

TƯ DUY
NHANH VÀ CHẬM

THINKING, FAST AND SLOW

Copyright © 2011 by Daniel Kahneman.

All rights reserved.

TƯ DUY NHANH VÀ CHẬM

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2025

Alpha Books – Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Kahneman, Daniel

Tư duy nhanh và chậm : Nên hay không nên tin vào trực giác? / Daniel Kahneman; Dịch: Hương

Lan, Xuân Thanh ; – Tái bản. – H. : Thế giới ; Công ty Sách Alpha, 2025. – 580tr. ; 21cm

Tên sách tiếng Anh: Thinking, fast and slow

ISBN 9786326046427

1. Tâm lí học 2. Tư duy

153.42 – dc23

TGF0147p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

TƯ DUY NHANH VÀ CHẬM

Nên hay không nên tin vào trực giác?

(Tái bản lần thứ nhất)

DANIEL KAHNEMAN

GIẢI NOBEL KINH TẾ NĂM 2002

THINKING FAST AND SLOW

Hương Lan, Xuân Thanh dịch

Better Knowledge, Better Success



HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận – Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương
hiệu và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang

CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu

Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang

Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành

Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc – Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi

CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tạ Liên Hương

Điều phối viên: Bích Ngọc

Thiết kế bìa: Mỹ Mây

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Xuân Hồng

Phụ trách marketing: Thùy Linh,
Thiên Thảo

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Bật mí về cách ta cảm nhận và tương tác với thế giới

PGS.TS. TRƯƠNG GIA BÌNH
Chủ tịch Tập đoàn FPT

Tôi có một ấn tượng đặc biệt với Tư duy Do Thái. Ai cũng cho rằng người Do Thái thông minh đặc biệt. Những năm tôi học tập tại trường đại học và làm nghiên cứu sinh, các sinh viên Do Thái dường như lúc nào cũng là những người đứng đầu lớp. Cách tư duy của họ luôn khiến chúng ta bất ngờ và tự hỏi bí quyết đằng sau hệ thống tư duy đó là gì? Tôi có may mắn được làm việc với nhiều người Do Thái lỗi lạc. Khi hỏi, tại sao người Do Thái lại thông minh như vậy, tôi nhận được câu trả lời rằng đó là do nền văn hóa và cách giáo dục đã đem lại hệ thống tư duy tốt chứ không phải do gen di truyền. Thật vậy, nếu bạn đến đất nước Israel, bạn sẽ thấy người Do Thái cũng có đủ màu da, chủng tộc khác nhau. Chính các yếu tố hệ thống trong tư duy được truyền lại qua văn hóa và giáo dục đã khiến cho những người Do Thái trở nên khác biệt.

Daniel Kahneman là một người Do Thái điển hình và là nhà tâm lý học xuất chúng đã được trao giải Nobel Kinh tế năm 2002. Qua tác phẩm này, Daniel Kahneman dẫn dắt chúng ta về với quá trình khám phá, nghiên cứu hơn 30 năm của ông và đồng nghiệp, với rất nhiều thí nghiệm được thiết kế thông minh và chính xác. Thành quả của những năm tháng lao động miệt mài đó chính là lời giải về cách thức chúng ta cảm nhận thế giới và tương tác với chúng như thế nào. Đó là cách thức mà não chúng ta vận hành, với hai hệ thống mà Daniel Kahneman gọi là Hệ thống 1 và Hệ thống 2. Nếu như Hệ thống 1 với cơ chế nghĩ nhanh, tự động, cảm tính, rập khuôn và tiềm thức thì Hệ thống 2 lại có cơ chế

nghĩ chậm, đòi hỏi nỗ lực, dùng logic, có tính toán và ý thức. Hệ thống 2 chính là cách mà cá nhân chúng ta nghĩ về cái tôi, bản ngã. Và cơ chế 1 được não vận hành thường xuyên, trong khi đó cơ chế 2 lại ít khi được sử dụng đến.

Cơ chế hoạt động của hai hệ thống trong một con người, khi được nhìn nhận trên quy mô lớn hơn, có ý nghĩa rất lớn đối với hoạt động kinh tế xã hội. Hai hệ thống này chính là con người Kinh tế hư cấu sống trên mảnh đất lý thuyết và con người Hành động trong thế giới thực tại. Các tổ chức, bằng cách nào đó cũng đang áp dụng các hình thức tương tự như các hệ thống này ở cấp độ cá nhân. Họ tránh đưa ra các quyết định sai lầm bằng các quy trình đã được khoa học hóa và hệ thống hóa, đồng thời cho phép phản biện mang tính xây dựng.

Tôi tin rằng cuốn sách này sẽ đem lại nhiều kiến thức bổ ích giúp chúng ta hiểu được năng lực tư duy của chính mình và phát huy nó.

Trân trọng giới thiệu tới bạn đọc cuốn sách bổ ích này!

Một đúc kết những nghiên cứu đẳng cấp Nobel

NGUYỄN VĂN TUẤN

**Giáo sư Y khoa, Viện Nghiên cứu Y khoa
và Đại học New South Wales, Sydney, Australia**

Bạn đọc đang cầm trên tay một cuốn sách hay. Hay từ nội dung, hàm lượng thông tin học thuật đến văn phong. Nếu có một tác phẩm nào giúp cho chúng ta – bạn và tôi – hiểu hơn về chính mình, thì đây là một tác phẩm như thế. Bằng văn phong đơn giản, trong sáng và đôi khi dí dỏm, Giáo sư Daniel Kahneman dẫn dắt bạn qua hàng loạt thí nghiệm tâm lý xã hội mà ông và đồng nghiệp đã thực hiện trong suốt bốn thập niên qua. Kết quả của những thí nghiệm được đúc kết trong cuốn sách này. Nó sẽ thách thức suy nghĩ của bạn, đồng thời cung cấp những kiến thức uyên bác để bạn có thể hiểu về hành vi của mình và của những người xung quanh. Cái hay của cuốn sách không chỉ là hàm lượng tri thức học thuật mà còn mang tính giải trí. Đọc đến chương cuối cùng và gấp cuốn sách lại, bạn đọc sẽ cảm thấy tiếc nuối rằng tại sao mình không biết những thông tin này sớm hơn!

Nói đến sách mà không đề cập đến tác giả là một thiếu sót lớn. Tác giả Daniel Kahneman là Giáo sư Tâm lý học thuộc Đại học Princeton. Ông được xem là một nhà tâm lý học vĩ đại nhất trên thế giới còn sống. Ông là người gốc Do Thái, tốt nghiệp tâm lý học từ Đại học Jerusalem (1954), và phục vụ trong quân đội Do Thái trong vai trò chuyên gia tâm lý. Năm 1958, ông sang Mỹ học và tốt nghiệp Tiến sĩ Tâm lý học ở Đại học California, Berkeley (1958). Cùng với người đồng nghiệp thân thiết là Giáo sư Amos Tversky (Đại học Stanford), ông đã thực hiện hàng loạt

thí nghiệm tâm lý và có nhiều phát hiện rất quan trọng về hành vi con người. Nhờ những công trình đột phá đó, năm 2002, ông được trao giải thưởng Nobel Kinh tế vì những phát kiến về *lý thuyết viễn cảnh* (Prospect Theory). Giáo sư Tversky không may mất qua đời vào năm 1996, nên không có “duyên” với giải Nobel mà đáng lẽ ra ông đã cùng Kahneman chia sẻ. Có thể nói không quá rằng cuốn sách bạn đang cầm trên tay là một đúc kết những nghiên cứu đẳng cấp Nobel.

Tôi đã “làm quen” với những công trình nghiên cứu của Kahneman và Tversky từ đầu thập niên 2000. Lúc đó, tôi mới bắt đầu một dự án nghiên cứu về nguy cơ gãy xương theo nguyên lý cá nhân hóa điều trị (personalized medicine). Vấn đề đặt ra là truyền đạt thông tin về nguy cơ đến bệnh nhân như thế nào để có hiệu quả nhất, và tại sao dù có nhiều thuốc điều trị loãng xương rất hiệu quả và an toàn, nhưng bệnh nhân vẫn không chịu dùng thuốc. Những thí nghiệm cực kỳ sáng tạo và lý thú của Kahneman và Tversky đã soi sáng và cung cấp cho tôi rất nhiều câu trả lời. Đọc những gì Kahneman viết, tôi thấy hình như ông biết rất nhiều về tôi! Do đó, khi cuốn sách được ấn hành, tôi đã viết bài điểm sách trên *Thời báo Kinh tế Sài Gòn* vào tháng 11 năm 2012, và nay tôi rất hân hạnh giới thiệu cuốn sách này đến bạn đọc.

Cuốn sách có tựa đề *Tư duy nhanh và chậm* (Thinking, fast and slow). Tuy là sách dành cho đại chúng, nhưng trong đó tác giả thuật lại những nghiên cứu tâm lý và xã hội học được thiết kế một cách thông minh và kết quả làm cho bạn phải suy nghĩ lại chính mình. Chẳng hạn chúng ta vẫn tưởng con người vốn đầy lý trí, quyết định có suy tính cẩn thận, nhưng Daniel Kahneman và Amos Tversky đã chứng minh trong cuộc sống hằng ngày và cả đời sống kinh tế, chúng ta thường quyết định một cách thiếu nhất quán, cảm tính, và đầy chủ quan. Kahneman chứng minh rằng chúng ta tệ hơn những gì chúng ta tưởng: đó là chúng ta không biết những gì chúng ta không biết!

Trong *Tư duy nhanh và chậm*, Kahneman mô tả hai cách thức (hay nói đúng hơn là hai *hệ thống*) mà não chúng ta vận hành.

Ông gọi đó là *Hệ thống 1* và *Hệ thống 2*. Hệ thống 1, còn gọi là cơ chế nghĩ nhanh, tự động, thường xuyên được sử dụng, cảm tính, rập khuôn và tiềm thức. Hệ thống 2, còn gọi là cơ chế nghĩ chậm, đòi hỏi nỗ lực, ít được sử dụng, dùng logic, có tính toán và ý thức. Trong một loạt thí nghiệm tâm lý, Kahneman và Tversky chứng minh rằng con người chúng ta thường đi đến quyết định theo cơ chế nghĩ nhanh hơn là nghĩ chậm. Phần lớn nội dung của cuốn sách là để chỉ ra những sai lầm trong Hệ thống 1.

Suy nghĩ nhanh, theo cách nói ví von của người Việt chúng ta, là *trông mặt mà bắt hình dong*, một cơ chế suy nghĩ dựa vào những tín hiệu sơ khởi, thay vì tính toán cẩn thận và suy đoán dựa vào logic. Có thể liên tưởng về cơ chế nghĩ nhanh qua vài ví dụ cụ thể. Khi lái xe gần máy đến một ngã tư, chúng ta có khi chỉ cần nhìn vào ánh mắt người lái xe đối diện để quyết định có băng qua đường hay không. Hoặc trước thông tin rằng tỷ lệ mắc bệnh ung thư ở vùng nông thôn cao hơn vùng thành thị, chúng ta có thể nghĩ ngay rằng vì dịch vụ y tế ở vùng nông thôn kém hơn vùng thành thị. Nhưng nếu có thông tin cho rằng tỷ lệ mắc bệnh ung thư vùng nông thôn thấp hơn vùng thành thị, có lẽ chúng ta nghĩ rằng cư dân nông thôn không sống trong môi trường ô nhiễm như cư dân thành thị, nên cư dân nông thôn có nguy cơ ung thư thấp hơn thành thị. Việc người dân di tản khỏi khu vực Sông Tranh II có lẽ là một quyết định theo cơ chế nghĩ nhanh. Chính cơ chế suy nghĩ nhanh này giúp cho con người tồn tại qua hàng triệu năm, dù trong thực tế nó cũng sai lầm rất nhiều.

Những sai lầm trong cơ chế 1 được “chứng minh” qua hàng loạt thí nghiệm rất nổi tiếng. Có lẽ thí nghiệm nổi tiếng nhất là *Vấn đề Linda*. Trong thí nghiệm này, các đối tượng tham gia nghiên cứu được cung cấp thông tin về một phụ nữ (hư cấu) tên là Linda, 31 tuổi, độc thân, tính tình thẳng thắn, rất thông minh, và thời còn là sinh viên triết ở đại học, cô thường hay quan tâm đến những vấn đề kỳ thị chủng tộc và bất bình đẳng xã hội. Những người tham gia nghiên cứu được hỏi rằng Linda là:

(a) một nhân viên phục vụ khách hàng ở ngân hàng
(bank teller);

hay

(b) một *bank teller* và đấu tranh cho nữ quyền (feminist).

Phần lớn (85%) người tham gia nghiên cứu chọn câu trả lời (b) là khả năng cao nhất. Nhưng câu trả lời đó vi phạm quy luật xác suất! Kahneman và Tversky gọi sai lầm này là *ngịch lý liên hợp* (*Conjunction fallacy*).

Trong một thí nghiệm khác, Kahneman và Tversky tiến hành với một nhóm bác sĩ có kinh nghiệm trên 15 năm về một vấn đề rất đơn giản như sau: Trong một cộng đồng có 1% nữ bị bệnh ung thư. Các nhà khoa học có một phương pháp xét nghiệm rất chính xác để phát hiện ung thư. Đối với những người mắc bệnh, xét nghiệm sẽ cho ra kết quả dương tính 95%; đối với những người không mắc bệnh, xét nghiệm sẽ cho ra kết quả âm tính 80%. Nếu một phụ nữ trong cộng đồng đó đi xét nghiệm và có kết quả dương tính, khả năng mà người phụ nữ đó mắc bệnh ung thư là bao nhiêu? Đại đa số các bác sĩ cho rằng khả năng mắc bệnh là 90%. Nhưng câu trả lời đó sai. Sai là vì bác sĩ (hay chúng ta nói chung) lẫn lộn giữa xác suất mắc bệnh nếu kết quả dương tính với xác suất có kết quả dương tính nếu cá nhân mắc bệnh. Kahneman gọi đây là nghịch lý tỷ suất nền, và hệ quả là nhiều bệnh nhân bị chẩn đoán sai, vì bác sĩ dùng cơ chế suy nghĩ nhanh.

Trong một thí nghiệm nổi tiếng, Kahneman và Tversky cho các đối tượng chọn một trong hai bao thư. Bao thư thứ nhất có chắc chắn 200 đô-la; và bao thư thứ hai đòi hỏi đối tượng phải tung một đồng xu, nếu mặt sấp xuất hiện thì được 400 đô-la, mặt ngửa thì không có đồng nào. Kết quả cho thấy phần lớn đối tượng tham gia nghiên cứu lựa chọn bao thư thứ nhất (dù hai lựa chọn này thật ra có giá trị kỳ vọng y chang nhau)! Kết quả này cho thấy chúng ta thích sự chắc chắn. Xu hướng này dẫn Kahneman và Tversky phát triển *lý thuyết viễn cảnh*, công trình được trao giải Nobel Kinh tế năm 2002.

Một thí nghiệm cực kỳ độc đáo cho thấy chúng ta rất dễ bị chi phối bởi con số lớn. Đối tượng nghiên cứu được đưa cho hai lựa chọn: (a) với phẫu thuật A, 90% sống sót; (b) với phẫu thuật B, 10% tử vong. Phần lớn đối tượng chọn phẫu thuật A. Trong thí nghiệm tương tự, một nhóm đối tượng được cho biết rằng xác suất mà họ mắc bệnh là 1 trên 10, một nhóm khác được cho biết xác suất mắc bệnh là 100 trên 1000. Kết quả cho thấy nhóm thứ hai có xu hướng chấp nhận điều trị hơn nhóm thứ nhất, dù nguy cơ mắc bệnh của hai nhóm bằng nhau! Kahneman và Tversky gọi đó là *Hiệu ứng khung (framing effect)*.

Chúng ta thường đánh giá vấn đề qua việc tham khảo kinh nghiệm nổi bật vào thời điểm gần nhất, chứ không phải xem xét đến toàn bộ quá trình theo thời gian. Viết đến đây, tôi chợt nhớ đến một nhận xét của nhạc sĩ Đức Huy rằng người ca sĩ có thể bắt đầu bài hát không đạt, nhưng khi đoạn cuối bài hát được biểu diễn thành công thì khán giả sẽ xem đó là một trình diễn thành công. Kahneman xem đây là điểm mà chúng ta rất giống... chuột.

Nếu một nhà khoa học rất giỏi về một lĩnh vực nào đó (như được trao giải Nobel Y học), người ta thường giả định rằng nhà khoa học đó cũng am hiểu tất cả những vấn đề khác, dù bản thân nhà khoa học không nghĩ vậy. Điều này giải thích tại sao khi cần tranh thủ vận động một vấn đề xã hội nào đó, người ta thường tìm đến những ngôi sao điện ảnh, khoa học, thể thao,... Kahneman gọi đó là *Hiệu ứng hào quang (halo effect)* cũng là một cơ chế suy nghĩ theo Hệ thống 1.

Cuốn sách hay công trình nghiên cứu của Kahneman có nhiều ý nghĩa cho các nhà hoạch định chính sách. Bài học là, khi ra chính sách hay những quy định có ảnh hưởng đến nhiều người trong cộng đồng, cần phải vận dụng chứng cứ một cách cẩn thận, chứ không nên cảm tính và bông bột (theo hệ thống suy nghĩ nhanh) vì dễ dẫn đến sai lầm. Chúng ta còn nhớ vụ cấm buôn bán mắm tôm chỉ vì niềm tin rằng nhiều bệnh nhân tả từng ăn mắm tôm trước đó, và kết luận rằng mắm tôm là nguyên nhân gây dịch tả. Có thể xem đó là một suy nghĩ theo Hệ thống 1.

Không chỉ có ý nghĩa cho các nhà hoạch định chính sách, cuốn sách còn có ích cho những người hành pháp. Ý nghĩa từ những hiệu ứng Linda, hiệu ứng khung, nghịch lý tỉ suất nền,... là không thể và không nên *trông mặt mà bắt hình dong*, hay chỉ dựa vào tín hiệu bề ngoài mà đi đến kết án hay kỳ thị một cá nhân. Có trường hợp người ta lý giải rằng 60% những ca tội phạm thiếu niên xuất phát từ những gia đình ly dị hoặc đổ vỡ, và đi đến kết luận rằng ly dị là một nguyên nhân hay nguồn gốc của tội phạm thiếu niên. Nhưng kết luận đó không logic và rất có thể sai. Đó cũng là một ngụy biện rất phổ biến (*prosecutor fallacy*). Ngụy biện xảy ra là vì người ta lười suy nghĩ, và vì lười biếng suy nghĩ nên họ chỉ sử dụng Hệ thống 1 (mà không sử dụng Hệ thống 2).

Ngày nay, ra nhà sách, chúng ta dễ dàng thấy khá nhiều sách về hành vi con người. Nhiều sách hay với những ví dụ rất sống động kèm theo những thí nghiệm được xem là tiên phong, rồi lý giải đòi thay đổi chính sách, luật pháp và cách kinh doanh. Nhưng cuốn *Tư duy nhanh và chậm* thì khác, vì đây là cuốn sách chỉ tập trung vào khoa học, với những trải nghiệm cá nhân của tác giả. Mục tiêu của cuốn sách, như Kahneman viết, là *làm giàu ngữ vựng cho mọi người* khi đi đến một quyết định trong cuộc sống. Tác giả còn viết rằng ông kỳ vọng cuốn sách sẽ giúp ích cho độc giả trong những câu chuyện phiếm và trao đổi – hay nói theo Nguyễn Du là *mua vui cũng được một vài trống canh*. Tôi nghĩ tác giả đã vượt xa mục tiêu khiêm tốn đó. Đây là cuốn sách mà bất kỳ ai đọc cũng sẽ thấy hào hứng ngay từ chương đầu, và kết thúc với sự sảng khoái, làm cho chúng ta hiểu về chính mình nhiều hơn. Một cuốn sách như thế nên được có mặt trên giá sách của những ai quan tâm đến hành vi và kinh tế.

Xin trân trọng giới thiệu!

Mục lục

Bật mí về cách ta cảm nhận và tương tác với thế giới	5
Một đúc kết những nghiên cứu đẳng cấp Nobel	7
Mở đầu	15

PHẦN I. HAI HỆ THỐNG

Chương 1	Những nhân vật chính.....	35
Chương 2	Chú ý và nỗ lực	51
Chương 3	Gã kiểm soát lười biếng.....	62
Chương 4	Bộ máy liên tưởng	78
Chương 5	Nhận thức lỏng	91
Chương 6	Chuẩn mực, kinh ngạc và nguyên nhân	107
Chương 7	Bộ máy nhảy tắt đến kết luận.....	118
Chương 8	Nhận định diễn ra thế nào?	132
Chương 9	Trả lời một câu hỏi dễ hơn.....	143

PHẦN II. SUY NGHIỆM VÀ SAI LỆCH

Chương 10	Quy luật số nhỏ	156
Chương 11	Các mỏ neo.....	171
Chương 12	Khoa học về sự sẵn có	185
Chương 13	Sự sẵn có, cảm xúc và rủi ro.....	196
Chương 14	Chuyên ngành của Tom W.....	208
Chương 15	Linda: Càng ít càng nhiều	221
Chương 16	Quan hệ nhân quả lẫn át thống kê	236

Chương 17	Hồi quy về mức trung bình.....	249
Chương 18	Chế ngự các dự đoán trực giác.....	263

PHẦN III. TỰ TIN THÁI QUÁ

Chương 19	Ảo tưởng về hiểu biết.....	278
Chương 20	Ảo tưởng về tính xác thực.....	292
Chương 21	Trực giác đối đầu công thức	311
Chương 22	Trực giác của chuyên gia: Khi nào đáng tin?	327
Chương 23	Góc nhìn từ bên ngoài.....	343
Chương 24	Động cơ của chủ nghĩa tư bản.....	357

PHẦN IV. CÁC LỰA CHỌN

Chương 25	Sai lầm của Bernoulli	373
Chương 26	Lý thuyết triển vọng.....	385
Chương 27	Hiệu ứng của sự sở hữu.....	400
Chương 28	Những sự kiện tiêu cực	415
Chương 29	Mô hình bốn phần.....	429
Chương 30	Các biến cố hiếm hoi	445
Chương 31	Các chính sách rủi ro	462
Chương 32	Duy trì thành tích	473
Chương 33	Những sự đảo ngược.....	489
Chương 34	Các khung và thực tế.....	502

PHẦN V. HAI BẢN THỂ

Chương 35	Hai bản thể	519
Chương 36	Cuộc đời như một câu chuyện	531
Chương 37	Trải nghiệm hạnh phúc	538
Chương 38	Nghĩ về cuộc sống.....	548
Hồi kết.....		563

Mở đầu

Tôi cho rằng bất kỳ tác giả nào, khi viết một cuốn sách đều hình dung sẵn trong đầu những lợi ích mà độc giả sẽ lĩnh hội được sau khi đọc nó. Với tôi, lợi ích của việc đọc cuốn sách này được ẩn dụ dưới hình ảnh chiếc bàn uống nước được đặt trong các văn phòng – nơi mọi người thường ngồi trao đổi ý kiến, hay truyền tai nhau những câu chuyện phiếm. Tôi hy vọng, cuốn sách này sẽ làm giàu vốn ngữ vựng cho độc giả mỗi khi đi đến một vài quyết định nhanh trong cuộc sống như: Khi bàn về những phán đoán và lựa chọn của người khác, hoặc những chính sách mới của công ty, hay những quyết định đầu tư của một đồng nghiệp. Tại sao chúng ta lại quan tâm đến những câu chuyện phiếm? Bởi “kể tội” hay “nói xấu” người khác bao giờ cũng dễ dàng và thích thú hơn là tự nhận ra lỗi lầm của chính mình. Ngay cả trong những điều kiện thuận lợi nhất, đặt câu hỏi đối với những gì ta hằng tin tưởng và ham muốn là vô cùng khó khăn nhưng may mắn là chúng ta có thể tiếp thu được những ý kiến từ người khác. Rất nhiều người trong số chúng ta tự nhiên đoán trước được phản ứng và dự đoán của bạn bè, đồng nghiệp trước các lựa chọn của mình; vì vậy giá trị và nội dung của những câu chuyện phiếm lại trở thành những chủ đề “nóng” xoay quanh chiếc bàn uống nước. Những câu chuyện phiếm hữu ích là động cơ thúc đẩy con người ta tự phê bình và nhìn nhận bản thân một cách nghiêm túc hơn, đôi khi lợi ích mà những câu chuyện phiếm này mang lại còn lớn hơn cả bản kế hoạch đánh giá hằng năm của mỗi chúng ta.

Muốn trở thành một người chẩn đoán giỏi, thầy thuốc phải hiểu rõ rất nhiều loại bệnh với những triệu chứng kèm theo trước và sau khi phát bệnh, nguyên nhân và hậu quả của bệnh, cũng như các biện pháp điều trị cho bệnh đó. Học y khoa đòi hỏi ngôn ngữ

y khoa. Một sự hiểu biết sâu sắc hơn về các phán đoán và lựa chọn cũng đòi hỏi vốn từ vựng phong phú hơn so với ngôn ngữ thường ngày. Mặt tích cực của những câu chuyện phiếm là nó giúp chúng ta nhận biết được những định kiến mà con người thường mắc phải. Chúng chính là những định kiến hệ thống và được lặp đi lặp lại một cách có chủ đích trong một số hoàn cảnh nhất định. Ví dụ, khi một diễn giả điển trai và đỉnh đạc bước lên sân khấu, bạn có thể dự đoán được rằng khán giả sẽ dành cho bài diễn thuyết của anh ta nhiều cảm tình hơn so với những gì anh ta đáng được nhận. Nhờ có nhãn dán sẵn cho định kiến này là *Hiệu ứng hào quang*, bạn dễ dàng dự đoán, nhận biết và thấu hiểu.

Nếu có ai hỏi bạn đang nghĩ gì, bạn sẽ trả lời được câu hỏi đó một cách dễ dàng. Bạn tin là mình biết điều gì đang diễn ra trong đầu, thường là có một ý nghĩ chủ đạo, rồi suy nghĩ này tuần tự móc nối sang suy nghĩ khác. Tuy nhiên, đó không phải là cách hoạt động duy nhất, càng không phải là phương thức hoạt động điển hình của trí não. Hầu hết mọi ấn tượng và suy nghĩ của bạn thường diễn ra trong trí não theo cách mà bạn không sao biết được. Bạn không thể lý giải được vì sao bạn lại tin chắc là trên mặt bàn có một chiếc đèn, hoặc điều gì khiến bạn cảm nhận được nét hờn ghen trong giọng nói của người bạn đời qua điện thoại, hoặc chỉ bằng linh cảm mà bạn có thể tránh một tai nạn trên đường khi mà nó chưa thực sự xảy ra. Rất nhiều quyết định được hình thành một cách lặng lẽ bên trong đầu bạn và khi trí óc bạn hoạt động sẽ sinh ra những ấn tượng và trực giác.

Cuốn sách này bàn sâu về định kiến của trực giác trong trí óc con người. Tuy vậy, tập trung vào định kiến không nhằm mục đích bôi nhọ nhận thức của loài người, giống như các nghiên cứu y học, sự quan tâm nghiên cứu các căn bệnh không nằm ngoài mục đích mang lại sức khỏe tốt hơn cho loài người. Thông thường, hầu hết chúng ta đều khỏe mạnh, những phán đoán và hành động của chúng ta đều đúng đắn. Chúng ta làm chủ cuộc sống của mình, nên tự thân chúng ta tuân theo những ấn tượng và cảm xúc của cá nhân cũng như tự tin rằng bản năng, sở thích của bản thân thường là đúng đắn. Nhưng không hẳn thế, chúng

ta vẫn tự tin ngay cả khi mắc sai lầm và thường người khác dễ phát hiện ra sai lầm đó hơn là bản thân chúng ta.

Mục đích của tôi khi đề cập tới câu chuyện phiếm ở trên, nhằm nâng cao khả năng xác định và hiểu được những sai lầm của sự phán đoán và lựa chọn của chính mình lẫn người khác nhận thức bằng việc cung cấp một thứ ngôn ngữ phong phú hơn, chính xác hơn khi thảo luận về chúng. Bởi vì ít nhất trong một vài trường hợp, một chẩn đoán chính xác có thể đưa ra một giải pháp để giảm thiểu thiệt hại do những phán đoán và lựa chọn sai lầm của chúng ta gây ra.

NGUỒN GỐC

Cuốn sách này trình bày những hiểu biết của tôi về sự phán đoán và ra quyết định, vốn là những lĩnh vực đã được các nhà tâm lý học nghiên cứu sâu trong vài thập kỷ trở lại đây. Tuy nhiên, tôi bắt đầu theo đuổi ý tưởng nghiên cứu này vào một ngày may mắn của năm 1969, khi tôi mời Amos – một đồng nghiệp của tôi đến nói chuyện tại một buổi thảo luận tại khoa Tâm lý học của trường Đại học Hebrew ở Jerusalem – nơi tôi giảng dạy khi đó. Amos Tversky thời ấy được đánh giá là ngôi sao mới nổi chuyên nghiên cứu về việc ra quyết định, nhưng thực ra tôi nghĩ ông ấy là ngôi sao trong mọi lĩnh vực nghiên cứu mà ông tham gia thì đúng hơn, vì thế tôi hình dung chúng tôi sẽ có một buổi nói chuyện rất thú vị. Nhiều người biết Amos đều nghĩ ông là người thông minh nhất mà họ từng gặp. Ông xuất sắc, linh hoạt và cuốn hút. Ông được ban tặng một trí nhớ tuyệt vời, cùng với cách nói chuyện hài hước và khả năng sử dụng chúng một cách nhuần nhuyễn; sẽ không bao giờ cảm thấy buồn chán khi có Amos ở bên cạnh. Vào thời điểm này, Amos mới 32 tuổi, còn tôi 35 tuổi.

Bài giảng của Amos hôm đó trình bày về một chương trình nghiên cứu đang được tiến hành ở Đại học Michigan, nhằm trả lời cho câu hỏi: Con người có phải là những nhà thống kê trực quan tài ba? Như các bạn biết đấy, con người vốn đều là những nhà ngôn ngữ học tự nhiên: Một đứa trẻ bốn tuổi không cần cố

gắng cũng có thể tự thiết lập được những cấu trúc ngữ pháp khi nói, mặc dù chúng chẳng có ý niệm gì về sự tồn tại của những cấu trúc ngữ pháp ấy cả. Liệu con người có bản năng trực giác tương tự đối với những nguyên tắc cơ bản của các phép tính thống kê? Amos đã trình bày rằng, chắc chắn con người có khả năng đó. Chúng tôi đã tranh luận rất sôi nổi trong buổi hội thảo và cuối cùng đưa ra kết luận chắc chắn, đáp án “Không” thì sẽ tốt hơn.

Amos và tôi đều hứng thú với buổi thảo luận và kết luận rằng thống kê trực quan là một chủ đề hấp dẫn và rất tuyệt nếu cả hai cùng tiếp tục nghiên cứu. Thứ Sáu của tuần ấy, chúng tôi ăn trưa tại quán Cafe Rimon – nơi gặp gỡ yêu thích của giới nghệ sĩ và học thuật ở Jerusalem. Tại đây chúng tôi đã lên kế hoạch nghiên cứu về khả năng thống kê trực quan của một số nhà nghiên cứu thực nghiệm điển hình. Kết luận chỉ bằng trực giác thôi của chúng tôi trong lần thảo luận trước đó (ở Đại học Hebrew) là chưa đủ. Cho dù đã có nhiều năm kinh nghiệm nghiên cứu và làm việc với các số liệu, chúng tôi vẫn chưa có được sự nhạy cảm bản năng và tính chuẩn xác của những kết quả thống kê được quan sát dựa trên nhóm mẫu quá nhỏ. Vẫn còn rất nhiều sai lệch trong những nhận định chủ quan của chúng tôi, khi mà chúng tôi quá hào hứng tin tưởng vào các kết quả nghiên cứu dựa trên những chứng cứ không đầy đủ và quá đề cao hoạt động thu thập dữ liệu dựa trên quan sát của những nhóm mẫu quá nhỏ. Mục tiêu của nghiên cứu này là để kiểm chứng xem liệu các nhà nghiên cứu khác có chung suy nghĩ như chúng tôi không?

Chúng tôi chuẩn bị một cuộc điều tra trong đó đã phác thảo bộ khung cho những vấn đề thống kê thường xuất hiện trong các nghiên cứu. Amos đi thu thập các câu trả lời của một nhóm chuyên gia trong một cuộc họp của Hiệp hội Tâm lý Toán học, trong đó có cả hai nhà viết sách giáo khoa thống kê. Đúng như dự đoán, chúng tôi phát hiện ra những chuyên gia này cũng như chúng tôi, đã phóng đại quá mức khả năng kết quả gốc của một thí nghiệm, khi nhân lên nhiều lần, cũng sẽ không thay đổi, ngay cả khi lượng mẫu quá nhỏ. Các nhà khoa học này cũng khuyến cáo sinh viên một cách hời hợt về số lượng mẫu tối thiểu cần phải

phân tích trong thí nghiệm. Ngay cả chuyên gia của ngành Thống kê học cũng không phải là những nhà thống kê trực quan tài ba.

Trong khi viết báo cáo về phát hiện này, cả Amos và tôi đều cảm thấy thật thú vị khi được làm việc cùng nhau. Amos luôn hài hước và nhờ sự có mặt của anh, tôi cũng trở nên vui tính hơn, vì thế chúng tôi đã có nhiều thời gian làm việc nghiêm túc trong bầu không khí vui nhộn. Chính niềm vui mà chúng tôi tìm thấy trong việc hợp tác khiến cả hai trở nên kiên nhẫn hơn; bạn cũng vậy – sẽ dễ dàng đặt toàn tâm vào công việc hơn khi không bao giờ cảm thấy buồn chán. Cũng có thể, điều quan trọng nhất là chúng tôi cùng đặt những chỉ trích cá nhân ngoài phòng làm việc. Cả Amos và tôi đều là những người vô cùng hiểu thẳng và hay lý lẽ, thậm chí anh ấy còn cực đoan hơn cả tôi nhưng trong suốt những năm cộng tác, chưa bao giờ người này bác bỏ thẳng thừng bất cứ ý kiến nào của người kia. Thực vậy, một trong những niềm hạnh phúc nhất mà tôi có được khi làm việc cùng Amos, đó là anh thường nhìn ra những điểm lóe sáng trong các ý tưởng còn mơ hồ của tôi, một cách sắc sảo còn hơn cả bản thân tôi.

Amos là người tư duy logic, thiên hướng lý thuyết và nguyên tắc. Tôi thì cảm tính hơn và là “dân” tâm lý học cảm giác, nhờ thế, chúng tôi vay mượn được của nhau rất nhiều ý tưởng. Chúng tôi đủ tương đồng để thấu hiểu lẫn nhau, lại đủ khác biệt để khiến đối phương bất ngờ. Chúng tôi hình thành thói quen thời gian làm việc cùng nhau, thường dưới dạng những cuộc đi bộ dài. 14 năm cộng tác đã trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống của cả hai, và thành quả thu được trong từng ấy năm đã trở thành tài sản quý giá nhất mà cả hai tích lũy được.

Nghiên cứu của chúng tôi dưới dạng những cuộc đối thoại, trong đó chúng tôi tạo ra những câu hỏi và cùng nhau kiểm chứng bằng những câu trả lời dựa trên trực giác. Mỗi câu hỏi là một thí nghiệm nhỏ và mỗi ngày chúng tôi thực hiện rất nhiều thí nghiệm như thế. Chúng tôi không thực sự đi tìm đáp án đúng cho những câu hỏi thống kê mà mình đặt ra đó. Mục tiêu của chúng tôi là nhận dạng và phân tích các câu trả lời bằng trực giác – ập đến tức

thì trong đầu, những đáp án nảy sinh ngay lập tức, ngay cả khi chúng tôi biết đó là một đáp án sai. Chúng tôi tin tưởng tuyệt đối rằng một khi có bất cứ đáp án trực giác nào bật ra trong trí não của cả hai, thì hẳn là cũng sẽ có rất nhiều người khác có chung những suy nghĩ đó và từ kết luận này, sẽ dễ dàng chỉ ra những ảnh hưởng của trực giác lên các phán đoán của chúng ta như thế nào.

Một lần, chúng tôi đã vô cùng hạnh phúc khi nhận ra cả hai cùng có những suy nghĩ ngốc nghếch liên quan đến nghề nghiệp tương lai của những em bé mà cả hai cùng biết, như là cả hai cùng nhận ra một “luật sư ba tuổi hay lý luận” hoặc một “giáo sư một sách” hay một “nhà tâm lý học cảm thông và dịu dàng”. Tất nhiên, những tiên đoán này rất ngớ ngẩn nhưng chúng tôi vẫn thấy chúng thật hấp dẫn. Rõ ràng trực giác của chúng ta đã bị dẫn dắt bởi tập hợp những khuôn mẫu về một nghề nghiệp nhất định nào đó. Bài tập thú vị này đã giúp chúng tôi phát triển một giả thuyết về vai trò của sự tương đồng trong các dự đoán ở mỗi thực nghiệm mà chúng tôi tiến hành. Chúng tôi quyết định kiểm tra và thử nghiệm giả thuyết ấy bằng cách chia nhỏ chúng thành hàng tá những thí nghiệm nhỏ, sau đây là một ví dụ:

Giả thuyết là cậu bé Steve được lựa chọn ngẫu nhiên trong số những người tham gia thí nghiệm:

Cậu bé được một người hàng xóm mô tả như sau: “Steve rất nhút nhát và khép kín, sẵn lòng giúp đỡ người khác nhưng không mấy quan tâm tới mọi người hay thế giới xung quanh. Một cậu bé ngoan ngoãn và gọn gàng, cậu thích mọi thứ phải được sắp đặt ngay ngắn và tỉ mỉ.” Vậy sau này Steve sẽ trở thành một thủ thư hay một nông dân?

Những đặc điểm tương đồng trong tính cách của Steve khiến mọi người lập tức nghĩ rằng cậu sẽ làm nghề thủ thư, dự đoán này không hề dựa trên số liệu thống kê thực tế. Đã bao giờ bạn quan tâm kết quả thống kê thực tế trên toàn nước Mỹ cho biết tỷ lệ những người nông dân là nam giới nhiều gấp 20 lần so với tỷ lệ những người nam giới làm nghề thủ thư? Và bởi số người là nông dân nhiều hơn rất nhiều số người làm thủ thư, nên chắc

chấn những người “ngoan ngoãn và gọn gàng” ngồi trong máy cày được mô phỏng ở ví dụ trên sẽ nhiều hơn số người ngồi sau bàn thủ thư. Tuy vậy, chúng tôi nhận thấy những người tham gia thí nghiệm đều phớt lờ các con số thống kê thực tế và lệ thuộc hoàn toàn vào các yếu tố tương đồng trong khi dự đoán. Chúng tôi đưa ra giả thuyết là họ đã biến sự tương đồng thành một suy nghiệm đơn giản hóa (cách nói ngắn gọn của suy đoán dựa theo kinh nghiệm) khi phải đưa ra một phán đoán khó khăn. Việc phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân chính là nguyên nhân tạo ra những sai lệch có thể đoán trước (những lỗi sai hệ thống) trong các phỏng đoán của họ.

Trong một lần khác, Amos và tôi đặt vấn đề về tỷ lệ ly hôn giữa các giảng viên trong trường đại học của chúng tôi. Khi đặt ra câu hỏi này chúng tôi bắt đầu rà soát trong trí nhớ về những giảng viên đã ly hôn mà mình biết hoặc nghe nói tới, từ đó dự đoán xem số lượng này có lớn không. Chúng tôi gọi sự phụ thuộc vào khả năng rà soát của trí nhớ là một suy nghiệm thực tế. Ở một số nghiên cứu khác, chúng tôi để người khác tham gia trả lời một câu hỏi đơn giản về từ vựng trong một đoạn ngữ văn tiếng Anh điển hình như sau:

Hãy nghĩ về chữ cái K.

Chữ cái K thường xuất hiện ở vị trí đầu tiên HAY vị trí thứ ba trong một từ?

Bất cứ người nào hay chơi trò sắp chữ Scrabble đều biết, để tìm một từ bắt đầu bằng một chữ cái bao giờ cũng dễ hơn tìm một từ có một chữ cái nằm ở vị trí thứ ba. Điều này đúng với mọi chữ trong bảng chữ cái. Từ đó chúng ta cho rằng các câu trả lời sẽ phóng đại mức độ thường xuyên xuất hiện của các chữ cái ở vị trí đầu tiên, thậm chí cả với những chữ cái (như K, L, N, R, V), nhưng trên thực tế, chúng lại xuất hiện với tần suất cao hơn ở vị trí thứ ba. Một lần nữa, phụ thuộc vào suy nghiệm lại sinh ra những sai lệch có thể đoán trước trong các dự báo. Ví dụ, gần đây tôi bỗng nghi ngờ điều mà lâu nay vẫn đinh ninh, ấy là hiện tượng ngoại tình ở các chính trị gia phổ biến hơn so với các bác

sĩ hay luật sư. Thậm chí tôi còn đưa ra những lý giải cho “thực tế” này, trong đó phân tích cả các yếu tố như đam mê quyền lực và cạm bẫy của cuộc sống xa gia đình. Cuối cùng tôi lại nhận ra rằng chẳng qua vì giới truyền thông thích soi mói vào các cuộc tình vụng trộm của các chính trị gia nhiều hơn so với những người làm nghề luật sư hay bác sĩ. Rất có thể ấn tượng trực giác của tôi hoàn toàn phụ thuộc vào đề tài mà các nhà báo lựa chọn khai thác và đi đến những suy nghiệm cá nhân về hiện tượng ly hôn này.

Amos và tôi đã dành nhiều năm để nghiên cứu và thu thập tài liệu về những định kiến trong tư duy trực giác, với công việc cụ thể như dự trù khả năng cho các sự kiện, tiên đoán tương lai và đặt ra các giả thuyết và ước lượng tần suất. Đến năm thứ năm hợp tác, chúng tôi trình bày những phát hiện chính của mình trên tạp chí *Science*, một ấn phẩm dành cho các học giả ở rất nhiều ngành khoa học. Bài báo có tên là “Phán đoán trong điều kiện không chắc chắn: Suy nghiệm và định kiến”. Nó mô tả những đường tắt rút gọn của tư duy trực giác và giải thích khoảng chừng 20 định kiến là những cách thể hiện của suy nghiệm, đồng thời là những minh chứng cho thấy vai trò của những suy nghiệm trong các dự đoán.

Các sử gia cũng thường xuyên ghi nhận rằng ở bất cứ thời điểm nào, trong bất cứ ngành nào, các học giả cũng có xu hướng đưa ra những phỏng đoán về đối tượng trong các nghiên cứu của mình. Các nhà khoa học xã hội cũng không phải là ngoại lệ, họ dựa vào bản tính tự nhiên của loài người để làm cơ sở cho hầu hết những cuộc tranh luận về những hành vi ứng xử đặc biệt của con người, nhưng rất hiếm khi đặt câu hỏi trở lại cho các phán đoán này. Các nhà khoa học xã hội trong những năm 1970 hầu như công nhận hai ý tưởng về bản tính con người. Thứ nhất, đó là con người nhìn chung tỉnh táo và suy nghĩ của họ thường hợp logic. Thứ hai, các xúc cảm như sợ hãi, nhân ái và thù hận xuất hiện hầu hết khi con người không kiểm soát được lý trí (hay còn gọi là con người duy lý trí). Bài báo của chúng tôi ngầm thách thức cả hai giả thuyết ấy mà không tranh luận trực tiếp vào các luận điểm của chúng. Chúng tôi thu thập những lỗi sai hệ thống trong tư duy của con người và dựa trên dấu vết của những lỗi sai hệ thống ấy để

phác thảo ra cách vận hành của nhận thức chứ không đơn thuần chỉ đổ lỗi cho cảm xúc.

Bài báo của chúng tôi thu hút được sự chú ý hơn so với kỳ vọng ban đầu và đến giờ nó vẫn là một trong “những nguồn trích dẫn” được nhắc đến nhiều nhất trong ngành khoa học xã hội (hơn 200 bài báo học thuật đã dùng nó để tham chiếu trong năm 2010). Những nhà nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác cũng nhận thấy bài báo đó hữu ích, đồng thời các ý tưởng về suy nghiệm và sai lệch đã được áp dụng trong rất nhiều lĩnh vực nghiên cứu khác nhau, trong đó có chẩn đoán y học, triết học, tài chính, thống kê và chiến lược quân sự.

Ví dụ, các sinh viên chuyên ngành chính sách đã nhận ra rằng sự suy nghiệm đã giải thích vì sao một số vấn đề thu hút được sự chú ý của công chúng nhiều hơn so với một số vấn đề khác. Con người có xu hướng chú tâm vào những vấn đề quan trọng liên quan mà họ dễ dàng truy cập trong trí nhớ của mình hơn là những vấn đề khó khăn phức tạp. Điều này càng được khẳng định khi quan sát các thông tin tràn ngập trên trang nhất các báo. Những chủ đề được các phương tiện truyền thông đặc biệt quan tâm phản ánh đã ăn sâu vào đầu óc chúng ta, khiến những chủ đề khác dễ bị lãng quên. Ngược lại, những gì giới truyền thông lựa chọn đưa tin cũng lại phản ánh góc nhìn của họ về thị hiếu hiện thời của công chúng. Không phải ngẫu nhiên mà các thể chế độc tài siết chặt tự do truyền thông (thông tin không được phản ánh trung thực mà bị bóp méo, định hướng theo chủ trương chính sách của chế độ độc tài đó). Vì công chúng rất dễ bị thu hút bởi những tin tức giật gân, những sự kiện giải trí và thông tin liên quan đến người nổi tiếng, truyền thông ăn theo những sự kiện như vậy cũng là chuyện dễ hiểu. Ví dụ, vài tuần sau khi Michael Jackson qua đời, rất khó để tìm thấy kênh nào đưa thông tin về những chủ đề khác. Thực vậy, những vấn đề thiết yếu trong cuộc sống nhưng ít giật gân ví dụ vi phạm chuẩn mực giáo dục hay chi quá nhiều tiền cho thuốc men vào những năm cuối đời thì lại ít được truyền thông đưa tin. (Khi viết những dòng này, tôi nhận ra những ví dụ về những đề tài “ít được đưa tin” cũng vẫn được dẫn dắt bởi những thông tin có

sẵn. Những chủ đề không được tôi chọn làm ví dụ cũng vẫn được đề cập thường xuyên, nghĩa là sẽ còn có những vấn đề quan trọng khác nữa nhưng chúng không hề xuất hiện trong đầu tôi.)

Lúc đó, chúng tôi không nhận thức đầy đủ được điều này nhưng có một lý do chính đã khiến chủ đề “suy nghiệm và định kiến” hấp dẫn hơn bên cạnh các yếu tố tâm lý, đó là một chi tiết vô tình trong công việc: Hầu như lúc nào chúng tôi cũng dính vào bài báo của mình đầy đủ những bảng câu hỏi mà chúng tôi đã tự đặt ra cho bản thân, cũng như những người tham gia thí nghiệm. Những câu hỏi này nhằm mục đích chứng minh cho độc giả thấy những suy nghĩ của họ đã bị ảnh hưởng bởi những sai lệch của nhận thức như thế nào. Tôi hy vọng bạn cũng có được trải nghiệm tương tự khi đọc các câu hỏi về thủ thư Steve, mục đích là giúp bạn đánh giá đầy đủ sức mạnh của sự tương đồng, coi nó là một đầu mối cho thấy chúng ta đã dễ dàng bỏ qua những dữ liệu thống kê thực tế có mối liên quan như thế nào.

Việc sử dụng các luận chứng cung cấp cho các học giả ở nhiều chuyên ngành, đặc biệt là các nhà triết học và kinh tế học, là một cơ hội hiếm có để tập trung chú ý đến các lỗi sai có thể xảy ra trong dòng chảy tư duy của chính mình. Khi chứng kiến sự thất bại của bản thân, các nhà khoa học càng trở nên tha thiết với câu hỏi của những giả thuyết võ đoán về nhận thức của con người, đặc biệt là trong thời kỳ mà tâm lý con người được cho là lý trí và logic. Lựa chọn phương pháp là rất tiên quyết: Nếu chúng tôi đưa ra những kết quả chỉ dựa trên các thí nghiệm thông thường, bài báo sẽ kém độ tin cậy và ít được nhớ tới. Hơn thế nữa, những độc giả khó tính có thể nhận ra kết quả thu thập trong thí nghiệm thông thường này không phản ánh đúng con người họ, bởi họ cho rằng những lỗi sai trong dự đoán ấy thuộc về những người có học vấn trung bình, vốn là những đối tượng phổ biến được ngành Tâm lý học quan tâm nghiên cứu. Tất nhiên, chúng tôi không chọn các luận chứng nằm ngoài tiêu chuẩn chung của thí nghiệm mà chọn những luận chứng được ưu tiên hơn trong các thí nghiệm của mình, bởi chúng tôi kỳ vọng nghiên cứu này sẽ ảnh hưởng đến cả các triết gia hay các nhà kinh tế học. Và chúng

tôi đã may mắn lựa chọn phương pháp này, cũng như may mắn ở nhiều vấn đề khác nữa trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu. Một chủ đề thường xuyên xuất hiện trong cuốn sách này đó là sự may mắn đóng vai trò rất lớn trong mỗi câu chuyện thành công; rất dễ khi chỉ ra rằng một thay đổi nhỏ trong câu chuyện cũng có thể biến một thành tựu ấn tượng trở thành một thảm họa. Câu chuyện của chúng tôi cũng không phải là ngoại lệ.

Phản hồi đối với nghiên cứu của chúng tôi không chỉ toàn những đánh giá tích cực, đặc biệt sự tập trung vào các sai lệch của chúng tôi bị chỉ trích là đưa ra góc nhìn tiêu cực một cách công bằng đối với trí não. Đây là điều bình thường trong khoa học, một vài nhà nghiên cứu đã đánh giá cao ý tưởng của chúng tôi nhưng cũng có người lại đưa ra những giải pháp nhằm thay thế ý tưởng đó. Tuy vậy, điều thành công nhất là nhìn chung mọi người đã chấp nhận ý tưởng cho rằng trí não của con người có thể mắc phải những lỗi sai hệ thống. Nghiên cứu của chúng tôi về sự dự đoán đã có tác động đến giới khoa học hơn nhiều so với mong đợi ban đầu.

Ngay sau khi hoàn thành nghiên cứu tổng quan về sự phán xét, chúng tôi lập tức chuyển sự quan tâm của mình đến nghiên cứu về việc ra quyết định trong những điều kiện không chắc chắn. Mục tiêu của chúng tôi là phát triển một học thuyết Tâm lý học, trong đó nghiên cứu xem con người đưa ra những quyết định như thế nào. Bạn có thể hình dung về lý thuyết ấy thông qua một trò chơi đơn giản sau: Ví dụ, bạn có đồng ý tham gia trò cược tung đồng xu, nếu tung được mặt số, bạn thắng và giành được 130 đô-la, còn nếu ra mặt người, bạn thua và mất 100 đô-la? Những lựa chọn cơ bản như thế từ lâu đã được sử dụng để kiểm chứng cho những câu hỏi bao quát hơn về việc ra quyết định, ví dụ tương quan giữa đánh giá của con người đối với những điều chắc chắn và những kết quả chưa chắc chắn. Phương pháp của chúng tôi không thay đổi: Chúng tôi dành nhiều ngày để xem xét tình huống, để lựa chọn và kiểm nghiệm xem trực giác của chúng ta có ảnh hưởng như thế nào đối với sự lựa chọn logic. Một lần nữa, như trong một dự đoán, chúng tôi để ý đến những định kiến hệ thống trong các quyết định của cá nhân, các tham chiếu trực giác hình thành nên

những nguyên tắc thiết yếu trong những lựa chọn lý trí. Năm năm sau khi bài báo được đăng tải trên tạp chí *Science*, chúng tôi xuất bản nghiên cứu “Lý thuyết triển vọng: Phân tích về quyết định trong điều kiện rủi ro”. Đây là một học thuyết về chọn lựa được một số người cho là có tầm ảnh hưởng nhiều hơn cả nghiên cứu của chúng tôi về dự báo và là một trong những nghiên cứu đặt nền móng cho sự hình thành và phát triển của kinh tế học hành vi sau này.

Ngay cả khi bị cản trở vì khoảng cách địa lý, Amos và tôi vẫn cùng nhau tận hưởng sự may mắn tuyệt vời khi được chia sẻ suy nghĩ với một trí tuệ ưu việt hơn cá nhân mình, cũng như niềm hạnh phúc khi tạo dựng được từ mối quan hệ bằng hữu, giúp chúng tôi làm việc vừa vui vẻ và vừa hiệu quả. Sự hợp tác của chúng tôi trong quá trình nghiên cứu về dự báo và ra quyết định đã mang lại cho tôi giải Nobel vào năm 2002, đáng lẽ Amos cũng cùng tôi chia sẻ vinh dự được bước lên bục nhận giải Nobel nếu ông không qua đời ở tuổi 59, vào năm 1996.

CHÚNG TA ĐANG Ở ĐÂU?

Cuốn sách này không nhằm mục đích trình bày những nghiên cứu của tôi và Amos, vấn đề này đã được rất nhiều tác giả đề cập đến trong nhiều năm qua. Mục tiêu chính của tôi khi viết cuốn sách này là để giới thiệu đến độc giả một cách nhìn nhận về cách thức hoạt động của trí não vốn đã tạo ra những bước phát triển của nghiên cứu về nhận thức và tâm lý xã hội trong những năm gần đây. Một trong những bước tiến quan trọng hơn đó là giờ đây chúng ta hiểu được rằng tư duy trực giác của con người rất kỳ diệu, nhưng cũng có những phần bất toàn.

Amos và tôi không có ý định hướng tới những trực giác được mô tả trong những tuyên bố thường thấy như “phỏng đoán suy nghiệm khá hữu ích nhưng đôi khi cũng dẫn đến những lỗi sai nghiêm trọng và mang tính hệ thống”. Chúng tôi tập trung vào nghiên cứu những định kiến, đầu tiên là vì cả hai cùng nhận thấy tự thân những định kiến này là một đề tài nghiên cứu rất hấp dẫn

và cũng bởi chúng hiển nhiên cung cấp bằng chứng cho những phỏng đoán suy nghiệm. Chúng tôi tự hỏi rằng, có đúng là mọi phỏng đoán trực giác trong những tình huống không rõ ràng đều được sinh ra nhờ những suy nghiệm mà chúng tôi nghiên cứu hay không; giờ thì tôi có thể kết luận là không. Đặc biệt, chúng ta có thể giải thích việc “các chuyên gia có trực giác chính xác” một cách hợp lý hơn, đó là kết quả của việc họ được thực hành nhiều lần, chứ không phải là nhờ vào khả năng suy nghiệm. Giờ đây chúng ta có thể phác thảo một bức tranh về các tình huống phong phú hơn, cân bằng hơn, trong đó, một số kỹ năng và suy nghiệm là nguồn lực thay thế cho các phán đoán và lựa chọn dựa trên trực giác.

Nhà tâm lý học Gary Klein kể câu chuyện về một đội cứu hỏa trong lần giải cứu một ngôi nhà có gian bếp bị cháy. Khi mới bắt đầu lấp vòi nước, người chỉ huy bỗng như nghe thấy một tiếng nói vang lên trong đầu: “Rút khỏi đây, mau!” Ngay khi đội cứu hỏa vừa rút khỏi căn nhà, toàn bộ sàn nhà nơi họ vừa đứng gần như sập xuống. Tất cả chỉ dựa trên thực tế là khi vừa có mặt tại hiện trường, người đội trưởng bỗng cảm nhận được sự im ắng lạ thường của ngọn lửa và cảm thấy tai của mình phải chịu sức nóng bất thường. Cùng một lúc, tất cả những cảm nhận ấy tạo thành một ấn tượng mà ông gọi là “giác quan thứ sáu đối với sự nguy hiểm”. Ông không biết cụ thể chúng là gì, chỉ biết chắc chắn rằng có điều gì đó bất ổn sắp xảy ra. Sau này người ta mới biết được tâm của ngọn lửa không nằm ở gian bếp mà ở ngay tầng hầm bên dưới chỗ đội cứu hỏa đã đứng.

Hẳn chúng ta cũng từng nghe những chuyện tương tự như vậy về trực giác của các chuyên gia, chẳng hạn: Một cao thủ cờ vua chỉ cần liếc mắt vào một bàn cờ trên đường phố mà ông đi ngang qua là có thể tuyên bố “quân trắng, ba nước, chiếu tướng” mà chẳng cần đứng lại, hoặc một bác sĩ chỉ cần liếc mắt nhìn bệnh nhân là có thể đưa ra những chẩn đoán phức tạp về một căn bệnh. Đối với chúng ta, trực giác chuẩn xác của các chuyên gia là một khả năng kỳ diệu, nhưng thực tế không phải như vậy. Ai cũng có thể có được trực giác chính xác như thế nhờ luyện tập mỗi ngày. Trong một số tình huống, hầu hết chúng ta đều dễ dàng nhận

thấy sự nguy hiểm ngay từ lần đầu tiên nghe tiếng của kẻ thủ ác trong điện thoại, hay dễ dàng nhận ra ta là nhân vật chính của câu chuyện phiếm ngay khi bước chân vào một căn phòng, và có khả năng phản ứng tức thời với những dấu hiệu nguy hiểm tiềm ẩn rất tinh tế khi nhìn thấy gã tài xế ở làn xe bên cạnh. Khả năng trực giác của chúng ta cũng không hề kém độ tinh anh so với trực giác của một anh lính cứu hỏa kỳ cựu hay của một bác sĩ nhiều năm kinh nghiệm, chỉ là do họ được luyện tập thường xuyên hơn chúng ta mà thôi.

Yếu tố tâm lý của trực giác chuẩn xác cũng không phải là một phép màu bí ẩn. Có lẽ cách lý giải ngắn gọn nhất đã được Herbert Simon vĩ đại – một kỳ thủ xuất sắc, giải thích rằng hàng ngàn giờ luyện tập giúp cho các kỳ thủ có khả năng nhìn từng ô vuông trên bàn cờ khác hẳn so với cách nhìn của người thường. Bạn có thể cảm thấy Simon nôn nóng khi phân tích yếu tố thần thoại của trực giác chuyên gia khi ông viết: “Chính hoàn cảnh là điểm mấu chốt, nó giúp các cao thủ xâm nhập được vào kho lưu trữ thông tin trong bộ nhớ và những thông tin này cung cấp câu trả lời. Trực giác chính là sự nhận thức, không hơn, không kém.”

Chúng ta cũng không ngạc nhiên khi một đứa trẻ hai tuổi nhìn một con chó và gọi: “Chó ơi!” Bởi chúng ta đã quá quen với khả năng học hỏi kỳ diệu của trẻ em khi nhận diện và đặt tên cho các sự vật. Quan điểm của Simon về những điều kỳ diệu trong trực giác chuyên gia cũng tương tự như vậy. Những trực giác chuẩn xác phát triển khi các chuyên gia học được cách nhận diện những yếu tố quen thuộc trong một hoàn cảnh mới và xử lý theo những cách phù hợp với nó. Những phán đoán trực giác chuẩn xác cũng lập tức xuất hiện trong đầu óc con người như hiện tượng gọi “Chó ơi!” của em bé hai tuổi vậy.

Đáng tiếc, không phải mọi chuyên gia thật sự đều có được trực giác nghề nghiệp tinh nhạy. Cách đây nhiều năm, tôi gặp một giám đốc đầu tư của một công ty tài chính lớn, ông nói với tôi rằng ông vừa đầu tư vài chục triệu đô-la vào cổ phiếu của hãng ô tô Ford. Khi tôi hỏi vì sao ông lại đưa ra quyết định này, ông trả lời là gần đây có

tham dự một buổi trình diễn ô tô của hãng này, ông rất thích và rất ấn tượng với buổi trình diễn đó. “Họ quả là những tay biết làm xe hơi đấy!” là lời giải thích của ông. Ông tin vào trực giác của mình và hoàn toàn hài lòng với cảm giác đó cũng như việc quyết định mua cổ phiếu. Tôi nhận ra một điều là ông ta hầu như không hề quan tâm tới một câu hỏi mà đáng lẽ một giám đốc tài chính phải hỏi: “Liệu cổ phiếu của hãng Ford hiện thời có bị định giá thấp hơn so với giá trị thực tế của nó không?” Ngược lại, ông chỉ nghe theo trực giác của mình, ông thích xe hơi, ông thích công ty này và ông thích ý tưởng sở hữu cổ phiếu của nó. Với những hiểu biết của chúng ta về việc chọn cổ phiếu, thì có thể tin rằng nhà đầu tư này không biết mình đang làm gì.

Những suy nghiệm đặc biệt mà Amos và tôi đã nghiên cứu có thể lý giải được ít nhiều lý do vì sao nhà đầu tư kia lại quyết định đầu tư vào cổ phiếu của hãng Ford, nhưng với hiểu biết và nhận thức rộng hơn về suy nghiệm thì giờ đây chúng ta có thể giải thích hợp lý cho ví dụ đó. Một bước tiến quan trọng là giờ đây ta đã hiểu ra rằng: Cảm xúc có ảnh hưởng rõ nét trong mọi phán đoán và lựa chọn của trực giác của mỗi chúng ta, giờ đây chúng ta có hiểu biết về trực giác hơn trước kia rất nhiều. Quyết định của các chuyên gia ngày nay có thể mô tả như một ví dụ điển hình về hiệu ứng suy nghiệm, ở đó những phỏng đoán và quyết định được dẫn dắt trực tiếp bởi cảm giác thích hay không thích, với rất ít cân nhắc và lý lẽ.

Khi đối mặt với một vấn đề, dù chỉ là đi một nước cờ hay quyết định đầu tư vào cổ phiếu, thì bộ máy tư duy trực giác vẫn chạy hết tốc lực của nó. Nếu một người có những kinh nghiệm phù hợp, anh ta sẽ nhận định được tình hình và có khả năng đưa ra các giải pháp trực giác chuẩn xác rất cao. Đó chính xác là những gì diễn ra, khi một kỳ thủ nhìn vào một bàn cờ rối rắm: Những nước cờ lập tức xâm chiếm lấy anh ta. Khi câu hỏi đặt ra khó hơn và một giải pháp khả thi không xuất hiện, trực giác lúc này vẫn còn là một ý tưởng mơ hồ. Câu trả lời có thể xuất hiện nhanh chóng trong đầu nhưng đó không phải là câu trả lời cho câu hỏi gốc – câu hỏi mà vị chuyên gia phải đối mặt (liệu tôi có nên đầu tư vào cổ phiếu của

Ford?) quá khó nhưng câu trả lời cho một câu hỏi dễ hơn và có liên quan (liệu tôi có thích xe Ford không?) xuất hiện rõ rệt trong đầu và dẫn đến quyết định lựa chọn của ông. Đây chính là điểm cốt yếu của suy nghiệm trực giác: Khi đối mặt với một câu hỏi khó, thay vì trả lời trực tiếp, chúng ta lại thường trả lời vào câu hỏi dễ hơn và không nhận ra sự hoán đổi này.

Đôi khi bạn không thể lập tức tìm ra một giải pháp trực giác nào, ngay cả giải pháp của chuyên gia lẫn đáp án suy nghiệm đều không xuất hiện. Trong những trường hợp này, chúng ta sẽ nhận thấy bản thân tư duy của chúng ta sẽ chuyển qua một dạng thức tư duy chậm rãi hơn, chính xác hơn và đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn. Đó chính là cách tư duy chậm mà tôi đề cập ở tiêu đề của cuốn sách này. Tư duy nhanh lại bao gồm hai dạng thức là tư duy trực giác của các chuyên gia và suy nghiệm trực giác đơn thuần, cũng như toàn bộ hoạt động trí não tự động đưa nhận thức vào bộ nhớ, những hoạt động đó cho phép bạn nhận thức rằng có một chiếc đèn trên mặt bàn hay nhớ ra tên thủ đô của nước Nga.

Sự khác biệt giữa tư duy nhanh và tư duy chậm đã được các nhà tâm lý học khám phá từ hơn 25 năm qua. Tôi sẽ giải thích đầy đủ hơn trong chương sau, tôi mô tả hoạt động trí não bằng hình ảnh ẩn dụ của hai nhân tố, được gọi là Hệ thống 1 và Hệ thống 2, trong đó mỗi hệ thống đại diện cho một quá trình là tư duy nhanh và tư duy chậm. Tôi nhắc đến các yếu tố này như nét đặc trưng của nhận thức cảm tính và nhận thức lý tính, cũng như những đặc điểm và thiên hướng tư duy của hai tính cách trong bộ não của chúng ta. Nhìn tổng thể bức tranh nghiên cứu trong thời gian gần đây, Hệ thống 1 ảnh hưởng tới chúng ta nhiều hơn so với trải nghiệm của chúng ta và đó là tác nhân bí ẩn của rất nhiều lựa chọn và phỏng đoán mà bạn đã đưa ra. Cuốn sách này dành phần lớn để nghiên cứu về cách thức hoạt động của Hệ thống 1 và sự ảnh hưởng qua lại giữa nó với Hệ thống 2.

CHUYỆN GÌ TIẾP THEO

Cuốn sách được chia thành năm phần. Phần 1 giới thiệu những yếu tố cơ bản của cách tiếp cận hai hệ thống khi đưa ra các phỏng đoán và các lựa chọn. Nó mô tả chi tiết sự khác biệt giữa việc tổ chức tự động của Hệ thống 1 và việc tổ chức có kiểm soát của Hệ thống 2, đồng thời cho thấy bộ nhớ liên kết, Hệ thống 1 liên tục diễn dịch xem chuyện gì đang xảy ra trong thế giới của chúng ta, tại bất cứ thời điểm nào. Tôi sẽ nỗ lực chứng minh cho thấy sự phức tạp và phong phú của quá trình hoạt động tự động và thường là vô thức nằm ẩn sâu trong tư duy trực giác của mỗi chúng ta. Và quá trình tự động này giải thích cho những phán đoán suy nghiệm được diễn ra như thế nào. Mục đích của tôi là giới thiệu một thứ ngôn ngữ của tư duy và tiếng nói của trí óc đến bạn đọc.

Phần 2 cập nhật những nghiên cứu về những phán đoán suy nghiệm và khám phá một vấn đề cơ bản: Tại sao con người lại khó khăn khi tư duy dựa trên những hiện thực thống kê? Chúng ta dễ dàng tư duy liên tưởng, tư duy ẩn dụ hay tư duy nguyên nhân – hệ quả nhưng chúng ta lại thấy khó khăn khi tư duy dựa trên hiện thực thống kê, bởi sự tư duy này đòi hỏi bộ não của chúng ta phải suy nghĩ về rất nhiều thứ xảy ra cùng một lúc, đó chính là điều mà Hệ thống 1 không được thiết kế để đảm nhiệm.

Những khó khăn của việc tư duy dựa trên hiện thực thống kê là chủ đề chính của Phần 3, trong đó mô tả những giới hạn của đầu óc chúng ta như: Niềm tin thái quá vào những gì chúng ta tin là mình hiểu biết và hiển nhiên đó chính là sự bất lực của chúng ta trong việc nhận ra sự “vô tri” của chính mình ở cấp độ cao nhất của quá trình nhận thức, và sự thiếu chắc chắn của thế giới mà chúng ta đang sống. Chúng ta dễ dãi đánh giá quá cao sự hiểu biết của mình về thế giới, bên cạnh đó lại đánh giá quá thấp vai trò của các cơ hội trong mỗi sự kiện diễn ra hằng ngày. Đây chính là sự tự tin thái quá được chính ảo tưởng giá trị về sự “nhận thức muộn” nuôi nấng. Quan điểm của tôi về chủ đề này bị ảnh hưởng bởi

Nassim Taleb, tác giả của cuốn sách *Thiên nga đen*¹. Tôi hy vọng những câu chuyện phiếm bên bàn uống nước ở văn phòng mở ra cho chúng ta những bài học hữu ích mà mỗi người có thể học tập từ quá khứ trong khi cưỡng lại sức quyến rũ của “nhận thức muộn” và “ảo tưởng về giá trị”.

Phần 4 tập trung thảo luận các nguyên tắc của ngành Kinh tế học về bản chất của việc ra quyết định, với giả định các nhân tố kinh tế học là lý trí. Trong phần này của cuốn sách, tôi trình bày quan điểm hiện nay về những khái niệm chính trong “lý thuyết triển vọng” được hình thành bởi một mô hình hai hệ thống, một mô hình của sự lựa chọn mà Amos và tôi đã xuất bản năm 1979. Sau đó, chỉ ra một vài lựa chọn của con người sai lệch so với các nguyên tắc của tư duy duy lý. Tôi phải xử lý một xu hướng đáng tiếc thường thấy của con người khi giải quyết các vấn đề, đó là tách biệt các vấn đề, và chịu ảnh hưởng từ các “hiệu ứng khung”, trong đó các quyết định được đưa ra dựa trên những lựa chọn các yếu tố bất hợp lý liên quan. Những quan sát như vậy, hoàn toàn có thể dễ dàng được giải thích bằng Hệ thống 1, trình bày một thách thức đối với giả định về tính hợp lý vốn được ưa chuộng trong Kinh tế học chuẩn tắc.

Phần 5 mô tả các nghiên cứu gần đây, chúng tôi giới thiệu đến bạn đọc sự khác biệt giữa hai cái tôi, một cái tôi kinh nghiệm và một cái tôi ghi nhớ, cả hai có những mối quan tâm riêng. Ví dụ, chúng ta có thể thấy con người có hai kiểu trải nghiệm không mấy dễ chịu. Một số trải nghiệm tệ hơn nhiều những trải nghiệm khác, vì chúng kéo dài hơn. Nhưng chức năng tự động của bộ nhớ – một tính năng của Hệ thống 1 – có những nguyên tắc, mà chúng ta có thể lợi dụng để những tình tiết tệ hại để lại một ký ức tốt hơn. Sau này, khi con người lựa chọn những hồi ức để nhớ lại, một cách tự nhiên, họ sẽ được dẫn dắt bởi cách tôi ghi nhớ và phơi bày bản thân (cái tôi kinh nghiệm) đã gợi đến những ký ức không cần thiết. Sự phân biệt giữa hai cái tôi được ứng dụng để

1. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018.

kiểm nghiệm hành vi, ở đó chúng ta lại một lần nữa nhận thấy cái gì khiến cho cái tôi kinh nghiệm hạnh phúc hóa ra không hoàn toàn là cái làm thỏa mãn cái tôi ghi nhớ. Làm thế nào để hai cái tôi này trong cùng một cơ thể, có thể theo đuổi hạnh phúc là một câu hỏi khó trả lời đối với cá nhân và cả xã hội, trong đó hành xử đúng đắn của đại đa số mọi người đã trở thành một chuẩn mực chung được quy ước và công nhận là cách xử sự khách quan, đa số hành xử đúng đắn sẽ trở thành tham chiếu chung để đánh giá hành động của từng cá nhân riêng lẻ.

Chương kết luận phát hiện ra các ứng dụng của ba nỗ lực khác nhau trong cuốn sách để lý giải: giữa cái tôi kinh nghiệm và cái tôi ghi nhớ, giữa khái niệm về các nhân tố trong ngành Kinh tế học cổ điển và Kinh tế học hành vi (có sự vay mượn từ ngành Tâm lý học) và giữa Hệ thống tự động 1 và Hệ thống nỗ lực 2. Tôi trở lại vấn đề về câu chuyện phiếm xoay quanh bàn uống nước trong một tổ chức, được định hướng và mở ra bài học để tổ chức này có thể cải thiện được khả năng phán đoán cũng như đưa ra quyết định cho tổ chức mình.