có tính thực hành nhất: nếu chúng ta không làm gì trong khi chúng ta đang có một tâm trạng nào đó, thì sẽ không có bất cứ ảnh hưởng trong ngắn hạn hay dài hạn nào hết. Tuy nhiên, nếu chúng ta phản ứng cảm xúc bằng cách đưa ngay ra một QUYẾT ĐỊNH, thì ta không chỉ hối tiếc ngay lập tức với quyết định ấy, mà QUYẾT ĐỊNH ấy còn tạo ra sự ảnh hưởng mang tính dài lâu, và trở thành kim chỉ nam hành động sai cho chúng ta trong suốt một quãng thời gian dài. Cuối cùng thì, chúng ta có thể học được rằng xu hướng của con người là tự định hướng bản thân không chỉ khi ta đưa ra những QUYẾT ĐỊNH cho những trường hợp giống hệt nhau, mà còn ảnh hưởng khi ta phải đưa ra những quyết định “gần giống” thế.

Hãy nhớ trong đầu rằng ảnh hưởng của các đoạn phim ngắn tưởng như rất mong manh và vô hình. Xem một bộ phim về một kiến trúc sư cấu giậm không thể giữ nổi một cây nến trong cuộc tranh cãi thực sự với vợ và con, phải nghe những lời khiển trách từ ông sếp hoặc bị cảnh sát giao thông ép xe vào lề vì tội phóng quá tốc độ. Dần dần, những QUYẾT ĐỊNH ngày thường được đưa ra khi chúng ta cảm thấy thất vọng hoặc bức bối (hay hạnh phúc) đều ảnh hưởng lớn tới những QUYẾT ĐỊNH của chúng ta trong tương lai.

TÔI NGHĨ NHỮNG mối quan hệ tình cảm lãng mạn phản ánh rõ nhất sự nguy hiểm của việc leo thang tâm trạng (mặc dù các bài học nói chung áp dụng cho tất cả các mối quan hệ). Khi một cặp đôi cố gắng giải quyết vấn đề



của mình – có thể là thảo luận (hoặc gào thét với nhau) về tiền bạc, con cái, hoặc ăn gì trong bữa tối, họ không chỉ thảo luận vấn đề tại chỗ, mà họ còn phát triển một loạt những hành vi. Loạt hành vi này đã xác định họ sẽ phản ứng thế nào với nhau trong suốt thời gian chung sống. Khi tâm trạng, kể cả những tâm trạng không liên quan, không may mắn dính líu đến nội dung các cuộc tranh luận, nhưng chúng vẫn có khả năng gây ảnh hưởng tới cách ứng xử của ta – không chỉ trong ngắn hạn, khi ta vẫn còn ghi nhớ cảm xúc mà ta đang cảm thấy, mà còn trong dài hạn. Và như chúng ta đã biết, một khi những ảnh hưởng như vậy xuất hiện, thì rất khó để thay thế chúng.

Hãy lấy ví dụ, một phụ nữ trở về nhà sau một ngày làm việc tồi tệ với một đống những cảm xúc mệt mỏi rã rời. Căn nhà bữa bọn, cả cô và chồng cùng đói ngấu. Vừa bước chân vào cửa, chồng cô, khi ấy đang nằm xem TV, liền nhướn mày lên hỏi “Chả lẽ em không ghé qua chợ mua cái gì đó về ăn tối à?”

Cực kì khó chịu, cô cao giọng. “Nghĩ xem, em bận họp cả ngày hôm nay. Thế anh có nhớ mua những thứ em đã liệt kê cho anh từ tuần trước không? Anh đã quên mua giấy vệ sinh và không mua đúng loại pho mát quen thuộc. Làm sao em có thể làm món pho mát cà tím với loại pho mát dầy như thế được? Tại sao anh không đi chợ và chuẩn bị thức ăn tối?” Bắt đầu rồi đây. Hai người họ chính thức dẫn sâu vào một cuộc tranh cãi căng thẳng, và họ lên giường ngủ trong tâm trạng bực bội. Dần dần, lòng tự ái của người vợ xuất hiện thường xuyên hơn, và lối hành xử (căn nhắc, nói nhiều) của cô ấy trở thành thông lệ (Ừm, mình đáng lẽ sẽ không thế nếu anh ta cho mình thử một chút, dù chỉ 5 giây để thay đổi!”), và cứ thế, vòng quay tiếp tục.

**ĐỂ TRÁNH KHÔNG** bị ảnh hưởng bởi những cảm xúc không liên quan hoặc không đúng lúc là điều bất khả thi. Vậy liệu có phương thức nào để giữ các mối quan hệ không bị hủy hoại theo cách ấy không? Một lời khuyên đơn giản mà tôi có thể đưa ra đó là hãy chọn cho mình một người bạn đời có khả năng giữ cân bằng nhiều nhất có thể. Nhưng cách nào có thể làm được điều này? Tất nhiên, bạn có thể thả mình cho hàng trăm cơ hội kiểm chứng, từ việc xem cung hoàng đạo cho đến thống kê, nhưng tôi nghĩ tất cả những gì bạn cần, chỉ là một con sông, một chiếc thuyền và đôi mái chèo.

Bất cứ khi nào tôi đi bơi thuyền, tôi cũng đều chứng kiến được cảnh một cặp đôi nào đó tranh cãi về chuyện con thuyền của họ cứ bơi vòng vòng hoặc đâm vào một tảng đá. Bơi thuyền trông thì có vẻ dễ, nhưng hoá ra nó lại rất dễ gây bất hoà giữa các cặp đôi. Tôi quan sát thấy các tranh cãi kiểu vậy lại ít

xảy ra với những cặp đôi khi họ đi uống nước hoặc trở về nhà ăn tối, và họ hành xử như vậy không phải bởi vì họ đang cố gắng cư xử cho phải phép đâu (cuối cùng thì, tại sao một cặp đôi lại không thể cư xử đúng mực khi đang chèo thuyền trên một con sông nhỉ?). Tôi nghĩ có rất nhiều thứ có ảnh hưởng tới những hành vi ứng xử của con người trong những hoạt động thường ngày, những hoạt động cơm bữa (tranh cãi nảy lửa trên bàn ăn trước mặt những người xa lạ có vẻ là chuyện mà ai cũng muốn nói KHÔNG ở hầu hết mọi gia đình).

Nhưng khi bạn đang ở trên một con sông, tình thế lớn hơn rất nhiều. Không có gì đảm bảo. Dòng sông là cái gì đó khó lường và cái thuyền luôn có xu hướng chìm xuống hoặc xoay vòng nếu bạn không tính toán kĩ. (Tình huống này cũng giống như cuộc sống vậy, có rất nhiều thứ mới mẻ, những mệt mỏi đáng kinh ngạc, và cả những tảng đá chặn đường.) Và cũng có sự phân công lao động không rõ ràng giữa người ngồi trước hay ngồi sau (hoặc ngồi ở mũi thuyền hay đuôi thuyền nếu bạn thích mô tả trực tiếp). Khung cảnh này cho ta rất nhiều cơ hội thiết lập và quan sát rất nhiều hành vi ứng xử mới lạ.

Vậy nếu bạn là một người trong số một cặp đôi, bạn sẽ làm gì khi hai bạn đi chèo thuyền chung? Liệu bạn và đối tác của bạn có cảm râm người còn lại mỗi khi con thuyền chao đảo (“Không nhìn thấy tảng đá đó à?”) Hay bạn sẽ tham gia vào một cuộc chiến kinh khiếp mà chỉ kết thúc khi một trong hai bạn nhảy khỏi thuyền, bơi vào bờ và không chịu trò chuyện trở lại hàng giờ sau đó? Hoặc khi bạn đâm phải một hòn đá, cả hai bạn có cùng nhau nghĩ cách giải quyết, xem ai phải làm gì, và cùng nhau nỗ lực hết mức có thể?

Điều này có nghĩa rằng trước khi bắt đầu bất cứ một cam kết có tính dài hạn nào đó, điều đầu tiên bạn nên tìm hiểu đó là hành vi thái độ của người đó trong những hoàn cảnh xã hội không được đảm bảo an toàn cho lắm (ví dụ, tôi nghĩ các cặp đôi nên lên kế hoạch cho đám cưới trước khi quyết định kết hôn). Điều đó đồng nghĩa với việc mở to hai mắt để quan sát hành vi ứng xử của đối phương luôn luôn là việc đáng làm. Khi chúng ta quan sát thấy những dấu hiệu cảnh báo sớm, chúng ta cần hành động ngay nhằm điều chỉnh trước khi giữa hai người hình thành lối hành xử mang tính lối mòn một cách trọn vẹn.

**BÀI HỌC CUỐI CÙNG** là đây: dù ở trên thuyền hay trong cuộc sống, vì lợi ích của chính mình, bạn làm ơn hãy hạ nhiệt trước khi **QUYẾT ĐỊNH**

hành động bất cứ điều gì. Nếu không, QUYẾT ĐỊNH của chúng ta sẽ chỉ phá hủy tương lai của chính chúng ta. Và cuối cùng, đã bao giờ bạn nghĩ đến chuyện lên một kế hoạch bù đắp cho bản thân, nhớ xem lần cuối tôi đã QUYẾT ĐỊNH phản ứng thế nào. Tôi quyết rằng mình sẽ không hành động như vậy nữa, nhưng khi máu nóng đã bốc quá đầu, ai biết chuyện gì sẽ xảy ra?

## CHƯƠNG 11.

### NHỮNG BÀI HỌC TỪ SỰ PHI LÝ:

#### Tại sao cái gì cũng cần phải thử

**P**hàm là con người, ai cũng thích được nhận xét là người thật lạc quan, lý trí và logic. Chúng ta cảm thấy tự hào trên “thực tế” là chúng ta đưa ra những quyết định dựa trên lý trí. Khi quyết định đầu tư tiền bạc, mua một căn nhà, chọn trường học cho lũ trẻ, hay lựa một liệu pháp chăm sóc sức khỏe, chúng ta thường cho rằng đó là những quyết định đúng đắn.

Đôi khi là đúng, nhưng những trường hợp trực giác mách ta đi sai đường lạc lối cũng nhiều, đặc biệt là khi chúng ta phải đưa ra những lựa chọn quan trọng, khó khăn, và nhiều mất mát. Cho phép tôi được chia sẻ câu chuyện cá nhân của mình, như một ví dụ minh họa, về một số quyết định quan trọng của chính bản thân tôi, được đưa ra sau những định kiến – mà hậu quả của nó vẫn tiếp tục ảnh hưởng tới cuộc sống của tôi mỗi ngày.

NHƯ CÁC BẠN đã biết, cơ thể tôi bị huỷ hoại nặng nề sau tai nạn. Trong số những phần cơ thể bị thương, bàn tay phải của tôi bị bỏng tới độ một số chỗ bị giơ hết cả xương ra. Ba ngày sau khi tới bệnh viện, một trong số những bác sĩ của tôi đã vào phòng và nói với tôi rằng cánh tay phải của tôi hiện đang sưng phồng lên, tạo áp lực ngăn máu lưu thông xuống bàn tay. Ông nói cần phải phẫu thuật ngay lập tức vì cơ hội cứu bàn tay của tôi là rất mong manh. Ông bày ra trước mặt tôi một khay gồm toàn dao mổ và giải thích tường tận phương pháp ông sẽ sử dụng để giảm áp cho tôi, ông sẽ phải cắt xuyên qua da thịt, sâu đến độ có thể chạm được vào mạch máu để dẫn lưu làm giảm áp lực tại đó. Ông cũng cho tôi biết vì tim và phổi của tôi đang trong tình trạng không ổn lắm, nên sẽ phải thực hiện phẫu thuật mà không gây mê.

Những gì diễn ra tiếp sau đó giống hệt như một ca trị bệnh thời Trung Cổ vậy. Một trong số những y tá kẹp chặt cánh tay gầy guộc và vai của tôi lại, một cô y tá khác thì dồn toàn bộ trọng lượng đè lên vai và cánh tay phải của

tôi. Tôi nhìn thấy bác sĩ ấn lưỡi dao mổ bén ngọt xuống da thịt mình và từ từ rạch một đường từ vai xuống, xẻ dần cho đến tận khuỷu tay. Tôi có cảm giác tựa như ông bác sĩ đang xé toang mình ra bằng chiếc cuốc làm vườn cùn quẹt, bần thiêu. Đau thấu trời xanh; không thể nào tưởng tượng nổi; tôi thở hồng hộc. Tôi nghĩ mình có thể chết đi được. Thế rồi, lại một đường rạch nữa, bắt đầu từ khuỷu tay chạy dọc về phía cổ tay.

Tôi gào lên van xin họ hãy dừng lại. “Các người đang giết chết tôi!” tôi kêu lên. Dù tôi có nói gì, có van xin thế nào, họ cũng không hề dừng lại. “Tôi không chịu nổi nữa rồi!” tôi gào thét, hết lần này đến lần khác. Họ chỉ giữ tôi chặt hơn. Tôi đã mất kiểm soát.

Cuối cùng, bác sĩ bảo tôi rằng ông gần như đã hoàn thành nhiệm vụ, và phần còn lại sẽ qua rất nhanh thôi. Thế rồi ông trao tặng tôi một công cụ để giúp tôi vượt qua nỗi đau đớn: đếm nhẩm. Ông nói tôi hãy đếm từ 1 đến 10, càng chậm càng tốt. Một, hai, ba... Tôi cảm thấy thời gian như trôi chậm lại. Chìm trong cơn đau, tất cả những gì tôi có thể làm là đếm chậm lại. Bốn, năm, sáu... đau hơn rồi lại bớt đau mỗi lần bác sĩ cắt và dừng. Bảy, tám, chín... Tôi sẽ không bao giờ quên được cảm giác cắt da xẻ thịt ấy, đau đớn tột cùng và chờ đợi... lâu hết mức hết chịu nổi... cho đến khi hét lên “MƯỜI!”

Bác sĩ ngừng cắt. Các y tá lỏng bớt tay giữ. Tôi cảm thấy mình giống hệt một chiến binh thời xưa, người vừa chiến thắng oanh liệt sự đau đớn khi bị chặt hết tay này, đến chân khác. Tôi cảm thấy kiệt sức. “Rất tốt,” bác sĩ nói. “Tôi đã rạch 4 nhát trên cánh tay anh, từ vai tới cổ tay; giờ chúng ta chỉ phải rạch thêm một vài nhát nữa là mọi chuyện thực sự kết thúc.”

Chiến binh dũng mãnh tưởng tượng của tôi tan tành mây khói. Tôi đã phải sử dụng hết sức bình sinh để cố gồng mình lên càng lâu càng tốt, để chắc chắn rằng khi đếm đến 10 thì mọi sự sẽ kết thúc. Tôi đón nhận những vết đau mới, kéo dài – những vết đau tưởng chừng như không thể nào đau hơn được vài giây trước – với một nỗi khiếp sợ kinh hãi. Làm sao tôi có thể sống sót một lần nữa đây?

“Xin đừng, tôi sẽ không làm gì cả. Xin hãy dừng lại!” tôi van xin, nhưng lời nói của tôi chả xi nhê chút gì. Thậm chí họ còn kẹp tôi chặt hơn. “Đợi, đợi đã,” tôi cố gắng, lần cuối cùng, nhưng bác sĩ vẫn tiếp tục thực hiện công việc của mình, rạch đến từng ngón tay của tôi. Tất cả những gì tôi có thể làm, đó

là đếm ngược lại mỗi khi tôi đếm đến 10. Tôi đếm đi đếm lại cho đến khi bác sĩ ngừng rạch. Bàn tay của tôi đã trở lại nhạy cảm một cách khó có thể tin nổi, và nỗi đau thì như kéo dài vĩnh viễn, nhưng tôi vẫn tỉnh táo và còn sống nhăn ra. Đau đớn và khóc lóc, tôi được cho ra nghỉ ngơi.

VÀO THỜI ĐIỂM ấy, tôi không thể hiểu nổi việc phẫu thuật này có gì quan trọng, hay việc đếm số có thể giúp một người giảm bớt nỗi đau đớn thế nào. Việc bác sĩ phẫu thuật cánh tay nhằm mục đích cứu lấy bàn tay của tôi đã phản lại lời khuyên của một số nhà điều trị khác. Ông cũng khiến tôi phải chịu đau đớn biết bao nhiêu trong ngày hôm ấy, và kí ức về ngày hôm ấy còn kéo dài nhiều năm sau. Nhưng nỗ lực của ông đã thành công.

VÀI THÁNG SAU, một hội đồng các bác sĩ khác nói với tôi rằng những đau đớn mà tôi đã trải qua nhằm cứu bàn tay của mình không mang lại kết quả tốt đẹp cho lắm, và rằng sẽ tốt hơn nếu cắt cụt từ khuỷu tay trở xuống. Tôi phản ứng lại ý tưởng đó với một sự khiếp sợ, nhưng họ đưa ra cho tôi một tình thế lựa chọn lạnh lùng và lý trí: Thay thế cánh tay của tôi bằng một cái móc để giảm thiểu tối đa nỗi đau đớn hàng ngày của tôi, họ nói vậy. Nó sẽ khiến tôi không phải trải qua vô số cuộc phẫu thuật mà tôi sẽ phải chịu đựng. Chiếc móc cũng rất tiện dụng và một khi tôi đồng ý, nó sẽ có những chức năng mà bàn tay tàn tật của tôi không thể có được. Họ còn nói tôi có thể chọn một cánh tay giả để trông ít giống Thuyền trưởng Hook hơn, nhưng loại tay giả ấy sẽ ít chức năng hơn.

Đó quả là một quyết định khó khăn. Mặc dù bàn tay tàn phế trở yếu ớt, không mấy hữu dụng và tôi phải chịu đựng nỗi đau đớn hàng ngày, nhưng tôi vẫn không muốn mất tay. Tôi không thể hình dung nổi mình sẽ sống thế nào nếu thiếu nó, hoặc làm sao tôi có thể thích nghi được việc sử dụng một cái móc hay một cánh tay bằng nhựa màu mè. Cuối cùng, tôi quyết định sẽ giữ cái tay tội nghiệp, yếu xìu và kém cỏi của mình, và cố gắng làm những điều tốt nhất có thể.

Tua nhanh đến năm 2010. Sau hơn 20 năm viết lách, hầu hết về những vấn đề học thuật, nhưng tôi vẫn không thể gõ máy tính lâu được. Tôi chỉ có thể viết được 1 trang mỗi ngày và trả lời vài thư điện tử bằng cách viết những câu ngắn gọn. Nếu tôi cố gắng làm hơn, tôi sẽ cảm thấy đau tay dai dẳng trong vài giờ đến vài ngày. Tôi không thể điều khiển hay duỗi thẳng các ngón tay; khi tôi cố làm thế, có cảm giác như các khớp xương đang bị kéo khỏi hốc của nó vậy. Chỉ có một chi tiết lạc quan, đó là tôi học được cách trông cậy

nhiều vào các phương tiện trợ giúp, trong đó có cả một phần mềm nhận diện giọng nói, và tôi cũng hiểu ra một vấn đề, đó là ở một mức độ nào đó, con người vẫn có thể sống sót với nỗi đau hàng ngày.

**RẤT KHÓ KHĂN** khi đứng ở vị trí của tôi để nói rằng tôi đã đúng hay sai khi quyết định giữ lại cánh tay của mình. Với một cánh tay tàn tật, với nỗi đau đã trải qua và vẫn tiếp tục đối mặt mỗi ngày, và những điều tôi biết được về qui trình đưa ra những quyết định, tôi hoàn toàn có thể hồ nghi rằng việc giữ lại cánh tay, tính về mặt lợi ích, là một sai lầm.

Hãy nhìn vào những định kiến bao trùm lên tôi. Đầu tiên, đó là tôi rất khó tiếp nhận những lời khuyên của các bác sĩ bởi vì hai trạng thái tâm lý chi phối, mà chúng ta gọi là “hiệu ứng sở hữu” và “mất chống đối” (hay còn gọi là “tránh mất mát”). Dưới sự ảnh hưởng của những định kiến này, chúng ta thường có xu hướng đánh giá cao những gì ta có và cho rằng hẳn phải đánh đổi đã là một sự mất mát. Những mất mát về tâm lý học là sự đau khổ, và tương tự như vậy, ta cần rất nhiều động lực để sẵn sàng từ bỏ điều gì đó. Hiệu ứng sở hữu khiến tôi đề cao cánh tay của mình quá mức, bởi vì đơn giản đó là tay của tôi và tôi gắn chặt với nó ngay từ lúc sinh ra, trong khi hiệu ứng tránh mất mát lại khiến tôi rất khó từ bỏ, ngay cả khi nếu từ bỏ sẽ tốt hơn cho tôi.

Yếu tố phi lý trí thứ hai có ảnh hưởng được biết đến với tên gọi “giữ nguyên tình trạng hiện tại”. Nghĩa là nhìn chung, chúng ta có xu hướng giữ nguyên hiện trạng của mọi thứ; thay đổi là khó khăn và đau đớn, và chúng ta thà không thay đổi còn hơn là tạo ra sự thay đổi. Trong trường hợp cá nhân của tôi, tôi thà không làm gì (một phần bởi vì tôi sợ rằng tôi sẽ nuối tiếc một quyết định thay đổi) và sống với cánh tay của mình, bất kể khổ khổ thế nào.

Thói quen thứ ba của loài người đó là khi đối diện với những quyết định không thể đảo chiều. Đưa ra một sự lựa chọn đã khó khăn, nhưng đưa ra những lựa chọn hoặc đúng hoặc sai kiểu “bước chân đi cấm kì trở lại” còn đặc biệt khó khăn hơn bội phần. Chúng ta thường nghĩ rất nhiều và nung nấu về việc mua một căn nhà hay chọn một nghề nghiệp bởi vì chúng ta không có nhiều dữ liệu về tương lai gắn với quyết định đó chờ ta phía trước. Nếu bạn biết quyết định của mình sẽ bị khắc trên đá và rằng bạn sẽ không bao giờ được đổi nhà hay đổi nghề thì sao? Thì rõ ràng bạn sẽ sợ hãi đôi chút khi đưa ra bất cứ lựa chọn nào, bởi vì bạn sẽ phải chung sống với hệ lụy của nó trong suốt phần đời còn lại. Trong trường hợp của tôi, tôi gặp khó khăn với suy nghĩ một khi đã đồng ý phẫu thuật, cánh tay của tôi sẽ ra đi mãi mãi.

Cuối cùng, khi tôi nghĩ về viễn cảnh mất cánh tay và bàn tay của mình, tôi băn khoăn liệu tôi có thể nào thích nghi nổi không. Gắn một cái móc hay một cánh tay giả vào mình thì sẽ thế nào nhỉ? Mọi người sẽ nhìn tôi như thế nào? Khi tôi muốn bắt tay một ai đó, viết một bức thư hay khi quan hệ tình dục, tôi sẽ như thế nào đây?

Giờ thì tôi đã ở trong tình trạng lý trí một cách hoàn hảo, cân đo đong đếm từng lợi hơn hại thiệt khi theo đuổi bất cứ xúc cảm nào gắn với cánh tay của mình, tôi sẽ không để hiệu ứng sở hữu, tránh mất mát hay giữ nguyên hiện trạng hay quyết định đảo chiều ảnh hưởng đến mình chút nào hết. Tôi sẽ dự đoán được tương lai của mình với chiếc tay giả và kết quả là có thể tôi sẽ thấy được hiện trạng của mình theo đúng những gì bác sĩ dự đoán. Nếu tôi lý trí hơn, có lẽ tôi sẽ làm theo lời khuyên của họ, và trong trường hợp này thì khả năng rất cao là tôi sẽ dần dần thích nghi được với hiện trạng mới của mình (như chúng ta đã được biết trong Chương 6, Về sự thích nghi). Nhưng tôi đã không lý trí được như vậy, và tôi giữ cánh tay của tôi – kết quả là phải chịu nhiều cuộc phẫu thuật hơn, giảm bớt khả năng vận động và chịu đau đớn thường xuyên hơn.

TẤT CẢ ĐIỀU này nghe có vẻ giống như những câu chuyện cổ mà mọi người thường kể (thử chậm rãi kể câu chuyện này, với ngữ âm Tây Âu: “Nếu chỉ mình tôi biết trước những gì tôi đang biết, cuộc sống hẳn đã rất khác rồi”). Bạn sẽ đặt ra câu hỏi tưởng như hiển nhiên: nếu như quyết định của tôi là sai, thì tại sao giờ đây tôi không tiến hành cưa tay của mình đi?

Một lần nữa, lại có một vài lí do phi lý trí xuất hiện ở đây. Đầu tiên, ý tưởng điên rồ là quay trở lại bệnh viện để chịu bất cứ cuộc điều trị hoặc phẫu thuật nào đã khiến tôi ngã gục. Trên thực tế, đến tận bây giờ, mỗi lần phải đi thăm người bà con nào trong viện, cái mùi bệnh viện cũng gợi lại trong tôi quá khứ kinh hoàng với những cảm xúc tang thương (Hẳn bạn có thể dễ dàng hình dung, một trong số những thứ khiến tôi kinh hãi nhất chính là viễn cảnh bị nằm viện điều trị trong một thời gian dài.) Thứ hai, bất chấp thực tế là tôi hiểu và có thể phân tích những quyết định thiên kiến của mình, tôi vẫn tiếp tục trải nghiệm chúng. Chúng không ngừng ảnh hưởng tới tôi (đây cũng là điều bạn cần ghi nhớ nếu bạn nỗ lực trở thành một người quyết định đúng đắn hơn). Thứ ba, sau nhiều năm đầu tư thời gian và công sức để huấn luyện chức năng cho bàn tay, chung sống với sự đau đớn mỗi ngày và hình dung xem mình sẽ làm việc thế nào với những hạn chế về thể xác, tôi trở thành nạn



nhân của cái mà chúng ta gọi là “hao mòn chi phí ngầm”. Nhìn lại tất cả những nỗ lực của mình, dù miễn cưỡng, nhưng tôi những muốn có thể xoá chúng đi và thay đổi quyết định.

Lý do thứ tư đó là, 20 năm sau tai nạn, tôi đã có thể lý trí hoá sự lựa chọn của mình theo một cách nào đấy. Như tôi đã nói, con người ta là một cỗ máy lý trí kì diệu, và trong trường hợp của mình, tôi đã tự nhủ biết bao lần để thuyết phục bản thân rằng lựa chọn của mình là đúng đắn. Ví dụ, tôi cảm thấy nhột khi có ai đó động vào cánh tay phải của mình, và tôi đã tự thuyết phục bản thân rằng lần cảm giác duy nhất ấy cũng là một trải nghiệm tuyệt vời trong thế giới vẫn còn cảm giác.

Cuối cùng, có một lý do hoàn toàn lý tính khiến tôi giữ lại cánh tay của mình: sau rất nhiều năm, có rất nhiều thứ thay đổi, trong đó có cả bản thân tôi. Trước tai nạn, tôi chỉ là một cậu thanh niên trẻ, tôi có thể lựa chọn rất nhiều con đường phía trước. Nhưng sau tai nạn, tôi theo đuổi những con đường đặc biệt, cá nhân, lãng mạn, chuyên nghiệp dù ít dù nhiều phù hợp với khả năng và giới hạn của mình, và tôi hình dung ra những cách để vận hành theo con đường mình đã chọn. Nếu là một chàng trai 18 tuổi, tôi đã quyết định thay cánh tay bằng một cái móc, giới hạn và năng lực của tôi có thể cũng đã khác. Ví dụ, có thể tôi sẽ làm việc với kính hiển vi và theo đó, có thể đã trở thành một nhà sinh học. Nhưng giờ đây, khi đã ở vào lứa tuổi trung niên và đã đầu tư rất nhiều thứ để tổ chức lại cuộc sống như thế này, thì việc tạo ra những thay đổi lại càng trở nên khó khăn với tôi.

Ý nghĩa của câu chuyện này là gì? Rất khó để đưa ra những quyết định lớn, trọng đại, thay đổi cuộc sống bởi vì tất cả chúng ta đều rất dễ bị sa vào ma trận của những định kiến. Chúng ảnh hưởng tới ta nhiều hơn ta tưởng, và chúng tới thăm ta nhiều lần hơn so với mong muốn thừa nhận của ta.

## **Bài học từ Kinh thánh và những con đỉa**

**T**rong những chương trước, chúng ta đã chứng kiến sự phi lý trí giữ vai trò trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống chúng ta: trong thói quen, trong hẹn hò, trong niềm hứng khởi nơi công sở, trong cách chúng ta quyên góp tiền bạc, trong những vấn đề liên quan đến mọi việc và các ý tưởng, trong khả năng thích nghi và cả ham muốn báo thù. Tôi nghĩ chúng ta có thể

tổng kết những hành vi mang tính phi lý trí của chúng ta vào hai bài học chung và một kết luận như sau:

1. Chúng ta có rất nhiều xu hướng phi lý trí.

2. Chúng ta thường không lường trước được những sự phi lý trí này ảnh hưởng như thế nào đến chúng ta, nghĩa là chúng ta thường không thực sự hiểu cái gì đang điều khiển hành vi của chúng ta.

Ergo, Chúng ta – với ý nghĩa là Bạn, Tôi, Các công ty và những người Làm chính sách – cần phải hoài nghi về trực giác của con người. Nếu chúng ta tiếp tục làm theo bản năng và những khái niệm chung hoặc đi theo những con đường dễ dàng hơn hoặc theo thói quen chỉ bởi vì “ừm, mọi việc chẳng phải luôn là như vậy sao”, thì chúng ta sẽ vẫn tiếp tục mắc sai lầm – kết quả là rất nhiều thời gian, nỗ lực, đau đớn và tiền bạc đều thường chui xuống cùng một lỗ (và thường là cái lỗ sai lầm). Nhưng nếu chúng ta học cách đặt ra những câu hỏi cho bản thân và kiểm chứng lòng tin, chúng ta có thể phát hiện ra từ khi nào chúng ta đã sai và sai như thế nào, từ đó có thể cải thiện cách yêu, sống, làm việc, sáng tạo, quản lý và điều hành.

Vậy thì chúng ta sẽ kiểm nghiệm chính trực giác của chúng ta? Chúng ta có một phương pháp cũ kỹ và đã được thử nghiệm cho điều này – một phương thức có nguồn gốc cổ xưa như Kinh thánh và tôi đã từng được học trong lớp học kinh tế ứng dụng của Al Roth. Trong chương 6 của Sách Khải huyền, chúng ta sẽ tìm thấy một người có tên là Gideon đang trò chuyện với Chúa Trời. Gideon, là một con chiên hoài nghi, ông không dám chắc tiếng nói mà ông ta nghe được có thực là lời của Chúa Trời hay là tiếng nói từ trong tưởng tượng của mình. Thế nên ông hỏi Đấng Vô hình hãy làm ra một cơn mưa nhỏ. “Nếu Ngài trao cho con sứ mệnh giải thoát cho người dân Israel như Ngài đã nói,” ông nói với Tiếng Nói, “thì hãy cho con một dấu hiệu, con sẽ đặt một tấm lông cừu trên sân đập lúa; nếu cơn mưa chỉ làm ướt chỗ lông cừu thôi, còn sân bao quanh vẫn khô ráo, thì con sẽ biết Ngài muốn dùng tay con để cứu nước Israel, như Ngài đã nói.”

Những gì Gideon đề xuất ở đây chính là một bài kiểm tra: Nếu thực sự là Chúa Trời đang nói chuyện với ông, thì Người sẽ có khả năng làm cho tấm lông cừu ướt, trong khi nền đất xung quanh vẫn khô. Chuyện gì xảy ra? Gideon thức dậy vào sáng hôm sau, nhận thấy tấm lông cừu đã ướt sũng, thậm chí còn vắt được ra cả bát nước. Nhưng Gideon là một nhà thử nghiệm

thông minh. Ông không dám chắc liệu những gì xảy ra có phải do tình cờ hay không, liệu chuyện đấm lông cừu này bị ướt là chuyện bình thường, hoặc cứ để đấm lông cừu ngoài trời qua một đêm là nó sẽ bị ướt như vậy. Gideon cần ra một điều kiện có tính kiểm soát cao hơn. Thế là ông lại cầu xin Chúa Trời gia ân thêm một lần nữa, lần này ông đưa ra yêu cầu thử nghiệm theo một cách khác: Và Gideon nói với Chúa Trời: “Xin Ngài đừng nổi giận với con, và con chỉ xin Ngài thêm một lần nữa thôi, con cầu xin Ngài, với tấm lông cừu, hãy làm cho nó khô, còn xung quanh nền đất sẽ ướt.” Điều kiện kiểm soát của Gideon cuối cùng đã thành công. Thật kì lạ và ngạc nhiên, phần còn lại của nền đất thì ướt, còn tấm lông cừu thì khô cong. Gideon đã chứng minh được tất cả những gì ông cần, và ông đã học được một kĩ năng nghiên cứu cực kì quan trọng.

**ĐỐI LẬP VỚI** thí nghiệm cẩn trọng của Gideon, hãy thử nghĩ đến cách người ta thực hành ngành thuốc hàng ngàn năm nay. Nghề thuốc từ trước đến nay vẫn luôn được nhìn nhận là nghề thông thái; những thầy thuốc cổ xưa thực hành nghề này dựa trên trực giác kết hợp với kinh nghiệm “trăm hay tay quen”. Những người làm nghề thuốc đầu tiên sau đó đã truyền lại cho những thế hệ tiếp theo sự hiểu biết uyên thâm của mình. Các bác sĩ không được đào tạo để hoài nghi trực giác cũng như kinh nghiệm của mình; họ phụ thuộc nặng nề vào người thầy của mình. Một khi khoá học kết thúc, họ hoàn toàn tin tưởng vào hiểu biết của mình (và rất nhiều người tiếp tục hành nghề với sự hiểu biết ấy). Vậy là họ cứ làm cùng một kiểu, hết lần này đến lần khác, thậm chí đối với những vấn đề tưởng chừng như hiển nhiên.

Một thí dụ về sự sai lệch trong nhận thức chung của nghề thuốc, đó là sử dụng con đĩa như một phương thuốc. Trong hàng ngàn năm, đĩa được dùng để chích máu – một liệu trình mà người ta cho rằng sẽ giúp cân bằng lại bốn yếu tố (máu, đờm dãi, mật xanh và mật vàng). Theo đó, các ứng dụng từ tạo vật hút máu, trông giống như con sên này được cho là có thể chữa trị bách bệnh, từ đau đầu đến béo phì, từ lòi dom (trĩ) cho đến viêm thanh quản, từ đau mắt cho đến bệnh thần kinh. Vào thế kỉ XIX, kinh doanh đĩa bùng phát; trong những cuộc chiến thời Napoleon, nước Pháp đã nhập khẩu hàng triệu hàng triệu con vật hút máu này. Quả thực, nhu cầu dùng đĩa cho y học thời kì này đã có lúc cao đến độ loài này suýt nữa bị tuyệt chủng.

Giờ, nếu bạn là một bác sĩ người Pháp sống ở thế kỉ XIX bắt đầu thực hành nghề y, bạn “biết rằng” loài đĩa có tác dụng chữa bệnh, bởi vì chúng đã

được sử dụng một cách “thành công rực rỡ” trong nhiều thế kỉ. Hiểu biết của bạn còn được củng cố bởi những bác sĩ khác, những người “biết rằng” đĩa có tác dụng – hoặc nhờ kinh nghiệm cá nhân, hoặc nhờ những khái niệm chung đã được bao người thừa nhận. Bệnh nhân đầu tiên của bạn xuất hiện – giả sử là một người đàn ông bị đau đầu gối. Bạn đặt một con đĩa lên bắp đùi ông ta, ngay phía trên đầu gối, rút máu ở tại điểm ấy (hoặc ở chỗ nào bạn thấy cần thiết). Sau đó, bạn cho bệnh nhân về nhà và nghỉ ngơi trong vòng 1 tuần. Nếu bệnh nhân ngừng than vãn về cái chân đau, bạn tự khắc nghĩ rằng đó là do tác dụng của bài thuốc đĩa.

Đáng tiếc cho cả bạn và người bệnh nhân kia, là các bạn không được tận hưởng lợi ích từ những công nghệ tân tiến, cho nên bạn không biết việc rạch đầu gối của một người bình thường là một tội ác. Cũng như không có nhiều nghiên cứu đánh giá về hiệu quả của sự nghỉ ngơi, ảnh hưởng tốt đến tâm lý bệnh nhân từ việc được một người mặc áo blu trắng chăm sóc, hoặc rất nhiều ảnh hưởng của thuốc an thần dưới nhiều dạng thức khác nhau (mà tôi đã từng viết một phần rất dài trong cuốn *Phi lý trí*). Tất nhiên, các thầy thuốc không phải là người xấu; ngược lại, họ tốt bụng và quan tâm. Lý do khiến hầu hết các thầy thuốc chọn nghề này là vì họ muốn chăm sóc sức khoẻ cho mọi người và muốn ai cũng được an vui. Mía mai thay, sự tốt bụng và tấm chân tình muốn giúp đỡ mọi bệnh nhân của họ đã biến họ trở thành những người khó có thể hi sinh cách đối đãi tử tế với một vài bệnh nhân, đổi lại, thực hành được một thí nghiệm.

Tưởng tượng nhé, nếu bạn là một thầy thuốc thế kỷ XIX, những người tin tưởng mãnh liệt rằng kỹ nghệ dùng đĩa là hiệu quả. Liệu bạn có dám thực hiện một thí nghiệm để kiểm chứng lại niềm tin? Liệu có cần phải thực hiện một thí nghiệm trên chính sự đau đớn của con người? Và để cho ra đời những thí nghiệm được kiểm soát đầy đủ, liệu bạn có dám thực hiện thí nghiệm trên nhóm bệnh nhân đa dạng, từ việc điều trị bằng đĩa cho đến những điều kiện điều trị khác (ví dụ là sử dụng một thứ gì đó giống đĩa, cũng có vẻ hút máu như đĩa nhưng thực tế lại không hề hút máu). Liệu có bác sĩ nào dám chỉ định một vài bệnh nhân của mình vào một nhóm điều điều trị nào đó và tước đoạt của họ cơ hội được chữa chạy bằng phương cách hữu hiệu theo quan niệm cũ? Tệ hơn nữa, bác sĩ nào dám thiết kế ra một quá trình điều trị trong đó bao gồm đủ loại đau đớn, gắn kèm với các loại điều trị nhưng lại bỏ qua những phần đáng lẽ phải được hỗ trợ - chỉ để tìm kiếm kết luận cho một liệu trình mà bác sĩ nghĩ rằng nó sẽ hiệu quả?

Vấn đề ở đây là: rất không tự nhiên đối với những người – thậm chí là những người được đào tạo để trở thành thầy thuốc – có thể dám lãnh lấy chi phí gắn liền với những thí nghiệm, đặc biệt khi họ có một cảm giác can đảm chắc chắn rằng việc họ đang làm hoặc đang đưa ra là một đề xuất có lợi. Đó chính là khi Bộ Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm (FDA – *Food and Drug Administration*) phải vào cuộc. FDA sẽ yêu cầu phải chứng minh những loại dược phẩm đang sử dụng đảm bảo an toàn và hiệu quả. Do quy trình để xác minh đó rất công kềnh, đắt đỏ và phức tạp, FDA sẽ chỉ duy trì một cơ quan nhỏ yêu cầu các tổ chức phải làm việc với nó để tiến hành các thí nghiệm. Nhờ vào những thí nghiệm như vậy, chúng ta giờ đã biết vì sao một số loại thuốc ho lại có hại hơn có lợi, rằng phẫu thuật khi đau lưng và chi dưới hầu như rất vô ích, rằng ghép tim cho bệnh nhân thiếu máu không có tác dụng kéo dài sự sống của bệnh nhân, và rằng trong khi ăn kiêng, tức là đang giảm lượng cholesterol, hoá ra lại không có hiệu quả trong việc ngăn ngừa bệnh tim. Và chúng ta ngày càng trở nên lo ngại trước những ví dụ về những liệu trình không hiệu quả như chúng ta vẫn từng hi vọng. Chắc chắn rằng, con người có thể và đã phàn nàn nhiều về FDA; nhưng những đóng góp của họ cho thấy nhờ có họ, chúng ta đã đi xa hơn rất nhiều so với khi không có cơ quan này.

GIÁ TRỊ CỦA các thí nghiệm là một trong những cách tốt nhất để biết được cái gì thực sự hiệu quả và cái gì nằm ngoài tầm kiểm soát. Tôi chưa gặp bất cứ ai muốn hủy bỏ các thí nghiệm khoa học để chỉ dựa vào những cảm giác đúng và trực giác. Nhưng tôi cũng ngạc nhiên khi thấy rằng tầm quan trọng của các thí nghiệm không được ghi nhận rộng rãi hơn, đặc biệt là khi nó giúp đưa ra những quyết định quan trọng trong kinh doanh và trong xây dựng chính sách công. Thẳng thắn mà nói, tôi thường xuyên kinh ngạc trước những giả định táo bạo là những nhà kinh doanh hoặc chính trị gia thường cho rằng, đi kèm với đó là những thuyết phục không ngơi, trực giác của họ là chính xác.

Nhưng những nhà chính trị và kinh doanh cũng chỉ là con người, với những thành kiến như tất cả chúng ta, và những loại quyết định mà họ đưa ra cũng dễ trở thành những nhận định sai lầm, giống như những quyết định trong y học vậy. Vậy thì chẳng phải đã rõ ràng sao khi nói cần phải có những thí nghiệm mang tính hệ thống trong kinh doanh và chính trị đến vậy?

Chắc chắn là, nếu tôi định đầu tư vào một công ty, tôi sẽ đầu tư vào một

công ty đã được thử nghiệm hệ thống trên những kỳ vọng cơ bản. Tưởng tượng xem một doanh nghiệp có thể có bao nhiêu lợi nhuận, nếu những lãnh đạo của nó hiểu được sự tức giận của khách hàng, và một lời xin lỗi chân thành có thể xoa dịu mọi rạn nứt (như trong Chương 5, Bàn về sự Trả thù). Liệu nhân viên sẽ tăng năng suất lên bao nhiêu nếu các cấp quản lý tầm trung hiểu được vai trò quan trọng của sự tự hào trong công việc (như chúng ta đã thấy trong Chương 2, Ý nghĩa của Lao động). Và hãy tưởng tượng xem các công ty sẽ hiệu quả biết bao nhiêu (không đề cập tới những bài PR lộ liễu) nếu họ ngừng việc trả cho những lãnh đạo cao cấp khoản tiền thưởng kếch sù và tập trung hơn vào mối quan hệ giữa lương thưởng và hiệu quả công việc (như chúng ta đã thấy trong Chương 1, Chi lương (thưởng) nhiều nhưng chẳng nhận lại bao nhiêu).

Cách tiếp cận tiệm cận với các thí nghiệm cũng có thể ảnh hưởng tới những chính sách của chính phủ. Đường như các chính phủ thường đưa ra những chính sách rộng rãi cho mọi thứ, từ sự cứu trợ tài chính cho các ngân hàng, đến các chương trình hỗ trợ mua nhà, từ chính sách nông nghiệp tới giáo dục và chẳng thềm làm nhiều thí nghiệm kiểm nghiệm. Liệu 700 tỷ đô-la để cứu trợ các ngân hàng có phải là cách tốt nhất để hỗ trợ cho cơn khủng hoảng tài chính? Liệu đưa ra con số calorie bên cạnh các món ăn có giúp người ta đưa ra những lựa chọn thực đơn có lợi cho sức khoẻ hơn (mà vấn đề là các con số đưa ra có chuẩn không nữa)?

Câu trả lời là mù mờ. Chẳng phải sẽ hay hơn nếu như chúng ta nhận ra rằng, bất chấp sự tin tưởng và lòng thành thực trước những nhận định của mình, trực giác vẫn chỉ là trực giác? Rằng chúng ta cần thu thập thêm nhiều thông tin thực tế hơn về cách con người thực sự hành xử, nếu như chúng ta muốn cải thiện những chính sách công cộng và thể chế? Đối với tôi, trước khi tiêu hàng tỷ đô-la vào một chương trình mà chưa biết hiệu quả đến đâu, thì cách tốt hơn cả là thực hiện một vài thí nghiệm nhỏ trước, và nếu có thời gian, là vài thí nghiệm lớn hơn một chút.

Như Sherlock Holmes đã nói, “Đưa ra lý thuyết trước khi có dữ liệu là một sai lầm chết người.”

ĐẾN GIỜ TÔI hy vọng rằng đã rõ ràng khi chúng ta đặt một người ở đâu đó giữa Thuyền trưởng Spock lý trí và Homer Simpson cảm tính, thì hoá ra chúng ta gần với Homer hơn chúng ta hy vọng hoặc nhận ra. Trong trường hợp đó, nhiệm vụ của chúng ta là vượt qua giới hạn của sự nhận thức. Cũng

như chúng ta sử dụng đai an toàn để bảo vệ mình khỏi tai nạn và mặc áo ấm để khỏi lạnh lửng, chúng ta cần biết giới hạn của chúng ta cho đến khi nó vẫn còn nằm trong khả năng suy nghĩ và có lý của chính chúng ta – đặc biệt là khi phải đưa ra những quyết định quan trọng trong đời sống cá nhân, công sở và công cộng. Một trong những cách tốt nhất để phát hiện ra các sai lầm của chúng ta và làm những cách khác nhau để vượt qua chúng đó là tiến hành các thí nghiệm, tập hợp và xem xét các dữ liệu, so sánh hiệu ứng của thí nghiệm và điều kiện kiểm soát, và xem chuyện gì xảy ra. Như Franklin Delano Roosevelt đã từng nói, “Đất nước này cần và, trừ khi tôi sai lầm, đất nước này đòi hỏi thí nghiệm táo bạo, bền bỉ. Quan niệm phổ biến là chọn lấy một phương pháp và thử nó: Nếu nó sai, hãy thừa nhận điều đó thẳng thắn và lựa chọn một cách khác. Nhưng trên tất cả, hãy thử một cái gì đấy.”

HI VỌNG bạn yêu thích cuốn sách này. Tôi cũng chân thành mong ước rằng bạn sẽ không nghi ngờ trực giác và sẽ tiến hành những thí nghiệm của riêng mình, nhằm nỗ lực đưa ra những quyết định đúng đắn hơn. Hãy hỏi. Khám phá. Đối đầu với đá. Đặt câu hỏi cho hành vi của bạn, cho công ty của bạn, cho nhân viên và những nhà kinh doanh, và những cơ quan, những chính trị gia, những chính phủ. Bằng cách ấy, chúng ta có thể khám phá ra những cách để vượt qua giới hạn của chính mình, và đó là một hy vọng sáng bừng cho ngành khoa học xã hội.

HẾT

Không hẳn. Đây chỉ là những bước đi đầu tiên trong hành trình khám phá sự phi lý bên trong chúng ta, phía trước vẫn còn một con đường dài và nhiều hứng khởi.

Yêu quý (một cách phi lý trí),

Dan

## LỜI CẢM ƠN

**M**ột trong những điều tuyệt vời nhất trong cuộc đời nghiên cứu của tôi đó là chúng tôi được chọn những đồng sự cho mỗi dự án. Đây là một lãnh địa mà tôi có thể tự hào mà nói rằng mình đã đưa ra những lựa chọn tốt nhất có thể. Trải qua nhiều năm, tôi đã tích lũy được một gia tài khổng lồ khi được làm việc với hầu hết những đồng nghiệp / bạn bè trên cả tuyệt vời. Từ trong sâu thẳm, tôi thành thực cảm ơn những cộng sự tuyệt vời bởi sự nhiệt thành, dũng cảm đương đầu, sự sáng tạo và cả tình cảm bạn bè cũng như sự rộng lượng của họ. Nghiên cứu mà tôi nêu ra trong cuốn sách này phần lớn là sản phẩm xuất phát từ sự nỗ lực của họ (mời xem kỹ thêm ở phần những đồng sự mà tôi viết sau đây), còn bất cứ sai sót hoặc thiếu sót nào nếu có, hoàn toàn thuộc về lỗi của của tôi.

Khi gửi lời biết ơn trực tiếp của tôi tới những đồng sự, tôi cũng muốn nói lời cảm ơn tới nhóm những nhà tâm lý, kinh tế và nghiên cứu của trường kinh doanh. Tôi được hưởng đặc quyền ưu tiên khi được thực hiện những điều tra của mình như thể nó là một phần trong lịch trình của trường. Thế giới nghiên cứu khoa học là một nơi tuyệt vời. Những ý tưởng mới liên tục được phát kiến, dữ liệu được thu thập, và các học thuyết liên tục được xét lại (một số học thuyết được xem lại nhiều hơn một số khác. Những nỗ lực đó là kết quả làm việc chăm chỉ của rất nhiều những cá nhân xuất sắc, những người đam mê đầy tri thức của loài người tiến lên phía trước. Mỗi ngày, tôi lại học được rất nhiều điều mới mẻ từ những người đồng sự nghiên cứu và tôi cũng thường xuyên nhắc nhở mình rằng còn biết bao nhiêu điều ta chưa biết.

Trong quá trình viết cuốn sách này, tôi cũng buộc phải nhận ra mình đã đi được bao xa, kể từ khi biết mình có thể viết được, và lời cảm ơn sâu sắc tôi dành cho Erin Allingham, người đã giúp đỡ tôi viết lách, Bronwyn Fryer, người đã giúp tôi nhìn rõ mọi sự hơn, và Claire Wachtel, người giúp tôi nhìn mọi thứ trong toàn cảnh với một thái độ hài hước hiếm có ở những người biên tập. Tôi cũng nhận được rất nhiều lời góp ý có giá trị và những gợi ý từ Aline Grüneisen, Ania Jakubek, Jared Wolfe, Kali Clark, Rebecca Waber, và Jason Bissey. Sophia Cui, John Hagerty và bạn bè của tôi ở McKenney đã



vạch cho tôi những hướng sáng tạo vô giá, và nhóm ở Levine Greenberg Literary Agency đã giúp đỡ tôi rất nhiều. Và tôi gửi lời cảm ơn đặc biệt tới một người đã khiến cuộc sống sôi động lên biết bao nhiêu: Megan Hogerty.

Cuối cùng, tôi dành tình cảm và sự biết ơn cho người vợ yêu quý của mình, Sumi. Tôi vẫn thường nghĩ rằng mình sẽ vượt qua cuộc sống này dễ dàng thôi, nhưng với mỗi năm của cuộc đời qua đi, tôi ngày càng nhận ra tôi đã có thể gặp biết bao trở ngại hơn thế này rất nhiều nếu thiếu em, nhưng may mắn thay, cuộc sống ấy đã trở nên tuyệt vời đến thế nào, khi tôi có em bên đời. Sumi, tối nay, anh sẽ thay cái bóng đèn cháy khi trở về nhà. Thực tình, anh có thể sẽ về muộn, thế nên anh sẽ làm vào sáng mai. Ừm, em biết không, anh chắc chắn sẽ thay cái bóng đèn cháy ấy vào cuối tuần này, anh hứa đấy.

Yêu thương,

Dan

# DANH SÁCH CỘNG SỰ

## EDUARDO ANDRADE

**E**duardo và tôi gặp nhau ở một chương trình mùa hè của Trung tâm Nghiên cứu Cao cấp của Đại học Stanford. Đó là một mùa hè kỳ diệu tính trên cả phương diện học thuật lẫn đời sống cá nhân. Eduardo có một văn phòng ngay cạnh văn phòng của tôi, chúng tôi đi dạo trên đồi và trò chuyện. Lĩnh vực chính mà Eduardo chuyên tâm nghiên cứu là về cảm xúc, và đến cuối hè năm đó, chúng tôi đã đưa ra vài ý tưởng liên quan giữa việc ra quyết định và cảm xúc. Eduardo là người Brazil, khả năng nấu nướng và pha chế đồ uống của anh ấy có thể khiến cả đất nước của anh ấy phải tự hào. Eduardo hiện là giáo sư tại Đại học California, Berkeley.

## RACHELI BARKAN

**R**acheli (thường được gọi bằng tên Rachel) và tôi trở thành bạn bè từ nhiều năm về trước, khi cả hai vừa mới tốt nghiệp đại học. Trong nhiều năm, chúng tôi đã trò chuyện về nhiều loại dự án nghiên cứu có thể tiến hành chung, nhưng chúng chỉ thực sự trở thành hiện thực khi cô làm việc một năm ở Duke. Làm việc chung với cô, tôi hiểu ra rằng té ra cà phê là một “nguyên liệu” rất cần thiết cho việc biến ý tưởng thành hành động, và chúng tôi đã rất vui khi cô đến thăm và phát triển được rất nhiều ý tưởng cho các dự án. Racheli có một vốn hiểu biết khổng lồ, cô thông minh và sâu sắc, tôi ước gì mình được làm việc nhiều hơn nữa với cô. Racheli hiện là giáo sư tại Đại học Ben Gurion ở Israel.

## ZOË CHANCE

**Z**oë là một hình mẫu của sự sáng tạo và tốt bụng. Nói chuyện với cô

giống lạc bước vào một viện bảo tàng – bạn biết chắc chắn là sẽ rất thú vị và lý thú, nhưng rất khó để nắm bắt được đường chạy tư duy của cô ấy. Làm việc cùng nhau, với tình yêu cuộc sống và nhân loại, cô ấy là một kết hợp lý tưởng giữa một nhà nghiên cứu và bạn bè. Zoë hiện là học viên PhD ở Harvard.

## HANAN FRENK

**K**hi tôi còn chưa ra trường, tôi tham dự lớp học về tâm lý trí não của thầy Hanan. Đó là lớp học đầu tiên của tôi, và nó thay đổi hoàn toàn cuộc sống của tôi. Ngoài những dữ liệu đã có trên lớp, thái độ của Hanan là hướng tới việc nghiên cứu và đặt ra những vấn đề cao hơn nữa, điều đó truyền cảm hứng cho tôi trở thành một nhà nghiên cứu. Tôi vẫn nhớ rất nhiều triển vọng trong nghiên cứu và cuộc sống của ông, và tôi vẫn sống phần lớn dựa trên những hy vọng ấy. Đối với tôi, Hanan là một người thầy lý tưởng. Hanan hiện đang là giáo sư ở Đại học Tel-Aviv, Israel.

## JEANA FROST

**J**eana là một trong những sinh viên tốt nghiệp khoá đầu tiên của tôi tại Media Lab ở MIT. Cô sáng tạo và chiết trung, hứng thú với rất nhiều thứ và có nhiều kỹ năng, thanh thoát tựa hồ như cô đến từ cõi hư vô. Chúng tôi làm chung rất nhiều dự án về hệ thống thông tin, hẹn hò trực tuyến, những tác nhân ảnh hưởng tới những quyết định, và trong quá trình này, tôi hiểu được các nhà thiết kế nghĩ gì, thử nghiệm và khám phá những gì. Jeana hiện đang là giám đốc một công ty mạng lớn.

## AYELET GNEEZY

**T**ôi gặp Ayelet nhiều năm trước, trong một cuộc picnic do một người bạn chung của chúng tôi tổ chức. Ấn tượng ban đầu của tôi đối với cô rất tốt, và qua thời gian, tôi càng dành cho cô nhiều sự trân trọng hơn. Ayelet là một người phụ nữ tuyệt vời, một người bạn tốt, và thật tình cờ những đề tài mà

chúng tôi quyết định cộng tác lại về sự nghi ngờ và trả đũa. Nhưng dù nguyên nhân khiến chúng tôi tìm hiểu về những đề tài này là gì, thì kết quả của chúng khi kết thúc thử nghiệm đều rất hữu hiệu trên cả phương diện học thuật lẫn cá nhân. Ayelet hiện là Giáo sư ở Đại học California, San Diego. (Nếu bạn thấy tiếp cái họ Gneezy trong danh sách cộng sự của tôi ở sau, thì không phải đơn giản là vì đó là một cái họ phổ biến đâu!)

## **URI GNEEZY**

**U**ri là một trong những người chua cay và sáng tạo nhất mà tôi từng biết. Cả hai phẩm chất ấy đã dễ dàng và nhanh chóng biến anh trở thành một nhà nghiên cứu quan trọng và hiệu quả. Vài năm trước, tôi đưa Uri đến lễ hội Burning Man, và, chúng tôi thấy anh hoàn toàn phù hợp với không khí ở đó. Trên đường trở về, anh bị thua cược trong một cuộc cá cược, và kết quả anh phải chịu “phạt” bằng cách tặng một món quà cho một người ngẫu nhiên trong vòng một tháng. Đáng buồn là sau khi trở về cuộc sống văn minh, anh không đủ khả năng thực hiện việc đó. Uri hiện là giáo sư tại Đại học California, San Diego.

## **EMIR KAMENIA**

**T**ôi quen biết Emir qua Drazen và nhanh chóng nhận thấy anh có một loạt những kỹ năng và tư duy sâu sắc về kinh tế đáng nể. Nói chuyện với Emir luôn khiến tôi có cảm giác được trò chuyện với những nhà triết học châu Âu thế kỷ XVIII – như kiểu không có gì phải vội vã hết, và cuộc thảo luận bản thân nó đã có giá trị. Một kiểu thảo luận hoàn toàn trong sáng. Tôi ngờ là đến giờ anh không còn là chàng sinh viên vừa tốt nghiệp, cuộc sống đã khiến anh thay đổi đôi chút, nhưng tôi vẫn luôn vui khi nghĩ đến những cuộc tranh luận ấy. Emir hiện là giáo sư ở đại học Chicago.

## **LEONARD LEE**

**L**eonard theo học chương trình PhD tại MIT, nghiên cứu về các chủ đề

liên quan đến thương mại điện tử. Vì chúng tôi đã từng làm việc rất nhiều với nhau, nên chúng tôi bắt đầu cùng nhau nghỉ ngơi vào những buổi tối muộn; điều này tạo điều kiện cho chúng tôi tham gia vào những dự án khác với nhau. Cộng tác với Leonard rất tuyệt. Anh là người tràn đầy năng lượng và nhiệt tình, số lượng những thí nghiệm anh tiến hành mất khoảng một tuần thì người khác phải làm đến cả quý. Thêm nữa, anh còn là một trong những người dễ thương nhất tôi từng biết, và luôn thấy dễ chịu khi trò chuyện và làm việc với anh. Leonard hiện nay là giáo sư của trường Đại học Columbia.

## **GEORGE LOEWENSTEIN**

**G**eorge là một trong những đồng sự đầu tiên mà tôi yêu quý và làm việc lâu nhất với tôi. Anh còn là hình mẫu của tôi nữa. Trong suy nghĩ của tôi, George là người sáng tạo nhất, là nhà nghiên cứu uyên bác nhất trong ngành kinh tế học hành vi. Anh có một khả năng đặc biệt khi quan sát thế giới xung quanh và tìm ra những sắc thái hành vi cực kì quan trọng cho sự hiểu biết của con người đối với thiên nhiên cũng như cho các chính sách. George hiện và mới được phong là Giáo sư Herbert A. Simon của trường Đại học Kinh tế và Tâm lý ở Carnegie Mellon.

## **NINA MAZAR**

**N**ina dự định đến đại học MIT vài ngày để xem kết quả nghiên cứu của mình tại đây và cuối cùng ở lại làm việc đến 5 năm. Trong thời gian chúng tôi làm việc vui vẻ với nhau, tôi luôn tin tưởng vào cô ấy. Nina có khả năng nhìn ra những trở ngại và thái độ sẵn sàng vượt qua thử thách của cô ấy đã thúc đẩy chúng tôi quyết định thực hiện một vài thí nghiệm khó khăn ở nông thôn Ấn Độ. Trong nhiều năm, tôi đã hy vọng cô ấy sẽ không bao giờ ra đi; nhưng, cuối cùng, thời khắc ấy cũng đến: giờ cô là giáo sư ở Đại học Toronto. Có một thực tế khác đáng được biết: Nina còn là một nhà thiết kế thời trang cao cấp ở Milan, Italy.

## **DANIEL MOCHON**

**D**aniel là một sự kết hợp hiếm có giữa trí tuệ, sáng tạo và khả năng thực hiện rất ráo mọi thứ. Trong nhiều năm trở lại đây, chúng tôi làm việc chung ở một vài dự án, và nội lực cũng như khả năng của anh ấy vẫn tiếp tục khiến tôi kinh ngạc. Một điều mà tôi vô cùng tiếc nuối, ấy là khi tôi chuyển đến thì vừa lúc anh kết thúc công việc của mình ở MIT, và tôi ước gì chúng tôi có nhiều cơ hội để trò chuyện và hợp tác với nhau hơn. Daniel giờ đang thực tập sinh sau tiến sĩ tại Đại học Yale.

## **MIKE NORTON**

**M**ike là một sự kết hợp thú vị giữa toả sáng, tự giễu và hài hước đến chua cay. Anh có một nhân sinh quan cực kì cá tính, và anh có thể nhìn ra sự thú vị ở bất cứ đề tài nào. Tôi thường nghĩ về những dự án nghiên cứu như những chuyến phiêu lưu và với Mike, tôi sẽ phải thực hiện vài chuyến phiêu lưu vốn chỉ là những nhiệm vụ bất khả thi với người khác. Mike còn là một ca sĩ tuyệt hạng, và nếu có cơ hội, hãy yêu cầu anh ấy hát bài “Chỉ có những gã khùng mới đổ xô đến” của Elvis phiên bản của riêng anh ấy. Mike hiện là giáo sư ở Harvard.

## **DRAZEN PRELEC**

**D**razen là một trong những người thông minh nhất mà tôi từng biết, và đó là một lý do vì sao tôi làm việc ở MIT. Tôi nghĩ về Drazen là “ông hoàng” trong lĩnh vực học thuật: ông biết mình đang làm gì, ông tự tin vào bản thân, và mọi thứ ông chạm vào đều biến thành vàng. Tôi đã hy vọng, dần dần mình có thể thấm thấu và học được phong cách và sự sâu sắc của ông, nhưng chỉ chuyển văn phòng mình đến cạnh văn phòng của ông có lẽ chưa đủ. Drazen hiện là giáo sư ở MIT.

## **STEPHEN SPILLER**

**S**tephen bắt đầu sự nghiệp nghiên cứu của mình khi còn là sinh viên của John Lynch. John là giáo sư hướng dẫn của tôi khi tôi làm luận văn tiến sĩ. Vì

những mối liên hệ giữa chúng tôi trong khoa học, tôi có cảm giác Stephen là cậu em trai (nhưng cao lớn hơn) của tôi. Stephen thông minh và sáng tạo, và được chứng kiến sự tiến bộ của Stephen trong cuộc phiêu lưu vào thế giới khoa học chính là một sự ưu ái đối với tôi. Stephen hiện là nghiên cứu sinh tiến sĩ ở Duke University và nếu cậu vẫn muốn nghe những lời khuyên của chúng tôi, thì đó sẽ là chúng tôi sẽ không bao giờ để cậu ấy bỏ đi.