

**#1**  
INTERNATIONAL  
BEST  
SELLER



*Cuốn sách tạo nên sự khác biệt*

# Cú hích



## Nudge

**Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein**

"Cái đập cánh của con bướm có thể gây ra con địa chấn ở cách xa nó hàng vạn dặm."



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

First News

## GIỚI THIỆU

### PHẦN I CON NGƯỜI VÀ ECON

#### Chương 2 CHỐNG LẠI CÁM DỖ

#### Chương 3 TÂM LÝ BẦY ĐÀN

#### Chương 4 KHI NÀO CHÚNG TA CẦN MỘT CÚ HÍCH?

#### Chương 5 KIẾN TRÚC LỰA CHỌN

### PHẦN II TIỀN BẠC

#### Chương 7 ĐẦU TƯ CHẤT PHÁC

### PHẦN III SỨC KHỎE

#### Chương 9 CÁCH NÀO ĐỂ TĂNG SỐ LƯỢNG NGƯỜI HIẾN TẶNG?

#### Chương 10 HÃY CỨU LẤY HÀNH TINH CHÚNG TA!

### PHẦN IV QUYỀN TỰ DO

#### Chương 12 NÊN CHẶNG BUỘC BỆNH NHÂN MUA VÉ SỐ?

### PHẦN V SỰ MỞ RỘNG VÀ NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

#### Chương 14 NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

#### Chương 15 LỰA CHỌN TỐI ƯU

# GIỚI THIỆU

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

## Quán ăn tự phục vụ

Carolyn là giám đốc của một công ty chuyên cung cấp thực phẩm cho một chuỗi trường học tại một thành phố lớn. Cô chịu trách nhiệm cung cấp thức ăn tại hàng trăm ngôi trường với hàng ngàn cô cậu học trò nhỏ ăn uống trong các tiệm ăn của cô mỗi ngày. Carolyn thường xuyên tổ chức những buổi huấn luyện về kiến thức dinh dưỡng (cô có bằng thạc sĩ của một trường đại học công lập) cho nhân viên của mình. Cô thuộc loại người năng động sáng tạo và thích nghĩ về mọi thứ theo phong cách phi truyền thống.

Một buổi chiều nọ, bên chai rượu vang hảo hạng, cô và anh bạn Adam, một nhà tư vấn quản trị định hướng thống kê bỗng nảy ra một ý tưởng mới lạ: Không cần thay đổi thực đơn hàng ngày, liệu bọn trẻ trong các trường học mà cô phục vụ có bị tác động và thay đổi quyết định chọn món ăn qua cách trưng bày hay không? Rồi cô chọn một số trường làm thí nghiệm. Nơi thì cô bày món tráng miệng ra trước các món chính, nơi lại dọn ra cuối cùng, có nơi lại xếp thành một dãy riêng. Vị trí bày các món ăn cũng khác nhau giữa các trường: nơi thì món khoai tây chiên được bày ở đầu bàn, nơi thì những thanh cà-rốt được trưng bày trước và ngang tầm mắt của các em.

Qua kinh nghiệm thiết kế trưng bày sản phẩm cho các siêu thị, Adam cho rằng kết quả thu được sẽ rất ngoạn mục. Và anh đã đúng. Chỉ đơn giản thiết kế lại tiệm ăn, Carolyn có thể làm tăng hoặc giảm số lượng thức ăn bán ra đến 25%! Từ đó, cô rút ra được bài học lớn: học sinh tiểu học, cũng giống như người lớn, có thể bị tác động lớn bởi những thay đổi nhỏ của hoàn cảnh. Sự ảnh hưởng đó có thể tốt hoặc xấu. Chẳng hạn, Carolyn biết rõ cô có thể tăng lượng tiêu thụ các loại thức ăn có lợi cho sức khỏe và giảm những món không tốt cho sức khỏe.

Giờ đây, Carolyn tin rằng cô đang nắm trong tay một “quyền lực”

lớn để tác động đến những thứ mà bọn trẻ ăn hàng ngày. Carolyn đang cân nhắc về những việc cô có thể làm với quyền lực mới này. Dưới đây là một vài đề nghị từ phía bạn bè và cả những người làm việc cùng cô:

1. Bày các món ăn sao cho học sinh được hưởng lợi ích cao nhất.
2. Giúp việc chọn thức ăn được thực hiện một cách ngẫu nhiên.
3. Cố sắp xếp các món ăn theo đúng cách bọn trẻ tự chọn khi không có sự can thiệp nào.
4. Tối đa hóa doanh số bán hàng đối với các nhà cung cấp muốn đề nghị những khoản hoa hồng cao nhất.
5. Tối đa hóa lợi nhuận, và chấm hết.

Phương án 1 rõ ràng hấp dẫn, nhưng có phần áp đặt, thậm chí mang tính gia trưởng. Phương án 2 có thể xem là công bằng, hợp lý và trung lập. Phương án 3 dường như là một nỗ lực đáng khen khi cố tránh lối tiếp cận áp đặt: bắt chước cách chọn món ăn của bọn trẻ. Nếu chịu khó suy nghĩ một chút thì phương án này cũng không dễ thực hiện, vì theo Adam, bọn trẻ chọn món ăn theo thứ tự trưng bày. Vậy đâu là tiêu chí lựa chọn của các học sinh tiểu học? Liệu có ý nghĩa gì không khi nói rằng Carolyn phải tìm hiểu trước xem bọn trẻ thường chọn những gì? Ngoài ra, trong một tiệm ăn tự phục vụ, chúng ta không thể tránh một số kiểu trưng bày nào đó.

Phương án 4 có thể thu hút sự chú ý của những người thích lợi dụng công việc của Carolyn và dùng mách khéo để đảo lộn thứ tự các món ăn nhằm đạt mục tiêu kinh tế. Nhưng Carolyn là người uy tín và trung thực nên cô không để ý đến phương án này. Cuối cùng, phương án 5, giống phương án 2 và 3, cho thấy có sức hấp dẫn riêng của nó, đặc biệt nếu Carolyn nghĩ rằng một tiệm ăn hiệu quả nhất là tiệm làm ra nhiều tiền nhất. Nhưng Carolyn có thật sự muốn tối đa hóa lợi nhuận, trong khi lại làm cho sức khỏe của các em học sinh sút kém đi bởi những loại thực phẩm không lành mạnh?

Carolyn là người mà chúng tôi gọi là *nhà kiến trúc lựa chọn*. Công việc của nhà kiến trúc lựa chọn là thiết lập các phạm vi hay hành lang để người khác ra quyết định. Ở góc độ này, hầu như tất cả chúng ta

đều là những nhà kiến trúc lựa chọn, nhưng đa phần chúng ta không nhận ra điều đó. Nếu bạn là bác sĩ và bạn phải mô tả các phương án điều trị khác nhau cho một bệnh nhân, khi đó bạn đã là một nhà kiến trúc lựa chọn rồi đó. Nếu bạn thiết kế một biểu mẫu để nhân viên của bạn đánh dấu chọn phương án tiết kiệm hư hỏng hay bảo hiểm y tế, bạn là nhà kiến trúc lựa chọn. Nếu bạn là một bậc phụ huynh đang trao đổi với con cái các phương án chọn trường, bạn là nhà kiến trúc lựa chọn. Nếu bạn là người bán hàng, bạn đương nhiên là một nhà kiến trúc lựa chọn.

Có những điểm tương đồng giữa kiến trúc lựa chọn và các hình thức truyền thống hơn của kiến trúc. Một trong những điểm tương đồng đó là không có cái gọi là “trung lập” trong kiến trúc. Ví dụ, một kiến trúc sư được mời thiết kế một tòa nhà để làm học viện với 120 phòng làm việc, 12 phòng họp nhỏ, 8 giảng đường... tại một địa điểm cho trước, cùng với hàng trăm quy tắc về chuẩn xây dựng, thẩm mỹ và tính tiện dụng. Sau khi tập hợp đủ thông tin, vị kiến trúc sư nọ sẽ trình bản vẽ tòa nhà với đầy đủ cửa chính, cửa sổ, cầu thang, hành lang, phòng vệ sinh... Một kiến trúc sư giỏi sẽ biết rõ phòng nào đặt ở đâu để tạo phong thủy tốt nhất cho tòa nhà, cũng như những người sử dụng nó. Một tòa nhà đẹp không chỉ đạt các yêu cầu về thẩm mỹ, mà còn đạt cả yêu cầu về công năng.

Như chúng ta sẽ nhìn thấy, những chi tiết nhỏ và dường như không đáng kể lại có tác động lớn đến sự lựa chọn của con người. Quy tắc phổ quát là “mọi thứ đều có nguyên do hay duyên cớ của nó”. Trong nhiều trường hợp, sức mạnh của những chi tiết nhỏ lại xuất phát từ sự tập trung chú ý của người sử dụng theo các hướng dẫn cụ thể. Hệ thống phòng vệ sinh dành cho quý ông ở Phi trường Schiphol, Amsterdam, Hà Lan, là một ví dụ tiêu biểu. Ở đó, người ta cho khắc hình một con ruồi đen vào từng bồn tiểu. Dường như các ông thường không chú ý lắm mỗi khi sử dụng phòng vệ sinh nên các bồn tiểu thường khá dơ bẩn. Nhưng nếu nhìn thấy “mục tiêu” thì họ sẽ chú ý hơn và hành động chính xác hơn nhiều. Theo Aad Kieboom, nhà kinh tế học, người đề ra ý tưởng này, kết quả thật là kỳ diệu. “Nếu các quý ông nhìn thấy con ruồi, họ sẽ “nhắm” thẳng vào nó!”. Các cộng sự của Kieboom đã tiến hành nhiều thí nghiệm tương tự và khám phá ra rằng lượng nước tiểu vương vãi ra ngoài giảm đến 80%!

Sự hiểu biết sâu sắc rằng “mọi thứ đều có nguyên do của nó” vừa làm ta lạnh cả người, vừa làm ta nhận ra được một quyền năng tiềm

ấn lớn lao. Những kiến trúc sư giỏi đều biết rằng họ có thể không thiết kế được những tòa nhà hoàn hảo, nhưng họ có thể tạo ra những lựa chọn mang lại lợi ích cho người sử dụng. Chẳng hạn, các chiếu nghỉ giữa cầu thang giúp người ta có cơ hội dừng lại nghỉ chân và trò chuyện với nhau - cả hai mục đích này đều rất được hoan nghênh. Và giống hệt như các nhà kiến trúc xây dựng với những công trình cụ thể, Carolyn cũng có những cách trưng bày món ăn đặc biệt sao cho các học sinh nhỏ tuổi của chúng ta có sự lựa chọn tốt nhất cho sức khỏe của chúng. Chúng ta nói rằng Carolyn đã tác động đến hành vi lựa chọn của học sinh. Cô đã hích vào các em.

## Chủ nghĩa gia trưởng tự do<sup>(1)</sup>

Nếu mọi thứ đều có ý nghĩa riêng của nó thì bạn có nghĩ rằng Carolyn nên tận dụng mọi cơ hội để hích các em học sinh lựa chọn những món ăn có lợi cho chúng không? Nếu bạn chọn Phương án 1, chúc mừng bạn đã đến với một khái niệm mới: *Chủ nghĩa gia trưởng tự do*.

Chúng tôi rất ý thức rằng thuật ngữ này sẽ không được bạn đọc đón nhận ngay vì dường như hai từ này khi kết hợp với nhau lại gây ra một sự mâu thuẫn: gia trưởng nhưng tự do. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng nếu được hiểu đúng, khái niệm này sẽ phản ánh một cách chính xác những hiểu biết chung nhất của con người, và từ ghép này có sức hấp dẫn lớn hơn nhiều so với khi các thành phần của chúng đứng riêng lẻ. Có lẽ rắc rối duy nhất mà thuật ngữ này gặp phải là nó bị những kẻ giáo điều “làm khó”!

Nghĩa tự do trong khái niệm mới của chúng ta nằm ở sự khẳng định rằng con người phải được tự do làm điều họ muốn và tự do từ chối những thứ họ không muốn. Ở đây, chúng tôi xin mượn lời của nhà kinh tế học vĩ đại Milton Friedman (1912 – 2006) để nói rằng những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do luôn kêu gọi trao quyền tự do lựa chọn cho con người. Chúng tôi cố gắng thiết kế các chính sách có khả năng duy trì hoặc tăng cường quyền tự do lựa chọn cho mọi người. Khi sử dụng từ *tự do* để bổ nghĩa cho *chủ nghĩa gia trưởng*, chúng tôi chỉ đơn giản muốn đề cập đến vấn đề giữ gìn quyền tự do, và chúng tôi thực sự đã làm điều đó. Những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do luôn muốn tạo điều kiện dễ dàng hơn cho

người khác thực hiện những gì họ muốn theo cách của họ, cũng như không bao giờ gây trở ngại đối với những người muốn thực hiện quyền tự do của mình.

Chủ nghĩa gia trưởng nói rằng việc các nhà kiến trúc lựa chọn tác động đến hành vi của người khác để họ có thể sống thọ hơn, lành mạnh hơn và giàu có hơn là hoàn toàn hợp pháp. Theo chúng tôi, một chính sách được gọi là “có tính gia trưởng” nếu nó tác động đến quyết định của người lựa chọn nhằm giúp họ (hay cuộc sống của họ) trở nên tốt đẹp hơn, theo cách họ tự phán đoán. Xem xét kết quả từ nhiều cuộc nghiên cứu khoa học, chúng tôi nhận thấy cá nhân mỗi con người thường có những quyết định kém cỏi - những quyết định mà họ sẽ không bao giờ làm nếu họ thực sự chú ý và nắm trong tay đầy đủ thông tin.

*Chủ nghĩa gia trưởng tự do* là một hình thái khác tương đối mềm dẻo và không xâm phạm. Nó thuộc chủ nghĩa gia trưởng vì các lựa chọn không bị ngăn cản, che chắn hoặc tạo thành gánh nặng. Nếu ai đó thích hút thuốc, ăn kẹo hay chọn một gói bảo hiểm sức khỏe không phù hợp với họ thì các nhà chủ nghĩa gia trưởng tự do cũng không bắt họ phải làm ngược lại.

Cú hích, như các bạn sẽ thấy chúng tôi sử dụng thường xuyên trong suốt quyển sách này, là bất kỳ phương diện nào của kiến trúc lựa chọn có thể thay đổi hành vi con người nhưng không thay đổi sâu sắc các lợi ích kinh tế của họ. Để được xem là một cú hích, sự can thiệp phải dễ thực hiện và không tốn kém. Cú hích không mang tính ép buộc. Đặt trái cây ngang tầm mắt bọn trẻ là một cú hích, nhưng cấm ăn quà vặt chắc chắn không phải là một cú hích.

## Con người và Econ: Tại sao những cú hích có thể mang lại lợi ích?

Những người phản đối chủ nghĩa gia trưởng cho rằng con người luôn thực hiện xuất sắc các lựa chọn của mình, hoặc nếu không muốn nói xuất sắc thì họ cũng làm điều đó tốt hơn bất cứ sinh vật nào khác. Không rõ họ đã từng nghiên cứu về kinh tế học hay chưa, nhưng nhiều người dường như cứ bám vào ý nghĩ về *homo economicus*, hay

*con người kinh tế* - một khái niệm mà từng người trong chúng ta thường nghĩ và chọn đúng như thế, và thế là nó phù hợp với hình ảnh giáo khoa của con người được các nhà kinh tế học định nghĩa.

Nếu bạn đọc các sách giáo khoa về kinh tế học, bạn sẽ thấy con người kinh tế có cách tư duy giống như Einstein, có khả năng lưu trữ thông tin như máy chủ Big Blue của IBM và thể hiện sức mạnh ý chí của họ như Mahatma Gandhi. Nhưng con người chúng tôi đề cập ở đây không phải thế. Con người của chúng tôi hay bị bối rối trước một phép chia có nhiều chữ số, nếu lúc đó họ không có một cái máy tính cầm tay, đôi khi họ còn quên cả ngày sinh của vợ/chồng mình và thường say túy lúy vào ngày đầu năm mới. Họ không phải là homo economicus - con người kinh tế, mà họ là homo sapiens - con người tiến hóa, hay con người thông minh. Để việc sử dụng các từ La-tinh ở mức ngắn gọn tối thiểu, từ đây chúng ta thống nhất gọi hai đối tượng nghiên cứu ảo và thật này là Econ và Con người.

Nguồn thông tin cơ bản của chúng ta ở đây chính là khoa học về sự lựa chọn, bao gồm những nghiên cứu thận trọng của các nhà khoa học xã hội trong hơn bốn thập kỷ vừa qua. Những nghiên cứu đó đã nêu lên nhiều vấn đề nghiêm trọng về tính hợp lý của rất nhiều kiểu phán đoán và quyết định mà con người thực hiện hàng ngày. Để được xem là Econ, con người không cần phải đưa ra những nhận định hoàn hảo (điều này đòi hỏi sự toàn tri<sup>(2)</sup>), nhưng họ cần đưa ra những ước đoán không định kiến. Có nghĩa là, ước đoán có thể sai, nhưng họ không thể sai một cách có hệ thống theo một chiều hướng có thể dự đoán được. Không như Econ, Con người, như bạn có thể đoán ra, thường phạm sai lầm. Ví dụ, “ảo tưởng hoạch định” tức là khuynh hướng lạc quan phi thực tế về thời gian cần thiết để hoàn thành một dự án nào đó. Những ai từng thuê nhà thầu phụ đều có trải nghiệm này: Mọi việc đều kéo dài hơn dự định ban đầu, dù rằng họ đã dự trù trước vấn đề vỡ kế hoạch.

Hàng trăm công trình nghiên cứu đã xác nhận rằng những dự đoán của con người là không hoàn thiện và đầy định kiến. Quá trình ra quyết định của họ cũng không hoàn hảo. Một lần nữa hãy xem ví dụ về cái được gọi là định kiến nguyên trạng - một tên gọi hoa mỹ cho tính ý tâm lý của chúng ta. Vì một tá lý do khác nhau, mà chúng ta sắp sửa tìm hiểu trong phần sau của quyển sách này, con người có xu hướng ngã theo định kiến hay các lựa chọn đã được định sẵn.



Chẳng hạn, khi mua một chiếc điện thoại mới, bạn sẽ có một chuỗi lựa chọn. Chiếc điện thoại càng thời thượng thì bạn càng đối mặt với nhiều lựa chọn hơn, từ hình nền cho đến nhạc chuông, rồi số lần đổ chuông trước khi chuyển sang tín hiệu hộp thư thoại hay từ chối nhận cuộc gọi một cách lịch sự... Trong mỗi lựa chọn như thế, nhà sản xuất đều thiết lập một mặc định và thường thì khách hàng luôn chọn các mặc định ấy, dù rằng tiếng chuông mặc định có âm độ lớn hơn nhiều so với kỳ vọng của bạn.

Từ đây, có hai bài học được rút ra: Một là đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của tính ý tâm lý. Thứ hai, sức mạnh đó có thể được khai thác theo hướng có lợi. Nếu các công ty tư nhân và các định chế nhà nước cho rằng một chính sách nào đó mang lại kết quả tốt hơn, họ có thể tác động đến kết quả bằng cách thiết lập một mặc định, chẳng hạn để những người làm công ăn lương có những lựa chọn tốt hơn cho kế hoạch tiết kiệm hưu bổng hay gói bảo hiểm y tế của họ, kể cả vấn đề hiến tạng và cấy ghép nội tạng đang trong tình trạng đầy tranh cãi hiện nay.

Kết quả của những phương án mặc định được cân nhắc kỹ lưỡng chỉ là một minh họa cho quyền lực nhẹ nhàng của những cú hích. Theo định nghĩa của chúng tôi, cú hích là bất cứ nhân tố nào làm thay đổi một cách có ý nghĩa hành vi của Con người, dù có thể bị các Econ bỏ qua. Econ hành động theo lợi ích kinh tế. Với họ, nếu chính phủ tăng thuế bánh kẹo thì họ sẽ mua ít bánh kẹo đi, chứ họ không bị chi phối bởi thứ tự các mặc định được thiết kế trong kiến trúc lựa chọn. Con người cũng bị tác động bởi lợi ích kinh tế, nhưng họ lại bị chi phối bởi cả những cú hích. Vậy, bằng cách áp dụng cả lợi ích kinh tế và những cú hích, chúng ta có thể cải thiện khả năng thay đổi cuộc sống của con người và góp phần giải quyết nhiều vấn đề lớn của xã hội. Và điều quan trọng là chúng ta có thể làm điều đó trong khi vẫn bảo đảm được quyền tự do lựa chọn của mọi người.

## Một giả thiết sai và hai khái niệm nhầm lẫn

Rất nhiều người bảo vệ quyền tự do lựa chọn phản đối gay gắt mọi hình thức của chủ nghĩa gia trưởng. Họ muốn nhà nước phải

trao cho công dân quyền tự do lựa chọn tuyệt đối. Một chính sách tiêu chuẩn phải cung cấp đủ số lượng lựa chọn như có thể và tạo điều kiện để người dân chọn phương án họ cho là tốt nhất. Ý nghĩa tốt đẹp của cách nghĩ này là đưa ra một giải pháp đơn giản trước nhiều vấn đề phức tạp: TỐI ĐA HÓA (số lượng phương án khác nhau) CÁC LỰA CHỌN. Chấm hết! Trong nhiều lĩnh vực, tối đa hóa lựa chọn trở thành một câu thần chú trong hoạch định chính sách. Đôi khi phương án thay thế duy nhất cho câu thần chú này là một quy định bắt buộc của chính phủ vốn có nguồn gốc từ câu "*Một Cỡ Cho Mọi Người*"<sup>(3)</sup>. Những người ủng hộ tối đa hóa các lựa chọn không nhận ra có một khoảng cách lớn giữa chính sách của họ và quy định bắt buộc của nhà nước. Họ phản đối chủ nghĩa gia trưởng và họ hoài nghi sức mạnh của những cú hích. Chúng tôi tin rằng sự ngờ vực của họ đã dựa vào một giả thiết sai và hai khái niệm nhầm lẫn.

Giả thiết sai là nói rằng hầu hết mọi người, hầu như mọi lúc, đều có những lựa chọn phù hợp nhất với lợi ích của họ, hoặc chí ít cũng tốt hơn lựa chọn của những người khác. Chúng tôi khẳng định giả thiết này là sai, thực ra, phải nói là hiển nhiên sai.

Giả sử có một người mới biết chơi cờ và anh ta đấu với một tay cờ lão luyện. Chắc chắn là người mới biết chơi sẽ thua ngay vì những nước đi (lựa chọn) hạ sách của mình. Trong nhiều lĩnh vực, đa phần khách hàng là những "tay cờ non nớt", nhưng lại phải đương đầu với những bộ óc chuyên nghiệp trong việc thiết kế sản phẩm và bán hàng. Việc khách hàng lựa chọn tốt, xấu thế nào là vấn đề thuộc về kinh nghiệm. Nhưng có thể nói rằng người ta sẽ có những lựa chọn xuất sắc trong những lĩnh vực mà họ có kinh nghiệm, có đầy đủ thông tin và nhận được những phản hồi kịp thời. Như khi chọn hương vị kem chẳng hạn. Người ta luôn biết mình thích kem sô- cô-la, va-ni, cà-phê hay cam thảo... Ngược lại, họ sẽ chọn kém hơn trong những lĩnh vực họ không có kinh nghiệm, không có thông tin đầy đủ và chỉ nhận được những phản hồi chậm chạp hoặc không thường xuyên, chẳng hạn khi chọn giữa trái cây và kem, giữa gói bảo hiểm y tế phù hợp hay một danh mục đầu tư đa dạng và hiệu quả... Nếu bạn được trao cho 50 phương án điều trị khác nhau, bạn sẽ chọn phương án nào? Vì vậy, cho tới khi nào con người còn không có những lựa chọn hoàn hảo thì một vài thay đổi trong kiến trúc lựa chọn còn có thể làm cho cuộc sống của họ trở nên tốt đẹp hơn.

Tiếp theo, khái niệm nhầm lẫn đầu tiên là ý kiến cho rằng có thể

tránh được việc gây ảnh hưởng đến sự lựa chọn của người khác. Trong nhiều tình huống, một tổ chức hay một người nào đó *phải* có một lựa chọn làm ảnh hưởng đến hành vi của người khác. Có nghĩa là không thể tránh việc hích vào họ từ một hướng nào đó, và bất kể có chủ đích hay không, những cú hích như thế chắc chắn sẽ tác động đến những gì họ lựa chọn. Một số cú hích không chủ đích nhưng lại cho những kết quả đáng ngạc nhiên. Ví dụ, các chủ công ty có thể quyết định trả lương hàng tháng hay mỗi hai tuần mà không có ý định tạo ra một cú hích nào, nhưng họ rất ngạc nhiên khi biết rằng nhân viên sẽ tiết kiệm được nhiều hơn, nếu họ được nhận lương mỗi hai tuần, vì sẽ có hai lần trong năm họ sẽ được nhận lương ba lần trong một tháng!

Khái niệm nhầm lẫn thứ hai là chủ nghĩa gia trưởng luôn gắn liền với sự ép buộc. Trong ví dụ về tiệm ăn ở trên, việc lựa chọn thứ tự sắp xếp các món ăn không hề ép một học sinh bất kỳ phải nhận một khẩu phần cụ thể nào cả. Liệu có người nào phản đối việc bày trái cây và rau trộn trước món tráng miệng nhằm khuyến khích bọn trẻ ăn nhiều táo hơn và ăn ít bánh ngọt hơn? Câu hỏi này có gì khác không, nếu đối tượng là những học sinh lớn tuổi hơn, các em thiếu niên, thậm chí cả người lớn? Bởi không có sự cưỡng ép nào ở đây nên chúng tôi nghĩ rằng một vài hình thức của chủ nghĩa gia trưởng là có thể chấp nhận được, ngay cả đối với những người trung thành nhất với quyền tự do lựa chọn.

Trong các lĩnh vực khác nhau như tiết kiệm, hiến tặng, và chăm sóc sức khỏe, chúng tôi sẽ đưa ra một số đề nghị cụ thể nhằm bám sát phương pháp chung của mình. Do các lựa chọn hoàn toàn không bị hạn chế, nên nguy cơ từ những thiết kế vớ vẩn hay sai lầm sẽ được giảm thiểu.

Quyền tự do lựa chọn chính là lá chắn bảo vệ tốt nhất trước những kiến trúc lựa chọn tồi.

## Thực hành kiến trúc lựa chọn

Các nhà kiến trúc lựa chọn có thể cải thiện đáng kể cuộc sống con người bằng cách thiết kế những môi trường thân thiện với người dùng. Nhiều công ty thành công thường giúp đỡ người khác, hoặc

chính họ thành công trên thương trường là nhờ lý do này. Đôi khi kiến trúc lựa chọn rất dễ nhìn thấy và cả người chủ lẫn người tiêu dùng đều hài lòng với kiến trúc đó. (iPod và iPhone là những ví dụ điển hình, không chỉ vì chúng được thiết kế tao nhã, mà còn có những tính năng rất dễ sử dụng và thân thiện với người dùng). Cũng có lúc kiến trúc lựa chọn tự nhiên xuất hiện và có thể hưởng lợi từ sự chú ý cẩn thận.

Lấy ví dụ ngay chính trường Đại học Chicago của chúng tôi. Như nhiều nhà sử dụng lao động quy mô lớn khác, trường chúng tôi thực hiện một chương trình tiết kiệm hưu bổng và bảo hiểm y tế “đăng ký mở” vào tháng 11 hàng năm, khi đó nhân viên có quyền thay đổi các lựa chọn của họ và đăng ký lại. Toàn thể nhân viên được yêu cầu đăng ký trực tuyến trên trang web của trường. Tuy nhiên, họ cũng nhận được thư giới thiệu về chương trình và thư nhắc nhở được gửi qua đường bưu điện và qua email.

Vì nhân viên cũng là con người nên một số trong họ quên đăng nhập vào mạng để đăng ký lại. Vì thế, cần phải quyết định một phương án mặc định cho những người bận rộn và hay quên. Để đơn giản, giả sử có hai phương án có thể thay thế nhau: một mặc định là “không thay đổi” và mặc định kia là “thay đổi”. Nhà kiến trúc lựa chọn sẽ quyết định như thế nào?

Giả sử Janet có khoản đóng góp vào quỹ tiết kiệm lương hưu năm trước là 1.000 đô-la và cô có hai lựa chọn trong năm nay: hoặc tiếp tục đóng 1.000 đô-la như năm ngoái, hoặc không đóng đồng nào cả. Những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do sẽ thiết lập mặc định bằng cách hỏi Janet xem cô thích chọn phương án nào. Dù cách này không phải lúc nào cũng dẫn đến một lựa chọn rõ ràng, nhưng nó chắc chắn tốt hơn việc chọn một mặc định ngẫu nhiên, hay nói cách khác tạo một mặc định “nguyên trạng” hay “trở về số 0” cho tất cả mọi thứ.

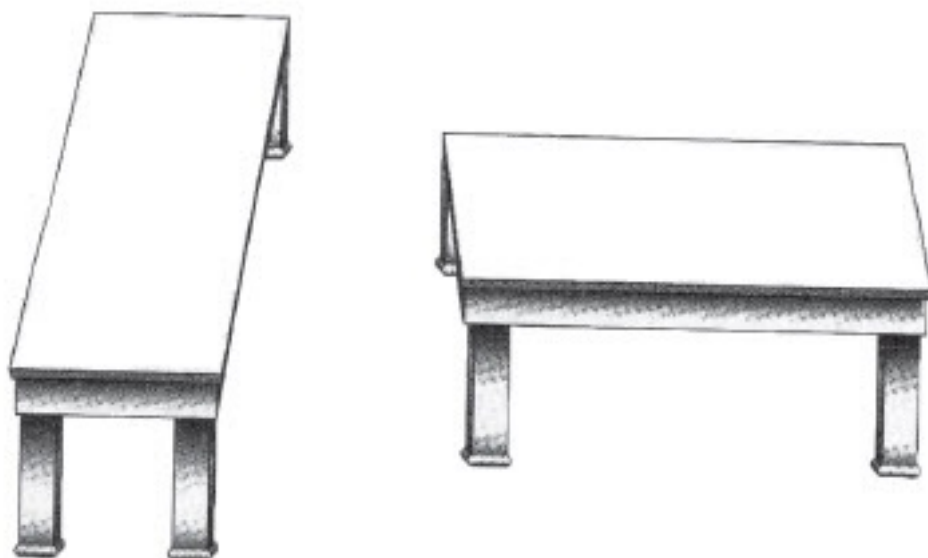
Chúng tôi từng có một cuộc họp với ba đại diện cao nhất của các phòng ban có liên quan trong trường để bàn về vấn đề thiết lập các mặc định. Vô tình hôm ấy là ngày cuối của thời hạn đăng ký lại theo chương trình mở đã nói ở trên. Tôi đã hỏi các vị đại diện xem họ có nhắc nhở nhân viên của mình về hạn chót này hay không. Một người đáp anh ta sẽ làm chuyện này ngay sau cuộc họp và bảo anh ta rất vui vì được nhắc nhở. Một người khác nói rằng anh ta hoàn toàn quên

bằng vụ này và người thứ ba trả lời anh ta hy vọng vợ mình đã gửi thông báo nhắc nhở đến nhân viên! Trở lại vấn đề lập mặc định.

Đầu tiên, chúng tôi chọn mặc định “trở về số không”, tuy nhiên nghĩ lại chúng tôi nhận thấy các khoản đóng góp vào chương trình có thể dừng lại bất cứ lúc nào nên cuối cùng chúng tôi thống nhất tốt hơn hết là chuyển sang mặc định nguyên trạng “giống như năm trước”. Chúng tôi tự tin rằng nhiều vị giáo sư đáng trí sẽ được hưởng một quỹ hưu bổng cá nhân thoải mái hơn với mặc định này.

Ví dụ trên minh họa cho các nguyên tắc cơ bản của một kiến trúc lựa chọn tốt. Người lựa chọn là con người, vì vậy, các nhà thiết kế nên làm sao để cuộc sống càng dễ dàng càng tốt. Gửi thông báo nhắc nhở và sau đó cố gắng tối thiểu hóa chi phí đối với những người vẫn chọn quyết định thoát ra khỏi chương trình bất chấp nỗ lực kêu gọi của bạn (và của họ). Rồi bạn sẽ thấy những nguyên tắc này (cùng nhiều nguyên tắc khác nữa) có thể được áp dụng trong cả khu vực tư nhân lẫn nhà nước, và còn rất nhiều điều có thể làm ngoài những gì đang được thực hiện hôm nay.

Mời bạn nhìn hai chiếc bàn trong hình dưới đây:



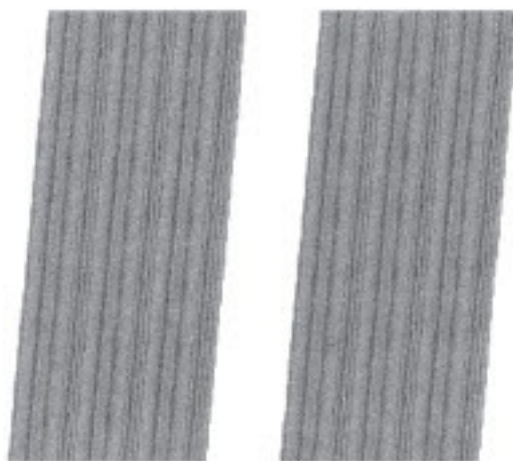
Hình 1.1 – Hai cái bàn (phỏng theo Shepard, 1990)

Giả sử bạn đang tìm một cái bàn thích hợp hơn để làm bàn uống trà trong phòng khách nhà bạn, bạn sẽ nói gì về kích thước của hai cái bàn này? Bạn thử đoán tỉ lệ giữa chiều dài và chiều rộng của từng cái bàn xem sao. Hãy sử dụng đôi mắt tinh tường của bạn!

Nếu bạn giống như đa số người khác thì bạn sẽ nói rằng bàn bên trái dài hơn nhiều so với bàn bên phải. Và, tỉ lệ giữa chiều dài so với chiều rộng của bàn bên trái vào khoảng 3:1, trong khi bàn bên phải là 1,5:1. Nào, mời bạn lấy thước ra và đo thử từng cái bàn. Bạn thấy thế nào? Kích thước hai mặt bàn là giống hệt nhau. Hãy đo lại, nếu bạn

muốn, cho đến khi bạn hoàn toàn bị thuyết phục, bởi đây là một ví dụ về việc “thấy mà không tin”. Khi Thaler đưa ra ví dụ này cho Sunstein vào một bữa ăn trưa chỉ có hai người, Sunstein, lúc đó có lẽ cũng có ý nghĩ giống bạn, đã vờ ngay một chiếc đĩa để đo!

Chúng ta có thể kết luận gì qua bài trắc nghiệm này? Nếu bạn “thấy” bàn bên trái dài hơn và hẹp hơn bàn bên phải, bạn chắc chắn là một người bình thường. Bạn không có gì sai cả (vâng, ngoại trừ điều chúng ta vừa khám phá ở trên). Tuy nhiên, phán đoán của bạn rõ ràng đầy định kiến, nhưng có thể hiểu được. Không ai nói rằng bàn bên phải hẹp hơn cả! Không những bạn đã nhận định sai, mà bạn còn tự tin nói rằng mình đúng. Nếu muốn, bạn có thể kiểm chứng điều này với những người bình thường khác, hoặc thậm chí lấy ví dụ này ra mà cá cược với những người có máu cò bạc trong một quán rượu nào đó.



Hình 1.2 – Mặt bàn (phỏng theo Shepard, 1990)

Bây giờ bạn hãy nhìn vào Hình 1.2. Hai hình này giống hay khác nhau? Một lần nữa, nếu bạn là người bình thường và có thị lực bình thường, bạn sẽ nói hai hình này giống nhau như hai giọt nước. Thực ra chúng là hai mặt bàn được lấy ra từ Hình 1.1. Chính những cái chân bàn và cách đặt bàn làm cho chúng ta có cảm giác hai mặt bàn khác nhau. Như vậy, việc bỏ bớt những chi tiết “đánh lừa” thị giác sẽ mang lại ước đoán chính xác cho chúng ta.

Hai hình này cho thấy sự thấu hiểu sâu sắc mà các nhà kinh tế học hành vi vay mượn từ các nhà tâm lý học. Thông thường, đầu óc con người hoạt động rất hiệu quả. Chúng ta có thể nhận ra những người quen sau nhiều năm không gặp, hiểu được những cung bậc phức tạp

của ngôn ngữ và nhắm mắt chạy một mạch xuống cầu thang mà không bị ngã. Vài người trong chúng ta có thể nói 12 thứ tiếng, cải thiện công suất làm việc của một chiếc máy vi tính hay thậm chí phát minh ra cả thuyết tương đối!

Tuy nhiên, ngay cả Einstein có lẽ cũng bị đánh lừa bởi hai cái bàn này. Điều đó không có nghĩa là đầu óc chúng ta đang gặp trục trặc, mà chỉ cho thấy sự hiểu biết của chúng ta về hành vi con người có thể được cải thiện qua sự đánh giá đúng việc họ thường phạm sai lầm một cách hệ thống.

Để có được nhận thức đó, chúng ta cần có những hiểu biết cơ bản về một vài khía cạnh tư duy. Chính sự hiểu biết về cơ chế nhận thức hình ảnh của não bộ đã giúp Roger Shepard, một nhà tâm lý học và họa sĩ, vẽ ra những cái bàn đánh lừa thị giác nói trên. Ông có thể vẽ những thứ làm cho đầu óc chúng ta lẫn lộn. Vì vậy, hiểu biết về hệ thống nhận thức cho phép người khác khai thác những định kiến mang nặng tính hệ thống trong cách nghĩ của chúng ta.

Các cơ chế vận hành của não bộ không hơn sự ngớ ngẩn chút nào cả. Tại sao có lúc chúng ta thực hiện một nhiệm vụ vô cùng khó khăn một cách hết sức tài tình, trong khi lúc khác đầu óc chúng ta lại quá tầm tối đến mù mẫm? Sau khi bị điếc, Beethoven từng viết Bản Giao hưởng số 9 xuất thần đến mức không thể tin được, nhưng chúng ta sẽ không ngạc nhiên lắm nếu biết rằng ông thường không nhớ mình đã cất chìa khóa nhà ở đâu.

Tại sao một người vừa thông minh lại vừa ngớ ngẩn? Rất nhiều nhà tâm lý học và thần kinh học đã đồng ý với nhau trong việc diễn giải chức năng của não bộ, vốn giúp chúng ta lý giải được những chuyện dường như hết sức trái ngược này. Đó là sự khác biệt giữa hai phương thức tư duy: tư duy trực giác mang tính tự động và tư duy phản xạ mang tính lý trí (trong ngành tâm lý học, hai phương thức tư duy này đôi khi được gọi là Phương thức I và Phương thức II). Những đặc điểm chính của từng phương thức được minh họa qua



Bảng 1.1.

## Bảng 1.1

### Hai phương thức tư duy

Tư duy trực giác	Tư duy phản xạ
Không kiểm soát	Không cần cố gắng
Liên tưởng	Nhanh Tiềm thức
Cần có kỹ năng	Có kiểm soát
Cần sự nỗ lực	Suy diễn
Chậm Tự nhận thức	Theo quy tắc

Tư duy trực giác diễn ra rất nhanh, mang tính bản năng và không liên quan gì đến điều chúng ta thường nghĩ về *tư duy*. Khi bạn tránh một quả bóng bất ngờ bay thẳng về phía bạn, hay bạn căng thẳng khi máy bay của bạn rơi vào vùng áp suất không khí nhiều động, hoặc bạn mỉm cười khi nhìn thấy một chú cún con dễ thương, lúc đó bạn sử dụng tư duy trực giác. Các nhà não học nói rằng các hoạt động của tư duy trực giác có liên quan đến những vùng có từ rất sớm của não bộ, giống những vùng não của loài thằn lằn và chó.

Tư duy phản xạ, ngược lại, diễn ra từ từ và thể hiện tính tự nhận thức. Chúng ta sử dụng tư duy phản xạ trước những câu hỏi như “411 nhân với 37 bằng bao nhiêu?”. Hầu hết mọi người sử dụng tư duy phản xạ khi cân nhắc lộ trình của một chuyến đi, khi họ chọn vào trường luật hay trường kinh doanh. Trong khi viết quyển sách này, chúng tôi gần như chỉ sử dụng tư duy phản xạ, nhưng thỉnh thoảng vẫn có những ý tưởng mới nảy ra trong đầu khi đang tắm dưới vòi sen hoặc đang đi dạo, dù lúc đó chúng tôi không hề nghĩ gì tới cuốn sách mình đang viết.

Có lẽ những ý tưởng đó đến từ tư duy trực giác. Nhân đây xin nói một chút về vấn đề bầu cử. Các cử tri dường như chỉ dựa vào tư duy trực giác khi thực hiện quyền công dân của mình. Vì vậy, các ứng viên tạo ấn tượng ban đầu không tốt đẹp hoặc cố thắng được nhiều phiếu bằng những luận điểm phức tạp hay các con số rối rắm thường là những người thất bại. [\(4\)](#)

Hầu hết người Mỹ đều có kiểu phản ứng theo tư duy trực giác khi đọc nhiệt kế theo độ Fahrenheit (độ F), nhưng lại sử dụng tư duy phản xạ khi họ nghe nhiệt độ theo độ Celsius (độ C hay bách phân); còn người châu Âu thì ngược lại. Người nói tiếng bản ngữ luôn sử dụng tư duy trực giác, nhưng thường chật vật nói một ngôn ngữ khác thông qua tư duy phản xạ. Khi bạn nói cùng lúc hai thứ tiếng là bạn đang sử dụng tư duy trực giác. Những kỳ thủ xuất sắc và các vận động viên chuyên nghiệp là những người có trực giác vô cùng nhạy bén.

Nói ngắn gọn, tư duy trực giác là phản ứng sâu thẳm (hay linh tính, tiềm thức, bạn muốn gọi thế nào cũng được) trong bạn và tư duy phản xạ là những suy nghĩ có ý thức của bạn. Những cảm nhận bên trong có thể rất chính xác, nhưng chúng ta thường phạm sai lầm vì quá tin tưởng vào tư duy trực giác. Tư duy trực giác nói rằng “máy bay đang rung lắc, mình sắp chết đến nơi rồi!”, trong khi tư duy phản xạ bảo “máy bay là phương tiện vận chuyển rất an toàn!”. Tư duy trực giác nói “con chó to lớn ấy định cắn mình”, trong khi tư duy phản xạ cho rằng “hầu hết thú cưng đều rất dễ thương!”. Trong cả hai trường hợp, tư duy trực giác chỉ biết kêu la một cách vô thức. Tư duy trực giác khởi đầu mà không hề có một ý tưởng gì về cách chơi tennis hay golf. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng hàng ngàn giờ luyện tập không ngừng mới là yếu tố giúp các tay golf sừng sỏ tránh được những cú đánh theo phản xạ để đánh theo tư duy trực giác của họ. Cũng như đối với các kỳ thủ hay vận động viên hàng đầu, những người biết rõ mối nguy hại của việc “suy nghĩ quá nhiều”, họ biết họ có thể chơi tốt hơn nhờ “niềm tin vào trực giác” hay chơi theo bản năng. Tư duy trực giác có thể được rèn luyện bằng sự lặp đi lặp lại, dù cách này tốn rất nhiều thời gian và công sức. Một trong những lý do những người lái xe trẻ tuổi thường gây tai nạn hơn so với các bác tài lớn tuổi là tư duy trực giác của họ chưa được tập luyện đủ, vì thế trong tình huống khẩn cấp, họ chỉ có thể sử dụng tư duy phản xạ, vốn chuyển biến suy nghĩ thành hành động chậm hơn nhiều.

Muốn xem trực giác hoạt động như thế nào, mời bạn làm bài trắc nghiệm nhỏ dưới đây. Ở mỗi câu hỏi, bạn hãy viết câu trả lời đầu tiên xuất hiện trong tâm trí bạn. Sau đó ngừng lại để suy ngẫm.

1. Một cây gậy (bóng chày) và một quả bóng có giá tổng cộng là 1,1 đô-la. Cây gậy có giá đắt hơn quả bóng 1 đô-la, vậy quả bóng giá bao nhiêu? \_\_\_\_ xu.

2. 5 cái máy trong 5 phút sản xuất ra 5 sản phẩm, vậy 100 cái máy sẽ làm ra 100 sản phẩm trong bao nhiêu phút? \_\_\_\_ phút.

3. Trong hồ có một đám bông súng. Mỗi ngày, đám bông súng tăng lên gấp đôi. Nếu đám bông súng cần 48 ngày để phủ đầy mặt hồ thì chúng cần bao nhiêu ngày để phủ đầy nửa mặt hồ? \_\_\_\_ ngày.

Câu trả lời đầu tiên của bạn cho ba câu hỏi trên là gì? Hầu hết mọi người đáp là 10 xu, 100 phút và 24 ngày.

Tất cả đều sai! Nếu bạn ngừng lại để suy nghĩ một chút, bạn sẽ biết tại sao sai. Nếu quả bóng giá 10 xu và cây gậy đắt hơn quả bóng 1 đô-la nghĩa là cây gậy có giá 1,1 đô-la, và tổng số tiền của quả bóng và cây gậy là 1,2 đô-la, chứ không phải 1,1 đô-la như đề bài đã cho. Không ai chịu khó thử lại xem câu trả lời đầu tiên của mình (10 xu) đúng hay không, nhưng một nghiên cứu của Shane Frederick (2005), người gọi loạt câu hỏi này là bài kiểm tra phản xạ theo nhận thức, đã đưa ra kết luận rằng đây là những câu trả lời phổ biến của đa số chúng ta, kể cả những sinh viên đại học thông minh nhất.

Câu trả lời đúng lần lượt là 5 xu, 5 phút và 47 ngày. Nếu vận dụng tư duy phản xạ, bạn đã cho ra đáp án này. Các Econ không bao giờ ra một quyết định quan trọng nào mà không kiểm tra trước kết quả bằng tư duy phản xạ (nếu họ có thời gian). Nhưng con người đôi khi lại đưa ra ngay câu trả lời mà không chịu ngừng lại để suy nghĩ. Nếu bạn là một người thường xem ti-vi, hãy nghĩ tới Ngài Spock trong phim Star Trek, người nổi tiếng có tư duy phản xạ nhanh nhạy. Cuộc đàm thoại như sau:

Thuyền trưởng Kirk: “Anh đúng là một chiếc máy tính tuyệt hảo, Spock ạ!”

Spock: “Ngài thật tử tế, thưa Thuyền trưởng.”

Ngược lại, dường như Homer Simpson quên mất nơi anh ta đặt tư duy phản xạ của mình. Khi nhân viên một cửa hàng bán súng lưu ý Homer rằng trong luật pháp Mỹ có điều khoản bắt buộc người muốn mua súng phải chờ năm ngày trước khi được nhận vũ khí, Homer đã trả lời: “Gì cơ? Năm ngày à? Chắc tôi điên mất!”

Một trong những mục tiêu chính của chúng tôi trong quyển sách

này là tìm hiểu xem thế giới mà chúng ta đang sống có thể dễ dàng hơn, an toàn hơn cho những “anh chàng Homer” đang cư ngụ bên trong mỗi chúng ta hay không. Nếu mọi người có thể dựa vào tư duy trực giác của mình mà không lo sợ phải vướng vào rắc rối thì cuộc sống của họ sẽ dễ dàng hơn và tốt đẹp hơn biết bao!

Hầu như ai cũng rất bận rộn. Cuộc sống của chúng ta thật phức tạp và vì thế chúng ta không thể dùng toàn bộ thời gian để suy nghĩ hay phân tích tất cả mọi thứ! Khi phải phán đoán, như đoán Angelina Jolie bao nhiêu tuổi hay khoảng cách từ Cleveland đến Philadelphia là bao nhiêu xa, chúng ta sử dụng một quy tắc rất đơn giản: Quy tắc ngón tay cái.

Chúng ta dùng quy tắc này vì trong đa số các trường hợp, nó tỏ ra có hiệu quả nhanh chóng và hữu ích. Thực ra có một tuyển tập khá đồ sộ tên là *Quy tắc Ngón tay cái* được Tom Parker thu thập và biên tập. Parker viết bộ sách này bằng cách đề nghị bạn bè của ông gửi cho ông những quy tắc phổ quát nhất. Chẳng hạn, “một quả trứng đà điều đủ cho 24 người ăn bữa xế”, “mười người trong một căn phòng có kích thước trung bình sẽ làm tăng nhiệt độ mỗi giờ lên 10C”. Và đây là chủ đề chúng ta sẽ còn quay lại: “Không dưới 25% khách mời trong một buổi dạ tiệc của trường đại học có thể đến từ khoa kinh tế mà không làm hỏng cuộc vui”.

Mặc dù Quy tắc ngón tay cái rất hữu ích, song nó cũng có thể dẫn đến những định kiến mang tính hệ thống. Sự hiểu biết sâu sắc này, vốn được phát triển từ hàng chục năm trước bởi hai nhà tâm lý học người Israel, Amos Tversky và Daniel Kahneman, đã làm thay đổi cách thức mà các nhà tâm lý học (và sau đó là các nhà kinh tế học) nghĩ về tư duy con người. Công trình nguyên gốc của họ xác định ba phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách kiểm chứng hay dùng Quy tắc ngón tay cái – đó là ước định, sự sẵn có và tính đại diện – cùng với những định kiến có liên quan đến từng phương pháp. Nghiên cứu của họ được biết đến với tên gọi là “Heuristics(5) và định kiến”, được sử dụng để tìm hiểu về hoạt động phán đoán của chúng ta. Gần đây, các nhà tâm lý học bắt đầu hiểu ra rằng phương pháp giải quyết vấn đề bằng kiểm chứng và định kiến này làm lộ rõ sự tác động qua lại

giữa tư duy trực giác và tư duy phản xạ.

Giả sử có người bảo bạn đoán xem dân số của Milwaukee, một thành phố nằm cách Chicago hai giờ đi xe về phía Bắc, bạn sẽ trả lời ra sao? Không ai trong chúng ta biết chính xác mọi thứ về Milwaukee, nhưng chúng ta biết rằng đó là thành phố lớn nhất bang Wisconsin. Vậy chúng ta sẽ đoán thế nào? Vâng, trước tiên chúng ta đi từ những gì chúng ta đã biết, giả sử chúng ta biết dân số của Chicago gần 3 triệu người. Thế là chúng ta nghĩ theo cách này: Milwaukee là một thành phố lớn, nhưng không lớn bằng Chicago, ừmmm, vậy dân số của nó có lẽ chỉ bằng 1/3 Chicago, tức khoảng 1 triệu người. Nào, bây giờ hãy xem một người đến từ Green Bay, Wisconsin, nói gì khi được hỏi câu hỏi tương tự. Cô ấy không biết con số là bao nhiêu, nhưng cô ấy biết Green Bay có khoảng 100.000 dân và Milwaukee lớn hơn Green Bay, vậy có lẽ dân số của Milwaukee đông gấp ba lần, tức là khoảng 300.000 người.

Quá trình này gọi là “Ước định và điều chỉnh”. Bạn bắt đầu bằng một ước lượng, từ một con số mà bạn đã biết, sau đó điều chỉnh dần cho tới khi bạn cho là hợp lý. Bạn chấp nhận một kết quả áng chừng. Định kiến xảy ra khi các điều chỉnh của bạn không mang lại một đáp án đúng. Các thí nghiệm liên tục chỉ ra rằng trong những tình huống như trong ví dụ trên, những người đến từ Chicago thường đưa ra con số cao hơn (do họ có ước định cao), trong khi những người đến từ Green Bay lại đưa ra con số thấp hơn (do họ có ước định thấp). Trên thực tế, Milwaukee có khoảng 580.000 dân.

Thậm chí những ước định hoàn toàn không ăn nhập gì cũng len lỏi vào quá trình ra quyết định của chúng ta. Hãy thử chính bạn xem sao. Hãy lấy ba con số cuối trong số điện thoại của bạn và cộng vào 200 rồi viết kết quả ra giấy. Bây giờ, bạn nghĩ Thiên Vu Attila tàn phá châu Âu năm nào? Trước hay sau năm đó? Con số ước định chính xác nhất của bạn là gì? (Gợi ý: năm đó thuộc Công nguyên). Thậm chí, nếu bạn không biết nhiều về lịch sử châu Âu, bạn cũng thừa biết Attila làm gì, khi nào và ngày tháng năm đó chẳng có quan hệ gì với con số điện thoại của bạn. Vậy mà, khi chúng tôi thực hiện phép thử này, các sinh viên đưa ra những con số chênh lệch nhau tới hơn 300 năm!

(Câu trả lời đúng là năm 411).

Ước định còn tác động đến cả cuộc sống của bạn. Trong một thí nghiệm khác, các sinh viên phải trả lời hai câu hỏi: (a) Bạn có hạnh phúc không? (b) Bạn có thường xuyên hẹn hò không? Khi hai câu hỏi này được đưa ra theo thứ tự trên, mối tương quan giữa chúng nói chung là khá thấp (0,11). Nhưng khi đảo ngược vị trí, đặt câu hỏi hẹn hò lên đầu và sau đó là câu hỏi hạnh phúc, mối tương quan cao hơn nhiều (0,62). Rõ ràng là, khi bất ngờ được hỏi về chuyện hẹn hò, sinh viên thường sử dụng cái mà chúng ta có thể gọi là “phép thử hẹn hò” để trả lời câu hỏi sau đó về hạnh phúc. “Này, tôi không nhớ lần cuối mình hẹn hò là khi nào! Chắc là trông tôi rất tội nghiệp”. Bạn cũng sẽ thu được kết quả tương tự, nếu ra câu hỏi hẹn hò cho các cặp đôi đã kết hôn, trước khi hỏi tiếp câu hỏi về tình yêu.

Theo ngôn ngữ của quyển sách này, các ước định có tác dụng như những cú hích thúc đẩy chúng ta quyết định hay thực hiện việc lựa chọn. Chúng tôi có thể tác động đến con số mà bạn sẽ chọn trong một hoàn cảnh cụ thể bằng cách bất ngờ đưa ra một điểm xuất phát cho quá trình suy nghĩ của bạn. Khi các tổ chức từ thiện kêu gọi bạn đóng góp, họ thường đề nghị sẵn một chuỗi các lựa chọn từ 100 đô-la, 250 đô-la, 1.000 đô-la, 5.000 đô-la và “số tiền khác”. Nếu những người gây quỹ hiểu rõ việc họ đang làm thì các con số như trên không phải được chọn ngẫu nhiên, vì chúng tác động trực tiếp đến quyết định của những người sẽ mở hầu bao ra để quyên tặng. Người ta có khuynh hướng cho nhiều hơn khi đọc dãy số 100 đô-la, 250 đô-la, 1.000 đô-la, 5.000 đô-la, hơn là các lựa chọn từ 50 đô-la, 75 đô-la, 100 đô-la và 150 đô-la.

Có bằng chứng trong nhiều lĩnh vực cho thấy bạn càng xin nhiều thì bạn càng nhận được nhiều, tất nhiên trong giới hạn cho phép. Các luật sư kiện các công ty thuốc lá thường nhận được những khoản bồi thường khổng lồ, một phần vì họ dẫn dắt thành công quan tòa xuất phát từ một ước định khởi điểm với con số nhiều triệu đô-la. Các nhà đàm phán thông minh thường đạt được những thương vụ đầy lợi thế bằng cách đưa ra một con số khởi đầu cao đến mức đối phương chỉ chấp nhận ở mức 50% và... bị hố!

Bạn lo lắng về lốc xoáy, rò rỉ phóng xạ, khủng bố, bệnh bò điên, bị cá sấu tấn công hay nhiễm cúm gà? Bạn quan tâm phòng tránh thế nào đối với từng hiểm họa nói trên? Chính xác là bạn sẽ làm gì để đề phòng những hiểm họa đó trong cuộc sống thường nhật của bạn?

Để trả lời những câu hỏi loại này, đa phần mọi người sẽ sử dụng những ước định có sẵn theo kinh nghiệm của họ. Họ đánh giá khả năng xảy ra các rủi ro bằng cách tự hỏi những ước đoán xuất hiện trong đầu họ nhanh như thế nào. Nếu họ có thể dễ dàng nghĩ ra các phỏng đoán đó, họ không lo sợ gì cả. Ngược lại, nếu họ không có khái niệm gì, họ sẽ rất hoang mang. Một rủi ro quen thuộc, chẳng hạn có liên quan đến hậu quả của vụ tấn công khủng bố 11/9, sẽ được nhìn nhận nghiêm túc hơn so với một rủi ro chưa từng xảy ra lần nào, như những hậu quả liên quan đến việc tắm nắng hay một mùa hè nóng kỷ lục. Hành động giết người thường thấy hơn hành động tự tử, vì thế mà người ta tin (một cách sai lầm) rằng số người chết vì bị giết nhiều hơn số người tự tử.

Tính dễ tiếp cận và sự nổi bật có mối liên hệ rất gần với tính có sẵn, và cũng rất quan trọng. Nếu bạn đã từng trải qua một trận động đất, chắc chắn bạn tin rằng nó kinh khủng hơn nhiều so với những gì báo chí thường miêu tả. Vì thế, những nguyên do sống động và dễ để lại hình ảnh sâu đậm trong tâm trí bạn về cái chết (chẳng hạn như lốc xoáy) thường đưa bạn đến những ước định phóng đại về khả năng có thể xảy ra, còn những nguyên nhân ít để lại ấn tượng (như bị lên cơn hen suyễn) thường nhận được những ước định thấp, mặc dù chúng xảy ra rất thường xuyên (gấp 20 lần so với lốc xoáy). Vì thế, những sự kiện mới xảy ra thường tác động lên hành vi và nỗi sợ hãi của chúng ta mạnh hơn so với những sự kiện xưa cũ. Trong tất cả các ví dụ trên, tư duy trực giác rất chú trọng đến rủi ro mà không cần phải tham chiếu bất cứ bảng thống kê dày đặc những con số tế nhị nào.

Phương pháp tự khám phá qua cái có sẵn giải thích hành vi đề phòng rủi ro trong cả quyết định của cá nhân lẫn tổ chức. Việc chúng ta có sẵn sàng bỏ tiền ra mua bảo hiểm thảm họa thiên nhiên hay không còn tùy thuộc vào những kinh nghiệm gần nhất của chúng ta. Sau hậu quả của một cơn động đất, tự nhiên số lượng hợp đồng bảo hiểm động đất tăng lên rõ rệt, và giảm dần khi những ký ức về nó phai

mờ đi. Nếu lũ lụt không hoành hành tàn khốc trong thời gian gần đây thì những cư dân sống trong vùng rốn lũ chẳng màng tới chuyện mua bảo hiểm. Và những ai quen biết một người nào đó từng là nạn nhân của bão lụt cũng có khuynh hướng mua bảo hiểm lũ lụt cho mình, bất kể họ có khả năng trở thành nạn nhân của cuồng phong hay bão lũ trong tương lai không.

Những phán đoán mang tính định kiến về rủi ro có thể tác động một cách tai hại đến cách chúng ta phản ứng với khủng hoảng, lựa chọn phương án kinh doanh và các tiến trình chính trị. Khi cổ phiếu được rao bán nhiều trên internet, người ta đổ xô đi mua bất kể chúng có thể trở thành những khoản đầu tư lỗ ngay sau đó. Hoặc, có người nghĩ rằng một số rủi ro (như thảm họa hạt nhân) thường có xác suất cao hơn so với những rủi ro khác (như đột quy). Những nhận định sai lầm như thế sẽ ảnh hưởng đến việc hoạch định chính sách, vì chính phủ các nước thường có khuynh hướng phân bổ các nguồn lực theo cách tương thích với nỗi lo sợ chung của dân chúng, chứ không nhằm đối phó với những thảm họa lớn nhất có thể xảy ra.

Khi “định kiến về cái có sẵn” làm việc đúng cách, cả hai quyết định của cá nhân và tổ chức sẽ được cải thiện đáng kể với điều kiện các phán đoán được “chỉnh hướng” theo các khả năng thực sự có thể xảy ra. Một cách làm tăng nỗi sợ của con người về những hậu quả xấu là nhắc nhở họ về tình huống dẫn đến tai nạn khi những điều tồi tệ xảy ra; cách làm tăng sự tự tin của họ là nói về một tình huống tương tự, nhưng trong đó mọi việc diễn tiến tốt đẹp. Những rắc rối dễ làm người ta nhớ đến các sự kiện quá khứ có thể chi phối mạnh các phán đoán của họ; ngược lại, nếu những sự kiện đó không in sâu vào tâm trí họ thì những đoán định theo phép tương tự gần như không xảy ra.

Phương pháp tìm giải pháp qua kinh nghiệm thứ ba được đặt cho một cái tên nghe rất “kêu” là *Tính đại diện*. Bạn có thể xem đó là phương pháp đi tìm cái tương tự. Ví dụ khi được hỏi rằng phần tử A có thuộc nhóm B hay không, người ta (đặc biệt là tư duy trực giác của họ) sẽ trả lời bằng cách tự hỏi A giống B như thế nào về hình ảnh hay khuôn mẫu (có nghĩa là A có thể “đại diện” cho B đến mức nào). Giống như hai phương pháp đầu tiên (*Ước định và Tính sẵn có*),



phương pháp này được sử dụng vì nó cũng mang lại kết quả. Chúng ta nghĩ cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp phải là một người Mỹ gốc Phi cao hai mét, chứ ít ai nghĩ là một anh chàng Do Thái một mét sáu, bởi chúng ta thường thấy có rất nhiều cầu thủ bóng rổ da đen cao lớn, trong khi hiếm khi thấy một cầu thủ Do Thái nhỏ con. Phỏng đoán qua so sánh khuôn mẫu đôi khi rất chính xác!

Một lần nữa, định kiến sẽ len lỏi vào tâm trí chúng ta khi tính tương tự và tần suất có sự bất đồng với nhau. Minh họa nổi tiếng nhất cho những định kiến kiểu này là thí nghiệm về một người phụ nữ giả định tên là Linda. Những người tham gia thí nghiệm được thông báo rằng Linda độc thân, 31 tuổi, trực tính và rất thông minh. Cô học ngành triết, rất quan tâm đến vấn đề phân biệt chủng tộc và công bằng xã hội. Cô cũng tham gia nhiều cuộc tuần hành chống chiến tranh hạt nhân. Sau đó, họ được yêu cầu kể ra theo thứ tự tám nghề nghiệp mà Linda có thể theo đuổi trong tương lai. Hai câu trả lời được nhiều người đưa ra nhất là “nhân viên giao dịch ngân hàng” và “nhân viên giao dịch ngân hàng và nhà hoạt động nữ quyền”. Hầu hết mọi người nói rằng khả năng Linda làm việc trong ngành ngân hàng thấp hơn khả năng cô vừa làm giao dịch viên ngân hàng, vừa làm nhà hoạt động vì quyền phụ nữ.

Đây là một sự nhầm lẫn tự nhiên. Về mặt lô-gic thì hai sự kiện bất kỳ khó xảy ra hơn một sự kiện đơn lẻ. Trong trường hợp của Linda, khả năng cô là một giao dịch viên ngân hàng lớn hơn xác suất cô là một nhà hoạt động nữ quyền làm giao dịch viên ngân hàng. Sự nhầm lẫn này xuất phát từ việc sử dụng phương pháp đại diện: Mô tả về Linda dường như phù hợp hơn với “nhân viên giao dịch ngân hàng và nhà hoạt động vì quyền phụ nữ” so với “giao dịch viên ngân hàng”. Stephen Jay Gould (1991) từng nhận xét: “Tôi biết (câu trả lời đúng), nhưng có một anh lùn cứ nhảy chồm chồm trong đầu tôi mà hét toáng lên rằng ‘cô ấy không thể đơn thuần là giao dịch viên ngân hàng được, hãy đọc lại bản mô tả đi nào!’”. “Chú lùn” của Gould chính là hoạt động của tư duy trực giác.

Sử dụng phương pháp đại diện có thể gây ra những nhận thức sai lệch nghiêm trọng trong nhiều tình huống của cuộc sống hàng ngày. Khi các sự kiện được quyết định một cách ngẫu nhiên, chẳng hạn như kết quả của việc tung đồng xu, người ta thường trông đợi chuỗi kết quả sắp – ngửa là đại diện cho cái mà họ gọi là sự ngẫu nhiên.

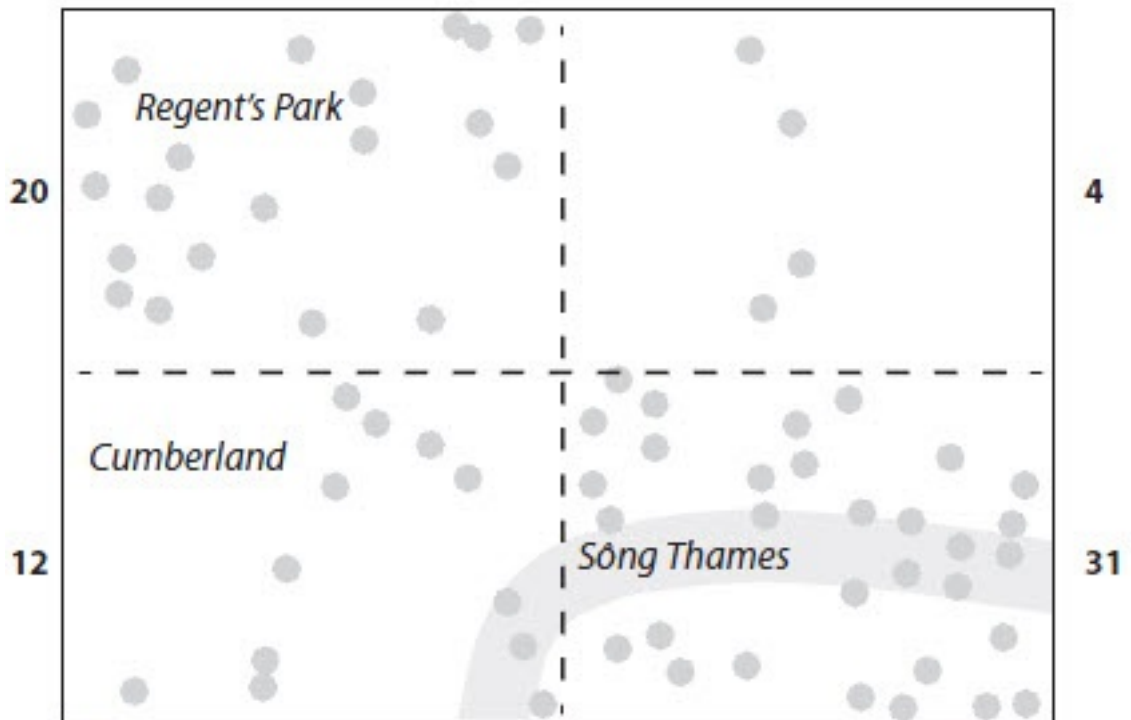
Không may là người ta thường không có những nhận thức chính xác về những gì kết quả ngẫu nhiên mang lại. Khi họ nhìn thấy kết quả của các quá trình ngẫu nhiên, họ thường khám phá ra những khuôn mẫu mà họ cho rằng có ý nghĩa lớn lao, nhưng thực ra chúng không là gì khác hơn ngoài sự ngẫu nhiên. Bạn có thể tung đồng xu ba lần và lần nào cũng thấy nó hướng mặt ngửa lên trên, rồi bạn kết luận rằng chuyện tung đồng xu thật là buồn cười. Trên thực tế, nếu bạn tung đồng xu nhiều lần thì việc nhận được kết quả ba lần ngửa liên tiếp sẽ không xảy ra thường xuyên như bạn tưởng.

Sau đây là một ví dụ khác của nhà tâm lý học Tom Gilovich (1991) thuộc trường Cornell, được rút ra từ kinh nghiệm của các cư dân Luân Đôn trong các trận ném bom của quân Đức thời Thế chiến thứ II. Các tờ báo ở Luân Đôn thời đó phát hành các bản đồ, như minh họa ở Hình 1.3, thể hiện các vị trí thuộc trung tâm Luân Đôn bị tên lửa V-1 và V-2 của quân Đức tấn công. Bạn có thể thấy các khu vực dường như không hề ngẫu nhiên. Bom rơi dày quanh sông Thames và vùng tây bắc. Người dân Luân Đôn khi đó tin rằng họa đồ ấy cho thấy không quân Đức có thể ném bom một cách chính xác những nơi chúng muốn. Một vài người Luân Đôn khác thậm chí còn cho rằng những vùng không bị ném bom có lẽ là các khu có gián điệp Đức trú ẩn. Họ hoàn toàn sai! Sự thật là không quân Đức ném bừa khắp nơi và chỉ hy vọng bom trúng mục tiêu. Một phân tích chi tiết hơn cho thấy các vị trí ném bom của quân Đức được lựa chọn rất ngẫu nhiên.

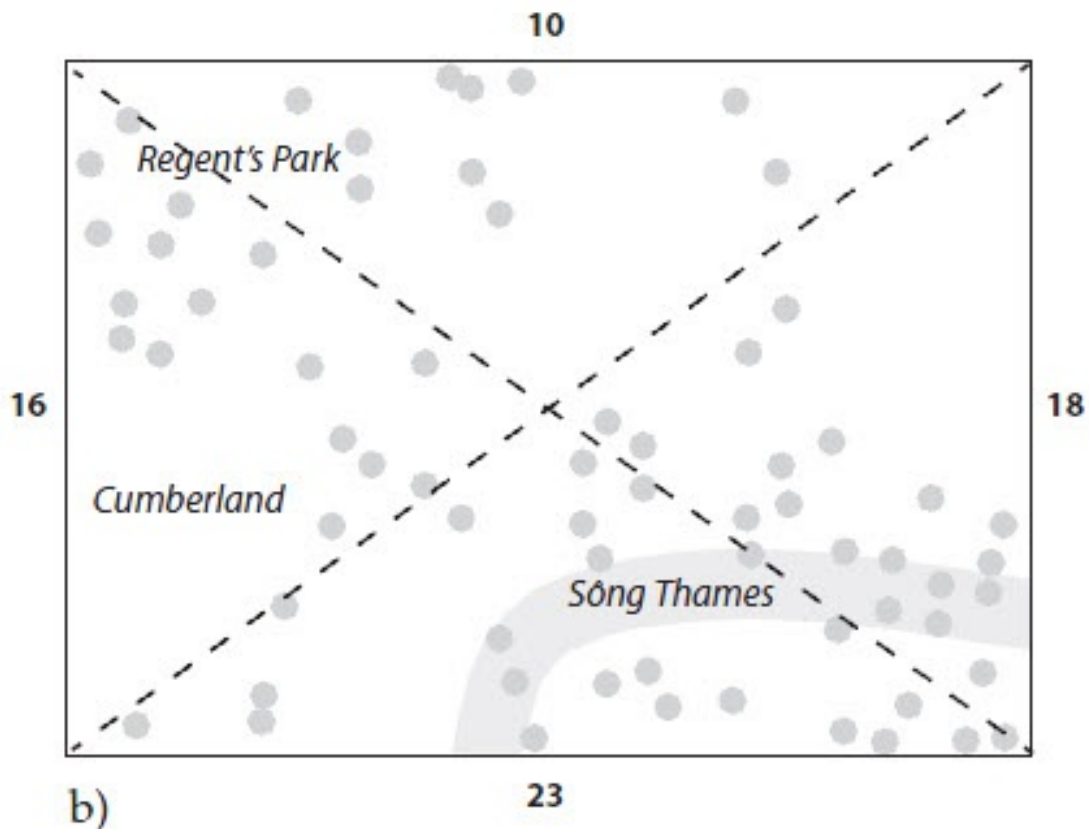
Mặc dù vậy, vị trí oanh tạc của không quân Đức dường như không hề ngẫu nhiên. Vậy là sao? Chúng ta thường chỉ nhìn các khuôn mẫu, bởi chúng ta hình thành các bài kiểm tra không chính thức sau khi nhìn thấy bằng chứng. Ví dụ về Thế chiến thứ II là một minh họa thuyết phục. Giả sử chúng ta chia tấm bản đồ ra thành bốn phần bằng nhau như trong Hình 1.4a, nếu tiến hành một thống kê chính xác, hoặc chỉ cần đếm qua các điểm bị bắn phá trong mỗi góc tư, chúng ta sẽ thấy bằng chứng của một khuôn mẫu hoàn toàn không ngẫu nhiên. Tuy nhiên, không có gì bảo đảm rằng đây là cách duy nhất để kiểm tra tính ngẫu nhiên. Vậy, chúng ta thử chia tấm bản đồ thành bốn phần theo đường chéo (như Hình 1.4b) xem sao. Lúc này, chúng ta không thể từ bỏ giả thuyết rằng những quả đạn pháo được ném xuống một cách ngẫu nhiên. Không may là chúng ta không chủ quan hướng nhận thức của mình vào những bài kiểm tra khác có thể thay thế và khắc khe như vậy.



Hình 1.3: Bản đồ Luân Đôn thể hiện các vị trí bị tên lửa V-1 tấn công (phỏng theo Gilovich [1991]).



a)



Hình 1.4a, 1.4b: Bản đồ Luân Đôn thể hiện các vị trí bị tên lửa V-1 tấn công, với đường chia cắt theo chiều dọc ngang (a) và theo đường chéo (b). Các con số bên ngoài là số lượng các điểm trong mỗi ô (phỏng theo Gilovich [1991]).

Gilovich cùng hai đồng sự Vallone và Tversky (1985) cũng đưa ra một ví dụ được nhiều người biết đến về nhận thức sai lầm đối với tính ngẫu nhiên, rằng có một vùng “ném bóng chính xác” trong sân bóng rổ. Chúng ta sẽ không đi vào chi tiết vì kinh nghiệm cho thấy ảo giác về nhận thức ở đây mạnh đến mức hầu như mọi người (bị tác động bởi tư duy trực giác của họ) đều không muốn thừa nhận rằng niềm tin cố hữu của họ là sai lầm. Nhưng nói ngắn gọn là thế này: Hầu hết những người hâm mộ môn bóng rổ đều nghĩ rằng nếu một cầu thủ đã ném bóng vào rổ thì cú ném tiếp theo của anh ta cũng sẽ thành công, thậm chí còn hoàn hảo hơn những cú ném trước đó. Những cầu thủ có những cú ghi điểm liên tục trong một chuỗi được đặt cho biệt hiệu là “anh chàng mát tay” và là các cầu thủ đầy triển vọng, như lời các bình luận viên. Chuyện bóng cho cầu thủ này được xem là một chiến thuật tấn công ghi điểm hiệu quả.

Nhưng hóa ra đó chỉ là chuyện hoang đường. Những cầu thủ ghi điểm trong vài ba cú ném không hẳn sẽ thành công trong những cú ném tiếp theo (thực ra thì khả năng bóng vào rổ còn thấp hơn).

Khi được biết trước các dữ kiện, chúng ta thường nhanh chóng hình thành những phiên bản có thể thay thế lẫn nhau theo thuyết “anh chàng mát tay”. Có thể hàng thủ đối phương sẽ cử người bám sát và vô hiệu hóa “anh chàng mát tay” của bên kia. Có thể cầu thủ nọ phải điều chỉnh và gặp khó khăn khi tung các cú ném. Những quan sát này cần được nghiên cứu kỹ lưỡng. Nhưng bạn cần lưu ý rằng, trước khi nhìn thấy dữ kiện, khi người hâm mộ được hỏi về tỉ lệ ném rổ thành công sau một chuỗi ném trúng, họ thường nêu lý thuyết “anh chàng mát tay” chứ không phải bất cứ cầu thủ nào khác. Nhiều nhà nghiên cứu quả quyết rằng các kết quả của Gilovich là sai lệch và họ cố tìm cho ra “anh chàng mát tay”. Nhưng cho đến tận hôm nay, vẫn không ai tìm được.

Jay Koehler và Caryn Conley (2003) tiến hành một bài kiểm tra rõ ràng đến từng chi tiết bằng cách sử dụng một cuộc thi ném bóng vào rổ ở khu vực ba điểm trong một trận đấu toàn sao của Hiệp hội Bóng rổ Hoa Kỳ. Trong cuộc thi này, các cầu thủ (là những người có những cú ném ăn ba điểm xuất sắc nhất của Liên đoàn) sẽ thực hiện những cú ném từ ngoài vòng ba điểm. Mục tiêu của họ là ném vào rổ càng nhiều càng tốt trong vòng 60 giây. Không bị ngắt trở và không có người khác ném thay, có lẽ đây là điều kiện lý tưởng để quan sát hiện tượng “mát tay”. Tuy nhiên, cũng như nghiên cứu ban đầu, họ không tìm thấy một bằng chứng mảy may nào của sự ghi điểm liên hoàn khi thực hiện những cú ném trong điều kiện như thế. Việc này cũng không ngăn các bình luận viên phát hiện ra sự thay đổi đột ngột trong thân nhiệt của các cầu thủ. (Chẳng hạn, “Dana Baros đang nóng lên!” hay “Legler đang đứng trên đồng lửa!”). Tâm trạng của các bình luận viên là không thể tiên đoán được. Trước khi họ nói về chuyện nóng nguội thì các cầu thủ đã thực hiện được 80,5% cú ném ghi điểm trước đó. Nhưng sau khi chuyện nóng nguội được đề cập, các cầu thủ chỉ thực hiện được 55,2% cú ném thành công – không khá hơn kết quả trung bình 53,9% của cuộc thi.

Tất nhiên, sẽ không phải là vấn đề lớn nếu người hâm mộ bị lẫn lộn về những gì họ nhìn thấy trong khi xem các trận đấu qua ti-vi, nhưng những định kiến mang tính nhận thức lại xảy ra trong những phạm vi khác với mức độ nặng nề hơn. Hãy xem xét hiện tượng “ung thư theo nhóm dân cư”, vốn gây nên nỗi kinh hoàng cho cả cá nhân lẫn cộng đồng. Chúng thường thu hút những cuộc nghiên cứu liên tục để tìm xem tác nhân nào trên đời này (hay ở một nơi nào khác) có thể tạo ra sự bùng nổ bất ngờ hoặc không thể giải thích được về các ca

ung thư. Giả sử, chúng ta đang sống trong một vùng đất có tỉ lệ mắc ung thư đặc biệt cao, ví dụ 10 người trên 500 dân, và được phát hiện trong vòng sáu tháng. Có thể toàn bộ 10 người này chỉ sống cách nhau vài ba khu nhà. Thực ra, các nhà chức trách Hoa Kỳ được báo cáo hơn 1.000 ca “ung thư cộng đồng” mỗi năm, trong đó nhiều trường hợp nghi vấn đã được nghiên cứu sâu hơn nhằm tìm ra một “dịch bệnh” khả dĩ nào đó.

Vấn đề là với số dân trên 300 triệu người của nước Mỹ, rõ ràng rằng một số vùng nào đó sẽ có tỉ lệ ung thư cao bất thường tính trong khoảng thời gian một năm. Cho nên, cái gọi là “ung thư cộng đồng” có lẽ chỉ là sản phẩm của những biến động ngẫu nhiên. Tuy nhiên, người ta lại khẳng định rằng chúng không thể xảy ra một cách tình cờ. Thế là họ sợ, và thỉnh thoảng chính phủ lại nhân danh họ để ra tay can thiệp một cách sai lầm. Thực ra mà nói, chẳng có gì đáng phải lo lắng, ngoại trừ sự thật rằng việc sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề bằng phép đại diện có thể làm cho mọi người nhầm lẫn giữa biến động ngẫu nhiên và những mô hình mang tính nhân quả.

Trước giờ học môn Ra Quyết định Quản trị, các sinh viên được yêu cầu điền một bản khảo sát không ký danh trên một website. Một trong những câu hỏi họ phải trả lời là “Bạn nghĩ xác suất bạn được nhận vào lớp này là bao nhiêu phần trăm?”. Các sinh viên có thể tham khảo danh sách mười người giỏi nhất, rồi mười người tiếp theo và cứ tiếp tục như thế. Vì đây là sinh viên Cao học Quản trị Kinh doanh nên họ ý thức rất rõ thứ hạng của mình trong lớp, có lẽ một nửa sẽ đứng vào tốp đầu và một nửa ở tốp sau. Thực ra, chỉ 10% sinh viên trong lớp kết thúc khóa học với các thứ hạng cao nhất.

Tuy nhiên, kết quả cuộc khảo sát này cho thấy có một sự lạc quan phi thực tế về kết quả học tập của lớp. Nhìn chung dưới 5% sinh viên trong lớp cho rằng họ sẽ rơi vào tốp dưới trung bình và 50% cho rằng họ sẽ đứng vào tốp 20 sinh viên giỏi nhất. Và lúc nào cũng vậy, nhóm đông nhất luôn tự đặt mình vào tốp mười người thứ nhì. Chúng ta có thể giải thích điều này là do tính khiêm tốn. Họ thực sự nghĩ rằng mình phải thuộc vào tốp giỏi nhất, nhưng vì quá khiêm tốn nên họ đã không nói ra như thế.

Không chỉ có sinh viên MBA tỏ ra tự tin thái quá về khả năng của họ. Hiệu ứng “trên trung bình” hiện diện ở khắp nơi. Có đến 90% tài xế nghĩ rằng tay lái của mình “trên trung bình”. Và hầu như tất cả mọi người (gồm cả một số người rất hiếm khi mỉm cười) đều cho rằng mình có khiếu hài hước trên trung bình (vì họ biết nhận ra những điều buồn cười!). Đối với các vị giáo sư đáng kính tại các trường đại học lớn cũng thế, khoảng 94% trong số họ tin rằng mình uyên bác hơn một vị giáo sư bình thường. Tất nhiên, mỗi người đều có một lý lẽ riêng cho sự tự tin thái quá của mình.

Người ta thường lạc quan đến mức phi thực tế, ngay cả khi họ có thể gặp rủi ro cao. Khoảng 50% các cuộc hôn nhân kết thúc bằng ly dị và ai cũng từng một lần nghe nói đến con số thống kê này. Nhưng quanh thời điểm đám cưới, hầu hết tất cả các đôi vợ chồng đều tin rằng xác suất để họ ly dị nhau gần như bằng 0, kể cả những người đã từng ly dị trước đó! (Samuel Johnson có lần nói một cách hài hước rằng: “Hôn nhân lần hai là sự chiến thắng của hy vọng trước kinh nghiệm”). Tương tự, đối với các doanh nhân, họ luôn cho rằng cơ hội khởi nghiệp thành công của họ ít nhất là 50%. Trong một cuộc khảo sát những người vừa mở doanh nghiệp (chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ như công ty tư vấn luật, nhà hàng, thẩm mỹ viện...), người ta đưa ra hai câu hỏi sau: (a) Bạn nghĩ cơ hội thành công cho một doanh nghiệp tương tự như của bạn là bao nhiêu? (b) Cơ hội thành công cho chính bạn là bao nhiêu? Hai câu trả lời phổ biến nhất lần lượt là 50% và 90%, thậm chí nhiều người còn đưa ra con số 100% cho câu hỏi thứ hai!

Lạc quan thái quá có thể giải thích nhiều điều về việc chấp nhận các rủi ro cá nhân, nhất là khi phạm vi của các rủi ro đó liên quan đến tính mạng và sức khỏe con người. Khi được hỏi về hình ảnh tương lai của mình, các sinh viên nhìn chung đều nói rằng họ sẽ khác xa đa phần những người bạn cùng lớp, cụ thể là họ sẽ không bị đuổi việc, không bị đột quy hay ung thư, cũng không phải ly dị vài năm sau đám cưới hay vướng vào con đường nghiện ngập. Những người đồng tính thì cho rằng khả năng họ nhiễm HIV/AIDS là rất thấp, vì họ đã được trang bị kiến thức khá đầy đủ về căn bệnh nan y này. Những người lớn thường đánh giá thấp khả năng họ bị tai nạn xe cộ hay mắc bệnh nặng. Những người hút thuốc rất cảnh giác trước các cảnh báo về tác hại của thuốc lá mà giới y học thường nói quá về chúng, nhưng hầu hết họ tin rằng khả năng họ mắc bệnh ung thư phổi hay bệnh tim cũng không cao hơn những người không hút thuốc. Các hãng xổ số

kinh doanh thành công một phần cũng là nhờ vào tinh thần lạc quan phi thực tế này.

Lạc quan thái quá là một trong những đặc trưng thường thấy của đời sống xã hội. Nó định ra từng dạng người trong các tầng lớp xã hội. Khi tự đánh giá quá cao khả năng được miễn nhiệm trước các hiểm họa, chúng ta sẽ gặp sai lầm trong việc thực hiện những biện pháp phòng tránh. Nếu người ta gặp rủi ro vì sự lạc quan thái quá của mình, có lẽ một cú hích sẽ hữu ích đối với họ. Thực ra, chúng tôi từng lưu ý rằng nếu chúng ta được nhắc nhở về một hậu quả tồi tệ nào đó, có lẽ chúng ta sẽ không còn lạc quan nữa.

Con người ta thường không thích bị mất gì cả (tư duy trực giác rất mãnh cảm trước vấn đề này). Chính xác hơn, mất đi thứ gì đó thường làm họ khổ sở gấp đôi so với niềm vui khi họ được đúng thứ đó! Nói theo ngôn ngữ học thì con người là loài “không thích bị mất mát”. Làm thế nào chúng ta biết được điều này?

Hãy xem thí nghiệm đơn giản như sau. Một nửa sinh viên trong một lớp học nợ được trao cho những cốc cà-phê có huy hiệu trường của họ được in nổi, nửa số sinh viên không được trao cốc nhưng được yêu cầu xem xét kỹ cốc của người bên cạnh. Những người có cốc và không có cốc được mời bán – mua với nhau. Họ thực hiện cuộc mua bán bằng cách hỏi: “Bạn sẽ mua/không mua cái cốc này với giá nào sau đây?”. Kết quả là những cái cốc được ra giá cao gấp hai lần trở lên được mua bán rất dễ dàng. Hàng ngàn cái cốc như thế đã được sử dụng trong hàng chục cuộc thí nghiệm và kết quả hầu như lần nào cũng giống nhau. Một khi tôi có cái cốc, tôi không muốn cho đi. Nhưng nếu tôi không có cái cốc nào, tôi cũng không cảm thấy nhất thiết phải có một cái. Điều này có nghĩa là người ta không áp đặt một giá trị cụ thể nào cho đồ vật.

Khi phải cho đi, họ cảm thấy đau lòng hơn khi họ được nhận chính đồ vật đó. Tính không thích bị mất mát ở con người có thể nhìn thấy qua trò bài bạc. Giả sử tôi hỏi bạn có muốn đánh cược bằng cách tung đồng xu với tôi không. Nếu sấp, bạn thắng xxx đô-la; nếu ngửa, bạn thua 100 đô-la, vậy bạn muốn con số xxx đó là bao nhiêu? Câu trả



lời của hầu hết những người được mời tham gia là 200 đô-la. Có nghĩa là hy vọng thắng 200 đô-la để bù cho khả năng bị thua 100 đô-la!

Tính không thích bị mất mát lại sinh ra cái gọi là sức ỳ, tức là ước muốn mãnh liệt tiếp tục cầm giữ những thứ mình đang có. Nếu bạn do dự không muốn cho đi vì bạn không muốn bị mất, thì trong nhiều trường hợp bạn sẽ đánh mất những cơ hội vàng. Ở một thí nghiệm khác, một nửa sinh viên trong lớp được nhận những cốc cà-phê, và nửa còn lại được nhận những thỏi sô-cô-la lớn. Cả hai món này có giá bằng nhau. Kết quả là số người chọn cốc và số người chọn sô-cô-la là ngang nhau. Khi được yêu cầu trao đổi với nhau, chỉ có 10% trong số họ thay đổi lựa chọn ban đầu.

Thế đấy, tính không thích bị mất mát hoạt động như một loại cú hích của nhận thức, kìm giữ chúng ta trước những thay đổi, dù những thay đổi đó có lợi cho chúng ta.

Tuy nhiên, sợ mất mát không phải là lý do duy nhất tạo ra sức ỳ hay hành vi thích cầm giữ. Vì rất nhiều nguyên nhân khác nhau, con người thích giữ nguyên hiện trạng của mình. Hiện tượng này, William Samuelson và Richard Zeckhauser (1988) gọi là “*định kiến nguyên trạng*” (“status quo bias”), vốn được minh họa trong vô số tình huống khác nhau. Hầu như mọi giáo viên đều biết học sinh của họ có xu hướng ngồi đúng một chỗ trong lớp, dù chẳng có sơ đồ xếp chỗ bắt buộc nào cả! Nhưng định kiến nguyên trạng có thể xảy ra khi phạm vi ảnh hưởng trở nên rộng lớn hơn và có thể gây ra khá nhiều rắc rối.

Chẳng hạn, trong nhiều kế hoạch tiết kiệm hưu bổng, hầu hết những người tham gia đều chọn cách đầu tư vào một tài sản và rồi họ quên băng nó đi. Trong một nghiên cứu được tiến hành vào những năm 80, bao gồm các vị giáo sư đại học là những người tham gia chương trình hưu bổng, con số trung bình về thay đổi cơ cấu phân bổ vốn trong suốt cuộc đời họ là, tin hay không tùy bạn, số 0! Nói cách khác, trong suốt sự nghiệp của mình, quá nửa số họ không hề có ý định thay đổi bất cứ phương pháp đóng góp vào kế hoạch tiết kiệm

hưu bổng đã xác định từ trước. Thậm chí, có người bắt đầu tham gia chương trình từ khi còn độc thân đến khi lập gia đình, nhưng vẫn để nguyên tên người thụ hưởng là người mẹ thân yêu của họ!

Định kiến nguyên trạng rất dễ bị khai thác. Nhiều năm trước, American Express viết cho Sunstein một bức thư thông báo rằng ông sẽ được nhận miễn phí trong vòng ba tháng năm tờ tạp chí tùy ý. Ba tháng nhận báo miễn phí rõ ràng là một quà tặng “từ trên trời rơi xuống”, dù hiếm khi ông đọc báo hay tạp chí, thế là Sunstein vui vẻ chọn ra năm tờ tạp chí. Điều ông không nhận ra là trừ phi ông hủy lệnh đặt báo sau ba tháng miễn phí, ông mới không phải trả tiền cho những tờ tạp chí vẫn được gửi đều đặn đến nhà ông trong những tháng sau đó. (Chúng ta sẽ quay lại vấn đề này trong chương tiếp theo).

Một trong những nguyên do của định kiến nguyên trạng là sự thiếu chú ý. Nhiều người thảo nhiên chấp nhận cái chúng tôi gọi là lối suy nghĩ và hành động cảm tính “Vâng, sao cũng được!”. Một minh họa xác đáng có thể nhìn thấy là hiệu ứng “mang sang” từ chương trình này sang chương trình khác trong khi xem ti-vi. Các nhà sản xuất chương trình truyền hình bỏ ra rất nhiều thời gian để sắp xếp lịch phát sóng sao cho khi một khán giả nào đó đã mở kênh, như kênh NBC chẳng hạn, thì sẽ xem mãi kênh đó mà không chuyển kênh. Vì những cái điều khiển từ xa đã có mặt trên hàng chục năm nay, nên hành động chuyển kênh của khán giả, vốn gây tốn kém khá nặng nề cho các nhà sản xuất và quảng cáo, chỉ cần một cử động nhỏ của ngón tay cái. Nhưng khi một chương trình kết thúc và chương trình tiếp theo xuất hiện, thật ngạc nhiên vì một số lượng lớn khán giả nói “Vâng, sao cũng được!” và tiếp tục xem. Sunstein, có lẽ là nạn nhân duy nhất của hệ thống đặt báo tự động, cũng thế. Các nhà phát hành báo biết rằng khi hệ thống tự động làm việc và nếu người đặt báo không có yêu cầu hủy, khả năng số lượng báo được gia hạn đặt mua sẽ lớn hơn nhiều so với nhu cầu đặt báo có chủ đích.

Sự kết hợp giữa tính sợ mất mát và tính lơ đãng ám chỉ rằng nếu một lựa chọn được đặt ở chế độ “mặc định” thì nó sẽ tạo ra thị phần lớn hơn. Chế độ “mặc định”, vì thế, hoạt động như một cú hích mạnh mẽ. Trong nhiều trường hợp, các “mặc định” còn tạo ra những cú hích cộng thêm, bởi khách hàng có thể cảm nhận, dù đúng hoặc sai, rằng các lựa chọn “mặc định” đi cùng với một xác nhận ngầm từ người định sẵn cho họ, có thể là người chủ lao động, chính phủ hay

các đài truyền hình. Vì lý do này và một số lý do khác, mặc định các lựa chọn tốt nhất trở thành chủ đề chúng ta sẽ khám phá thường xuyên trong suốt quyển sách này.

Giả sử bạn bị suy tim trầm trọng và bác sĩ đề nghị bạn thực hiện một cuộc phẫu thuật lớn, để hiểu là bạn sẽ tò mò muốn biết khả năng thành công là bao nhiêu. Bạn hỏi và vị bác sĩ bảo: “Trong 100 bệnh nhân từng trải qua loại phẫu thuật này, có 90 người tiếp tục sống sau năm năm”. Bạn quyết định thế nào? Nếu chúng tôi cung cấp thêm một số dữ liệu và khuyến khích bạn rằng phát biểu của bác sĩ là đáng tin cậy, có lẽ bạn sẽ chọn câu trả lời “Đồng ý!”.

Nhưng nếu vị bác sĩ đóng khung câu trả lời của ông ấy theo một cách khác, như “Trong 100 người trải qua phẫu thuật này, có 10 người chết sau năm năm”, chắc là bạn sẽ từ chối đề nghị của ông ấy.

Tư duy trực giác suy luận như sau: “Một số lượng đáng kể bệnh nhân không qua khỏi và biết đâu mình là một trong số đó cũng nên!”. Trong nhiều thí nghiệm khác, người ta lại phản ứng khác đi trước thông tin “90 trong 100 người còn sống”, so với “10 trên 100 người đã chết”, mặc dù nội dung hai phát biểu trên hoàn toàn giống nhau. Ngay cả các chuyên gia y tế cao cấp cũng bị tác động bởi “hiệu ứng đóng khung”. Khi họ được báo cáo “90 trên 100 người còn sống”, họ sẽ có xu hướng khuyên bệnh nhân thực hiện phẫu thuật hơn khi họ nhận được thông tin “10 trong số 100 người được phẫu thuật chết sau năm năm”.

Sự “đóng khung” gây ảnh hưởng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Khi thẻ tín dụng trở thành phương tiện thanh toán phổ biến trong những năm 70, nhiều nhà bán lẻ muốn tính giá khác nhau đối với khách hàng trả tiền mặt và khách hàng thanh toán bằng thẻ tín dụng. (Thường thì các nhà phát hành thẻ thu phí các nhà bán lẻ 1% trên hóa đơn). Để ngăn chặn chuyện này, các nhà phát hành thẻ cùng đặt ra quy định cấm các nhà bán lẻ hàng hóa bán giá khác nhau đối với khách hàng sử dụng thẻ của họ. Tuy nhiên, khi dự luật được trình lên Quốc hội, các nhà phát hành thẻ tín dụng đã dùng kỹ thuật ngôn ngữ để đánh lạc hướng sự chú ý của các nhà lập pháp. Quyền ưu đãi của

quy định này là nếu một món hàng được niêm yết hai giá, giá dành cho khách hàng sử dụng thẻ tín dụng là giá “bình thường” (định sẵn), còn giá dành cho khách hàng sử dụng tiền mặt phải là giá có chiết khấu, chứ không phải khách hàng dùng thẻ phải trả giá cao hơn!

Các nhà phát hành thẻ tín dụng rõ ràng có sự hiểu biết rất sâu sắc về điều mà các nhà tâm lý học gọi là “đóng khung”. Vấn đề nằm ở chỗ các lựa chọn sẽ phụ thuộc vào cách thức chúng ta đặt vấn đề. Điểm này rất quan trọng trong việc ban hành chính sách. Các cuộc thảo luận về năng lượng hiện đang nhận được sự quan tâm lớn của cộng đồng, vậy hãy xem xét các chiến dịch truyền thông sau đây: (a) Nếu bạn sử dụng các phương pháp tiết kiệm năng lượng này, bạn sẽ tiết kiệm 350 đô-la mỗi năm; (b) Nếu bạn không sử dụng các phương pháp tiết kiệm năng lượng này, bạn sẽ mất 350 đô-la mỗi năm. Rõ ràng, chiến dịch truyền thông (b), vốn “đóng khung” bằng “sự mất mát”, hiệu quả hơn nhiều so với chiến dịch truyền thông (a). Nếu chính phủ muốn khuyến khích người dân sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả, việc sử dụng chiến dịch (b) sẽ tạo ra một cú hích mạnh mẽ hơn.

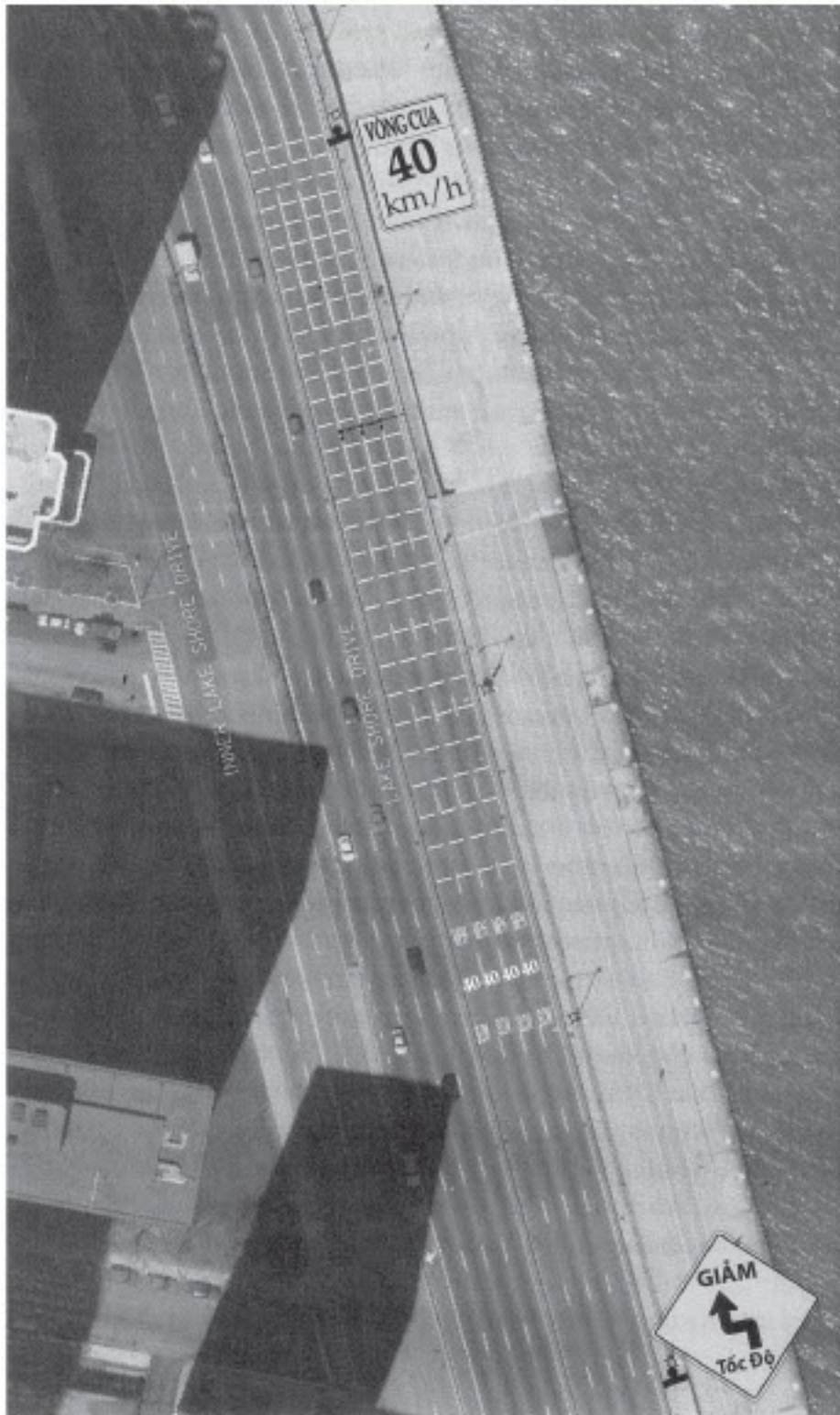
Sở dĩ “đóng khung” có tác dụng là vì người ta có khuynh hướng trở thành những người ra quyết định thụ động và lơ đãng. Tư duy trực giác của họ không làm công việc mà lẽ ra nó phải làm để kiểm tra xem việc “đóng khung” có tạo ra một câu trả lời khác hay không. Một trong những lý do họ không làm việc này là vì họ không biết đâu là cái tạo ra nghịch lý. Có nghĩa “đóng khung” là một cú hích có tác dụng mạnh mẽ và cần được lựa chọn với sự cẩn trọng cao độ.

Chương này mang đến cho bạn cái nhìn tổng quát về khả năng sai lầm trong nhận định của con người. Có lẽ bức tranh nổi lên trong đầu bạn bây giờ là hình ảnh một người bận rộn giữa một thế giới phức tạp, do đó họ không có khả năng suy nghĩ thấu đáo trước từng lựa chọn phải thực hiện. Người ta chấp nhận các quy tắc phổ quát một cách cảm tính đến mức đôi khi họ lạc lối. Vì con người quá bận rộn nhưng lại thiếu tập trung, họ chấp nhận vấn đề đặt ra như một sự thật hiển nhiên hơn là cố gắng tìm hiểu xem câu trả lời của họ có thể khác đi trong các ngữ cảnh hay tình huống khác nhau. Điều cốt yếu theo cái

nhìn của chúng tôi, con người là loài sinh vật có thể sai lầm. Những lựa chọn của họ, thậm chí trước những quyết định quan trọng nhất trong đời, bị ảnh hưởng bởi những cách mà họ không thể tiên đoán bằng bất cứ khung tham chiếu chuẩn mực nào về mặt kinh tế. Dưới đây là ví dụ minh họa cuối cùng cho chương này.

Một trong những con đường đô thị nhộn nhịp nhất thế giới là đường Lake Shore ở Chicago, Hoa Kỳ. Đây là con đường ôm lấy hồ Michigan về phía đông thành phố. Lưu thông trên con đường này, du khách sẽ có cơ hội ngắm nhìn bức tranh đường chân trời rực rỡ của thành phố Chicago. Có một đoạn trên con đường buộc các tài xế phải đánh nhiều vòng cua hình chữ S rất nguy hiểm. Rất nhiều tài xế quên biển báo giới hạn tốc độ (40 km/h) và bị văng ra ngoài. Hiện tại, thành phố đang áp dụng phương pháp mới buộc các bác tài phải chạy chậm lại.

Trước mỗi vòng cua nguy hiểm, các tài xế sẽ nhìn thấy một biển báo giảm tốc độ được sơn trên mặt đường, tiếp sau đó là một loạt những vạch trắng. Các vạch này không có tác dụng gì nhiều ngoại trừ việc cung cấp một thông tin có thể nhìn thấy (chúng không phải là gờ giảm tốc). Rồi các vạch giảm tốc xuất hiện. Ban đầu, chúng cách đều nhau với khoảng khá xa. Nhưng trước khi vào cua, chúng xuất hiện dày hơn, ở gần nhau hơn và tạo cho các tài xế cảm giác rằng tốc độ đang tăng lên trong khi họ đang vào cua, và thế là tự nhiên họ đi chậm lại. Khi chúng tôi lái xe trên đoạn đường quen thuộc này, chúng tôi nhận ra rằng các vạch giảm tốc “nói” với chúng tôi rằng “bạn cần giảm tốc độ” trước khi vào vòng cua nguy hiểm. Và chúng tôi đã bị hích như thế.



Hình 1.5 Con đường ven bờ hồ, Chicago

# Chương 2

## CHỐNG LẠI CÁM DỒ

### Cám dồ

Cách đây vài năm, Thaler tổ chức một bữa ăn tối với khách mời là các nhà kinh tế học trẻ tuổi. Ông mang ra một đĩa hạt điều lớn để họ nhấm nháp với chai rượu vang đầu tiên. Chỉ trong vài phút, đĩa hạt điều voi đi rất nhanh và thực khách có thể mất khẩu vị khi thưởng thức các món chính sau đó. Thấy vậy, nhân lúc các vị khách đi tham quan các phòng trong nhà, Thaler cầm đĩa hạt điều đưa trả về nhà bếp.

Khi ông quay lại, các vị khách mời cảm ơn ông đã mang đĩa hạt điều đi. Cuộc trò chuyện ngay lập tức chuyển sang vấn đề triết lý là làm thế nào họ có thể tiếp tục cuộc vui khi đĩa hạt điều không còn trước mặt họ. (Đến đây, có lẽ bạn đã nhận ra Quy tắc ngón tay cái được đề cập trong Chương 1). Trong kinh tế học (và cả trong đời thường), có một quy luật rất căn bản là bạn không bao giờ rơi vào hoàn cảnh xấu hơn nếu có nhiều lựa chọn hơn, vì bạn luôn luôn có thể lật lại mọi vấn đề. Trước khi Thaler cất đĩa hạt điều, các vị khách của ông có quyền chọn ăn hay không ăn, nhưng bây giờ thì không. Trong lãnh địa của Econ, điều này đi ngược lại quy luật hạnh phúc qua lựa chọn!

Để hiểu được ví dụ này, hãy xem các ưu tiên của nhóm thực khách tiến triển như thế nào theo thời gian. Vào lúc 7 giờ 15 tối, ngay trước khi Thaler mang đĩa hạt điều đi, các vị khách có ba lựa chọn: ăn hạt điều; ăn hết số hạt điều; và không ăn thêm hạt nào cả. Lựa chọn đầu tiên của họ là chỉ ăn thêm một ít hạt điều và sau đó là không ăn nữa. Lựa chọn kém nhất là chén sạch tất cả hạt điều trong đĩa, vì việc đó sẽ làm hỏng sự ngon miệng của họ trong toàn bữa tiệc. Nhưng vào lúc 7 giờ 30, nếu hạt điều vẫn còn trong đĩa thì có lẽ họ đã ăn hết nhẵn, và như thế là họ đang tiến đến dần lựa chọn ít được ưa thích nhất. Tại sao họ thay đổi ý định chỉ trong vòng 15 phút? Hay thực sự

chúng ta muốn nói rằng nhóm thực khách nọ đã đổi ý?

Nói theo ngôn ngữ kinh tế học, nhóm này đang thể hiện hành vi gọi là *sự không nhất quán linh hoạt*<sup>(6)</sup>. Đầu tiên, người ta thích A hơn B, nhưng sau đó họ lại chọn B thay vì A. Chúng ta có thể nhìn thấy sự không nhất quán linh hoạt trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Vào sáng thứ Bảy, nhiều người nói rằng họ thích tập thể dục hơn là xem ti-vi, nhưng khi chiều đến, họ nhận ra rằng mình đang nằm trên trường kỷ ở nhà xem bóng đá trên truyền hình. Làm sao chúng ta có thể hiểu được những hành vi như thế?

Có hai yếu tố cần được giới thiệu để làm rõ hiện tượng đĩa hạt điều, đó là: sự cảm dỗ và tính lơ đãng. Con người nói chung rất cảnh giác trước những sự cảm dỗ, ít nhất là từ thời Adam và Eva, nhưng vì mục đích hiểu rõ giá trị của những cú hích, khái niệm đó cần có sự khảo sát kỹ lưỡng. Như thế nào được gọi là “cảm dỗ”?

Nói như Potter Stewart, thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ, về phim ảnh đồi trụy: “Tôi chỉ biết nó tồn tại khi tôi nhìn thấy nó”, người ta dễ dàng nhận ra cảm dỗ hơn là định nghĩa nó. Định nghĩa ưa thích của chúng tôi đòi hỏi bạn phải thừa nhận trạng thái thức tỉnh của con người thay đổi theo thời gian. Để đơn giản hóa vấn đề, chúng ta hãy xem xét hai thái cực này: nóng và lạnh. Khi Sally đói cồn cào và hương thơm thức ăn bốc lên từ nhà bếp, chúng ta có thể nói rằng cô ấy đang trong trạng thái “nóng”. Vào thứ Ba, khi Sally đang vẫn mơ nghĩ về lượng hạt điều cô nên nhấm nháp trước bữa ăn tối thứ Bảy, đó là lúc cô ấy đang trong trạng thái “lạnh”. Vậy “cảm dỗ” là khi chúng ta tiêu thụ một món nào đó lúc nó còn “nóng”, chứ không phải lúc nó đã “lạnh” đi. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là những quyết định được thực hiện trong trạng thái “lạnh” sẽ luôn luôn tốt hơn. Ví dụ, thỉnh thoảng chúng ta cần “nóng” để vượt qua nỗi sợ về những thứ mới mẻ. Đôi khi món tráng miệng rất ngon và chúng ta cố hết sức để được thưởng thức nó. Cũng có lúc tốt nhất là chúng ta nên yêu một ai đó. Nhưng rõ ràng với cái đầu đang “nóng”, chúng ta thường gặp rất nhiều rắc rối.

Nhiều người nhận ra rằng cảm dỗ thực sự tồn tại trên đời này và họ rèn luyện từng bước để chiến thắng sự cảm dỗ. Một ví dụ kinh điển là câu chuyện về Ulysses, người liêu mạng đối mặt với mỹ nhân ngư và giọng hát không ai cưỡng lại được của loài cá được mệnh danh là thần tiên này. Khi còn ở trạng thái “lạnh”, Ulysses đã khôn



ngoan ra lệnh cho các thủy thủ của mình dùng sáp bịt kín tai ông lại để không bị quyến rũ bởi tiếng hát của các nàng tiên cá. Ulysses cũng yêu cầu họ trói ông vào cột buồm để ông chỉ có thể nghe tiếng của chính mình chứ không vì giọng hát hút hồn mà đưa con thuyền đến gần hiểm họa. Và Ulysses đã vượt qua trở ngại đó.

Tuy nhiên, đối với nhiều người trong chúng ta, vấn đề tự chủ cần được đặt ra là vì chúng ta thường đánh giá thấp tác động của tình thức. Nhà kinh tế học hành vi George Loewenstein (1996) gọi đó là “khoảng thấu cảm nóng – lạnh”. Khi ở trạng thái “nóng”, chúng ta không đánh giá cao việc các ước muốn và hành vi của mình sẽ bị thay đổi trong lúc chúng ta chịu ảnh hưởng của một cái tâm tình thức. Kết quả là hành vi của chúng ta phản ánh sự ngờ nghệch trong nhận thức về các tác động mà một tình huống nào đó gây ra. Ví dụ, Tom đang ăn kiêng, nhưng nhận lời đi tiệc với bạn bè vì cho rằng mình có thể tự chủ trong phạm vi một ly rượu vang và sẽ không dùng món tráng miệng. Nhưng người bạn lại gọi thêm chai rượu thứ hai và món tráng miệng hấp dẫn cũng được mang ra, thế là mọi “cam kết” trước đó của Tom với chính mình bỗng dưng biến mất! Marilyn nghĩ rằng cô đi siêu thị mỗi khi ở đó có đợt giảm giá chỉ là để xem có món nào cô thực sự cần và đang được bán với giá rẻ hay không. Cuối cùng, cô mua được một đôi giày được giảm giá đến 70% nhưng cô đi không vừa, mà lại làm cô đau chân đến mấy ngày. Robert tự nhủ rằng anh chỉ thực hiện tình dục an toàn, nhưng rồi anh phải đấu tranh với chính mình một cách khổ sở khi đối diện cảm dỗ. Những người nghiện thuốc lá, rượu bia, lười tập thể dục, vay mượn quá khả năng chi trả... cũng thường gặp vấn đề tương tự.

Các vấn đề về tự chủ bản thân có thể được soi sáng bằng suy nghĩ về hai cái tôi bán tự chủ trong một con người: một cái tôi nhìn xa trông rộng tên là “Người hoạch định” và cái tôi kia là “Kẻ thi hành”. Bạn có thể xem “Người hoạch định” là tiếng nói của tư duy phản xạ và “Kẻ thi hành” là phần chịu tác động sâu sắc bởi tư duy trực giác. “Người hoạch định” cố gắng làm việc vì sự an nguy lâu dài của bạn trước cảm giác, cái tâm không thiện và ý muốn mạnh mẽ của “Kẻ thi hành”, vốn luôn bị lôi kéo bởi những cảm dỗ từ bên ngoài. Một nghiên cứu mới đây trong ngành kinh tế học thần kinh đã tìm thấy bằng chứng phù hợp với quan niệm về tính hai mặt của sự tự chủ. Trong khi một vài phần của não bộ bị cảm dỗ thì những phần khác giúp chúng ta chống lại cảm dỗ đó bằng cách đánh giá xem chúng ta nên hành động như thế nào. Đôi khi hai nửa bán cầu não này trở nên

đối đầu nghiêm trọng với nhau – như một trận đánh mà một trong hai phải thắng.

## Lựa chọn không chủ tâm

Khi dẫn ra câu chuyện thường thức hạt điều nói trên, chúng tôi không chỉ nói về vấn đề cảm dỗ, mà chúng tôi muốn nói về hành vi không chủ tâm vừa thảo luận trong phần sức ỳ tâm lý. Trong nhiều tình huống khác nhau, người ta thường tự đặt mình vào trạng thái “lái tự động”, tức là họ không hề để tâm đến việc họ đang làm. (Tư duy trực giác hoạt động rất thoải mái trong trường hợp này). Vào một sáng thứ Bảy nào đó, chúng ta dễ thấy tự nhiên mình lại lái xe theo đúng lộ trình đi làm hàng ngày, thay vì đi theo hướng ngược lại để đến cửa hàng bách hóa. Rồi chúng ta tận hưởng ngày Chủ nhật như thường lệ với tách cà-phê sáng thơm lừng cùng mấy tờ báo mà quên mất cuộc hẹn với người bạn trước đó một giờ. Ăn là một trong những hoạt động không chủ tâm nhất mà chúng ta thường làm. Nhiều người trong chúng ta đơn giản là ăn tất cả những món được dọn ra trước mắt mình. Đó là lý do tại sao hàng đĩa hạt điều khai vị mang ra đều hết nhanh, bất kể bữa ăn chính sau đó có bao nhiêu sơn hào hải vị.

Vài năm trước đây, Brian Wansink và các đồng nghiệp thực hiện cuộc thí nghiệm tại một rạp chiếu phim ở Chicago, trong đó những người đi xem phim được ăn bắp miễn phí (được rang từ năm ngày trước và cố tình để cho thật ỉu đi). Những người tham gia không được báo trước đó là bắp cũ, nhưng họ không thích món bắp miễn phí kém chất lượng này. Họ bảo: “Bắp gì mà dai như cao su ấy!”. Trở lại thí nghiệm, một nửa số người xem phim được phát một túi bắp loại lớn và nửa còn lại một túi trung bình. Những người nhận túi lớn ăn hết 53% lượng bắp được “tặng”, dù họ bảo họ không thích. Sau buổi chiếu phim, Wansink hỏi họ có muốn ăn thêm hay không, hầu hết đều trả lời “Không! Đừng hòng lừa tôi bằng thứ này nữa nhé!”.

Với món xúp, kết quả cũng tương tự. Trong một thí nghiệm khác của Wansink (2006), những người tham gia được mời những đĩa xúp cà chua ngoại cỡ và họ có thể ăn bao nhiêu tùy thích. Đĩa xúp của họ liên tục được bơm thêm bởi một hệ thống bí mật được thiết kế dưới mặt bàn, vì thế họ có ăn nhiều bao nhiêu thì đĩa xúp vẫn cứ đầy. Nhiều người cứ ăn mãi mà không để ý rằng họ đang ăn một đĩa xúp

“không đầy”. Thế đấy, những đĩa thức ăn cỡ lớn làm cho người ăn nhiều hơn. Đó là một hình thức lựa chọn và nó hoạt động như những cú hích. (Mách nước: nếu muốn giảm cân, bạn hãy ăn bằng chén nhỏ, đĩa nhỏ, mua thức ăn đựng trong túi nhỏ và đừng trữ những món khoái khẩu của bạn trong tủ lạnh).

Khi vấn đề tự chủ (hay kiềm chế) và lựa chọn vô tâm kết hợp với nhau, kết quả là sẽ có một loạt hậu quả tai hại phát sinh. Hàng triệu người Mỹ vẫn đang hút thuốc lá, dù được cảnh báo và họ cũng nhận thức rõ các hiểm họa của thuốc lá đối với sức khỏe, nhưng lạ hơn nữa là đa số họ nói rằng họ muốn bỏ thuốc. Gần hai phần ba dân Mỹ đang bị thừa cân hay béo phì. Rất nhiều người không bao giờ muốn tham gia các chương trình tiết kiệm hưu bổng của công ty họ, ngay cả khi được trợ cấp với tỉ lệ rất cao. Tất cả những điều này cho thấy, chúng ta có thể nhận được rất nhiều lợi ích từ chỉ một cú hích.


## Các biện pháp tự chủ

Vì con người quan tâm đến những điểm yếu của bản thân nên họ luôn cố gắng tự hoàn thiện mình. Chúng ta viết ra những món cần mua khi đi siêu thị. Chúng ta mua đồng hồ báo thức để dậy đúng giờ. Chúng ta nhờ bạn bè can ngăn khi chúng ta ăn nhiều hay nhờ họ động viên khi chúng ta đang cố gắng cai thuốc lá. Đó chính là lúc “Nhà hoạch định” của chúng ta đang thực hiện những bước kiểm soát hành động của “Kẻ thi hành”, thường là bằng cách thay đổi các động cơ hay cảm dỗ mà “Kẻ thi hành” đang đối diện.

Không may là những “Kẻ thi hành” thường khó khuất phục, thậm chí chúng còn đẩy lui mọi nỗ lực lớn nhất của “Người hoạch định”. Hãy xem ví dụ rất đơn giản nhưng đầy ý nghĩa về chiếc đồng hồ báo thức. “Người hoạch định” tỉnh táo đặt chuông báo thức lúc 6 giờ 15 sáng với mong muốn dậy sớm để có một ngày làm việc dài hơn, nhưng “Kẻ thi hành” trề nải lại muốn hủy báo thức đó để ngủ cho đến 9 giờ. Điều này có thể dẫn đến một cuộc chiến gay gắt giữa “Nhà hoạch định” và “Kẻ thi hành”. Nhiều “Nhà hoạch định” cố ý để đồng hồ trong một phòng khác để “Kẻ thi hành” có muốn tắt báo thức cũng phải thức dậy đi sang phòng ấy. Nhưng nếu “Kẻ thi hành” sau đó lại trườn vào giường ngủ tiếp thì việc này xem như thất bại.

Hãy xem chiếc đồng hồ báo thức có tên là “Clocky” trong Hình 2.1. Clocky là “một đồng hồ báo thức có khả năng chạy trốn và tự ẩn nấp nếu bạn không ra khỏi giường khi chuông reo”. Với Clocky, “Nhà hoạch định” có thể cài đặt chế độ chuông nhắc lại sau vài phút để cho phép “Kẻ thi hành” có thời gian tỉnh ngủ. Khi hết thời gian chờ, Clocky sẽ “nhảy” xuống khỏi tủ đầu giường và chạy vòng quanh phòng bạn, trong khi vẫn tiếp tục phát ra những âm thanh khó chịu làm bạn không thể ngủ yên được nữa. Cách duy nhất để tắt cái của nợ ấy đi là bước ra khỏi giường để tìm nó. Lúc bấy giờ, dù ngày ngật như cu- li ngủ ngày thì bạn cũng phải tỉnh cả người ra!

**clocky™**



**SẢN PHẨM**

Clocky® (đang xem xét cấp bằng sáng chế) là một đồng hồ báo thức có khả năng chạy trốn và tự ẩn nấp nếu bạn không ra khỏi giường khi chuông reo. Khi báo thức lần thứ nhất, bạn có thể nhấn nút chờ và nó sẽ lăn từ trên tủ đầu giường của bạn xuống đất, sau đó chạy lung tung, va vào mọi thứ trên sàn nhà cho tới khi tìm được một góc ung ý. Khi chuông reo lần thứ hai, bạn buộc phải thức dậy đi tìm nó. Mỗi ngày Clocky sẽ nấp ở một vị trí khác nhau như thể nó đang chơi trò trốn - tìm với bạn vậy. Clocky được thiết kế để tái định nghĩa việc báo thức bằng đồng hồ theo một phương cách không gây căng thẳng hay khó chịu, mà tạo ra sự tương tác vui nhộn và hài hòa hơn giữa con người và công nghệ mới.

Hình 2.1: Quảng cáo Clocky (đã được sự cho phép của nanda llc.)

Những “Nhà hoạch định” luôn có rất nhiều biện pháp, mà Clocky là một trong số đó, để kiểm soát những “Kẻ thi hành” ngoan cố, nhưng đôi khi họ cũng nhờ đến sự hỗ trợ từ bên ngoài. Trong phần sau, chúng ta sẽ tìm hiểu xem cách các tổ chức công và tư có thể cung cấp những hỗ trợ đó. Thaler từng giúp một đồng nghiệp trẻ theo cách này. Số là người này, tạm gọi là David, được tuyển vào khoa của Thaler làm giảng viên với điều kiện anh phải hoàn tất chương trình tiến sĩ khoa học và lấy bằng trước khi chính thức làm việc, hoặc ít nhất hoàn thành luận văn tiến sĩ khoa học trong năm thứ nhất ở vị trí thành viên của khoa. David có rất nhiều điều kiện thuận lợi để hoàn thành luận văn của mình, kể cả các hỗ trợ tài chính. Chẳng hạn, ngay từ đầu, trường sẽ công nhận anh là giảng viên chính chứ không phải người trợ giảng, mức đóng góp vào chương trình tiết kiệm hưu bổng dành cho anh là 10%, cao hơn mức bình thường. “Nhà hoạch định” của David biết rằng anh không nên chần chừ, mà phải bắt tay ngay vào việc hoàn thành luận văn càng sớm càng tốt, nhưng “Kẻ thi hành” trong anh lại quan tâm đến nhiều dự án khác hấp dẫn hơn và luôn tìm cách trì hoãn công việc làm luận văn gian khổ (Thực hiện những ý tưởng mới thường thú vị hơn viết tới viết lui những chủ đề cũ!).

Thế rồi Thaler can thiệp bằng cách đưa ra cho David một giao kèo rằng David sẽ viết cho Thaler một loạt chi phiếu trị giá 100 đô-la mỗi tờ, được rút tiền vào ngày đầu mỗi tháng trong vòng vài tháng tiếp theo. Thaler sẽ rút tiền mặt bằng tấm chi phiếu của tháng, nếu David không nộp một chương mới của luận văn cho Thaler (tệ nhất là bằng cách nhét qua khe cửa) trước 12 giờ đêm ngày cuối tháng. Ngoài ra, Thaler được toàn quyền sử dụng số tiền trên vào một buổi tiệc và có quyền không mời David. David đã hoàn thành luận văn của mình đúng hạn trong vòng bốn tháng sau đó và chưa bao giờ trễ hẹn (dù phần lớn các chương anh chỉ nộp một vài phút trước khi hết hạn). Rõ ràng, biện pháp chế tài này có tác dụng dù phần hỗ trợ tài chính David nhận được từ chương trình hưu bổng mà trường dành cho anh lớn hơn nhiều so với con số 100 đô-la trên từng tấm chi phiếu.

Biện pháp này tỏ ra hiệu quả, bởi vì nỗi đau của David trước khả năng bị mất tiền vào tay Thaler và không được tham dự tiệc tùng cùng mọi người còn lớn hơn những hứa hẹn trù tượng về khoản tiết kiệm hưu bổng trong một tương lai xa vời. Nhiều người bạn của Thaler bảo họ sẽ mở công ty cạnh tranh với ông bằng phương pháp chế tài này, dù Thaler chỉ ra rằng để có thể biến chuyện này thành một ngành kinh doanh, trước hết bạn phải nổi tiếng là người thật

mạnh tay trong việc lấy tiền của người khác ngay trong tình thế khó khăn của họ.

Thỉnh thoảng, bạn bè có thể chấp nhận với nhau những giao kèo kiểu này. John Romalis và Dean Karlan, hai nhà kinh tế học, nhận thách đấu nhau về việc giảm cân. Thời John và Dean học nghiên cứu sinh, họ nhận ra rằng mình đang lên cân nhanh, nhất là trong giai đoạn thâm nhập thị trường lao động và thù tạc liên miên với các chủ doanh nghiệp thuê mướn lao động. Thế là họ đánh cược với nhau rằng mỗi người sẽ giảm 15kg trong vòng chín tháng. Ai thất bại sẽ phải trao cho người kia 10.000 đô-la. Giao kèo này có giá trị và cả hai đều đạt được mục tiêu của mình.

Lưu ý rằng cũng như trong trường hợp của David, giao kết của Dean và John cho thấy nếu không có khoản tiền đánh cược làm động cơ, có lẽ họ đã ăn uống tùy thích, dù họ vẫn muốn giảm cân.

Rất dễ tưởng tượng nhiều dẫn chứng khác về các biện pháp tự chủ. Ở phần sau, chúng ta sẽ nghiên cứu Stickk.com (do Karlan làm đồng sáng lập viên) là trang web đưa ra biện pháp giúp các “Nhà hoạch định” có thể kiểm soát những “Kẻ thi hành”. Trong một số tình huống, người ta muốn chính phủ giúp đỡ họ giải quyết vấn đề tự chủ. Cụ thể hơn, chính phủ có thể ra lệnh cấm một số hành vi như sử dụng các chất gây nghiện, mại dâm, và lái xe trong lúc say rượu. Những luật cấm như thế có thể được nhìn nhận như một thứ chủ nghĩa gia trưởng tự do, dù lợi ích của bên thứ ba cũng bị đe dọa. Trong một vài trường hợp khác, cá nhân có thể muốn nhà nước giữ vị trí ít xâm phạm tự do hơn. Chẳng hạn, những người hút thuốc lá có thể hưởng lợi từ thuế thuốc lá, vốn không khuyến khích người dân tiêu thụ nhưng cũng không cấm sử dụng thuốc lá. Ngoài ra, một vài bang của Hoa Kỳ đã tìm cách giúp những người đánh bạc bằng cách tạo ra một cơ chế, qua đó họ có thể tự ghi tên mình vào danh sách những người bị cấm lai vãng đến các sòng bạc (bạn có thể xem chi tiết ở Chương 13). Vì không ai được yêu cầu phải đăng ký và vì việc từ chối thực hiện các hành vi đó gần như không tốn kém gì, nên phương pháp này có thể được sử dụng một cách tự do đúng theo ý nghĩa của từ này.

Một ví dụ khá hay về sự can thiệp của chính phủ đối với vấn đề tự chủ là quy định về tiết kiệm điện chiếu sáng trong mùa hè (hay gọi tắt là quy định giờ mùa hè). Các khảo sát cho thấy đa số những người

được hỏi đều cho rằng đây là một ý tưởng hay, trước hết vì người dân có thêm một giờ “dôi dư” vào buổi tối hôm đó. Tất nhiên, số lượng giờ có ánh sáng mặt trời trong một ngày nào đó là cố định và việc vận động hồ đi trước một giờ cũng không làm tăng số lượng giờ ban ngày. Chỉ có một thay đổi duy nhất là thay vì nói 6 giờ sáng, người ta nói 7 giờ sáng và họ phải thức dậy sớm hơn một giờ. Như vậy, cùng với việc “có thêm” thời gian để xem một trận bóng vào buổi tối, chúng ta còn tiết kiệm được năng lượng. Quay lại lịch sử, ý tưởng này khởi nguồn từ Benjamin Franklin trong thời gian ông làm người đại diện của Hoa Kỳ tại Paris. Là một người nổi tiếng tiết kiệm, ông đã tính ra là có thể tiết kiệm hàng ngàn cân nến nhờ ý tưởng đó. Tuy nhiên, sáng kiến này đã không được áp dụng cho đến Thế chiến thứ I.

Trong nhiều trường hợp, thị trường có thể cung cấp nhiều dịch vụ hỗ trợ cho vấn đề tự chủ mà không cần đến sự giúp đỡ của nhà nước. Các công ty có thể kiếm rất nhiều tiền qua việc cung cấp dịch vụ gia tăng sức mạnh cho các “Nhà hoạch định” trong cuộc chiến với những “Kẻ thi hành”, và họ thường gặt hái nhiều kết quả xuất sắc. Một ví dụ thú vị nữa là về định chế dịch vụ tài chính đặc biệt từng được sử dụng rất phổ biến tại Mỹ: Câu lạc bộ tiết kiệm Giáng sinh. Định chế này hoạt động như sau: vào tháng Mười một (dịp Lễ Tạ ơn), người tham gia (khách hàng) mở tài khoản tại một ngân hàng nơi họ sinh sống và cam kết mỗi tuần sẽ bỏ vào tài khoản một số tiền nhất định (10 đô-la chẳng hạn) và không được rút ra trong suốt 12 tháng sau đó. Lãi suất cho khoản tiền gửi này gần như là 0%. Cho đến kỳ Giáng sinh năm sau và ngay trước kỳ mua sắm Giáng sinh và năm mới, toàn bộ số tiền trên sẽ được rút ra.

Hãy nghĩ về Câu lạc bộ Giáng sinh theo quan điểm kinh tế học. Đó là một tài khoản không có tính thanh khoản (bạn không thể rút tiền của mình trong vòng một năm), chi phí nghiệp vụ cao (bạn phải ký quỹ tiền vào tài khoản hàng tuần), và hầu như không có lợi nhuận gì (lãi suất gần bằng 0). Rõ ràng xét trên phương diện kinh tế, một định chế như vậy khó mà tồn tại, nhưng thực tế các Câu lạc bộ Giáng sinh được hình thành khắp mọi nơi trên đất Mỹ và hàng tỉ đô-la đã được huy động theo phương thức trên. Nếu nhận ra rằng chúng ta đang nói về Con người, chứ không phải về Econ, thì không khó để giải thích hiện tượng nở rộ của các Câu lạc bộ Giáng sinh. Các gia đình thiếu hụt tiền bạc để chi tiêu trong mùa Giáng sinh sẽ có cách giải quyết vấn đề trong năm tới bằng cách cam kết gia nhập một Câu lạc bộ Giáng sinh địa phương. Sự bất tiện trong việc nộp tiền hàng tuần vào tài

khoản và khoản lỗ do phải chịu lãi suất gần bằng 0 thực ra không đáng kể so với sự chắc chắn có được một khoản tiền lớn để mua sắm trong mùa Giáng sinh năm sau. Ở đây, việc không được rút tiền trong năm chính là điểm mấu chốt của biện pháp này. Thực ra, các Câu lạc bộ Giáng sinh, xét trên nhiều khía cạnh, là bản sao của người lớn từ những chú heo đất tiết kiệm của trẻ con, nhưng được thiết kế sao cho việc bỏ tiền vào dễ hơn rút tiền ra.

Trong khi các Câu lạc bộ Giáng sinh vẫn đang tồn tại thì sự ra đời của thẻ tín dụng làm cho định chế xưa cũ này trở nên không còn cần thiết nữa đối với hầu hết các gia đình. Vì chuyện mua sắm cuối năm ngày nay có thể được các nhà tín dụng tài trợ nên họ không còn thấy bức thiết phải tiết kiệm từ trước đó cả năm. Dĩ nhiên, điều này không nói lên rằng thẻ tín dụng và mọi mặt phải – trái của nó đều tốt hơn. Gửi tiết kiệm với lãi suất bằng 0 và không được rút trước hạn cam kết xem ra là một việc làm ngu ngốc, và rõ ràng là tệ hơn đem tiền gửi tiết kiệm thông thường để hưởng lãi hàng tháng. Nhưng thà hưởng lãi suất 0% còn tốt hơn trả 18% hoặc cao hơn nữa cho các khoản vay chi tiêu qua thẻ tín dụng!

Cuộc chiến giữa thẻ tín dụng và các Câu lạc bộ Giáng sinh là một minh họa xác đáng cho một quan điểm phổ biến hơn nữa mà chúng tôi sẽ sớm đề cập trở lại. Thị trường cung cấp những phương tiện tài chính mạnh mẽ cho các công ty để phục vụ người tiêu dùng, và các công ty sẽ cạnh tranh với nhau trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường, bất kể các nhu cầu đó có đại diện cho những lựa chọn khôn ngoan nhất hay không. Một công ty nào đó có thể sáng chế ra công cụ kiểm soát sự tự chủ một cách thông minh, giống hình thức Câu lạc bộ Giáng sinh, nhưng công ty ấy không thể ngăn cản các công ty khác cung cấp các khoản tiền cho khách hàng chi tiêu trước và thanh toán sau. Thẻ tín dụng và các Câu lạc bộ Giáng sinh cạnh tranh nhau và thực ra cả hai đều vận hành thông qua một định chế giống nhau là ngân hàng. Sự cạnh tranh giúp giá cả giảm xuống, nhưng không phải lúc nào cũng mang lại những kết quả tốt đẹp cho người tiêu dùng.

Ngay cả khi chúng ta đang cân nhắc những lựa chọn tốt nhất, thị trường cạnh tranh đã có cách bắt chúng ta phải vượt qua rào cản cuối cùng trước những lựa chọn tệ hại nhất. Tại Phi trường O'Hare ở Chicago, có hai nhà cung cấp thức ăn cạnh tranh nhau từ hai quầy đối diện nhau. Một bên bán trái cây, sữa chua và các loại thực phẩm có lợi cho sức khỏe. Bên kia bán những chiếc bánh nướng thơm lừng,



béo ngậy “đầy tội lỗi”, cung cấp tới 730 ca-lo và 24 gam chất béo. “Nhà hoạch định” của bạn có thể thiết lập ngay cơ chế bảo vệ bằng trái cây và sữa chua, nhưng những cái bánh nướng đầy ma lực kia đang tỏa ra một thứ mùi hương quyến rũ ngay trước mũi bạn. Bạn nghĩ bên nào luôn có một đoàn người xếp hàng rồng rắn?

## Kế toán tâm lý

Đồng hồ báo thức và các Câu lạc bộ Giáng sinh là những phương tiện bên ngoài người ta sử dụng để giải quyết các vấn đề về tính tự chủ hay kiềm chế trước cám dỗ. Một cách khác là giải quyết vấn đề từ bên trong, hay còn gọi là *kế toán tâm lý*.

Kế toán tâm lý là một phương pháp mà các gia đình sử dụng để đánh giá, điều chỉnh và thực hiện kế hoạch chi tiêu của họ. Hầu như tất cả chúng ta đều sử dụng kế toán tâm lý trong cuộc sống hàng ngày, bất kể chúng ta có để ý đến điều này hay không.

Khái niệm này được minh họa một cách xuất sắc qua cuộc trao đổi giữa hai diễn viên Gene Hackman và Dustin Hoffman trong một siêu phẩm của Hollywood. Hackman và Hoffman là hai người bạn thuở hàn vi trong những ngày đầu họ mới tham gia điện ảnh. Hackman kể lại rằng một lần ông đến chơi nhà Hoffman; chủ nhà hỏi mượn ông một món tiền và Hackman đồng ý. Nhưng sau đó, khi cả hai vào bếp nhà Hoffman, Hackman nhìn thấy trên kệ bếp là mấy cái lọ được xếp ngay ngắn và lọ nào cũng có tiền. Một lọ được dán nhãn “tiền nhà”, lọ khác là “sinh hoạt phí”... Hackman ngạc nhiên hỏi nếu Hoffman đã có nhiều tiền như vậy thì còn hỏi vay làm gì, Hoffman liền chỉ vào lọ “thực phẩm”. Cái lọ này... trống rỗng.

Theo kinh tế học (hay đơn giản là theo suy luận lô- gic), tiền bạc là “có thể thay thế được” cho nhau, nghĩa là có hay không có nhãn thì nó vẫn là tiền. 20 đô-la trong lọ “tiền nhà” có thể mua một lượng thức ăn trị giá 20 đô- la. Tuy nhiên, những người chủ gia đình không nghĩ thế.

Họ chấp nhận một phương pháp kế toán tâm lý và tuân thủ nghiêm ngặt để không vi phạm tính có thể thay thế của tiền bạc, cũng giống như các tổ chức vẫn làm với mục đích kiểm soát chi phí. Hầu

hết các tổ chức đều hoạch định ngân sách cho những hoạt động khác nhau. Những ai từng làm việc trong các công ty đều hiểu cảm giác thất vọng những khi họ muốn mua sắm một tài sản quan trọng, nhưng khoản ngân sách tương ứng đã bị xuất toán. Sự thật là có một khoản tiền chưa sử dụng nằm trong một tài khoản khác, nhưng nó được xem là không có mối quan hệ nào với khoản chi cho tài sản nọ.

Ở tầm gia đình, các vi phạm về tính chuyên đổi mục đích sử dụng của tiền bạc xảy ra khá thường xuyên. Một giáo sư tài chính đã nêu ra một trong những ví dụ sáng tạo nhất về kế toán tâm lý. Cứ vào đầu mỗi năm mới, ông hoạch định một khoản tiền (khoảng 2.000 đô-la) để dành mua quà tặng cho Hội từ thiện United Way. Nếu trong năm ông bị thâm hụt chi tiêu, do phải đóng tiền phạt giao thông chẳng hạn, trong thâm tâm ông sẽ trù vào khoản quà tặng dành cho United Way (Có thể bạn cho rằng làm như thế thì khác nào khoản tiền ông ấy dự định tặng cho United Way bị cắt xén đi. Không phải thế, vị giáo sư phải bảo đảm rằng ngân sách quà tặng được tính toán dư dả một chút để trang trải cho những rủi ro có thể xảy ra trong năm). Cách này giúp ông cảm thấy “được bảo hiểm” trước rủi ro xảy ra những thiếu hụt nhỏ trong ngân sách cá nhân.

Bạn cũng có thể nhìn thấy phép kế toán tâm lý ở một tay chơi bài may mắn. Nếu thắng được một ít tiền vào đầu cuộc chơi, anh ta sẽ cất khoản tiền ấy vào một túi khác, chứ không nhập chung với khoản tiền anh ta mang đến ban đầu. Thậm chí đó là nguyên tắc bất di bất dịch của các tay cờ bạc. Tiền thắng cược được gọi theo ngôn ngữ cá cược là “tiền nhà cái”. Chơi bằng tiền thắng cược được gọi là “chơi bằng tiền nhà cái” vì theo một nghĩa nào đó, khoản tiền này khác với khoản tiền vốn của bạn. Có nhiều bằng chứng cho thấy người ta thường thích đánh cá bằng tiền thắng cược hơn.

Tâm lý này cũng ảnh hưởng đến những người không có tính cờ bạc. Khi nhận lại vốn cộng với lãi từ các khoản đầu tư, người ta thường muốn tận dụng những cơ hội lớn với khoản tiền mà họ đã “thắng” được. Ví dụ, kế toán tâm lý từng góp phần làm tăng mạnh giá cổ phiếu trong những năm 90, khi các nhà đầu tư liên tục bỏ thêm tiền vào các thương vụ đầy rủi ro với ý nghĩ rằng họ sẽ thu về lợi nhuận cao như những năm trước đó. Tương tự, người ta thường mạnh tay chi xài cho những khoản mua sắm xa xỉ khi họ bỗng dưng nhận được một khoản “trời cho”, mà không lấy từ những khoản tiền họ tích góp suốt nhiều năm ròng, dù những khoản này vẫn đủ để họ

mua những thứ họ muốn.

Kế toán tâm lý chính xác có ý nghĩa quan trọng như thế vì các tài khoản được xem là không thể thay thế lẫn nhau được. Thật vậy, các lọ tiền tiết kiệm trong nhà bếp của Dustin Hoffman (và của thế hệ cha mẹ ông ấy) ngày nay gần như đã biến mất hoàn toàn. Tuy nhiên, nhiều gia đình vẫn đang thiết kế những tài khoản riêng cho nhiều mục đích sử dụng khác nhau: chi phí học hành của con cái, những chuyến nghỉ mát, tiền hưu... Trong nhiều trường hợp, chúng được đưa vào những tài khoản hoàn toàn khác nhau, và không giống với những tài khoản kế toán mà chúng ta thường ghi vào sổ cái. Tính bất khả xâm phạm của những tài khoản này có thể dẫn tới hành vi có vẻ kỳ cục, như thường xuyên vay mượn tiền bạc ở những mức lãi suất rất khác nhau. David Gross và Nick Souleles (2002) nhận ra rằng một gia đình tiêu biểu trong mẫu khảo sát của họ trung bình có hơn 5.000 đô-la tài sản có tính thanh khoản cao (thường nằm trong các tài khoản tiết kiệm có mức thu nhập dưới 5% một năm) và gần 3.000 đô-la số dư trong thẻ tín dụng (phải chịu lãi suất ít nhất 18% một năm). Sử dụng tiền tiết kiệm để trả những khoản nợ từ thẻ tín dụng được các nhà kinh tế học gọi là “cơ hội chứng khoán”, tức là mua giá thấp và bán giá cao, nhưng hầu hết các gia đình đều quên tận dụng cơ hội này.

Dù vậy, ngay đối với các Câu lạc bộ Giáng sinh, hành vi này không đến nỗi ngốc nghếch như mọi người có thể nghĩ. Nhiều người chỉ vay mượn trong giới hạn mà họ tự đặt ra đối với thẻ tín dụng của mình. Rằng nếu họ trả hết các khoản nợ trên thẻ tín dụng bằng tiền tiết kiệm, sớm muộn họ sẽ lại chi tiêu vượt trần hạn mức tín dụng. (Các công ty cung cấp tín dụng hiểu rất rõ điều này và họ thường nâng mức tín dụng cho những khách hàng thường chi xài vượt hạn mức, miễn là họ không lỡ hẹn thanh toán tiền lãi hàng tháng). Vì thế, giữ tiền trong những tài khoản riêng biệt là một biện pháp tự kiểm soát chi tiêu tốn kém, cũng như các Câu lạc bộ Giáng sinh vậy.

Tất nhiên, nhiều người trong chúng ta không túng thiếu đến mức không có khả năng dành dụm. Vài người thực sự gặp rắc rối trong vấn đề chi tiêu và ở vào những tình thế trầm trọng, chúng ta gọi họ là những kẻ khốn quẫn, nhưng ngay cả những người bình thường cũng nhận ra rằng họ không đủ cứng rắn để nói “không” trước những cám dỗ. Dennis, một người bạn của chúng tôi, có một cách rất hay để đối phó với rắc rối này. Khi Dennis bước vào tuổi 65, ông bắt đầu để dành

các khoản chi trả từ quỹ an sinh xã hội, dù cả hai vợ chồng ông đều còn làm việc toàn thời gian. Vì là một người tiết kiệm triệt để qua nhiều năm (một phần công ty của ông có chính sách hưu bổng tốt), Dennis muốn sau này ông có thể tự do làm điều mình thích (nhất là đi du lịch châu Âu và thưởng thức những món ăn ngon nhất) mà không phải lo lắng về chuyện tiền bạc. Vì thế, ông đặt tên tài khoản tiết kiệm của mình là “tài khoản niềm vui”. Tài khoản này cho phép ông “mua” những niềm vui nho nhỏ như chiếc xe đạp thể thao hay một thùng rượu vang, nhưng những việc lớn như sửa nhà thì chắc chắn là không!

Đối với mỗi người chúng ta, các tài khoản tâm lý có thể hết sức quý giá bởi chúng bảo đảm cho chúng ta một cuộc sống tốt đẹp hơn và an toàn hơn. Chúng ta có thể hưởng lợi rất nhiều từ những tài khoản “tích cực phòng cơ” và những tài khoản “vui chơi giải trí”. Việc hiểu rõ nguyên tắc hoạt động của tài khoản tâm lý còn góp phần hoàn thiện các chính sách công. Như chúng ta có thể thấy, nếu muốn khuyến khích tiết kiệm, điều quan trọng là phải hướng các khoản tiết kiệm vào một tài khoản tâm lý (hoặc tài khoản thật). Làm được như thế thì vấn đề chi tiêu sẽ không còn là một cảm dỗ đáng lo ngại nữa.

Jim Jones là nhà sáng lập kiêm nhà lãnh đạo tinh thần của giáo phái People's Temple. Năm 1978, trong khi đối mặt với một cáo buộc trốn thuế, Jones đã chuyển hầu hết các tín đồ của mình từ San Francisco đến một khu định cư nhỏ ở Guyana được ông ta đặt tên là Jonestown. Trước cuộc điều tra cấp liên bang về những hành động lạm dụng và ngược đãi trẻ em, Jones bắt các tín đồ của ông ta phải đầu độc bọn trẻ và sau đó uống thuốc độc tự tử. Họ đã chuẩn bị hàng thùng thuốc độc. Một vài người chống cự quyết định của ông ta; một số khác lớn tiếng phản đối, nhưng tất cả họ đều bị buộc phải câm lặng. Theo lệnh của Jones và áp lực chung đè nặng lên từng người, mỗi cha mẹ phải có trách nhiệm đầu độc con cái mình trước khi tự tử. Khi nhà chức trách phát hiện vụ việc, họ chỉ nhìn thấy những thi thể tay trong tay đang nằm sát cạnh nhau.

Econ (và vài nhà kinh tế học chúng tôi biết) là những người khó gần. Họ chỉ giao tiếp với người khác theo nguyên tắc "có qua, có lại". Họ xem trọng uy tín cá nhân và chỉ học người đối diện những gì thực sự có ích, nhưng Econ không phải là những kẻ ăn theo người khác theo kiểu phong trào. Vạt áo của họ không cao hay thấp hơn, ngoại trừ khi có lý do thực tế, và cra-vát, nếu có trong thế giới Econ, cũng không hẹp hơn hay rộng hơn nhau, đơn thuần chỉ vì vấn đề thời trang. (Nhân đây, xin nhắc các bạn rằng lúc ban đầu, cra-vát đóng vai trò là khăn ăn và đó chính là chức năng nguyên thủy của những chiếc cra-vát "trang sức" ngày nay). Con người lại thường bị hích bởi những Con người khác. Đôi khi những thay đổi hàng loạt với quy mô lớn, trên thị trường hay trên chính trường, chỉ bắt đầu bằng những cú hích từ những nhóm nhỏ.

Con người dễ bị ảnh hưởng bởi lời nói hay hành động của người khác, có nghĩa là người ta tin bởi vì những người khác tin như thế. (Tuy nhiên, câu chuyện về vụ tự sát tập thể Jonestown không phải là một truyền thuyết). Nếu bạn xem một cảnh phim trong đó người ta cười, bạn cũng sẽ cười, bất kể phim ấy có hài hước hay không. Hành động ngập của con người cũng thế - cũng có tính lây lan. Chúng ta để ý thấy rằng nếu có hai người sống với nhau trong một thời gian dài,

họ trông rất giống nhau. (Dành cho các bạn hay tò mò: họ giống nhau bởi họ ăn uống những thứ giống nhau, thói quen ăn uống như nhau và quan trọng hơn là họ có cách biểu lộ cảm xúc qua gương mặt tương tự nhau). Thực sự những đôi vợ chồng trông giống nhau thường có cuộc sống hạnh phúc hơn những cặp đôi khác.

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức và nguyên nhân các tác động xã hội ảnh hưởng đến con người. Sự hiểu biết về những ảnh hưởng đó là rất quan trọng trong phạm vi cuốn sách này vì hai lý do: Một là, hầu hết mọi người học từ người khác và điều đó thường là tốt. Học hỏi lẫn nhau là cách để từng cá nhân và cả xã hội phát triển. Tuy nhiên, những khái niệm sai lầm nhất cũng xuất phát từ kiểu học hỏi này. Khi tác động xã hội làm con người có những niềm tin sai lệch hay định kiến, chính những cú hích sẽ phát huy tác dụng. Hai là, một trong những cách hiệu quả nhất để tạo ra những cú hích là thông qua tác động xã hội. Trong vụ Jonestown, tác động đó mạnh đến mức cả một cộng đồng chấp nhận tự tử tập thể. Nhưng trên tất cả, tác động xã hội tạo ra những phép màu. Tại nhiều thành phố lớn, những người dắt chó đi dạo thường mang theo túi ni lông và việc đi vòng quanh công viên đã trở thành một thú vui mang tính xã hội. Người ta luôn mang theo túi ni lông, dù khả năng bị phạt vì cảnh (nếu những chú chó cưng của họ làm bẩn công viên) gần như bằng 0. Các nhà kiến tạo sự lựa chọn của con người phải biết khuyến khích các hành vi xã hội có ích của người khác, đồng thời ngăn cản những vụ việc tồi tệ như từng xảy ra ở Jonestown.

Tác động xã hội đến từ hai yếu tố chính, mà yếu tố thứ nhất liên quan đến thông tin. Nếu nhiều người cùng nghĩ về một điều gì đó hay cùng làm một chuyện gì đó, suy nghĩ và hành động của họ sẽ truyền tải thông tin về những gì tốt nhất để bạn nghĩ và làm theo. Yếu tố thứ hai thuần túy là áp lực xã hội. Nếu bạn quan tâm đến những gì người khác nghĩ về bạn (có lẽ do nhận thức sai lầm rằng họ chú ý đến việc bạn đang làm), khi đó bạn sẽ đi theo đám đông để tránh sự tức giận hay để làm vui lòng họ.

Để có một cái nhìn nhanh về sức mạnh của những cú hích xã hội, hãy xem xét một số khám phá sau đây:

1. Các bé gái vị thành niên thường dễ bị có thai hơn, nếu chúng thấy những người bạn gái đồng trang lứa của mình có con.

2. Béo phì có tính lây lan. Nếu bạn thân của bạn lên cân thì bạn cũng có nguy cơ lên cân đấy!

3. Các hãng truyền thông hay bắt chước lẫn nhau để làm ra những sản phẩm không thể giải thích được. (Hãy nghĩ về các chương trình truyền hình thực tế, *American Idol* và những biến thể của nó, những trò chơi vừa xuất hiện đã biến mất, sự lên – xuống – lên của tiểu thuyết khoa học giả tưởng...).

4. Nỗ lực học tập của sinh viên thường bị ảnh hưởng bởi những người bạn cùng trường hay cùng lớp với họ. Ảnh hưởng này lớn đến mức các bài tập ngẫu nhiên của sinh viên năm thứ nhất ở cùng ký túc xá hay cùng phòng có thể gây nên những hậu quả lớn và ảnh hưởng đến cả tương lai của họ. (Có lẽ các bậc phụ huynh nên bớt lo lắng về chuyện con cái mình học trường nào, mà nên quan tâm xem chúng có những người bạn cùng phòng như thế nào).

5. Hãy ghi nhớ điều này: các thẩm phán trong bồi thẩm đoàn ba người đều bị tác động bởi các đồng nghiệp của họ. Một nghị sĩ Đảng Cộng hòa có thể đưa ra những ý kiến khá “tự do” khi họ ngồi gần hai nghị sĩ Đảng Dân chủ; và một nghị sĩ Đảng Dân chủ sẽ có những ý kiến khá “bảo thủ” khi họ ngồi gần hai nghị sĩ Đảng Cộng hòa!

Nói tóm lại, Con người rất dễ bị tác động bởi Con người. Tại sao? Lý do chính là vì chúng ta thích giống người khác.

Hãy tưởng tượng bạn đang ở trong một nhóm sáu người tham gia một bài kiểm tra về nhận thức trực quan. Bạn được trao cho một nhiệm vụ đơn giản đến mức buồn cười. Giả sử bạn phải tìm ra một đường kẻ đặc biệt trong ba đường kẻ có độ dài giống hệt nhau được chiếu lên màn hình.

Trong ba vòng đầu tiên của bài trắc nghiệm, mọi thứ đều diễn ra suôn sẻ. Mọi người cùng lúc tìm ra đáp án đúng và đều đồng ý với nhau một cách dễ dàng. Nhưng đến vòng thứ tư, trục trắc bắt đầu xảy ra. Có năm người trong một nhóm nọ tuyên bố rằng họ tìm ra kết quả trước bạn, và tất cả những người còn lại đều sai. Giờ đến lượt bạn

đưa ra tuyên bố của mình, bạn sẽ làm gì?

Nếu bạn giống như đa số người khác, bạn nghĩ thật dễ đoán ra hành vi của bạn trong bài trắc nghiệm này. Bạn sẽ nói chính xác những gì mình nghĩ. Bạn thấy sao nói vậy. Bạn là người có đầu óc độc lập và bạn chỉ biết nói sự thật. Nhưng nếu bạn là Con người và bạn thực sự tham gia vào thí nghiệm này, có lẽ bạn sẽ nghe theo những người đã làm trước bạn, tức là nói điều họ đã nói, bất chấp những bằng chứng đáng tin cậy của riêng bạn!

Vào những năm 50, nhà tâm lý học xã hội Solomon Asch tiến hành một chuỗi thí nghiệm tương tự. Khi được yêu cầu tự quyết định mà không tham khảo ý kiến của người khác, người ta hầu như không bao giờ phạm sai sót. Nhưng nếu có ai đó đưa ra một đáp án sai, người ta lại trả lời sai hơn 2/3 lần trắc nghiệm. Thực ra, trong một loạt 12 câu hỏi, có 3/4 người tham gia trả lời theo số đông ít nhất một lần, mà phủ nhận câu trả lời đúng qua chính trực giác của họ. Lưu ý rằng trong thí nghiệm của Asch, người ta thường hưởng ứng theo quyết định của những người lạ mặt, những người có lẽ họ không bao giờ gặp lại lần nữa và họ cũng chẳng có lý do gì để phải “lấy lòng” những người lạ này cả.

Phát hiện của Asch dường như đã chạm đến một vấn đề mang tính phổ quát về bản chất con người. Các thí nghiệm như trên đã được lặp đi lặp lại và mở rộng ra với hơn 130 cuộc ở 17 quốc gia, trong đó có Zaire, Đức, Pháp, Nhật, Na-uy, Li-băng, Cô-oét, v.v. (Sunstein, 2003). Tỷ lệ chung của sai sót – đối với những người nghe theo người khác từ 20% đến 40% – không có sự khác biệt lớn giữa các nước. Và dù 20% - 40% chưa phải là một con số lớn, hãy nhớ rằng công việc này rất đơn giản. Như thể người ta bị hích trong việc xác định bức tranh vẽ một con chó vậy: Nếu người trước họ nói đó là con mèo, họ cũng sẽ nói con mèo!

Tại sao đôi khi người ta bỏ qua sự mách bảo của trực giác? Chúng ta đã có hai câu trả lời ở trên. Câu trả lời thứ nhất liên quan đến thông tin, được chuyển tải bằng câu trả lời của những người tham dự. Câu trả lời thứ hai là áp lực ngang hàng và ước muốn không phải đương đầu với sự bài bác từ phía những người còn lại. Trong các nghiên cứu của riêng Asch, rất nhiều người làm theo người khác đã nói rằng nhận thức ban đầu của họ chắc hẳn là sai lệch. Nếu tất cả mọi người trong phòng chấp nhận một lời tuyên bố nào đó, hoặc nhìn



nhận sự vật theo một cách nào đó thì bạn có khuynh hướng cho rằng họ đúng. Đáng lưu ý hơn, các thí nghiệm gần đây về cơ chế xử lý hình ảnh của não bộ cho thấy khi người ta làm theo những sắp đặt giống như của Asch, họ thực sự nhìn nhận vấn đề giống như những người khác.

Mặt khác, các nhà khoa học xã hội thường nhận thấy mức độ nghe theo ít hơn khi người ta được yêu cầu đưa ra những câu trả lời nặc danh, dù họ vẫn ở trong những hoàn cảnh tương tự như thí nghiệm của Asch. Nói chung, con người có xu hướng làm theo số đông, nếu họ biết rằng người khác sẽ nhìn hay nghe thấy điều họ làm hay nói. Thỉnh thoảng, người ta cũng đứng về phía đa số, ngay cả khi họ biết rằng mọi người đang phạm một sai lầm ngớ ngẩn. Những nhóm có sự đồng thuận cao thường có khả năng tạo ra những cú hích mạnh nhất, dù trước một vấn đề đơn giản nhất, và những người còn lại đều sai!

Các thí nghiệm của Asch liên quan đến vấn đề ước lượng thông qua những câu trả lời khá hiển nhiên. Nhìn chung, không khó để đánh giá độ dài của những dòng kẻ. Nhưng điều gì xảy ra nếu chúng ta tăng độ khó lên? Câu hỏi này đặc biệt quan trọng, vì chúng ta rất muốn biết con người bị ảnh hưởng như thế nào khi đối mặt với những vấn đề vừa khó khăn, vừa lạ lẫm. Có vài thí nghiệm quan trọng được nhà tâm lý học Muzafer Sherif (1937) tiến hành vào những năm 30. Trong thí nghiệm của Sherif, những người tham gia được mời vào một phòng tối và một đốm sáng nhỏ được chiếu lên màn hình trước mặt họ. Đốm sáng thực ra đứng yên, nhưng do một ảo ảnh gọi là hiệu ứng tự vận động, nó như đang chuyển động. Ở mỗi lần thử, Sherif bảo mọi người ước lượng khoảng cách mà đốm sáng đã di chuyển. Khi tách riêng từng người, họ đưa ra những con số hoàn toàn khác nhau và không ai đồng ý với ai. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên, vì đốm sáng không hề di chuyển và mọi ước đoán đều sai cả.

Nhưng Sherif nhận ra hiệu ứng phù hợp rất mạnh khi các đối tượng được yêu cầu hành động theo từng nhóm nhỏ và công khai đưa ra ý kiến của họ. Lúc này, những phán đoán cá nhân bắt đầu hội tụ, chuẩn mực nhóm bắt đầu hình thành và cái gọi là khoảng cách đồng thuận nhanh chóng xuất hiện. Theo thời gian, khoảng cách này dần dần trở nên ổn định trong từng nhóm cụ thể và dẫn đến tình huống là các nhóm khác nhau đưa ra và bảo vệ những nhận định khác nhau của họ. Tư tưởng quan trọng ở đây là các nhóm, các thành phố và

thậm chí cả các quốc gia dường như giống nhau lại hội tụ vào những niềm tin và hành động rất khác nhau, đơn giản vì những sai biệt rất nhỏ ngay từ điểm khởi đầu.

Sherif cũng đã thử một cú hích. Trong một thí nghiệm, ông đưa vào một người cùng phe với ông và dĩ nhiên những người khác không biết, kết quả thu được đã khác đi. Nếu “tay trong” của ông phát biểu một cách chắc chắn và tự tin, phán đoán của anh ta lập tức tác động mạnh đến những người khác trong nhóm. Nếu ước đoán của họ cao hơn so với của anh ta, họ sẽ tự động giảm xuống; nếu thấp hơn, họ sẽ nâng lên. Cú hích là đây: nếu được đưa ra một cách tự tin, lời phát biểu của anh ta sẽ ảnh hưởng đến kết luận chung của cả nhóm. Bài học rõ ràng là những người tự tin và nhất quán, trước người khác hay trước đám đông, đều có thể xoay chuyển đối tượng theo hướng họ muốn.

Đáng chú ý hơn, phán đoán của một nhóm người thường trở thành ý kiến chủ quan của từng thành viên trong nhóm, đến mức họ bám chặt vào đó trong những tuyên bố cá nhân, thậm chí cả khi họ gia nhập một nhóm mới với những quan điểm hoàn toàn khác. Ngoài ra, những ý kiến ban đầu cũng được lưu truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ngay cả khi những đối tượng hoàn toàn mới xuất hiện và những người cũ rút lui thì quan điểm của nhóm đầu tiên vẫn cứ bám chặt trong đầu họ. Trong một loạt thí nghiệm khác, những người sử dụng phương pháp của Sherif đã chứng minh rằng một “truyền thống” không bị bó buộc, dưới hình thức một ước lượng về khoảng cách chẳng hạn, có thể trở nên bất biến theo thời gian, từ đó người ta nghiêm nhiên đi theo mà không còn bận tâm đến tính tùy ý nguyên thủy của nó nữa.

Qua đây chúng ta có thể nhìn thấy nhiều nhóm trở thành nạn nhân của cái gọi là “chủ nghĩa bảo thủ tập thể”, đó là khuynh hướng bám chặt vào những khuôn mẫu đã được hình thành của nhiều nhóm, ngay cả khi có những nhu cầu mới xuất hiện. Khi một thông lệ (như đeo cravat) đã được thiết lập vững chắc, nó dường như sẽ trở thành vĩnh viễn dù không có một cơ sở lý luận cụ thể nào. Truyền thống có thể tồn tại trong một thời gian dài và nhận được sự ủng hộ, hay ít nhất là sự mặc nhiên thừa nhận của đại đa số người, dù nguyên thủy nó là sản phẩm của một cú hích cón con từ một vài người, hay thậm chí từ chỉ một người. Tất nhiên, tư tưởng của một nhóm sẽ thay đổi, nếu họ thấy rằng nhận định của họ gây ra hậu quả nghiêm trọng.

Nhưng nếu chuyện này không chắc chắn đúng, họ sẽ tiếp tục những điều họ vẫn thường làm.

Một vấn đề quan trọng cần lưu ý nữa là “sự bất tri của đám đông” - có nghĩa là sự thiếu hiểu biết đối với một phần hay toàn bộ những điều người khác nói hay nghĩ. Chúng ta đi theo một truyền thống hay một thông lệ không phải vì chúng ta thích làm điều đó, thậm chí chúng ta còn chống lại nó, mà đơn giản vì chúng ta thấy đa số người khác đều làm thế. Rất nhiều quy tắc và thông lệ xã hội tồn tại trên cơ sở này, nhưng một cú sốc hay một cú hích nhỏ đúng chỗ cũng có thể đánh bật nó ra khỏi nơi đồn trú.

Các thí nghiệm tiếp theo được phát triển từ phương pháp nền tảng của Asch đã tìm ra những hiệu ứng thích nghi đối với các phán đoán thuộc nhiều loại khác nhau. Hãy xem khám phá sau đây. Mọi người được hỏi: “Trong các vấn đề sau, bạn nghĩ vấn đề nào là nghiêm trọng nhất mà đất nước chúng ta đang đối mặt: suy giảm kinh tế, chất lượng giáo dục, các hoạt động lật đổ chính quyền, chăm sóc y tế, tội phạm và tham nhũng?”. Khi được hỏi riêng từng người, có 12% trả lời là các hoạt động lật đổ, nhưng khi lập thành những nhóm đồng thuận thì tới 48% chọn câu trả lời này!

Trong một phép thử tương tự, những người tham gia được đề nghị đánh giá tuyên bố này: “Tự do ngôn luận nên được xem là một đặc quyền hơn là một quyền công dân. Vì thế, nhà nước có thể đình chỉ quyền này nếu thấy an ninh quốc gia bị đe dọa”. Khi được hỏi riêng, có 19% số người trong một nhóm có kiểm soát trả lời “đồng ý”, nhưng khi chia sẻ ý kiến với bốn nhóm khác, có đến 58% đồng ý. Kết quả này liên quan mật thiết tới một trong những mối quan tâm lớn nhất của Asch, cũng là cách diễn giải tại sao chủ nghĩa phát-xít có thể xuất hiện trong lịch sử nhân loại. Asch tin rằng sự đồng thuận có thể sản sinh ra một cú hích rất ổn định và trên tất cả là tạo ra hành vi (gây nên những sự kiện như vụ Jonestown) khó có thể tưởng tượng được.

Không chắc công trình của Asch có làm sáng tỏ được sự xuất hiện của chủ nghĩa phát-xít hay những vụ như Jonestown hay không, nhưng rõ ràng là áp lực xã hội đã và đang tạo ra những cú hích buộc con người chấp nhận một số kết luận ngược đời. Và những kết luận này có thể tác động đến hành vi của họ. Một câu hỏi hiển nhiên là liệu các nhà kiến trúc chọn lựa có thể khai thác phương pháp tâm lý học này để đưa con người đi theo những hướng tốt đẹp hơn không. Ví dụ,

giả sử chính quyền một thành phố đang ra sức khuyến khích người dân rèn luyện thân thể để tăng cường sức khỏe. Nếu nhiều người hưởng ứng và tham gia thì thành phố này đã tạo ra những thay đổi đầy ý nghĩa chỉ bằng một lời kêu gọi. Một vài người có tầm ảnh hưởng lớn cũng có thể đưa ra những tín hiệu riêng (cử chỉ, hành động, lời nói) có sức mạnh làm thay đổi hành vi con người.

Hãy xem nỗ lực thành công ngoài sức tưởng tượng của bang Texas trong việc ngăn chặn nạn xả rác trên xa lộ. Các nhà chức trách Texas vô cùng xấu hổ trước sự thất bại của chiến dịch quảng cáo rầm rộ được tài trợ ở mức cao nhất nhằm truyền đi thông điệp “Giữ gìn đường sá sạch sẽ là nghĩa vụ của mọi công dân”. Đối tượng thường xuyên xả rác trên đường là nam giới ở độ tuổi từ 18 – 40. Họ là những người không đếm xỉa gì tới những nỗ lực bàn giấy của giới hữu trách nhằm xóa bỏ hành vi không văn minh của họ. Sau đó, chính quyền nhận thấy cần có một khẩu hiệu mạnh mẽ có thể đánh vào niềm kiêu hãnh của người Texas. Thế là họ mời các cầu thủ siêu sao trong đội bóng bầu dục Dallas Cowboys tham gia chiến dịch này. Trong đoạn phim quảng cáo trên truyền hình, các cầu thủ vừa nhặt rác, mảnh chai lọ bằng đôi tay trần, vừa gầm gừ: “*Đừng làm bừa bộn Texas!*”.



Hình 3.1: Logo của tổ chức “Đừng làm bừa bộn Texas”

Ngày nay, bạn có thể nhìn thấy khẩu hiệu nổi tiếng này (đã trở

thành thương hiệu độc quyền của tổ chức “Đừng làm bừa bộn Texas” thuộc Sở Giao thông Vận tải Texas) dưới dạng logo trên rất nhiều sản phẩm khác nhau, từ những miếng dán đề-can cho tới áo sơ-mi và ly tách cà-phê. Khoảng 95% người dân Texas biết khẩu hiệu này. Năm 2006, khẩu hiệu này được bình chọn là khẩu hiệu được yêu thích nhất nước Mỹ và được tôn vinh bằng một cuộc diễu hành lớn trên Đại lộ Madison của thành phố New York. Chia sẻ thêm với các bạn: Trong năm đầu tiên của chiến dịch, lượng rác xả trên các xa lộ của Texas đã giảm 29%. Trong sáu năm đầu tiên, mức giảm tổng cộng là 72%. Toàn bộ thành tích này không phải là kết quả của những quy định bắt buộc, những đe dọa chế tài hay biện pháp cưỡng bức, mà đến từ một cú hích đầy sáng tạo.

Lý do người ta bỏ ra quá nhiều nỗ lực để chạy theo các chuẩn mực xã hội và thời trang là vì họ nghĩ rằng người khác chú ý đến những điều họ đang làm. Nếu bạn đóng bộ com-lê chỉnh tề tham dự một sự kiện xã hội mà tất cả những người khác ăn mặc bình thường, bạn sẽ cảm thấy như mọi ánh mắt kỳ thị đang đổ dồn vào mình và tự hỏi tại sao bạn lại quái dị thế nhỉ. Nếu bạn là chủ đề của những nỗi sợ như thế thì đây là lời lý giải dành cho bạn: Họ không thực sự chú ý đến bạn như bạn nghĩ đâu!

Tom Gilovich và các cộng sự đã chứng minh rằng con người bị biến thành nạn nhân của cái gọi là “hiệu ứng ánh đèn sân khấu”. Trước khi tiến hành thí nghiệm, nhóm Gilovich đã tìm hiểu xem ngôi sao giải trí nào tệ nhất để in hình lên mặt trước một chiếc áo thun. Nghiên cứu này được thực hiện vào những năm 90 và người nhận được vinh hạnh đáng ngờ này là ca sĩ Barry Manilow. Một sinh viên được yêu cầu mặc chiếc áo thun có hình Barry Manilow được in nổi bật phía trước ngực, sau đó tham gia một nhóm sinh viên khác đang bận trả lời một bảng câu hỏi. Sau khoảng một phút, nhà thí nghiệm quay lại và bảo rằng anh ta muốn cậu sinh viên tham gia vào một nhóm khác. Cậu sinh viên đi theo anh ta. Lúc này, nhà thí nghiệm hỏi cậu sinh viên rằng có bao nhiêu người trong số những sinh viên lúc này nhận ra người được in trên chiếc áo thun cậu mặc. Cậu trả lời là dưới 46%. Thực ra, chỉ có 21% số sinh viên nói trên có thể nhận ra ca sĩ Barry Manilow trên áo bạn mình.

Sự thật là người ta ít chú ý đến bạn hơn bạn tưởng. Nếu bạn có một vết ố trên áo cũng đừng lo, không ai nhìn thấy đâu! Tuy nhiên, vì tin rằng người khác luôn sẵn soi mình nên chúng ta thường làm theo những gì chúng ta nghĩ rằng người khác đang nghĩ.

Văn hóa và chính trị có thể bị ảnh hưởng bởi tính thích nghi với đám đông hay không? Liệu các công ty có thể kiếm tiền bằng cách khai thác tính thích nghi của con người trong đám đông không? Hãy xem một vài bằng chứng quanh vấn đề tải nhạc từ internet. Matthew Salganik và các đồng tác giả của ông (2006) đã tạo ra một thị trường âm nhạc ảo với 14.341 thành viên của một trang web khá quen thuộc với những người trẻ tuổi. Các thành viên được trao danh sách bản nhạc không quen của những ban nhạc không tên tuổi. Họ được yêu cầu nghe một đoạn của bất kỳ bản nhạc nào họ thích để quyết định có nên tải về hay không, sau đó đánh giá xếp hạng bản nhạc đó. Khoảng một nửa số người tham gia được yêu cầu chọn một cách độc lập, dựa vào tên bài hát và ban nhạc cũng như đưa ra nhận xét của họ về chất lượng bản nhạc. Nửa còn lại sẽ kiểm tra số lần mỗi bản nhạc được nhóm kia tải về. Mỗi thành viên của nhóm thứ hai cũng được phân ngẫu nhiên vào một trong tám “thế giới” khác nhau; mỗi “thế giới” có cách tiến hóa riêng và những thành viên của một thế giới cụ thể chỉ có thể nhìn thấy những bản nhạc được tải về trong “thế giới” của họ. Câu hỏi chính ở đây là: người ta có bị ảnh hưởng bởi lựa chọn của người khác không, và những loại nhạc khác nhau có trở thành phổ biến trong những “thế giới” khác hay không?

Liệu chúng ta có bị hích bởi những gì người khác nói và làm không? Hẳn nhiên là thế rồi! Trong tất cả tám “thế giới” đó, mọi cá nhân đều tải về những bài hát đã từng được tải về trước đây vô số lần và những bài hát ít phổ biến gần như không được đụng đến. Ngạc nhiên hơn, sự thành công của các bản nhạc đó hoàn toàn không thể tiên đoán được, và những bản nhạc được tải về nhiều hoặc ít trong những nhóm có kiểm soát, nơi họ không nhìn thấy quyết định của người khác, có thể rất khác trong “những thế giới bị ảnh hưởng xã hội”. Trong những thế giới đó, hầu hết các bản nhạc đều trở nên phổ

biến hoặc không phổ biến tùy theo cách lựa chọn của những người đầu tiên tải về. Cùng một bài hát, nhưng có thể được đánh giá là bài hát hay nhất hoặc dở nhất, chỉ bởi vì những người đầu tiên được những người đi sau nhìn thấy họ đã tải về hay không tải về bài hát đó.

Trong nhiều lĩnh vực, người ta thường bị cuốn theo suy nghĩ rằng một kết quả rõ ràng có thể tiên đoán được. Thành công của một nhạc công, diễn viên, tác giả hay một chính trị gia rõ ràng là nhờ hào quang từ những kỹ năng hay tính cách của họ. Hãy cảnh giác trước cảm dỗ đó. Những can thiệp nhỏ hay tình cờ trên một sân khấu chính có thể tạo ra những sai biệt lớn trong kết quả. Một ca sĩ hàng đầu ngày nay có lẽ không có sự phân biệt đẳng cấp rõ ràng với hàng chục, thậm chí hàng trăm ca sĩ thường thường bậc trung khác mà bạn chưa từng nghe đến tên tuổi. Đi sâu hơn nữa, hầu hết các nghị sĩ sắc sảo ngày nay cũng rất khó phân biệt giữa hàng trăm chính trị gia vốn có những cuộc vận động tranh cử rầm rộ, nhưng ngay sau đó lại hoàn toàn im hơi lặng tiếng.

Ảnh hưởng của tác động xã hội có thể hoặc không thể được hoạch định một cách có cân nhắc bởi những con người cụ thể. Hãy xem một ví dụ khôi hài về sự tác động của xã hội đến niềm tin của dân chúng, ngay cả khi không ai hoạch định hay toan tính gì cả. Đó là vụ kính chắn gió bị khoan lỗ ở Seattle. Vào cuối tháng Ba năm 1954, một nhóm người ở Bellingham, Washington, bỗng nhận thấy có những cái lỗ nhỏ xíu trên kính chắn gió xe họ. Cảnh sát địa phương suy đoán rằng đó là hậu quả từ hành động của những kẻ phá hoại và chúng sử dụng những khẩu súng cỡ nòng 1mm hay súng bắn đạn chùy. Chẳng bao lâu sau, một nhóm người khác từ các thành phố phía Nam Bellingham lại báo cảnh sát rằng những thiệt hại tương tự cũng xảy ra trên kính chắn gió của xe họ. Trong vòng hai tuần, dấu ấn của những kẻ phá hoại đã lan rộng xuống phía Nam. Giai đoạn đỉnh điểm có đến 2.000 chiếc xe bị thiệt hại. Đến đây thì vấn đề rõ ràng không còn liên quan tới những kẻ phá hoại nữa. Sự đe dọa vươn xa đến Seattle. Giữa tháng Tư, các tờ báo của Seattle kịp thời đưa thông tin về hiểm họa này vào và không lâu sau đó, nhiều báo cáo về các lỗ thủng trên kính chắn gió được gửi tới cảnh sát.

Rồi con số tăng lên đến mức thảm họa, dẫn tới các cuộc điều tra dày đặc xem kẻ nào trên trái đất này, hay từ một hành tinh nào khác, có thể là thủ phạm. Các đồng hồ Geiger không đo được mức phóng xạ. Vài người cho rằng một sự bất thường của khí quyển có thể là

nguyên nhân của “đại dịch” này. Những người khác thì cho rằng do sóng âm thanh và một sự thay đổi lớn của từ trường trái đất, trong khi có người lại bảo đó là sóng vũ trụ đến từ mặt trời. Tính đến ngày 16 tháng Tư, có không dưới 3.000 kính chắn gió bị thủng ở Seattle. Ngài thị trưởng lập tức viết thư cho Tổng thống Eisenhower: “Điều tưởng như là hành động phá hoại mang tính cục bộ xảy ra trên các kính chắn gió và cửa sổ xe hơi tại một phần phía Bắc bang Washington hiện nay đã lan khắp vùng Puget Sound...Yêu cầu huy động các cơ quan liên bang (và tiểu bang) vào cuộc và phối hợp với giới chức địa phương ở mức khẩn cấp”. Nhận được lời cầu cứu, Eisenhower cho thành lập ngay một ủy ban bao gồm các nhà khoa học tài giỏi nhất để điều tra hiện tượng kỳ lạ và đáng lo ngại này.

Kết luận của họ là gì? Thiệt hại, như đã xảy ra, có lẽ là do “bị các vật thể nhỏ va đập vào kính chắn gió trong điều kiện lái xe bình thường”. Một cuộc điều tra khác sau đó cũng ủng hộ kết luận trên của các nhà khoa học, rằng những chiếc xe mới không bị thủng kính. Phán quyết cuối cùng là các lỗ thủng “đã có từ trước, nhưng không ai để ý đến chúng, cho đến khi tất cả đồng loạt ‘phát hiện’ ra ‘thảm họa’ này”. (Có lẽ bạn cũng nên kiểm tra chiếc xe của mình một chút, xem biết đâu cũng có một, hai hay ba lỗ thủng nào đó trên kính chắn gió chẳng?).

“Thảm họa” kính chắn gió ở Seattle là một ví dụ xác thực về hiện tượng cú hích xã hội không chủ tâm. Hàng ngày, chúng ta vẫn bị tác động bởi những người không cố ý gây ảnh hưởng đối với chúng ta. Phần lớn chúng ta bị ảnh hưởng bởi thói quen ăn uống của những người sống cạnh chúng ta, dù họ có hay không có chủ ý. Như đã nói ở trên, béo phì có thể lây lan; bạn rất dễ bị béo phì nếu bạn có nhiều người bạn béo phì. Muốn tăng cân, bạn cứ đi ăn tối theo nhóm! Trung bình, một người ăn cùng với một người khác thường ăn nhiều hơn 35% so với khi họ ăn một mình; nếu họ đi cùng một nhóm bốn người, họ sẽ ăn nhiều hơn 75%; và nếu nhóm bảy hoặc đông hơn họ sẽ ăn nhiều hơn đến 96%!

Chúng ta cũng bị ảnh hưởng nặng nề bởi định mức tiêu thụ của một nhóm mà chúng ta là thành viên. Một người ăn ít sẽ có khuynh hướng ăn nhiều hơn, nếu anh ta ở trong một nhóm gồm những người ăn khỏe. Một người ăn khỏe sẽ cảm thấy bị gò bó, nếu ăn cùng những người ăn yếu. Giới tính cũng tạo ra sự khác biệt. Phụ nữ thường ăn chiều lệ trong những cuộc hẹn hò, trong khi các anh chàng lại có



khuynh hướng ăn uống rất mạnh bạo vì tin rằng các nàng sẽ rất ấn tượng trước tính “nam thực như hổ” của mình. (Xin thưa với các anh: phụ nữ không nghĩ thế đâu!). Vì thế, nếu bạn muốn giảm đi một vài cân, hãy tìm những đồng nghiệp thon thả mà đi ăn trưa cùng họ (nhưng nhớ đừng ăn hộ cho họ!).

Các nhà quảng cáo hiểu rất rõ sức mạnh của tác động xã hội. Họ thường xuyên nhấn mạnh rằng “hầu hết người tiêu dùng thích sử dụng” sản phẩm của họ hơn, hoặc “một số lượng ngày càng tăng người tiêu dùng đang chuyển sang” dùng sản phẩm của họ... Họ cố tình hích chúng ta bằng cách “tiết lộ” cho chúng ta việc mà nhiều người khác đang làm.

Các nhà vận động tranh cử cũng làm điều tương tự. Họ luôn miệng nói rằng “hầu hết người dân đang quay về phía các ứng viên đang trên đà chiến thắng” của họ, vì hy vọng tuyên bố đó sẽ biến mong muốn của họ trở thành sự thật. Quả là không có gì tệ hơn nhận thức rằng cử tri đang bỏ ứng viên của mình bơ vơ giữa đám đông. Thực ra, một nhận thức như thế đã mở đường cho Đảng Dân chủ đề cử John Kerry vào năm 2004. Các thành viên Đảng Dân chủ chuyển từ Howard Dean sang John Kerry không phải vì mỗi cử tri của Đảng Dân chủ đều có một đánh giá độc lập trên danh nghĩa của John Kerry, mà chủ yếu là do nhận thức chung rằng những người khác đang đổ dồn về phía Kerry. Thiết nghĩ đoạn trích sau đây của Duncan Watt cũng đáng đọc:

Một vài tuần sau những cuộc họp kín tại Iowa, chiến dịch tranh cử của Kerry gần như tiêu tan, nhưng bất ngờ ông ấy đã chiến thắng tại bang Iowa, sau đó là New Hampshire và liên tục những bang quan trọng khác. Điều đó đã diễn ra như thế nào?... Khi *mọi người* tìm kiếm một người khác để trao đổi ý kiến, chẳng hạn, thử chọn một ứng viên của Đảng Dân chủ mà họ nghĩ những người khác cũng sẽ chọn như họ, khả năng là bất kỳ thông tin nào có thể làm người khác lạc hướng, cùng với một loạt những hành động lặp đi lặp lại, đều có thể khởi nguồn mà không cần một nguyên do rõ ràng nhằm hướng dư luận theo bất kỳ hướng nào họ muốn... Chúng ta nghĩ rằng mình là những cá thể tự trị, được dẫn dắt bởi năng lực và ước muốn bên trong, vì thế chúng ta chỉ chịu trách nhiệm đối với hành vi hay quyết định của bản thân, đặc biệt trong vấn đề bầu cử. Không một cử

tri nào từng thừa nhận, dù với chính mình, rằng họ chọn Kerry vì ông ấy đã thắng ở New Hampshire.

Bài học phổ quát đã rõ ràng. Nếu các nhà kiến trúc lựa chọn muốn thay đổi hành vi của con người bằng một cú hích, họ có thể chỉ đơn giản là thông tin cho mọi người về điều người khác đang làm. Đôi khi những việc làm của người khác thật đáng ngạc nhiên và vì thế người ta bị tác động. Hãy xem bốn ví dụ sau đây:

### *Sự tuân thủ luật thuế*

Trong phạm vi của vấn đề tuân thủ luật thuế, một thí nghiệm thực tế được các quan chức bang Minnesota tiến hành đã tạo ra những thay đổi lớn trong hành vi của người dân. Những nhóm đối tượng đóng thuế được trao cho bốn dạng thông tin khác nhau. Vài người được bảo rằng tiền thuế của họ được sử dụng vào những mục đích tốt đẹp cho quốc gia, trong đó có giáo dục, an ninh công cộng và phòng cháy chữa cháy. Những người khác bị dọa sẽ bị phạt nặng nếu trốn thuế. Nhóm thứ ba được hướng dẫn cách thức yêu cầu hỗ trợ, nếu họ không biết khai báo hồ sơ thuế. Nhóm cuối cùng thì được thông báo rằng đã có 90% đối tượng nộp thuế của Minnesota đã hoàn tất đầy đủ nghĩa vụ khai báo thuế của họ.

Chỉ một trong bốn cách trên có tác dụng và đó là cách thứ tư. Rõ ràng những người đóng thuế dễ vi phạm luật vì nhận thức sai lệch (có lẽ dựa vào những tờ báo lá cải hoặc thông tin từ những kẻ lừa đảo) rằng mức độ chấp hành luật nói chung của người dân dường như rất thấp. Vì thế, khi được thông báo một mức tuân thủ luật cao, họ hầu như không muốn có hành vi gian dối với cơ quan thuế.

Kết quả là, hành vi có thể gia tăng, tối thiểu ở một mức độ nào đó, bằng cách hướng sự chú ý của dư luận vào điều người khác đang làm. (Các chính trị gia tương lai chú ý: nếu bạn muốn tăng số phiếu bầu, xin đừng rên rỉ hay than vãn về số lượng lớn những người không chịu

bỏ phiếu cho bạn!).

### *Bảo tồn công viên quốc gia*

Trong nhiều tình huống khác nhau, sự xuất hiện của những hành vi không mong muốn là rất cao và dường như đây là trở ngại có thật đối với sự thay đổi: Nếu người này cứ làm theo người kia, rất có thể họ sẽ rơi vào vòng lẩn quẩn hay thậm chí một hình xoáy tròn ốc không có lối ra. Vậy có cú hích nào đưa người ta đi theo những hướng tốt hơn không?

Một nghiên cứu đáng tin cậy đã tìm ra câu trả lời và củng cố quan điểm cho rằng việc xác định một vấn đề có thể tạo ra tác động lớn. Nghiên cứu này được tiến hành tại Công viên Quốc gia Arizona, nơi đa số du khách đều muốn mang về nhà vài vật gì đó làm kỷ niệm - một việc làm đe dọa sự tồn tại của lâm viên. Cần có nhiều biển báo nhắc nhở họ đừng lấy đi bất cứ thứ gì từ rừng. Vấn đề là biển báo nên viết như thế nào đây. Các nhà thí nghiệm, dẫn đầu là giáo sư Robert Cialdini, một bậc thầy nghiên cứu về tác động xã hội ở Tempe, tin chắc rằng các biển báo đang được sử dụng trong công viên này có thể được cải thiện. Họ bắt tay vào việc ngay.

Thế là những mảnh gỗ của các loại cây bị cấm chặt phá được đặt vương vãi dọc theo một con đường mòn nhằm kích thích du khách lấy một vài miếng mang về. Cứ cách một đoạn, ngôn từ sử dụng trên các biển báo lại được thay đổi. Một số biển nhấn mạnh vào hành vi xấu khi “lấy của rừng”, như: “Nhiều du khách đã lấy gỗ ra khỏi rừng và điều này đã làm thay đổi tình trạng tự nhiên của Công viên Quốc gia”, hay mang tính ra lệnh như: “Đừng mang gỗ cấm ra khỏi công viên để góp phần bảo tồn hệ sinh thái của rừng”. Cialdini tiên đoán rằng trong trường hợp này, biển báo ra lệnh có tác dụng cao hơn biển báo mang tính cung cấp thông tin, và ông đã đúng.

### *Tuyên truyền không uống rượu*

Sau đây là một ví dụ về phương pháp tiếp cận dựa trên chuẩn mực xã hội, được áp dụng để khuyến khích người dân hạn chế bia rượu và những hành vi không mong muốn khác. Hãy xem xét vấn đề lạm dụng đồ uống có cồn của sinh viên đại học. Một khảo sát của Trường Y thuộc Đại học Harvard cho thấy 44% sinh viên có những cuộc chè chén say sưa hai tuần trước khi cuộc khảo sát được thực

hiện. Tất nhiên, đây là một vấn nạn nhưng làm thế nào để sửa chữa lại là một vấn đề khác, vì hầu hết sinh viên đều tin rằng việc lạm dụng đồ uống có cồn trên thực tế có phạm vi rộng lớn hơn nhiều.

Nhận thức sai lầm về vấn đề này một phần tạo ra sự ước đoán dựa trên những cái có sẵn. Người ta vẫn nhớ các tai nạn từ rượu trong quá khứ và hậu quả là nó thôi phờng nhận thức của họ. Các sinh viên đại học bị ảnh hưởng bởi điều những sinh viên khác làm, vì thế tình trạng lạm dụng rượu bia chắc chắn sẽ tăng lên, nếu nhận thức của họ liên tục bị phóng đại về việc các sinh viên khác đang uống nhiều đến độ nào.

Cảnh giác trước khả năng thay đổi hành vi bằng cách nhấn mạnh vào những con số thống kê thực tế, giới chức có thẩm quyền đã cố tạo ra những cú hích lái con người theo những hướng tốt hơn. Bang Montana đã phát động chiến dịch giáo dục quy mô lớn, trong đó nhấn mạnh rằng đa số công dân của mình không uống rượu. Một quảng cáo cố gắng sửa đổi những nhận thức sai lầm về tệ uống rượu được đặt trong khuôn viên một trường đại học còn quả quyết: “Hầu hết (81%) sinh viên đại học Montana uống rượu bia nhiều nhất là bốn lần mỗi tuần”. Hay một quảng cáo khác về việc hạn chế hút thuốc lá: “Hầu hết (70%) thiếu niên Montana không hút thuốc lá”. Chiến lược này đã tạo ra sự cải thiện lớn về độ chính xác của nhận thức cộng đồng và giảm đáng kể số lượng người hút thuốc lá.

### *Nụ cười, những cái cau mày và vấn đề tiết kiệm năng lượng*

Những cú hích xã hội cũng có thể được sử dụng để tiết giảm năng lượng. Hãy xem một nghiên cứu qua mẫu khảo sát gần 300 gia đình tại San Marcos, California, về sức mạnh của chuẩn mực xã hội. Tất cả các gia đình đều được thông báo về lượng điện họ tiêu thụ trong tuần trước đó, cũng như về lượng điện mà các nhà hàng xóm của họ đã sử dụng. Ở đây, tác động lên hành vi có thể nhìn thấy rất rõ ràng và đáng kinh ngạc. Trong những tuần tiếp theo, lượng điện của các gia đình trước đây có mức tiêu thụ cao hơn trung bình đã giảm xuống rõ rệt, trong khi các gia đình có mức tiêu thụ dưới trung bình lại tăng lên. Đây gọi là hiệu ứng boomerang<sup>(7)</sup> và nó đưa ra một cảnh báo quan trọng: Nếu bạn muốn hích mọi người thực hiện một hành vi mong muốn ở tầm xã hội, đừng bao giờ cho họ biết rằng những hành động hiện tại của họ đã tốt hơn mức trung bình của cộng đồng.

Nhưng còn một phát hiện lý thú hơn. Khoảng một nửa trong số các gia đình không những được cung cấp thông tin đầy đủ, mà còn được tặng kèm một biểu tượng (Hình 3.2) chứng nhận rằng lượng điện tiêu thụ của nhà họ nói chung được xã hội đồng thuận (Hình 3.2b) hay không đồng thuận (Hình 3.2a).



Hình 3.2: Phản hồi bằng hình ảnh tặng cho các hộ gia đình sử dụng điện ở San Marcos, California.

Quả là một sự ngạc nhiên đầy ý nghĩa. Các gia đình có lượng điện tiêu thụ cao nhất lại tiết giảm năng lượng đáng kể nhất sau khi họ nhận được biểu tượng gương mặt không vui (Hình 3.2a). Nhưng đây mới là điều đáng kinh ngạc, những gia đình nhận được biểu tượng gương mặt cười vì đã sử dụng điện dưới mức trung bình đã không còn bị hiệu ứng boomerang nữa (tức họ không tăng lượng điện tiêu thụ lên cao hơn). Chính thông điệp ban đầu cùng với cú hích về mặt cảm xúc đã tác động lên các gia đình sử dụng điện dưới mức trung bình để họ không sử dụng điện nhiều hơn.

Rất nhiều người, thuộc cả phe Cộng hòa lẫn Dân chủ, đang tranh luận về vấn đề tiết kiệm năng lượng đối với an ninh quốc gia, tăng trưởng kinh tế và bảo vệ môi trường của Hoa Kỳ. Trong các cuộc thảo luận về năng lượng, người ta có thể sử dụng các cú hích được cân nhắc kỹ lưỡng để đạt được sự đồng thuận cao. Chúng ta sẽ nói thêm về việc làm thế nào kiến trúc chọn lựa có thể được sử dụng để giải quyết vấn đề bảo vệ môi trường ở phần sau.

### *Chỉ dẫn*

Đến đây, chúng ta đã tập trung khá nhiều vào sự chú ý của người

này đối với suy nghĩ và hành động của người khác. Những nghiên cứu chuyên sâu cho thấy có một sức mạnh nằm trong sự chỉ dẫn. Chỉ dẫn có liên quan đến cơ chế hoạt động bí mật của tư duy trực giác. Các nghiên cứu nói rằng những tác động bất ngờ có thể gia tăng sự thoải mái, mà sự thoải mái này làm cho thông tin xuất hiện trong đầu chúng ta. Hãy tưởng tượng bạn đang chơi trò giải ô chữ và bạn sẽ hiểu được ý này. Đôi khi, một gợi ý đơn giản nhất về một ý tưởng hay khái niệm sẽ dẫn tới mối liên hệ kích thích bạn hành động ngay. Những chỉ dẫn này xảy ra trong rất nhiều tình huống xã hội và ảnh hưởng của chúng quả là rất to lớn.

Trong các cuộc khảo sát, người ta được hỏi họ có thực sự muốn tham dự vào một hoạt động nào đó hay không, như bầu cử, giảm cân hay mua một món hàng. Họ nói rằng họ chỉ muốn liệt kê hành vi, chứ không muốn tác động đến nó. Nhưng các nhà khoa học đã phát hiện ra một sự thật kỳ lạ: khi “đo lường” ý định của người khác, các nhà thí nghiệm đã tác động lên hành vi của họ. Đây là một hiệu ứng khác, hiệu ứng đo lường giản đơn. Hiệu ứng này nói rằng những ai được hỏi và có ý định trả lời thế nào thì sau đó họ gần như sẽ hành động thế ấy. Phát hiện này có thể nhìn thấy trong nhiều ngữ cảnh khác nhau.

Nếu người ta được hỏi có định ăn một loại thực phẩm nào đó không, để ăn kiêng chẳng hạn, thì câu trả lời sẽ tác động đến hành vi của họ. Theo cách nói của chúng ta, hiệu ứng đo lường giản đơn là một cú hích và có thể được sử dụng bởi các “nhà tạo cú hích”, cả cá nhân lẫn tổ chức.

Các nhà vận động tranh cử muốn khuyến khích cử tri bỏ phiếu cho người của họ càng nhiều càng tốt. Họ làm điều đó như thế nào? Tất nhiên, trước hết họ sẽ nhắm vào các đối tượng có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan; sau đó là giảm chi phí và các trở ngại để cử tri thực hiện quyền bầu cử một cách dễ dàng nhất. Nhưng có một cách khác hiệu quả không kém. Đó là ngay trước ngày bầu cử, nếu bạn hỏi cử tri rằng họ sẽ đi bầu vào ngày mai hay không, khả năng là bạn sẽ tăng được lượng cử tri đi bầu lên đến 25%! Trong một ngữ cảnh khác, người ta hỏi 40.000 người tiêu dùng rằng họ có ý định mua một mẫu xe mới trong vòng sáu tháng tới hay không, và câu hỏi đơn giản này đã giúp hãng xe nọ tăng gần 35% doanh số bán dòng xe mà họ muốn tung ra thị trường. Cũng vậy, nếu ai đó được hỏi họ xia răng bằng chỉ nha khoa bao nhiêu lần trong tuần thì khả năng họ tăng tần suất thực

hiện “thủ thuật” này gần như là điều chắc chắn xảy ra; nếu hỏi ai đó rằng họ sẽ dùng thức ăn nhiều chất béo trong tuần tới hay không, bạn sẽ nhận thấy họ kiên cỡ hơn một cách rõ rệt!

Cú hích từ việc hỏi người khác điều họ định làm còn có thể nhấn thêm một bước bằng cách hỏi họ cụ thể hơn nữa về thời gian và kế hoạch họ thực hiện điều đó. Sự hiểu biết sâu sắc này được nhà tâm lý học Kurt Lewin gọi là “các yếu tố rãnh” có tác dụng dẫn nguồn tư tưởng. Đây là một thuật ngữ được ông sử dụng để chỉ những tác động nhỏ có thể tạo điều kiện thuận lợi hoặc hạn chế một hành vi nào đó. Hãy xem “rãnh” như dòng nước từ những con suối đóng băng bắt đầu tan chảy. Đường đi của nó có thể bị thay đổi bởi những yếu tố tưởng như rất nhỏ. Đối với con người, Lewin cho rằng những yếu tố nhỏ bé tương tự như thế có thể tạo ra những tác động mạnh đến mức kinh ngạc đối với hành vi mà họ muốn thực hiện. Thường thì chúng ta có thể làm nhiều hơn để tạo những hành vi tốt bằng cách xóa bỏ một vài trở ngại nhỏ, hơn là cố đẩy họ theo hướng khác. Một minh họa cho ý kiến của Lewin đã được Leventhal, Singer và Jones (1965) đưa ra từ rất sớm ngay tại sân trường Đại học Yale. Các đối tượng thí nghiệm là những sinh viên năm cuối của Yale. Họ được giảng giải khá chi tiết về hiểm họa của bệnh uốn ván và tầm quan trọng của việc đến trung tâm y tế để tiêm chủng. Đa số sinh viên bị thuyết phục và nói rằng họ sẽ đi tiêm phòng, nhưng dự định tốt đẹp của họ không dẫn đến hành động gì đáng kể. Chỉ có 3% thực sự đi chích ngừa sau đó.

Những đối tượng khác được truyền thông tương tự và được tặng kèm một bản đồ chỉ dẫn đường đi cụ thể đến trung tâm y tế của Yale, rồi họ được yêu cầu xem lịch làm việc của mình trong tuần, lên kế hoạch tiêm chủng và quyết định xem họ sẽ đi theo đường nào để đến trung tâm y tế. Với những cú hích nhỏ liên tiếp như thế, 28% sinh viên đã đến trung tâm y tế để tiêm phòng uốn ván. Giờ bạn đã thấy cách vận động này mang lại kết quả bất ngờ chưa?

Mở rộng phương pháp này, các nhà khoa học xã hội phát hiện ra rằng họ có thể đưa người khác vào một hành vi nào đó bằng cách trao cho họ những manh mối đơn giản và dường như chẳng có liên quan gì. Hóa ra là nếu vật chất có thể bị làm cho hiển hiện và nổi bật trước mắt thì hành vi con người có thể bị tác động. Đặc tính của các vật thường thấy trong môi trường kinh doanh, như những chiếc va-li công vụ sang trọng và những chiếc bàn họp lớn chẳng hạn, làm cho người ta càng cạnh tranh với nhau hơn, trong khi ít hợp tác hơn và

bớt rộng lượng đi. Mùi vị cũng có tác dụng tương tự: Mùi hương của loại chất lau sàn, bàn ghế cũng làm cho con người ý thức hơn về việc giữ gìn vệ sinh chung trong khi ăn. Trong cả hai trường hợp trên, không ai ý thức rõ ràng về tác động của những cú hích lên hành vi của họ. Hãy xem thêm ví dụ này. Người ta thường đánh giá về người lạ qua kiểu cà phê mà họ uống: nóng hay lạnh. Người thích uống cà phê đá thường cho rằng người khác ích kỷ hơn, ít chan hòa hơn và lạnh lùng hơn so với những người uống cà phê nóng. Ngay cả đánh giá này cũng hoàn toàn vô thức.

Ba tác động xã hội mà chúng ta vừa đề cập trên đây – thông tin, áp lực ngang hàng và sự dẫn dắt – có thể dễ dàng giành được sự ưa thích của các nhà tạo cú hích. Như chúng ta thấy, cả doanh nghiệp lẫn nhà nước đều có thể sử dụng sức mạnh của tác động xã hội để xúc tiến hay khuyến khích những hành động có lợi cho họ, hoặc những động cơ tốt đẹp trong cộng đồng xã hội.



# Chương 4

## KHI NÀO CHÚNG TA CẦN MỘT CÚ HÍCH?

Chúng ta từng thấy con người tạo nên những kỳ tích đáng kinh ngạc, nhưng cũng phạm phải những sai lầm hết sức ngớ ngẩn. Vậy phản ứng thế nào là thích hợp nhất? Kiến trúc lựa chọn và tác động của nó là câu trả lời hiển nhiên, và chúng ta có thể gọi đó là quy tắc vàng của tinh thần gia trưởng mang tính tự do: đưa ra những cú hích gần như chỉ có lợi, hay ít gây hại nhất<sup>(8)</sup>. Nói cách khác, người ta cần những cú hích trước những quyết định khó khăn và hiếm khi xảy ra mà hiện thời họ không có đầy đủ thông tin, và khi họ gặp rắc rối trong việc chuyển biến tình huống thực tế thành những thuật ngữ mà họ có thể hiểu.

Trong chương này chúng tôi sẽ cố gắng đưa vào các minh họa thực tế cho những luận điểm trên. Chúng tôi bắt đầu xác định các loại tình huống mà con người dường như ít có những lựa chọn đúng. Sau đó, chúng tôi sẽ quay lại các vấn đề về ma lực tiềm ẩn của thị trường, từ đó đặt câu hỏi khi nào các thị trường tự do và cạnh tranh tự do sẽ có khuynh hướng gia tăng, chứ không giảm nhẹ, các tác động của nó đối với tính dễ bị cám dỗ của con người. Điểm chính yếu ở đây là với tất cả các mặt tốt của nó, thị trường thường mang lại cho các công ty những lợi ích to lớn để phục vụ và thu lợi nhuận từ sự dễ bị cám dỗ của chúng ta hơn là cố gắng tiết trừ hay tối thiểu hóa tác động của chúng.

## Những lựa chọn nguy hiểm

Giả sử bạn được bảo rằng có một nhóm người cần đưa ra một lựa chọn nào đó trong tương lai gần, còn bạn là nhà kiến trúc lựa chọn, bạn đang tính toán xem bạn sẽ thiết kế môi trường lựa chọn như thế nào, những cú hích nào cần được đưa ra và chúng cần mang tính bất ngờ đến đâu. Vậy bạn phải làm gì để thiết kế một môi trường lựa chọn tốt nhất?

## *Lợi ích trước mắt – Chi phí tương lai*

Chúng ta từng thấy rằng vấn đề có thể dự đoán thường xuất hiện khi người ta phải ra những quyết định kiểm tra năng lực và sự tự chủ của họ. Nhiều lựa chọn trong cuộc sống hàng ngày, như hôm nay ta nên mặc áo xanh hay áo trắng, rõ ràng thiếu yếu tố tự chủ, vốn rất quan trọng. Các vấn đề liên quan đến tự chủ thường xuất hiện khi các lựa chọn và hậu quả của chúng bị tách riêng theo thời gian.

Ở một thái cực, chúng có thể là những hành động tốt, như tập thể dục, xĩa răng bằng chỉ nha khoa hay ăn kiêng. Đối với những hành động này, chi phí phát sinh ngay lập tức và lợi ích chỉ đến một thời gian sau đó. Và đối với những hành động bảo vệ và duy trì sức khỏe, đa phần chúng ta phạm sai lầm ở khâu thực hiện: chúng ta thực hiện quá ít. Mặc dù có những người rất thích rèn luyện thân thể và cũng có những người sũa xĩa răng bằng chỉ nha khoa, nhưng có thể nói không mấy người tự hạ quyết tâm trong đêm giao thừa rằng năm sau họ phải xĩa răng ít hơn năm nay, hoặc sẽ không đạp xe mỗi buổi sáng nhiều như thế nữa.

Ở thái cực khác, chúng bị xem là những hành động xấu xa, như hút thuốc lá, lạm dụng rượu bia, nghiện sô- cô-la... Đối với những hành động này, chúng ta tận hưởng trước và trả giá sau. Một lần nữa chúng ta có thể dùng bài kiểm tra đêm giao thừa: có bao nhiêu người thề sẽ hút thuốc nhiều hơn, uống rượu nhiều hơn hoặc ăn những thỏi sô-cô-la lớn hơn nữa kể từ sáng hôm sau?

Cả hành động tốt lẫn xấu đều là những “ứng cử viên” sáng giá cho các cú hích. Hầu hết chúng ta (những người không lười ăn) đều không cần một sự khích lệ đặc biệt nào để ăn thêm một cái bánh hạnh nhân, nhưng sau đó có lẽ chúng ta cần tăng thời lượng tập thể dục lên một chút.

## *Độ khó*

Gần như mọi cậu bé trên sáu tuổi đều biết tự cột dây giày, chơi cờ ca-rô và đánh vần đúng chữ mèo. Nhưng chỉ vài người trong chúng ta có thể thắt được chiếc nơ con bướm một cách hoàn chỉnh, chơi giỏi cờ vua hay cờ tướng, và đọc hay viết đúng tên của nhà tâm lý học Mihály Csíkszentmihályi. Tất nhiên, chúng ta luôn tìm cách thích ứng với những vấn đề khó khăn. Chúng ta có thể mua một chiếc nơ làm

sẵn, đọc sách dạy chơi cờ và tra cứu cách phiên âm tên của Csíkszentmihályi trên internet (sau đó dùng các lệnh “copy” và “paste” mỗi lần chúng ta cần sử dụng tên của ông). Chúng ta dùng các phần mềm dạy phát âm để vượt qua những từ ngữ có cách phát âm khó. Nhưng kỳ thực, các vấn đề trong cuộc sống còn khó hơn nhiều và không phải lúc nào cũng có sẵn một giải pháp công nghệ để hỗ trợ. Chúng ta rất cần được giúp đỡ để quyết định những vấn đề lớn hơn nhiều so với việc chọn loại bánh mì nào cho bữa ăn tối hôm nay.

### *Tần suất*

Nhưng mọi cái khó đều thành dễ, nếu được thực hành thường xuyên. Đánh được quả bóng tennis qua lưới và rơi trong sân (với tốc độ cao) là một bài tập khó cho người mới làm quen với môn quần vợt, nhưng làm được điều đó chỉ là vấn đề thời gian. Lần đầu tiên, nếu họ may mắn đưa được bóng qua lưới và rơi trong sân thì đó đã là một thành công. Việc thực hành nhiều sẽ đạt đến sự hoàn hảo (hay ít nhất cũng tốt hơn ở những lần sau).

Không may là nhiều quyết định quan trọng nhất trong đời lại không cho chúng ta có nhiều cơ hội để thực tập như thế. Đa phần học sinh trung học chỉ có cơ hội chọn trường đại học một lần. Bên ngoài Hollywood, hầu hết chúng ta chỉ chọn người bạn đời của mình không quá hai hoặc ba lần. Có lẽ tỉ lệ ly hôn sẽ giảm đáng kể nếu người ta có nhiều cơ hội để kết hôn thử trong độ tuổi 20 – 40 trước khi xây được một mái ấm bình yên (nói thế nhưng chúng ta không tự tin lắm về ý tưởng này), nhưng sự thật là chọn đúng người bạn đời là một việc khó và người ta thường thất bại. Một số trong chúng ta từng thử nhiều nghề khác nhau trong cuộc đời đi làm của mình, nhưng có lẽ sẽ có ít tiến sĩ tâm lý học lái ta-xi nếu họ có nhiều cơ hội thử các trường mà họ chọn theo học nghiên cứu sinh. Ngoài những truyện khoa học viễn tưởng, chúng ta chỉ có một cơ hội tiết kiệm cho tuổi nghỉ hưu của chúng ta (dù chúng ta có thể điều chỉnh này nọ trong quá trình đó). Nói chung, số tiền càng lớn thì chúng ta càng có ít cơ hội để thực tập. Đa số chúng ta chỉ mua nhà hoặc mua xe không hơn một hoặc hai lần trong mười năm, nhưng chúng ta thường xuyên thực hành động tác mua bán trong các cửa hàng thực phẩm.

Hầu như mọi gia đình đều kiểm soát tốt mức dự trữ sữa trong nhà, không phải bằng cách giải một phương trình toán học, mà qua phép thử và sai.<sup>(9)</sup>

Tất cả những điều này không có nghĩa là nhà nước có trách nhiệm phải bảo chúng ta ai cưới ai và người nào phải học gì. Đây là cuốn sách nói về chủ nghĩa gia trưởng của *những người tự do*. Ở đây, chúng tôi chỉ muốn nhấn mạnh vào những lựa chọn hiếm, nhưng cần thực hiện. Vâng, một lần nữa, những lựa chọn khó khăn luôn là những ứng cử viên sáng giá cho những cú hích.

### *Thông tin phản hồi*

Nhưng thực tập nhiều lần cũng không mang lại sự hoàn hảo, nếu chúng ta thiếu cơ hội tốt để học hỏi. Học hỏi chính là khi chúng ta nhận được thông tin phản hồi ngay lập tức và rõ ràng sau mỗi lần thử. Giả sử bạn đang tập kỹ năng đánh golf trên sân cỏ. Nếu bạn đánh mười lần quả bóng mới vào đúng lỗ, bạn dễ dàng cảm nhận được một cú đánh đúng là khó như thế nào. Ngay cả một tay golf tồi nhất sớm muộn cũng biết cách ước lượng được khoảng cách trong điều kiện tập luyện như nhau. Bây giờ, giả sử bạn phải đánh bóng vào lỗ, nhưng bạn không nhìn thấy những quả bóng của bạn bay đi đâu và lăn vào lỗ nào. Khi đó có tập hết ngày này qua tháng khác bạn cũng không thể khá hơn!

Thế đấy, nhiều lựa chọn trong đời ta cũng giống hệt như đánh những quả bóng golf vào lỗ, nhưng tuyệt nhiên ta không hề biết chúng kết thúc đúng hay không, vì một lý do hết sức đơn giản: hoàn cảnh đó không được thiết kế để cung cấp thông tin phản hồi chính xác và kịp thời. Ví dụ, chúng ta thường nhận được thông tin phản hồi cho những phương án mà chúng ta đã chọn, chứ không phải những phương án chúng ta bỏ qua. Trừ khi con người làm trái với thông lệ của mình để tiến hành những thí nghiệm khác, họ mới biết được những phương án có thể thay thế cho những cái đã quen thuộc đối với họ. Nếu bạn luôn đi con đường dài hơn về nhà vào mỗi tối, bạn sẽ chẳng bao giờ biết được có một lộ trình ngắn hơn. Những tiến trình dài hạn thường không cung cấp thông tin phản hồi tốt. Người ta có thể ăn những bữa ăn giàu chất béo hết năm này sang năm khác mà không để ý đến những dấu hiệu cảnh báo, cho đến khi họ bị một cơn đau tim. Khi thông tin phản hồi không có tác dụng, chúng ta có thể cần đến một cú hích.

### *Hiểu rõ mình thích gì*

Hầu hết chúng ta đều ý thức rõ mình thích thứ gì hơn: kem hương cà-phê hay kem hương va-ni, Frank Sinatra hay Bob Dylan, truyện thần bí hay truyện khoa học viễn tưởng. Đó là những ví dụ cho thấy có lúc chúng ta đã định hình những phương án có thể thay thế lẫn nhau và hiểu biết về thị hiếu của riêng mình. Nhưng nếu bạn phải đoán trước những gì bạn thích hơn, như khi ăn tối lần đầu tiên tại một xứ sở mới với thực đơn là những món ăn lạ, bạn sẽ làm gì? Một du khách thông minh thường dựa vào sự giúp đỡ của người khác (người phục vụ chẳng hạn). Người phục vụ có thể trả lời bạn rằng: “Thưa ông/bà, hầu hết khách nước ngoài thích món X và không thích món Y”. Ngay cả ở những nơi không thân thuộc, điều khôn ngoan là bạn nên nhờ ai đó chọn món ăn cho mình. Hai trong số những nhà hàng nổi tiếng nhất Chicago (Alinea và Charlie Trotter’s) xây dựng thực đơn với ít lựa chọn nhất. Tại Alinea, thực khách chỉ cần quyết định xem họ thích phần ăn 15 đô-la hay 25 đô-la mà thôi. Ở Charlie Trotter’s, thực khách chỉ được hỏi họ muốn phần ăn của họ có rau hay không. Trong cả hai trường hợp này, người ta chỉ được hỏi về hai tiêu chuẩn, đó là tính ăn kiêng (khẩu phần lớn hay nhỏ) và chúng dị ứng thức ăn (có rau hay không rau). Lợi ích của việc hạn chế quyền lựa chọn là các đầu bếp có thể nấu cho bạn những món mà bạn chưa từng nghĩ mình sẽ gọi.

Quả là rất khó cho những người muốn có những quyết định đúng, khi họ gặp rắc rối trong việc chuyển những lựa chọn ngay trước mắt thành những kinh nghiệm mà họ sẽ có. Một ví dụ đơn giản là gọi món từ một thực đơn bằng một thứ tiếng mà bạn không hề biết. Nhưng ngay cả khi bạn hiểu nghĩa của những từ đó, bạn cũng không có khả năng “giải mã” những lựa chọn mà bạn đang đối mặt thành những gì có ý nghĩa tối thiểu đối với bạn.

Lấy ví dụ về việc lựa chọn loại quỹ đầu tư tương hỗ cho kế hoạch hưu bổng của bạn. Hầu hết các nhà đầu tư (kể cả chúng tôi) đều gặp rắc rối trong việc phân biệt thế nào là một quỹ “tăng vốn” và một quỹ “cổ tức linh hoạt”. Thậm chí, khi những thuật ngữ đó được giảng giải cặn kẽ, vấn đề cũng không được giải quyết. Điều nhà đầu tư cần biết là việc chọn quỹ này hay quỹ kia sẽ tác động như thế nào đến khả năng chi tiêu của họ ở những kịch bản khác nhau trong tương lai, khi họ nghỉ hưu. Và câu hỏi này cần một chuyên gia tư vấn đầu tư dày dặn kinh nghiệm được trang bị những phần mềm tối tân nhất mới có thể trả lời tương đối thỏa đáng cho bạn. Khi người ta gặp khó khăn trong việc dự đoán những lựa chọn hôm nay rất cuộc sẽ ảnh hưởng

như thế nào đến ngày mai, họ sẽ không nhận được gì đáng kể từ quá nhiều lựa chọn. Lúc này, một cú hích sẽ rất cần thiết.

## Thị trường: một phán quyết hỗn tạp

Đi xa hơn một chút, chúng ta sẽ thấy con người thực sự cần một cú hích đúng trước những lựa chọn làm trì hoãn tác động. Đó là những tác động khó khăn, không thường xuyên, chỉ đưa ra những thông tin phản hồi kém chất lượng và cho thấy một mối quan hệ rất mơ hồ giữa lựa chọn và kinh nghiệm. Một câu hỏi tự nhiên là trong những hoàn cảnh như thế, các thị trường tự do có thể giải quyết được các vấn đề của con người hay không? Thường thì sự cạnh tranh mang lại nhiều mặt tốt. Nhưng trong vài trường hợp, các công ty thường thu được lợi ích lớn trong việc phục vụ, cũng như khai thác, tính dễ bị cám dỗ của con người.

Trước hết, hãy lưu ý rằng các sản phẩm bảo hiểm đều có những đặc tính đầy nguy hiểm mà con người từng thiết kế nên. Lợi ích từ việc nắm giữ một hợp đồng bảo hiểm bị trì hoãn, khả năng đòi được một khoản tiền bồi thường rất khó đoán, khách hàng không nhận được thông tin phản hồi về việc họ có nhận được những khoản lợi nhuận phù hợp từ số tiền phí bảo hiểm họ đã đóng hay không, và sự kết nối giữa những thứ họ mua với những giá trị họ được nhận rất mơ hồ. Nhưng thị trường bảo hiểm rất cạnh tranh, vì thế câu hỏi đặt ra là các lực thị trường có bị lệ thuộc vào việc giải quyết vấn đề lựa chọn nguy hiểm hay không?

Hãy tưởng tượng có hai thế giới. Trong thế giới thứ nhất, thế giới Econ, toàn bộ người tiêu dùng đều là Econ và họ không gặp rắc rối gì trong vấn đề lựa chọn. Tất cả các quyết định, trong đó có các hợp đồng bảo hiểm, mang tính định lượng và đều rất dễ dàng đối với họ (Econ là bậc thầy về tính toán thống kê). Thế giới thứ hai gọi là thế giới Con người. Trong thế giới này, một số người tiêu dùng là Con người, có tất cả các đặc trưng của loài người, phần còn lại là Econ. Cả hai thế giới đều có những thị trường tự do hoạt động đúng nghĩa và có vài công ty rất lý trí đã thuê các Econ làm quản lý cho họ. Câu hỏi ở đây là các hợp đồng bảo hiểm trong thế giới Con người có giống như những hợp đồng bảo hiểm trong thế giới Econ hay không? Nói cách khác, các thị trường đúng nghĩa có hoàn lại tính người cho những

Con người không liên quan không?

Để phân tích câu hỏi này, chúng ta hãy bắt đầu với một ví dụ đơn giản lấy cảm hứng từ một bài thơ tuyệt vời của Shel Silverstein (1974) có tựa đề “Smart”. Bài thơ rất dí dỏm và thông minh. Nếu bạn đang ngồi trước một máy tính nối mạng, bạn hãy gõ từ “Smart” và “Silverstein” vào thanh tìm kiếm của Google để đọc bài thơ ấy ngay bây giờ<sup>(10)</sup>. Chúng tôi sẽ đợi bạn đọc xong trước khi tiếp tục.

Bạn nào đã từng đọc bài thơ này trên máy bay (hay khi nằm lười biếng trên ghế sofa) sẽ thấy câu chuyện trong bài thơ rất đơn giản. Cậu con trai trong bài thơ thuật rằng cậu được cha cho 1 đồng 1 đô-la và cậu đã khôn ngoan đổi được 2 đồng 25 xu, vì (không như đối tác vụng tính của cậu) vì 2 chắc chắn lớn hơn 1. Thế rồi cậu tiếp tục đổi 2 đồng 25 xu thành 3 đồng 10 xu, rồi 3 đồng 10 xu thành 4 đồng 5 xu, rồi 4 đồng 5 xu thành 5 đồng 1 xu với đúng lập luận trên. Cuối cùng, khi cậu báo cáo với cha về loạt thương vụ xuất sắc của mình, cha cậu đã “tự hào (về cậu) đến nỗi không thốt nên lời!”.

Giả sử, vài Con người trong nền kinh tế thị trường đúng nghĩa thích 2 đồng 25 xu hơn 1 đồng 1 đô-la vì 2 lớn hơn 1. Chuyện gì sẽ xảy ra với những người thích đồng 25 xu? Họ có thiệt hại gì không? Hay họ có thể tác động đến giá cả thị trường? Câu trả lời có phần tùy thuộc vào việc họ ngốc đến độ nào. Nhưng giả sử họ thích 2 đồng 25 xu hơn 1 đồng 1 đô-la thì có nghĩa là họ thích nhiều đồng 25 xu hơn ít đồng 25 xu (vì họ là những người thích sở hữu đồng 25 xu). Theo lô-gic đó, họ thích đổi 1 đô-la để lấy 50 xu (2 đồng 25 xu), nhưng họ sẽ không làm được như thế vì các nhà băng của hai bên sẽ thương lượng cho họ và họ sẽ rất vui khi nhận đầy đủ 4 đồng 25 xu cho mỗi đồng 1 đô-la. Hiển nhiên, những người yêu thích đồng 25 xu nghĩ rằng họ đã có được một vụ trao đổi hời, chùng nào họ còn thu về nhiều đồng 25 xu. Như thế, tình yêu phi lý trí của những người thích đồng 25 xu thật ra chẳng gây hại gì đối với chính họ.

Ví dụ trên có vẻ cực đoan, nhưng trên thực tế, nhiều thị trường hoạt động không khác tình huống trên bao nhiêu. Hầu như lúc nào cũng vậy, cạnh tranh bảo đảm cho giá cả thể hiện đúng chất lượng của hàng hóa. Thường thì (nhưng không phải luôn luôn) những chai rượu vang có giá 50 đô-la có chất lượng tốt hơn những chai có giá 20 đô-la. Người tiêu dùng phi lý trí sẽ không thay đổi thị trường, chùng nào thị trường đó chưa chiếm ưu thế. Vì thế, nếu chỉ một vài khách hàng

chọn rượu vang theo nhãn hiệu thì sẽ không có chuyện gì, nhưng nếu nhiều người làm theo họ thì loại rượu có nhãn hiệu được nhiều người ưa chuộng sẽ được định giá cao hơn giá trị thật của nó!

Để bảo vệ những người tiêu dùng phi lý trí cần phải có cạnh tranh. Đôi khi sự cạnh tranh đó không tồn tại. Hãy xem chuyện thỏa thuận thời hạn bảo hành kéo dài đối với các sản phẩm gia dụng. Thực ra, đây là một giao kèo bất lợi cho người tiêu dùng. Ví dụ, một máy điện thoại di động được bán với giá 200 đô-la, bảo hành miễn phí năm thứ nhất, nhưng công ty bán máy đề nghị một gói dịch vụ bảo hành cộng thêm sau năm thứ nhất trị giá 20 đô-la mỗi năm. Sau đó, khách hàng có ý định mua một điện thoại mới. Giả sử xác suất chiếc điện thoại bị hỏng trong năm thứ hai là 1%, vậy là người tiêu dùng sẽ lợi 2 đô-la từ giao kèo này. Nhưng giá của gói bảo hành đến 20 đô-la, trong đó bao gồm một khoản lợi nhuận trung bình cho bên bảo hành và một khoản hoa hồng cho người bán tại cửa hàng điện thoại di động.

Tất nhiên các Econ hiểu rõ chuyện này và do đó không mua gói bảo hành cộng thêm, nhưng Con người thì muốn, có lẽ do những người bán hàng khéo ăn nói nên họ bị thuyết phục, hoặc họ cho rằng khả năng chiếc điện thoại của họ bị hư hỏng lên đến 15% chứ không phải 1% như tính toán của các Econ, hay đơn giản hơn, họ cho rằng “phòng bệnh hơn chữa bệnh”.

Rồi chuyện gì xảy ra? Các lực thị trường có tác động lên những hợp đồng bảo hành đắt đỏ một cách không cần thiết này không? Hay cạnh tranh sẽ làm giá cả gói bảo hành cộng thêm giảm xuống còn 2 đô-la, đúng như giá trị kỳ vọng của yêu cầu bồi thường sau này? Câu trả lời là “không” và “không”. (Trước khi chúng tôi giải thích, xin lưu ý rằng các hợp đồng bảo hành mở rộng đang đầy dẫy trong thế giới này và rất nhiều người đang mua chúng để đổi lấy sự “an tâm”. Mách nước cho bạn: “Xin đừng chạy theo đám đông!”).

Dựa trên những giả thiết của chúng tôi, hợp đồng bảo hành mở rộng là một sản phẩm không nên có. Nếu Con người nhận ra rằng họ đang trả 20 đô-la cho một dịch vụ bảo hành chỉ đáng giá 2 đô-la, họ sẽ không mua bảo hiểm! Nhưng nếu họ không nhận ra điều đó, thị trường cũng không thể và sẽ không tháo gỡ tình huống bất lợi cho họ. Cạnh tranh không làm giá cả giảm xuống, một phần vì người bán hàng phải mất một thời gian để thuyết phục người tiêu dùng trả thêm



20 đô-la để được hưởng 2 đô-la bảo hiểm, một phần vì rất khó để các bên thứ ba tham gia vào thị trường này một cách hiệu quả. Bạn có thể nghĩ rằng các công ty đang dạy chúng ta không nên mua bảo hành, nhưng thực ra họ đang làm ngược lại. Nhưng tại sao họ lại làm thế? Nếu bạn đang mua một thứ gì đó lẽ ra bạn không nên mua thì làm sao tôi kiếm được tiền khi tôi khuyên bạn đừng mua?

Có một tư tưởng phổ quát ở đây. Nếu người tiêu dùng có một chút niềm tin, các công ty thường đưa ra nhiều lợi ích trước niềm tin đó chứ không tước đoạt nó. Trong khi còn nhiều người sợ đi máy bay thì cũng dễ hiểu tại sao các hợp đồng bảo hiểm tai nạn hàng không lại được bán với giá cắt cổ như thế. Không có quầy dịch vụ nào ở sân bay bán lời khuyên cho hành khách rằng họ không nên mua những hợp đồng bảo hiểm hàng không như vậy.

Trong một thị trường, các công ty đang cạnh tranh với nhau trên cùng một lượng khách hàng bằng những sản phẩm không chỉ khác nhau, mà còn đối chọi nhau. Vài công ty bán thuốc lá, trong khi một số khác đang cung cấp các sản phẩm giúp người ta bỏ thuốc lá. Vài công ty bán thức ăn nhanh, số khác lại cung cấp dịch vụ tư vấn ăn kiêng. Nếu toàn bộ người tiêu dùng là Econ thì chẳng có gì phải suy nghĩ về việc bên nào sẽ thắng. Nhưng nếu vài người tiêu dùng là Con người, những người thỉnh thoảng có những lựa chọn tồi (tất nhiên, như họ tự đánh giá), thì tất cả chúng ta có thể quan tâm là nhóm công ty nào sẽ chiến thắng. Dĩ nhiên, nhà nước có thể chế tài một số hành vi cạnh tranh không lành mạnh, nhưng là những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do, chúng tôi thích những cú hích hơn, và chúng tôi luôn nhận thức sâu sắc rằng mọi nhà nước đều do Con người lập ra.

Vậy, giải quyết vấn đề này ra sao? Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ mô tả công cụ chính: Kiến trúc lựa chọn.

Khi mới bắt đầu sự nghiệp, Thaler dạy môn Phương pháp Ra Quyết định tại một trường kinh doanh. Trong giờ học, thỉnh thoảng có vài sinh viên rời lớp sớm để đi phỏng vấn xin việc (hoặc đi chơi) và tìm cách chuồn êm khỏi phòng. Nhưng không may cho họ, lối duy nhất có thể ra ngoài là qua cửa chính, mà cửa chính lại nằm phía đầu lớp và lọt hoàn toàn vào tầm mắt của cả lớp (nhưng không nằm trong tầm nhìn trực tiếp của Thaler). Hai cánh cửa được gắn hai tay cầm lớn hình trụ bằng gỗ dài hơn nửa mét. Khi các sinh viên ra đến cửa, họ đối diện với hai bản năng cạnh tranh nhau. Bản năng thứ nhất nói rằng nếu muốn ra khỏi phòng, anh phải đẩy cửa ra. Bản năng thứ hai lại bảo hai cái tay cầm lớn như thế là để anh nắm vào và kéo về phía mình. Rõ ràng bản năng thứ hai lấn át bản năng thứ nhất và sinh viên nào muốn chuồn khỏi phòng đều nắm tay cầm mà kéo. Khốn khổ thay, cánh cửa được thiết kế để mở ra ngoài.

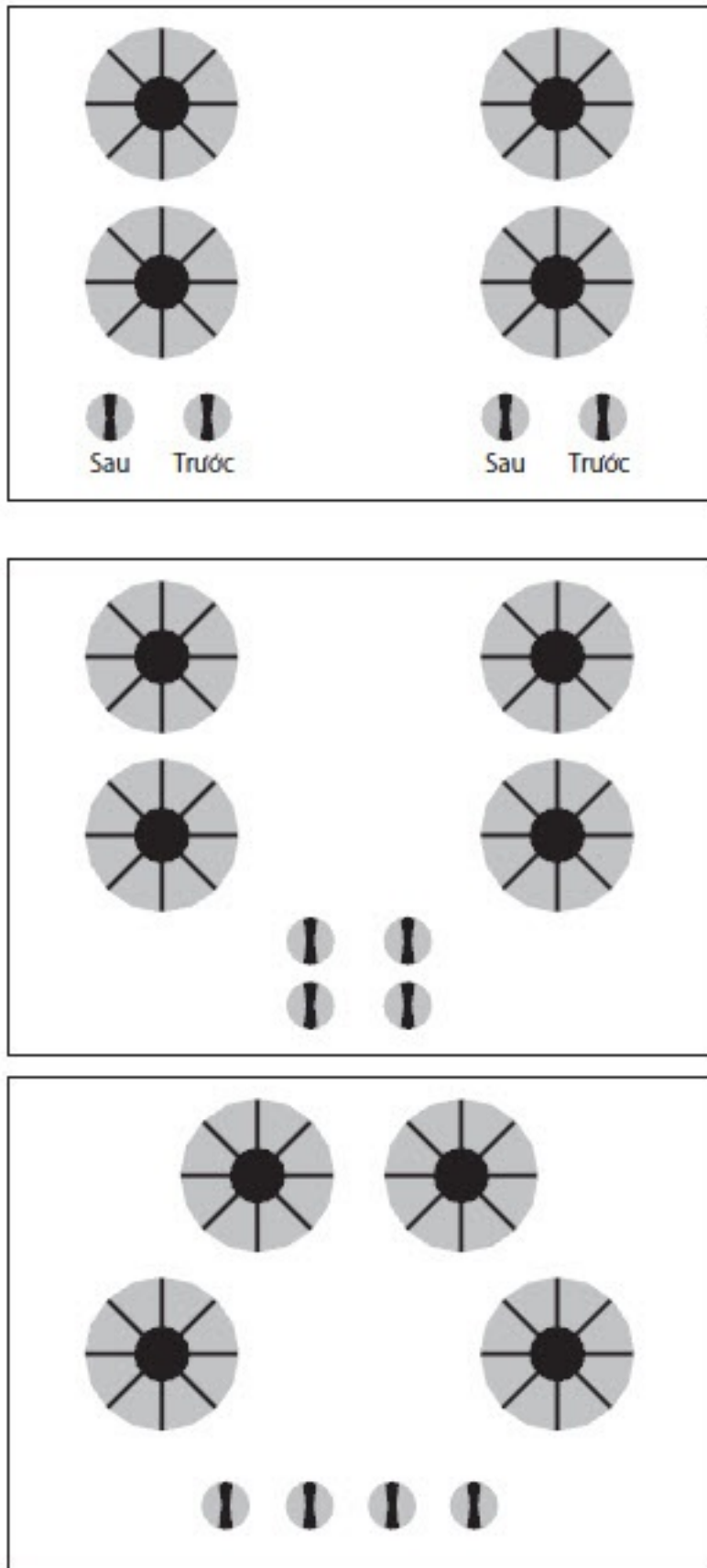
Có lần, Thaler đã lưu ý điều này cho cả lớp khi thấy một sinh viên đang lúng túng cố kéo cánh cửa để ra ngoài. Sau đó ít lâu, một sinh viên khác cũng đứng dậy và tiến về phía cửa. Cả lớp nín thở chờ đợi xem anh chàng sẽ kéo hay đẩy. Thật ngạc nhiên, cậu ta lại kéo! Và phần lớn sinh viên trong hoàn cảnh đó đều làm như vậy. Tư duy trực giác của họ đã thắng. Tín hiệu phát ra từ tay cầm cánh cửa ấy đơn giản đã không được nhìn thấy. (Ngay cả Thaler cũng nhiều lần bối rối khi nhận ra chính ông cũng đang kéo cửa!).

Cánh cửa đó thể hiện một kiến trúc lựa chọn kém, bởi chúng vi phạm nguyên tắc tâm lý học lô-gic cơ bản có tên gọi rất mỹ miều là sự tương hợp kích ứng<sup>(11)</sup>. Nghĩa là bạn luôn muốn tín hiệu bạn đưa ra (kích thích) là nhất quán và sẽ dẫn đến hành động được mong đợi (phản ứng). Vì vậy, khi có sự không nhất quán, bạn không thu được kết quả và mọi người đều rơi vào một tình huống ngớ ngẩn như nhau. Ví dụ, nếu người ta đặt chữ “ĐƯỢC PHÉP ĐI” trên tấm biển báo giao thông hình đa giác mười cạnh (thay vì tám cạnh) màu đỏ (thay vì màu xanh), mọi người sẽ phản ứng ra sao?

Những khó khăn nảy sinh từ những sự bất cập như thế rất dễ nhìn thấy. Một trong những minh họa nổi tiếng nhất là bài trắc nghiệm Stroop (1935). Trong phiên bản hiện đại của trắc nghiệm này, những người tham gia được nhìn thấy những từ ngữ xuất hiện trên màn hình máy tính và công việc của họ rất đơn giản: nếu chữ có màu đỏ thì họ nhấn phím bên phải, chữ màu xanh nhấn phím bên trái. Những người tham gia nắm bắt luật chơi rất nhanh và thực hiện rất chính xác, cho đến khi xuất hiện một quả bóng đỏ di chuyển theo hình dạng của chữ XANH, hoặc quả bóng xanh theo hình dạng của chữ ĐỎ. Trước những tín hiệu không nhất quán này, thời gian phản ứng bắt đầu kéo dài và độ chính xác giảm xuống. Lý do là trong não chúng ta, tư duy trực giác đọc chữ nhanh hơn hệ thống xác định màu sắc. Nhìn thấy chữ XANH màu đỏ là tư duy trực giác không cần suy nghĩ của chúng ta nhấn ngay phím bên trái (rõ ràng là phím sai). Trong những nhiệm vụ như thế này, tư duy trực giác luôn thắng tư duy phản xạ.

Mặc dù chúng ta chưa từng nhìn thấy một bảng hiệu “DỪNG LẠI” màu xanh, nhưng những cánh cửa như ví dụ trên đây có thể nhìn thấy khắp nơi và chúng vi phạm nguyên tắc tương tự. Tay nắm cửa dạng bảng có nghĩa là “Hãy đẩy ra!” và dạng thanh là “Hãy kéo lại!”. Vì thế, bạn đừng hy vọng người ta sẽ đẩy khi gặp một tay cầm lớn trên cánh cửa! Đây là một thất bại của kiến trúc lựa chọn trong việc thích ứng với những nguyên tắc cơ bản của tâm lý học. Trên đời đầy những sản phẩm lỗi. Có phải những nút bấm lớn nhất trên chiếc điều khiển ti-vi của bạn là nút tắt/bật, chuyển kênh và tăng giảm âm lượng hay không? Có bao nhiêu cái điều khiển từ xa bạn từng nhìn thấy có nút âm lượng to bằng nút tắt/bật?

Tuy nhiên, việc kết hợp các yếu tố con người vào thiết kế sản phẩm là điều có thể, như minh họa của Don Norman trong quyển *Thiết kế vật dụng quanh ta (The Design of Everyday Things - 1990)*. Một trong những ví dụ tuyệt vời nhất của ông là thiết kế của một chiếc bếp bốn miệng lò (Hình 5.1). Hầu hết những chiếc bếp như vậy đều có bốn lò cân xứng nhau, nhưng ở bếp trên cùng, với bốn nút bật/tắt được xếp ngang hàng nhau, thật khó xác định nút nào bật/tắt lò nào, nếu không có chữ viết hướng dẫn đi kèm. Hai bếp sau chính là hai thiết kế khoa học và dễ sử dụng hơn vì người ta có thể dễ dàng nhận ra nút nào dành cho lò nào.



Hình 5.1: Ba mẫu thiết kế chiếc bếp ga bốn miệng lò

Bài học vỡ lòng của Norman là các nhà thiết kế cần nhớ rằng người sử dụng các vật dụng do họ sáng tạo mẫu mã là Con người, vốn

thường xuyên phải đối mặt với vô số lựa chọn và gợi ý hàng ngày. Mục tiêu của chương này là phát triển ý tưởng tương tự đối với các nhà kiến trúc lựa chọn. Nếu bạn tác động một cách gián tiếp đến lựa chọn của người khác, bạn đã là một kiến trúc sư lựa chọn. Và vì những lựa chọn bạn thiết kế sẽ gây ảnh hưởng đến Con người, cho nên bạn muốn công trình kiến trúc của bạn phản ánh sự hiểu biết thấu đáo về cách hành xử của con người. Cụ thể, bạn luôn muốn bảo đảm rằng tư duy trực giác của họ không bối rối chút nào. Sau đây, chúng tôi sẽ trình bày một số nguyên tắc cơ bản dành cho kiến trúc lựa chọn tốt (và kém) để bạn tham khảo.

Do những nguyên nhân chúng ta vừa thảo luận ở trên, nhiều người sẵn sàng chọn bất cứ phương án nào mà họ chỉ cần bỏ ra ít công sức nhất, hay ít khả năng bị phản đối nhất. Hãy nhớ lại thảo luận của chúng ta về sức ý tâm lý, định kiến nguyên trạng và tâm lý “vâng, gì cũng được”. Tất cả các lực này ám chỉ rằng nếu có một phương án mặc định, rằng chúng ta sẽ đạt được điều mình muốn, nếu không làm gì cả, thì chúng ta có thể kỳ vọng một số lượng lớn người sẽ chọn phương án đó, bất kể nó tốt đẹp cho họ hay không. Như chúng tôi từng nhấn mạnh, các khuynh hướng hành vi “không làm gì cả” này sẽ được củng cố, nếu phương án mặc định đi cùng với một vài gợi ý hiển hiện hay tiềm ẩn đại diện cho điều bình thường hoặc thậm chí khuyến khích một chuỗi hành động nào đó.

Các mặc định hiện diện khắp nơi và có sức tác động lớn. Cũng không thể tránh được chúng bởi vì: đối với mọi điểm trong hệ thống kiến trúc lựa chọn, luôn có một quy luật tương ứng quyết định điều gì sẽ xảy đến đối với người ra quyết định, nếu họ không có hành động nào. Tất nhiên, thông thường câu trả lời là: Nếu tôi không làm gì cả thì sẽ không có sự thay đổi nào, và những gì đang diễn ra sẽ tiếp tục diễn ra. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Vài loại máy móc nguy hiểm, như cửa máy và máy xén cỏ, được thiết kế với những công tắc an toàn đặt ở vị trí thích hợp để khi bạn buông tay ra, chúng sẽ tự động ngừng làm việc. Khi bạn ngừng thao tác trên máy tính một thời gian, chế độ bảo vệ màn hình cài đặt sẵn sẽ tự kích hoạt và nếu bạn ngừng quá lâu, nó có thể tự khóa máy và ngắt nguồn điện theo các mặc định mà nhà sản xuất (hoặc chính bạn) đã cài đặt.

Nhiều tổ chức, cả nhà nước lẫn tư nhân, đã phát hiện ra sức mạnh đáng sợ của các phương án hay lựa chọn định sẵn. Các doanh nghiệp thành công chắc chắn có những mặc định như thế trong tổ chức của họ. Bạn còn nhớ ý tưởng về chế độ tự động đặt báo khi hết hợp đồng không? Nếu áp dụng chế độ này, rất nhiều người sẽ “đặt” những tờ báo mà họ không bao giờ đọc. Bộ phận kinh doanh của hầu hết các tòa báo đều nhận thức rõ điều này. Khi tải về một phần mềm mới, bạn thường có rất nhiều lựa chọn. Ví dụ, bạn muốn tải bản “tiêu chuẩn” hay bản “theo yêu cầu khách hàng”? Thông thường, một trong những hộp thoại sẽ được đánh dấu chọn sẵn cho bạn. Vậy các nhà cung cấp phần mềm sẽ đánh dấu hộp thoại nào? Hai động cơ khác nhau sẽ xuất hiện: hữu ích và tự phục vụ. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, đa số các phần mềm đều có kèm theo những mặc định liên quan đến loại cài đặt, nhưng cũng có những phần mềm kèm theo những mặc định mở, tùy theo lựa chọn của khách hàng. Chúng ta sẽ nói sâu hơn về động cơ ở phần sau. Bây giờ, hãy lưu ý rằng không phải tất cả các mặc định đều làm cho cuộc sống của người lựa chọn trở nên dễ chịu hơn hay tốt đẹp hơn.

Chúng tôi xin nhấn mạnh rằng các quy tắc thiết lập mặc định là không thể tránh khỏi. Các tổ chức không thể làm ngơ việc chọn lựa này. Trong một số trường hợp, kiến trúc lựa chọn buộc người chọn lựa phải hành động. Chúng tôi gọi phương pháp này là “lựa chọn bắt buộc” hay “lựa chọn theo yêu cầu”. Trong ví dụ về cài đặt phần mềm, lựa chọn bắt buộc là để trống tất cả các hộp thoại (không đánh dấu “✓”) cho người sử dụng tự chọn một trong các hộp thoại đó trước khi có thể tiếp tục tiến trình cài đặt. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng người ta thường không muốn được “cài đặt” sẵn những lựa chọn mà họ không thích (nhưng không từ chối được vì sức ý tâm lý hay những áp lực xã hội có thể nhìn thấy rõ ràng).

Chúng tôi tin rằng các lựa chọn theo yêu cầu, vốn được nhiều người ưa thích như một cách thể hiện quyền tự do, đôi khi lại là cách áp dụng tốt nhất. Nhưng hãy xem xét hai khía cạnh của phương pháp này. Trước hết, Con người thường cho rằng lựa chọn bắt buộc là phiền toái và họ thích có một mặc định tốt hơn. Trong ví dụ về phần mềm nói trên, thật hữu ích khi chúng ta biết các lựa chọn được đề nghị. Đa số người sử dụng đều không muốn đọc một cuốn sách hướng dẫn khó hiểu chỉ để tìm ra một lựa chọn đúng đắn. Khi các lựa chọn được thiết kế phức tạp, người ta sẽ đánh giá cao những cái đơn giản.

Kể đến, lựa chọn bắt buộc nói chung chỉ thích hợp với các quyết định đơn giản kiểu có/không, hơn là những quyết định phức tạp. Trong các nhà hàng, lựa chọn mặc định là bạn phải chấp nhận món ăn mà đầu bếp đã nấu và bạn chỉ có quyền yêu cầu tăng, giảm một số thành phần nào đó mà thôi. Khi các lựa chọn trở nên phức tạp cao độ, sự bắt buộc có lẽ không phải là một ý kiến hay và cũng không còn mang tính khả thi.

Con người thường mắc lỗi. Một hệ thống được thiết kế tốt là hệ thống dự đoán trước được những lỗi con người có thể mắc phải và tự động khắc phục lỗi ấy cho họ. Sau đây là một vài ví dụ.

- Để sử dụng tàu điện ngầm, Le Métro, ở Paris, hành khách phải cho thẻ đi tàu của họ vào máy đọc thẻ và máy sẽ nhả tấm thẻ ra sau khi kiểm tra xong. Trên một mặt của tấm thẻ này có vạch từ. Lần đầu tiên Thaler đến Paris, ông không biết nên cho thẻ vào máy theo mặt nào, nghĩa là mặt có vạch từ sẽ ngửa lên hay úp xuống. Thế là ông thử để ngửa và sung sướng thấy rằng như vậy là đúng. Nhiều năm sau, trong những chuyến sang Pháp, ông luôn hướng dẫn những người đồng hành đi tàu điện theo cách của ông. Lần nọ, khi Thaler hướng dẫn cho vợ cách sử dụng thẻ, bà đã cười to trước phát hiện “thông minh” của chồng. Hóa ra bạn có thể nhét tấm thẻ ấy vào máy theo cách nào cũng được!

- Tương phản hoàn toàn với Le Métro là hệ thống đỗ xe tại hầu hết các bãi xe ở Chicago. Khi vào bãi xe, bạn cần cho thẻ tín dụng của bạn vào để máy đọc thông tin của bạn. Sau đó, bạn phải quẹt thẻ một lần nữa tại một máy khác ở cổng ra. Điều này đòi hỏi bạn phải vươn người ra khỏi cửa xe để quẹt thẻ. Nhưng vì các thẻ tín dụng không được thiết kế hai mặt đối xứng, nên có đến bốn cách quẹt thẻ khác nhau có thể xảy ra (úp hoặc ngửa và phải hoặc trái). Chỉ có một cách đúng trong bốn cách trên. Mặc dù có hình vẽ minh họa cách quẹt thẻ, nhưng người ta vẫn rất dễ quẹt nhầm. Nhiều lần chúng tôi phải chờ đến vài phút để người lái xe phía trước quẹt thẻ lại cho đúng cách. Nhưng thú thật, chính tôi cũng hơn một lần gặp rắc rối với loại máy

quẹt thẻ này (và tạo ra một hàng dài những chiếc xe khác bóp còi inh ỏi phía sau).

- Theo năm tháng, xe hơi trở nên thân thiện hơn với những Con người đang vận hành chúng. Nếu bạn không thắt dây an toàn, bạn có thể bị xô mạnh về phía trước khi bạn thắng gấp. Nếu xe bạn sắp hết xăng, bạn sẽ nghe nhiều tiếng bíp hoặc thấy đèn báo nhiên liệu nhấp nháy liên tục. Nếu xe bạn cần thay nhớt, xe sẽ “nói” cho bạn biết! Nhiều xe được thiết kế công tắc đèn xi-nhan tự động khi bạn đánh tay lái sang phải hay trái, và tự động tắt khi bạn trở lại vị trí cũ. Hoặc, có xe tự động tắt đèn pha nếu bạn quên làm việc ấy sau khi cất xe vào nhà xe mỗi tối, giúp xe bạn khỏi bị hết ắc-quy vào sáng hôm sau.

Nhưng thật ngạc nhiên là vài phát minh sửa “lỗi con người” lại rất chậm được chấp nhận. Lấy ví dụ nắp đầy bình xăng. Trên mọi chiếc xe hơi, nắp bình xăng thường được gắn vào một sợi xích nhựa để sau khi đổ xăng, bạn không lái xe đi mà bỏ chiếc nắp lại phía sau. Chúng tôi đoán rằng sợi dây này chỉ đáng giá 10 xu, nhưng hãy nghĩ xem, điều gì sẽ xảy ra nếu các nhà sản xuất ô-tô không gắn thêm sợi dây nhỏ xíu đó!

Bỏ quên nắp xăng là một ví dụ đặc trưng về lỗi có thể đoán trước mà các nhà tâm lý học gọi là lỗi “sau hoàn chỉnh”. Nghĩa là, sau khi bạn hoàn tất công đoạn chính của một công việc nào đó, bạn thường quên những thứ liên quan đến các công đoạn trước đó. Chẳng hạn, bạn quên lấy thẻ ATM cất vào ví sau khi rút tiền từ máy ATM, quên lấy bản chính ra khỏi máy sau khi in sao tài liệu. Hầu hết (nhưng không phải là tất cả) các máy ATM đều không còn lỗi này, vì thẻ của bạn sẽ được máy trả lại ngay với lời nhắc nhở “Vui lòng nhận lại thẻ của bạn” trước khi bạn cầm được tiền của mình. Một phương pháp khác, theo đề xuất của Norman, là sử dụng “chức năng bắt buộc”, tức là để làm được điều bạn muốn, trước tiên bạn phải thực hiện một điều khác. Vì thế, để nhận được tiền, trước hết bạn phải rút thẻ ra khỏi máy (và tất nhiên là để cất vào ví của bạn). Chắc chắn bạn sẽ không bao giờ quên làm điều đó!

- Một ví dụ khác cũng liên quan đến xe cộ là các vòi bơm nhiên liệu. Thông thường, các vòi bơm dầu diesel có miệng lớn đến mức không thể cho vừa bình nhiên liệu của các xe chạy xăng. Vì thế, người ta không bao giờ nhầm lẫn mà bơm dầu vào những chiếc xe chạy xăng (nhưng điều ngược lại có thể xảy ra!). Một nghiên cứu đã phát hiện



rằng các “lỗi con người” gây ra đến 82% các tai nạn nghiêm trọng. Một lỗi trước đây từng xảy ra trong các bệnh viện là bệnh nhân bị truyền nhầm thuốc! Người ta đã sửa lỗi này bằng cách thiết kế các bộ kim tiêm đi kèm theo những kiểu khác nhau.

- Một trong những vấn đề lớn thuộc lĩnh vực chăm sóc y tế là “uống thuốc đúng”. Nhiều bệnh nhân, đặc biệt là những người lớn tuổi, sống nhờ thuốc và họ uống thuốc hàng ngày theo liều lượng và giờ giấc nhất định. Đây chính là vấn đề về kiến trúc lựa chọn. Nếu bạn là người kê toa, bạn muốn bệnh nhân của bạn uống thuốc như thế nào?

Nếu chúng ta bỏ chế độ uống một liều duy nhất được thực hiện trước mặt bác sĩ (là cách tốt nhất, nhưng không khả thi về mặt kỹ thuật), thì phương án tốt thứ hai là uống mỗi ngày một lần. Nhưng tại sao “một ngày một lần” lại tốt hơn “một ngày hai lần, hay nhiều lần”? Lý do là, bạn uống càng nhiều lần trong ngày thì bạn càng dễ quên uống thuốc hơn! Nhưng tần suất chưa phải là mối quan tâm duy nhất, mà tính thường xuyên cũng quan trọng không kém. Một lần một ngày tốt hơn ngày uống ngày nghỉ, vì khi đó tư duy trực giác được dạy rằng: “Uống thuốc mỗi ngày vào buổi sáng sau khi thức dậy”. Vì thế, uống thuốc trở thành một thói quen và thói quen này bị kiểm soát bởi tư duy trực giác. Ngược lại, việc nhớ uống thuốc cách ngày nằm ngoài khả năng của hầu hết chúng ta. (Cho nên, một cuộc họp định kỳ hàng tuần thường dễ nhớ hơn cách tuần). Khi các bác sĩ cho những toa thuốc đặc biệt mà bệnh nhân phải uống mỗi tuần một lần, họ thường khuyên bệnh nhân uống vào ngày Chủ nhật, vì ngày này khác với tất cả những ngày còn lại trong tuần nên người ta dễ nhớ hơn.

Những viên thuốc tránh thai cũng được thiết kế theo nguyên tắc này. Vì người dùng phải uống thuốc trong ba tuần liên tiếp và nghỉ một tuần, nên các nhà kiến trúc lựa chọn đã thiết kế vỉ 28 viên và đánh số từ 1 đến 28. Người dùng được hướng dẫn uống thuốc hàng ngày theo đúng thứ tự. Ít người biết rằng những viên thuốc từ số 22 đến 28 là giả dược. Chúng chỉ đóng vai trò làm cho người sử dụng bị gián đoạn tác dụng của thuốc (thật) trong một tuần mà thôi!

- Trong khi viết quyển sách này, Thaler đã gửi một email đến người bạn là nhà kinh tế học Hal Varian, một thành viên ban quản trị của Google. Thaler bảo ông “gửi kèm theo đây” một bản giới thiệu để

Hal có khái niệm về quyền sách, nhưng lại quên đính kèm tài liệu đó. Hal trả lời thư và hỏi xin bản giới thiệu, đồng thời tự hào bảo rằng Google đang thí nghiệm một tính năng mới trong phần mềm thư điện tử để loại trừ khả năng những bản đính kèm bị quên gửi theo. Tính năng này rất đơn giản: nội dung thư nào có nhắc đến chữ “Đính kèm” hay “Kèm theo” hay “Gửi kèm” thì người soạn thư sẽ luôn được nhắc trước khi họ bấm nút “Gửi” bằng lời nhắc: “Bạn đã đính kèm tài liệu chưa?”. Thaler sau đó đã gửi cho Hal bản giới thiệu và nói rằng cuốn sách của ông chính xác là viết về đề tài đó.

- Du khách từ Mỹ hay các nước châu Âu khác đến Luân Đôn đều gặp rắc rối về chuyện đi đứng trên phố sao cho an toàn. Cả đời họ chỉ biết đi bên phải và tư duy trực giác của họ luôn bảo họ làm thế. Nhưng ở Anh, xe cộ đi bên trái đường cho nên hiểm họa luôn rình rập họ từ bên phải. Nhiều vụ tai nạn thương tâm thực tế đã xảy ra. Chính quyền thành phố Luân Đôn đã cố gắng giúp đỡ du khách bằng cách đặt các biển báo dễ nhìn, dễ hiểu để nhắc nhở. Tại từng góc đường, đặc biệt ở những khu có đông du khách nước ngoài, bạn sẽ nhìn thấy một tấm biển ghi “Chú ý bên phải!”.

Cách tốt nhất để giúp Con người cải thiện hiệu năng của họ là cung cấp thông tin phản hồi. Các hệ thống được thiết kế hoàn chỉnh sẽ “nói” cho mọi người biết khi nào họ làm đúng và khi nào họ làm sai. Mời bạn xem các dẫn chứng sau đây.

- Máy ảnh kỹ thuật số nói chung cung cấp thông tin cho người sử dụng tốt hơn so với các máy ảnh cơ học thế hệ trước. Sau mỗi lần bấm, người chụp có thể kiểm tra ngay bức ảnh họ vừa chụp và điều này giúp họ tránh các sai sót thường xảy ra trong thời kỳ chúng ta còn sử dụng máy ảnh cơ, chẳng hạn như quên lên phim, bấm khi chưa gắn phim vào máy, quên tháo nắp chụp ống kính, hay “cắt” mất đầu của người được chụp do run tay... Tuy nhiên, thời gian đầu, máy ảnh kỹ thuật số vẫn thiếu một tính năng rất quan trọng: không có tiếng “bíp” hay “tách” nào phát ra để người chụp biết rằng họ đã bấm máy và sẽ có ảnh. Những chiếc máy thế hệ sau đều được thiết kế tính năng này. Tương tự, các máy điện thoại, đặc biệt là loại dành cho người lớn tuổi, cũng được cấu tạo sao cho khi người sử dụng bấm vào các phím

thì sẽ có âm thanh phát ra.

- Một loại thông tin phản hồi quan trọng khác là cảnh báo về những trục trặc đang xảy ra, thậm chí sắp xảy ra. Máy tính xách tay luôn có cảnh báo khi năng lượng pin xuống gần mức nguy hiểm. Nhưng hệ thống cảnh báo nên tránh đưa ra quá nhiều câu hỏi đến mức người ta bỏ qua chúng. Nếu máy tính liên tục hỏi chúng ta một loạt câu hỏi lặp đi lặp lại rằng “Bạn có thực sự muốn mở tập tin đính kèm này không?”, chúng ta lập tức bấm “Có” mà không cần suy nghĩ gì cả. Những cảnh báo như thế bỗng trở thành vô ích.

- Hệ thống cảnh báo khủng bố bằng thang màu sắc của Bộ An ninh Nội địa Mỹ là một ví dụ hoàn hảo về thông tin phản hồi có thể trở nên vô dụng, ngay cả khi nó không liên tục đưa ra cảnh báo. Vào năm 2002, khi đi qua một sân bay tại Mỹ, lúc nào bạn cũng nghe thông báo này: “Bộ An ninh Nội địa Hoa Kỳ đã nâng mức Cảnh báo Thảm họa Quốc gia lên màu cam”. Khi nghe câu đó, ngoài việc vơ vội chiếc bàn chải đánh răng cho vào túi nhỏ đeo trước bụng thì bạn còn có thể làm gì hơn?

Hãy nhìn vào trang web của Bộ An ninh Nội địa Hoa Kỳ, bạn sẽ tìm ra câu trả lời. Chúng tôi được bảo rằng: “Tất cả công dân Mỹ nên thận trọng và cảnh giác. Hãy để ý đến mọi thứ xung quanh và báo ngay cho nhà chức trách nếu thấy bất cứ hành vi, động thái hay vật dụng khả nghi nào”. Chẳng lẽ chúng tôi không làm thế ở mức báo động vàng hay sao? Theo tôi, thông báo đó quả là thừa!

- Thông tin phản hồi có thể được cải thiện trong nhiều hoạt động khác nhau. Lấy ví dụ việc sơn lại trần nhà. Công việc tưởng chừng đơn giản này hóa ra lại phức tạp: Trần nhà hầu như luôn được sơn màu trắng nên rất khó nhận ra đâu là chỗ mới sơn. Chỉ khi sơn khô bạn mới nhìn thấy lỗ chỗ những khoảng trần cũ chưa sơn trông rất chướng mắt. Giải quyết vấn đề này như thế nào? Vài nhà sản xuất đã nghĩ ra cách làm cho sơn có màu hồng khi còn ướt và trở thành trắng sau khi khô. Chỉ những người thợ sơn có vấn đề về mắt mới không phân biệt được màu trắng và hồng. Và thế là vấn đề được giải quyết!

Có những việc rất đơn giản, như chọn loại kem bạn ưa thích, nhưng có những công việc khác khó hơn, như chọn một phương pháp điều trị. Giả sử có một tiệm kem bán các loại kem có mùi vị khác nhau, nhưng giống nhau về thành phần dinh dưỡng và năng lượng cung cấp, thì việc chọn loại kem ưa thích chẳng qua là chọn hương vị. Nếu tất cả các hương vị đều quen thuộc, như va-ni-la, sô-cô-la hoặc dâu, thì hầu hết mọi người đều lựa chọn dựa trên kinh nghiệm ăn kem của họ trước đó. Hãy gọi mỗi liên hệ này là “tương hợp”. Thậm chí, nếu có một vài hương vị mới lạ thì tiệm kem vẫn có thể giải quyết vấn đề “tương hợp” bằng cách mời khách hàng nếm thử.

Chọn phương pháp điều trị là một vấn đề khác. Nếu bạn bị chẩn đoán ung thư tiền liệt tuyến và phải chọn một trong các phương pháp như xạ trị, phẫu thuật, và “theo dõi chặt chẽ” (tức là tạm thời không làm gì cả), mỗi phương pháp cho một kết quả khác nhau về tác dụng, chất lượng sống, thời gian sống... bạn sẽ chọn phương pháp nào? Câu hỏi đặt ra là bạn có muốn đánh đổi việc tăng tuổi thọ thêm 3 năm 2 tháng nữa với phương pháp điều trị “không làm mất bản năng đàn ông” mà tỉ lệ thành công là 1/3 không? Quyết định này khó ở hai điểm. Thứ nhất, bệnh nhân gần như không biết liệu có đáng đánh đổi hay không? Thứ hai, họ cũng không thể tưởng tượng cuộc sống của họ sẽ như thế nào, nếu họ bị “mất bản năng”. Tuy nhiên, có hai dữ kiện đáng sợ trong hoàn cảnh này. Một là hầu hết bệnh nhân đều tự quyết định mình phải làm gì ngay buổi gặp gỡ đầu tiên với bác sĩ, sau khi được ông ấy thông báo cái tin “sét đánh ngang tai” ấy. Hai là, quyết định chọn phương pháp chữa trị phụ thuộc rất lớn vào vị bác sĩ đang khám cho họ. Thông thường, có bác sĩ chỉ chuyên phẫu thuật, có người giỏi xạ trị, nhưng không có vị nào giỏi thực hiện phương pháp “theo dõi chặt chẽ” cả!

Ví dụ chọn kem và chọn phương pháp điều trị đã minh họa cho sự “tương hợp”. Một hệ thống kiến trúc lựa chọn tốt sẽ giúp người ta cải thiện khả năng “tương hợp”, qua đó chọn ra phương án tốt hơn. Để làm được điều này, thông tin về các phương án khác nhau cần được diễn giải một cách dễ hiểu hơn, cụ thể là phải chuyển các con số, nếu có, thành những đơn vị ngôn ngữ (lời nói và chữ viết) phù hợp với thực tế và đối tượng sử dụng. Ví dụ, nếu tôi định mua táo để làm rượu táo thì công thức chung là ba quả táo sẽ cho ra một ly rượu táo.

Chọn máy ảnh kỹ thuật số cũng thế. Nhà sản xuất đưa ra thông số

về megapixels để tạo cảm giác là máy ảnh có độ phân giải càng cao sẽ cho những bức ảnh càng đẹp. Giả định này dẫn đến một vấn đề, đó là độ phân giải cao thì những bức ảnh bạn chụp sẽ chiếm dung lượng lớn trong bộ nhớ, thẻ hoặc ổ cứng. Nhưng vấn đề thực sự đối với người tiêu dùng là việc chuyển khái niệm “megapixels” thành cái mà họ đang quan tâm. Có đáng để họ trả thêm 100 đô-la để mua một máy ảnh có độ phân giải 5 megapixels, thay vì chỉ nên mua một máy có độ phân giải 4 megapixels? Nếu nhà sản xuất cung cấp thông tin mỗi máy 2, 3, 5 hay 10 megapixels sẽ cho ra những bức ảnh to tối đa cỡ nào (10 x 15, 25 x 35, 80 x 100 cm), người tiêu dùng sẽ dễ lựa chọn hơn nhiều.

Nói chung chúng ta thường gặp rắc rối trong việc “tương hợp” sản phẩm với tiền bạc. Tất nhiên, đối với những lựa chọn đơn giản thì đây là chuyện nhỏ. Nếu một thỏi sô-cô-la giá một đô-la, bạn có thể dễ dàng tính ra được số tiền bạn tiêu tốn trong một tháng, nếu mỗi ngày bạn ăn một thỏi. Nhưng nếu dùng thẻ tín dụng, bạn có biết bạn phải chi tất cả bao nhiêu không? Đây là những loại phí bạn phải cộng thêm: (a) phí thường niên, (b) phí thanh toán, (c) lãi trên số tiền bạn chi trả bằng thẻ tín dụng, (d) phí chuyển đổi ngoại tệ (nếu thanh toán khác đồng nội tệ).

Thẻ tín dụng không phải là món hàng duy nhất có biểu giá vừa phức tạp, vừa không minh bạch, lại khó hiểu đối với khách hàng. Biểu cước điện thoại di động, bảng giá bảo hiểm xe hơi, lãi suất cầm cố... cũng thế. Đối với những món hàng có biểu giá dễ làm bạn rối trí, hãy áp dụng phương pháp RECAP với các bước như sau: Ghi nhận thông tin (Record), đánh giá (Evaluate) và so sánh với nhiều phương án có thể thay thế khác (Compare Alternative Prices).

RECAP hoạt động như sau. Nhà nước không quy định các nhà phát hành phải tính phí dịch vụ mà họ cung cấp cho khách hàng, nhưng kiểm soát cách công bố thông tin của họ, trọng tâm là thông báo cho khách hàng mọi loại phí mà họ có thể phải trả khi sử dụng dịch vụ. Điều này không có nghĩa là nhà cung cấp dịch vụ phải in ra một danh sách dài, được in ấn rõ ràng để trao cho từng khách hàng. Thay vào đó, họ phải thông báo công khai và đầy đủ tất cả các loại phí và cách tính theo cách hiểu thông thường nhất. Giả sử bạn đang ở Toronto, Canada, và điện thoại di động của bạn reo, bạn phải trả bao nhiêu tiền nếu bạn nhấn nút nhận cuộc gọi đó? Nếu bạn tải về một bản nhạc trên mạng, bạn phải trả phí truy cập mạng là bao nhiêu,

ngoài tiền mua bản nhạc ấy? Tất cả cần được trình bày rõ ràng và đầy đủ cho người tiêu dùng. Đó chính là phần kiểm soát của nhà nước trong vấn đề công bố giá của các nhà cung cấp dịch vụ.

Công bố thông tin về khối lượng và số tiền khách hàng đã sử dụng theo định kỳ cũng nằm trong phần quản lý của nhà nước đối với các nhà cung cấp dịch vụ. Thông tin này phải được gửi cho khách hàng qua đường bưu điện và thư điện tử (nếu khách hàng có đăng ký). Thông tin trên thư điện tử phải được công bố trên một trang web an toàn và khách hàng có thể tải về bất cứ lúc nào.

Lập chính sách theo RECAP không gây tổn kém bao nhiêu cho nhà cung cấp dịch vụ, nhưng mang lại lợi ích lớn cho khách hàng. Các trang web bán hàng trực tuyến ngày nay còn hỗ trợ người tiêu dùng so sánh giá cả từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và lưu lại lịch sử mua hàng cho họ. Những người mua một món hàng nào đó lần đầu tiên, chẳng hạn như điện thoại di động, sẽ phải cân nhắc và phân tích thông tin từ nhiều mẫu mã khác nhau chiếu theo nhu cầu sử dụng của họ. Nhưng từ lần thứ hai trở đi, họ đã có thông tin lưu trữ về lịch sử mua sắm loại hàng đó và có thể dễ dàng tận dụng tối đa thông tin này. Nếu để ý, bạn sẽ thấy trong nhiều ngành dịch vụ khác nhau, từ thẻ tín dụng đến điện thoại di động và chăm sóc sức khỏe, RECAP đều có thể góp phần cải thiện rõ rệt khả năng chọn phương án tối ưu cho chúng ta.

Người ta chấp nhận các chiến lược khác nhau để thực hiện lựa chọn, tùy thuộc quy mô và độ khó của các phương án có sẵn. Khi đối mặt với một số lượng không lớn các phương án có thể thay thế mà chúng ta hiểu rõ, chúng ta có khuynh hướng xem xét mọi khía cạnh của tất cả các phương án trước khi lựa chọn. Nhưng khi số lượng lựa chọn tăng lên, chúng ta phải sử dụng các chiến lược có thể thay thế khác và điều này có thể đưa chúng ta vào rắc rối.

Ví dụ, Jane được đề nghị công việc mới tại một công ty ở một thành phố lớn xa nơi cô đang sống. Hãy so sánh hai lựa chọn của cô: Giả sử Jane được quyền chọn làm việc tại một trong ba căn phòng trong công ty mới này, trước hết cô sẽ tham quan cả ba căn phòng

xem chúng giống và khác nhau như thế nào, diện tích, tầm nhìn, “hàng xóm” hiện tại của cô và cả khoảng cách đến phòng vệ sinh. Lựa chọn của cô nằm trong chiến lược “bù đắp” của công ty, vì giá trị cao của một thuộc tính (phòng rộng) có thể bù đắp cho một giá trị thấp khác (tầm nhìn bị che chắn hoặc ở gần một “hàng xóm” ồn ào).

Nhưng chọn một căn hộ lại là một chuyện khác. Ở một thành phố lớn như Los Angeles, có đến hàng ngàn căn hộ cho bạn lựa chọn. Nếu Jane muốn bắt đầu công việc mới, cô cần có một nơi ở nhưng không thể đi từng căn hộ như thế để so sánh hay đánh giá. Thay vào đó, cô sẽ đơn giản hóa nhiệm vụ này bằng cách sử dụng phương pháp mà Amos Tversky (1972) gọi là “Loại trừ theo tiêu chí”. Người sử dụng phương pháp này trước hết sẽ quyết định xem tiêu chí nào là quan trọng nhất (ví dụ, thời gian di chuyển hàng ngày khoảng 30 phút), sau đó loại trừ tất cả các phương án không thỏa mãn tiêu chí này. Quy trình loại trừ này tiếp tục đến yếu tố quan trọng thứ hai (giá thuê không cao hơn 1.500 đô-la), thứ ba (được nuôi chó)... cho đến khi bạn có lựa chọn cuối cùng.

Khi áp dụng phương pháp này, bạn có thể bỏ qua vài phương án, trong đó có một vài tiêu chí cực tốt, nhưng lại không đáp ứng tiêu chí quan trọng nhất. Chẳng hạn, Jane có thể bỏ qua một căn hộ với tiện nghi tương đương có giá 500 đô-la, nhưng cách nơi cô làm việc một giờ đi xe.

Các nghiên cứu khoa học xã hội chỉ ra rằng khi các lựa chọn trở nên phong phú, người ta thường có khuynh hướng sử dụng phương pháp đơn giản hóa. Phép kéo theo trong kiến trúc lựa chọn được đưa vào. Vì các phương án tăng lên cùng với sự phức tạp, các nhà kiến trúc lựa chọn phải tư duy nhiều hơn, làm việc nhiều hơn và phải tác động nhiều hơn đến các lựa chọn (tốt hơn hoặc kém hơn). Tuy nhiên, khi số lượng lựa chọn tăng lên, một kiến trúc lựa chọn tốt sẽ tạo ra cơ cấu và cơ cấu này sẽ tác động đến kết quả lựa chọn.

Các cửa hàng sơn ở Mỹ bán hơn 2.000 màu khác nhau sẽ giới thiệu sản phẩm của họ như thế nào? Người ta có thể liệt kê theo thứ tự bảng chữ cái, ví dụ màu trắng tuyết (Artic White) trước màu xanh da trời (Azure Blue) theo kiểu sắp xếp của từ điển, nhưng đó là một trong những cách hiệu quả để làm cho cả nhân viên lẫn khách hàng... nhầm lẫn.

Thay vì vậy, họ sử dụng bánh xe màu. Mỗi bánh xe thể hiện một nhóm màu tương tự nhau: tất cả các màu xanh đen, xanh thẫm, xanh biển, xanh da trời, xanh nhạt vào cùng một nhóm; kể đến là nhóm xanh lá, rồi đến nhóm da cam... Việc chọn màu sơn sẽ vạn lần đơn giản hơn và khách hàng có thể chọn lựa chính xác màu sơn họ thích, theo đúng những gì họ nhìn thấy trên bánh xe màu. Như vậy, vấn đề thông tin mơ hồ qua tên gọi màu sơn đã được giải quyết.

Nhờ công nghệ máy tính hiện đại và sức mạnh của www (World Wide Web), nhiều vấn đề về lựa chọn của người tiêu dùng đã được đơn giản hóa. Trang web của Hãng sơn Benjamin Moore không chỉ cho phép khách hàng tham khảo hàng ngàn màu sơn khác nhau, mà còn giúp họ chọn màu sơn phù hợp với tường nhà qua những phương án do bạn tự thiết kế.

Có một phương pháp lựa chọn khác gọi là phương pháp “tham khảo ý kiến”. Trong phương pháp này, bạn sử dụng ý kiến hoặc đánh giá của người khác làm cơ sở cho lựa chọn cho mình. Phương pháp “tham khảo ý kiến” đặc biệt thích hợp trong việc chọn sách và phim ảnh. Theo lẽ thường, nếu ta biết những người giống ta thích gì thì ta cũng có khuynh hướng làm theo như vậy, và ngược lại họ cũng thế. Với nhiều người trong chúng ta, “tham khảo ý kiến” làm cho việc lựa chọn trở nên dễ dàng hơn.

Một lưu ý nhỏ dành cho bạn: sự ngạc nhiên và may rủi có thể là niềm vui nhỏ đối với nhiều người, và tốt cho họ, nhưng sẽ không trọn vẹn, nếu nguồn thông tin chủ yếu chỉ là những gì những người giống như chúng ta thích. Đôi khi biết được những thứ những người *không giống* chúng ta thích lại rất hữu ích – để xem chúng ta có sở thích giống như họ không. Nếu bạn thích đọc tác giả truyện kỳ bí Robert B. Parker (chúng tôi đồng ý rằng ông ấy là một tác giả lớn) thì “tham khảo ý kiến” sẽ giới thiệu với bạn thêm những tác giả khác như Lee Child, Carol Oates hay Henry James. Kiến trúc lựa chọn đôi khi có nghĩa là giúp người khác học hỏi để họ có thể tự tìm ra những lựa chọn tốt nhất cho mình.

Đề tài cuối cùng của chương này, vốn được các nhà kinh tế học



nổi tiếng nhất quan tâm, là *phần thưởng* và *lợi ích*. Dù chúng tôi luôn nhấn mạnh vào các yếu tố thường bị bỏ quên trong kinh tế học truyền thống, nhưng chúng tôi không định nói rằng các lực kinh tế cơ bản là không quan trọng. Điều đó quan trọng không kém quy luật cung – cầu. Nếu giá cả một loại hàng hóa tăng, các nhà sản xuất loại hàng hóa đó thường đẩy mạnh sản xuất hơn nữa, trong khi người tiêu dùng lại có xu hướng mua hàng hóa này ít đi. Vì thế các nhà kiến trúc lựa chọn sẽ thiết kế thêm những lợi ích vật chất dành cho đúng đối tượng. Cách thiết kế một chính sách lợi ích hiệu quả là đặt ra bốn câu hỏi sau đây cho từng kiến trúc lựa chọn cụ thể:

Ai là người sử dụng?

Ai là người lựa chọn?

Ai là người trả tiền?

Ai là người thu lợi nhuận?

Thị trường tự do thường giải quyết mọi vấn đề khó khăn bằng cách khuyến khích tạo ra sản phẩm tốt và bán với giá đúng. Nếu thị trường giày hoạt động hiệu quả thì cạnh tranh sẽ rất khốc liệt. Những đôi giày kém chất lượng sẽ bị đào thải ra khỏi thị trường và những đôi giày tốt sẽ được định giá theo thị hiếu của người tiêu dùng. Khi đó, các nhà sản xuất và người tiêu dùng đều có lợi. Nhưng thỉnh thoảng xung đột lợi ích cũng phát sinh. Khi Sunstein và Thaler ăn trưa với nhau, họ gọi món ăn và tự thanh toán phần của mình, xung đột lợi ích không xuất hiện. Giờ chúng ta thử áp dụng cách trả tiền luân phiên giữa hai người. Sunstein bắt đầu gọi món đắt tiền hơn vào những hôm đến lượt Thaler thanh toán, và ngược lại. Tất nhiên, đây chỉ là giả sử, vì trên thực tế, những người bạn thân với nhau luôn chọn món rẻ hơn khi đến lượt người bạn mình trả tiền.

Nhiều thị trường (và các hệ thống kiến trúc lựa chọn) tồn tại mà bên trong đầy những xung đột lợi ích. Một trong những xung đột lợi ích hầu như mọi công dân Mỹ đều biết là ở hệ thống chăm sóc y tế của đất nước họ. Bệnh nhân được chăm sóc y tế tại một bệnh viện do bác sĩ của họ lựa chọn, được thanh toán bởi công ty bảo hiểm cùng với sự tham gia “hành động” của nhiều bên “có nghĩa vụ và quyền lợi liên quan” khác, từ nhà cung cấp thiết bị y khoa đến công ty dược và các

luật sư. Những người tham gia với những phần đóng góp lớn nhỏ khác nhau sẽ hưởng những lợi ích cao thấp khác nhau, chỉ bệnh nhân và bác sĩ phải chịu thiệt thòi. Điều này có thể nhìn thấy rất rõ ràng đối với những ai có quan tâm về chính sách y tế công của Mỹ. Nhưng như thường lệ, người ta có thể soạn thảo tỉ mỉ và làm giàu phép phân tích chuẩn bằng cách nhớ rằng các bên tham gia trong nền kinh tế đều là Con người. Và, ngay cả những người vô tâm nhất cũng biết rằng nhu cầu của họ sẽ ít đi, nếu giá cả hàng hóa tăng lên. Nhưng họ có quan tâm đến điều đó không? Xin thưa là chỉ có, nếu họ thực sự để ý.

Sự thay đổi quan trọng nhất cần phải được lập thành một phép phân tích chuẩn về lợi ích là tính nổi trội. Liệu những người lựa chọn có chú ý đến những lợi ích mà họ đối diện không? Ở thị trường tự do, câu trả lời là có; nhưng trong các trường hợp quan trọng, câu trả lời lại là không. Hãy xem ví dụ về một gia đình ở nông thôn muốn mua một chiếc xe hơi. Giả sử lựa chọn của họ là (a) đi ta- xi hoặc xe buýt và (b) mua một chiếc xe đã qua sử dụng với giá 10.000 đô-la để có thể đỗ ngay bên lề đường trước cổng nhà mình. Điểm nổi bật về chi phí nếu họ mua xe là hàng tuần trả tiền đỗ xăng, định kỳ trả tiền bảo dưỡng và hàng năm đóng phí bảo hiểm. Chi phí cơ hội của 10.000 đô-la này dường như bị bỏ qua. (Nói cách khác, khi mua xe, họ có thể quên mất 10.000 đô-la này có thể được đầu tư vào một tài sản khác sinh lợi hơn). Ngược lại, mỗi khi gia đình họ đi ta-xi, họ phải trả tiền và cuối cùng tiền mất mà xe riêng cũng chẳng có. Vì thế, một phép phân tích hành vi về lợi ích của việc sở hữu một chiếc xe sẽ cho thấy người ta có đánh giá thấp chi phí cơ hội và những điểm khác ít nổi bật hơn như khấu hao hay không, hay đánh giá cao yếu tố nổi bật trong việc sử dụng ta-xi. Vì thế, phân tích hệ thống thiết kế lựa chọn phải có những điều chỉnh tương tự.

Tất nhiên, điểm nổi bật có thể được ngụy trang và các nhà thiết kế lựa chọn giỏi có thể định hướng người khác vào những lợi ích mà họ muốn đưa ra. Các buồng điện thoại công cộng ở Trường Kinh doanh INSEAD ở Pháp được lập trình hiển thị số tiền đang tăng dần theo thời gian đối với các cuộc gọi đường dài. Nếu muốn góp phần bảo vệ môi trường và giữ an ninh năng lượng, các máy điều hòa nhiệt độ nên được lập trình để báo cho bạn biết chi phí sử dụng theo giờ mỗi khi bạn giảm vài độ C khi trời nóng. Điều này thực ra có tác dụng điều chỉnh hành vi tiêu dùng tốt hơn là cứ âm thầm tăng giá tiền điện để hạn chế sử dụng điện.

Trong một vài lĩnh vực, người ta muốn điếm nổi trội về lợi ích và tổn thất phải được đối xử cân xứng. Ví dụ, không ai muốn bị tính phí “theo từng bước chân” khi sử dụng máy đi bộ trong các phòng tập thể dục thẩm mỹ. Tuy nhiên, rất nhiều người lại thích “đo” số năng lượng tiêu hao của mình sau mỗi giây đồng hồ tập luyện (dù các máy này thường “tặng” người tập những con số khá hào phóng). Thậm chí vui và trực quan hơn, có những máy hiện hình minh họa bằng thực phẩm: sau mười phút đi bộ trên máy tập, bạn chỉ được tặng một bịch cà-rốt, nhưng sau 40 phút, bạn sẽ được tặng một chiếc bánh hạnh nhân to tướng!

Chúng ta đã thảo luận toàn bộ sáu nguyên tắc thiết kế lựa chọn hiệu quả. Để giúp các bạn nhớ lại những gì đã đọc, chúng tôi muốn tặng bạn một thiết bị luyện trí nhớ, đặc biệt để ghi nhớ sáu nguyên tắc nói trên, bạn chỉ cần nhớ chữ NUDGES (những cú hích), cụ thể như sau:

iNcentives – Lợi ích

Understand mappings – Hiểu rõ sự tương hợp

Defaults – Mặc định

Give feedback – Cung cấp thông tin phản hồi

Expect Error – Lỗi kỳ vọng

Structure complex choices – Thiết kế các lựa chọn phức tạp

Nếu lưu ý tới sáu cú hích nói trên, các nhà kiến trúc lựa chọn có thể cải thiện đáng kể kết quả lựa chọn cho những đối tượng Con người của họ.

# PHẦN II

## TIỀN BẠC

Không có gì ngạc nhiên rằng Con người khác xa với Econ về cách thức sử dụng tiền bạc. Econ là người tiêu dùng và người tiết kiệm rất có ý thức. Họ tiết kiệm tiền bạc phòng lúc khó khăn hay khi nghỉ hưu, do đó họ đầu tư những khoản tiền họ có như những người có bằng

MBA thực thụ. Khi vay mượn, Econ không bao giờ gặp rắc rối trong việc lựa chọn tài sản thế chấp ở lãi suất cố định hay biến đổi, và họ chỉ thanh toán thẻ tín dụng mỗi tháng một lần. Nếu bạn là một Econ, bạn có thể bỏ qua chương này, trừ khi bạn muốn hiểu thêm về hành vi tiêu dùng của vợ/chồng, con cái hay những Con người quen biết khác của bạn. Mục tiêu chính của bốn chương kế tiếp là khám phá xem người ta làm sao để đạt kết quả tốt hơn trong vấn đề tiết kiệm, đầu tư và vay mượn. Chúng tôi cũng sẽ đưa ra vài khuyến nghị cho các định chế và tổ chức để tạo ra những cú hích giúp người dân được thịnh vượng và an toàn hơn.

## Chương 6

### “NGÀY MAI CÒN TIẾT KIỆM NHIỀU HƠN”

Năm 2005, số dư tài khoản tiết kiệm cá nhân của Mỹ rơi xuống mức âm lần đầu tiên kể từ thời kỳ Đại Suy thoái lịch sử của Hoa Kỳ (năm 1932 – 1933). Trung bình, các gia đình Mỹ chi tiêu nhiều hơn thu nhập họ kiếm ra và vay mượn nhiều hơn số họ tiết kiệm được. Mức tăng các khoản vay mượn lại được kích ứng thêm bởi sự tăng trưởng mạnh của các khoản cho vay mua nhà và các khoản nợ từ việc chi tiêu bằng thẻ tín dụng. Đối với nhiều người Mỹ, lãi suất tiết kiệm, đặc biệt đối với các khoản lương hưu, rớt xuống thấp thảm hại, nếu không nói gần như bằng không. Lấy trường hợp Tony Snow làm ví dụ. Tony là cựu thư ký báo chí Nhà Trắng, nghỉ hưu vào năm 2007 ở tuổi 52 và chuyển sang khu vực kinh tế tư nhân. Ông nói động lực làm

ông quyết định nghỉ sớm là vì lý do tài chính. “Tôi hết sạch tiền. Chúng tôi đã mượn một khoản lớn khi tôi bước vào Nhà Trắng, và món nợ đó giờ đã trả xong. Hiện tại tôi phải tự thanh toán các hóa đơn bằng đồng lương của mình”, Tony nói với các phóng viên. Trước khi phục vụ tại Nhà Trắng, Tony là một “con tàu” lớn nơi bến bờ bình yên là Hãng Fox News. Nhưng ông quyết định rời Fox News để chuyển đến làm việc cho Nhà Trắng, trong khi chưa thuộc bài học về Đạo luật Nghỉ hưu 101. Tony nói: “Rõ ràng là tôi quá mù mờ trước Chương trình Hưu bổng 401(k) nên đã không tham gia<sup>(12)</sup>”.

Sự thật là vẫn có nhiều người Mỹ không muốn dành dụm cho tuổi nghỉ hưu. Điều này làm trầm trọng thêm các vấn đề mà hệ thống an sinh xã hội Mỹ đang gặp phải. Có lẽ người Mỹ sẽ có cuộc sống tốt hơn khi về già, nếu họ chịu tham gia các chương trình tiết kiệm hưu bổng tự chọn. Nhận thức rõ điều đó, chính phủ Mỹ đã ban hành những đạo luật khuyến khích người dân lập các quỹ tiết kiệm cá nhân hay tham gia các quỹ hưu bằng cách miễn giảm thuế cho các khoản này.

Theo kinh tế học thì các chương trình tiết kiệm hưu bổng rất đơn giản và hiệu quả. Người tham gia chỉ cần tính toán khoản tiền mình muốn có và số tuổi khi nghỉ hưu, sau đó đăng ký vào một chương trình tự chọn, như thế là họ có thể an tâm về một tuổi già không thiếu thốn sau này. Tuy nhiên, khi nào nên nghỉ hưu và khi nào nên khai báo hưởng an sinh xã hội là những quyết định đầy khó khăn. Ở cuối chương này, chúng ta sẽ xem chính phủ Mỹ đưa ra những cú hích nào để xử lý vấn đề này. Còn người ta thực hiện các chương trình này như thế nào lại là một chuyện khác nữa. Có hai vấn đề phát sinh. Một là giả định rằng tất cả mọi người đều có khả năng giải được những bài toán phức tạp để biết sẽ phải tiết kiệm bao nhiêu. Không có sự trợ giúp của phần mềm thì ngay cả các chuyên gia kinh tế giỏi cũng khó tính toán thông suốt được. Vấn đề thứ hai là giả định rằng mọi người có đủ ý chí để theo đuổi chương trình tới cùng. Theo lý thuyết chuẩn thì những chiếc xe hơi thể thao sang trọng hay những kỳ nghỉ mát xa xỉ không bao giờ chi phối được họ, làm họ xa rời kế hoạch tiết kiệm vì sự bình yên tuổi già. Nói ngắn gọn, lý thuyết chuẩn chỉ đúng với Econ, chứ không đúng với Con người.

Trong hầu như suốt cuộc đời mình, Con người không phải lo lắng nhiều về việc dành dụm cho tuổi già, vì đa số họ không sống đủ lâu đến mức cần phải thu xếp trước một kế hoạch tiết kiệm hưu bổng hoành tráng. Trước đây, người già thường được con cái chăm sóc. Ở

thế kỷ 20, tuổi thọ trung bình của con người ngày càng cao, trong khi các thành viên trong gia đình ngày càng xa cách nhau về mặt địa lý. Sự kết hợp đó làm cho người ta nghĩ rằng họ phải tự thu xếp cuộc sống cho riêng mình chứ đừng trông nhờ vào bọn trẻ. Cả chính phủ lẫn các chủ sử dụng lao động đều thực hiện những bước đi thích hợp để giải quyết vấn đề này. Về mặt kiến trúc lựa chọn, các chương trình hưu bổng mang một ý nghĩa tốt đẹp, nhân bản đối với người tham gia, thậm chí cả những Con người vô tâm nhất về sự bình an của mình. Tuy nhiên, những người làm công ăn lương phải thực hiện quá nhiều bước, từ đăng ký tham gia, tính toán tuổi hưu và số tiền tiết kiệm kỳ vọng, cho đến quản lý danh mục đầu tư tới ngày về hưu... Đối với một bộ phận lớn trong số họ, quy trình này thật phức tạp và phiền toái. Thực tế, đã có nhiều người rối tung cả lên vì những chương trình hưu bổng mà họ đã “trót” tham gia.

## Chúng ta đã tiết kiệm thỏa đáng?

Tất nhiên, vấn đề chính yếu là con người có tiết kiệm đủ không? Đây là một câu hỏi khó và gây tranh cãi. Trước hết, các nhà kinh tế học không đồng ý ở điểm tiết kiệm bao nhiêu là đủ, bởi vì họ không tán thành mức thu nhập cố định kỳ vọng sau khi nghỉ hưu. Vài người trong số họ tranh luận rằng người ta cần xác định rõ ràng khoản tiền hàng tháng họ muốn có sau khi nghỉ hưu, và khoản này ít nhất phải bằng mức thu nhập khi họ còn làm việc (đủ đáp ứng nhu cầu du lịch thường xuyên vì lúc đó họ có rất nhiều thời gian nhàn rỗi). Sau đó, những người nghỉ hưu cũng cần chú ý đến chi phí chăm sóc sức khỏe mỗi ngày một tăng lên theo tuổi tác. Nhiều người nói rằng những người nghỉ hưu có thể sử dụng thời gian của mình để sống một cuộc sống tiết kiệm hơn: không phải mất tiền mua sắm trang phục đi làm, mua sắm có cân nhắc, tự nấu ăn và hưởng những ưu đãi dành cho người già.

Chúng tôi không phản đối quan điểm trên, nhưng hãy xem xét một vài khía cạnh. Rõ ràng chi phí cho những khoản tiết kiệm ít ỏi thực ra lại cao hơn chi phí cho những khoản tiết kiệm lớn. Có nhiều cách làm tiêu tán nhanh những khoản dành dụm lớn, như nghỉ hưu sớm hơn, tham gia câu lạc bộ golf, du lịch châu Âu thường xuyên, hay mua những món quà đắt tiền cho lũ cháu nhỏ yêu dấu. Cho nên, sống tiết kiệm quả là không vui. Song, có những người tiết kiệm quá ít, họ

chính là những người không hề tham gia bất cứ chương trình tiết kiệm hưu bổng nào, hoặc dành rất ít thu nhập để gửi tiết kiệm sau tuổi 40. Có lẽ những người này cần một cú hích.

## Cú hích nào để khuyến khích tiết kiệm?

Tại Hoa Kỳ, để tiết kiệm, đầu tiên người ta phải đăng ký tham gia một chương trình nào đó, như Chương trình 401(k) – Chương trình Tiết kiệm Hưu bổng dành cho những người làm công ăn lương ở Mỹ. Đa số người tham gia Chương trình 401(k) đều cho rằng chương trình này hấp dẫn do các khoản đóng góp định kỳ vào tài khoản tiết kiệm đều được miễn thuế, các khoản lợi nhuận lũy kế được hoãn thuế và đôi khi các chủ sử dụng lao động còn đóng góp đối chứng vào quỹ hưu cho nhân viên. Chẳng hạn, người sử dụng lao động có thể đóng 50% trong tổng số tiền nhân viên trích ra để lập quỹ hưu, nếu con số này không quá 6% thu nhập hàng tháng của nhân viên.

Việc đóng góp đối chứng hoàn toàn không gây tổn kém thêm cho nhân viên, mà còn chia sẻ gánh nặng tài chính cho họ. Tận dụng tối đa ưu đãi này là điều không cần phải suy nghĩ đối với tất cả mọi người, trừ những người thiếu kiên nhẫn nhất và những gia đình đang gặp khó khăn. Tuy nhiên, tỉ lệ đăng ký tham gia vẫn rất thấp. Có đến 30% những người đủ điều kiện tham gia Chương trình 401(k) không muốn đăng ký. Cụ thể, đó là những người trẻ tuổi, học vấn thấp, thu nhập thấp, đôi khi những người học vấn cao cũng không muốn tham gia, như trường hợp Tony Snow, cựu nhân viên Nhà Trắng, đã nói ở trên.

Không chỉ ở Mỹ, ngay cả ở Anh, người ta cũng không mặn mà với các quỹ hưu bổng, dù ở một số quỹ các công ty Anh đóng góp 100% cho nhân viên của họ (nhân viên không phải đóng đồng nào cả!). Tất cả những gì nhân viên cần làm chỉ đơn giản là ghi danh. Thế mà trong số 25 quỹ được khảo sát, chỉ có 51% nhân viên đủ tiêu chuẩn muốn đăng ký tham gia, có nghĩa là một nửa trong số họ chỉ muốn nhận tiền ngay hàng tháng, chứ không muốn để dành cho tương lai!

Những người làm công ăn lương có tuổi ở Mỹ cũng thích được nhận tiền và chính phủ xử lý vấn đề này bằng cách đưa ra ba điều kiện: Một là họ phải hơn 59,5 tuổi để không bị phạt tiền thuế khi rút

tiền từ tài khoản hưu bổng; hai là công ty của họ có đóng góp đối chứng cho nhân viên; ba là công ty của họ đồng ý cho nhân viên được phép rút tiền trong khi còn đang làm việc. Ba điều kiện trên hoàn toàn thuận lợi cho nhân viên và vì lợi ích lâu dài của họ, ấy thế mà chỉ có 40% nhân viên chịu tham gia!

Những ví dụ nói trên cho thấy sự ngó ngàng của Con người trước những lợi ích “dọn sẵn” cho họ. Và những người tham gia các chương trình trên đa phần là những người biết vượt qua tính chây ì, trì trệ của mình hơn là đã có những quyết định đầy lý trí trong vấn đề sử dụng tiền bạc một cách hiệu quả hơn. Làm thế nào chúng ta có thể hích họ đây?

## Tự động hóa tiết kiệm

Một câu trả lời hiển nhiên là thay đổi quy tắc mặc định. Thay vì đưa cho mỗi nhân viên mới một bản đăng ký với những yêu cầu điền thông tin phức tạp đến mức họ chọn ngay giải pháp “không làm gì cả”, chúng ta nên áp dụng chế độ gia nhập tự động. Tức là, khi một nhân viên hội đủ tiêu chuẩn tham gia, họ tự động trở thành người có nghĩa vụ và quyền lợi liên quan trong một chương trình hưu bổng, trừ khi họ có đơn khước từ quyền lợi này. Và, bạn biết không, cách này có tác dụng bất ngờ trong việc gia tăng số lượng người tham gia các chương trình hưu bổng tại Mỹ. Nghiên cứu của Brigitte Madrian và Dennis Shea (2001) cho thấy tỉ lệ tham gia trước khi áp dụng phương pháp tự động hóa là 20% trong ba tháng đầu tiên sau khi nhân viên làm việc, và 65% sau ba năm đầu tiên. Nhưng sau khi thực hiện chế độ tự động, tỉ lệ này tăng tương ứng là 90% và 98%! Như vậy, cú hích tự động đăng ký đã tạo ra hai tác động: người ta đăng ký sớm hơn và số người tham gia tăng lên.

Có phải chương trình tự động đăng ký đơn thuần giúp nhân viên vượt qua sức ỳ tâm lý cố hữu của họ, giúp họ có sự lựa chọn mà họ thích hơn không? Hay chương trình này khuyến dụ nhân viên thực hành tiết kiệm, trong khi họ lại muốn chi xài hơn? Xin thưa rằng chỉ có một số rất ít nhân viên bỏ cuộc sau khi đã đăng ký (tự động). Một khảo sát tại bốn công ty lớn cho thấy chỉ có 0,3 – 0,6% rút lui. Rõ ràng tỉ lệ bỏ cuộc thấp như thế cho thấy nhân viên không bất ngờ khi nhận ra rằng họ đang tiết kiệm những khoản tiền nhiều hơn họ từng



mong muốn.

## Bắt buộc chọn lựa và đơn giản hơn nữa

Phương pháp tự động tham gia chỉ đơn giản yêu cầu từng nhân viên phải có một quyết định chủ động về việc họ có tham gia một chương trình nào đó hay không. Họ chỉ cần đánh dấu “Có” hoặc “Không” vào ô thích hợp để được chính thức trả lương. So với phương pháp tự quyết (bạn xem như không tham gia, nếu không nộp đơn) thì phương pháp tự động tham gia làm tăng tỉ lệ người đăng ký và thực hiện một chương trình. Một công ty nọ nhận thấy sau khi chuyển sang phương pháp tự động, số nhân viên tham gia chương trình hưu bổng tăng đến 25%.

Một cách khác là đơn giản hóa thủ tục đăng ký. Một thí nghiệm cho thấy khi trao cho các nhân viên mới một bản đăng ký tham gia quỹ hưu bổng với tỉ lệ trích lương và giá trị quỹ hưu cá nhân kỳ vọng đã được tính sẵn để họ chỉ cần đánh dấu lựa chọn thích hợp, kết quả là tỉ lệ đăng ký từ 9% trước đó nay tăng lên 34%! Các quy trình được giản lược thực chất là tạo ra các “kênh lựa chọn” định trước (như chúng tôi từng đề cập trong Chương 3). Người ta thực sự muốn tham gia chương trình, và nếu bạn tạo ra một hành lang đủ rộng, đồng thời xóa bỏ các chướng ngại tưởng như không đáng kể, bạn sẽ nhận được những kết quả ngoạn mục.

Có một lưu ý nhỏ nhưng quan trọng ở đây là lựa chọn bắt buộc và sự đơn giản hóa luôn làm gia tăng số lượng người tham gia, nhưng nếu bạn thiết kế quá nhiều phương án có thể chọn lựa thì bạn đang làm cho họ bối rối, thậm chí gây khó khăn cho họ đấy. Và nhiều người vì thế mà từ chối tham gia!

## Giáo dục

Người ta có thể tạo ra những cú hích nào khác để tăng số lượng người tham gia một kế hoạch, một chương trình, một diễn đàn hay tổ chức xã hội? Giáo dục là câu trả lời được nhiều người đề nghị tiếp theo. Con người cần được hướng dẫn, giảng giải để ra những quyết định tốt hơn, chính xác và hiệu quả hơn. Nhưng nhiều bằng chứng

cho thấy giáo dục không phải là một biện pháp có tác dụng đáng kể.

Một công ty lớn cho phép nhân viên của họ được chuyển đổi phương thức tiết kiệm hưu bổng bằng cách chuyển từ chính sách phúc lợi cố định sang phúc lợi theo nguyện vọng, đồng thời cung cấp cho họ một chương trình giáo dục kiến thức tài chính miễn phí. Trước khóa học, họ được cho làm một bài trắc nghiệm và điểm số được lưu lại để đối chiếu với kết quả sau khi lớp học kết thúc. Kết quả, trước khóa học, điểm số trung bình của họ là 54 và sau khóa học là 55.

## “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn”

Dù phương pháp đăng ký tham gia tự động tỏ ra hiệu quả, nhưng người ta vẫn có khuynh hướng bám chặt vào những mặc định đã được họ lựa chọn. Thaler và cộng sự thân cận của ông, Shlomo Benartzi, đã phát triển một chương trình tính toán các khoản đóng góp tiết kiệm có tên gọi là “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn”.

“Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn” là một phương pháp kiến trúc lựa chọn được thiết kế dựa vào năm nguyên tắc tâm lý học cơ bản là nền tảng giải thích hành vi con người. Đó là:

- Nhiều người tham gia nói rằng họ nghĩ mình cần tiết kiệm nhiều hơn và lên kế hoạch dành dụm tiền bạc, nhưng họ chỉ nói mà không bao giờ hành động.

- Những hạn chế về mặt tự chủ sẽ dễ chấp nhận hơn, nếu chúng xảy ra trong tương lai. (Nhiều người trong chúng ta từng hăm hờ lập chương trình ăn kiêng, nhưng không phải bắt đầu từ hôm nay).

- Tính không thích bị mất mát: Người ta thường không thích nhìn thấy phiếu lương của mình giảm đi (dù là những khoản khấu trừ vì sự an toàn trong tương lai của chính họ).

- Ảo tưởng tiền bạc: Mất mát được đo lường bằng giá trị của tiền tệ (nghĩa là, nếu không kể đến lạm phát, một đô-la năm 1995 phải bằng một đô-la năm 2005).

- Sức ỳ tâm lý là một lực cản lớn.

Chương trình “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn” kêu gọi những người tham gia tự cam kết về một chuỗi đóng góp tăng dần sau những lần được lên lương. Bằng cách kết hợp tăng lương với tăng số tiền đóng góp vào tài khoản tiết kiệm, họ sẽ không có cảm giác thu nhập hàng tháng của mình bị giảm đi, vì thế họ sẽ không xem việc đóng góp hiện tại là một mất mát. Một khi tham gia chương trình, các khoản tiết kiệm sẽ tự động tăng lên. Người ta sử dụng sức ỳ để làm tăng, chứ không để ngăn cản tiết kiệm.

Phối hợp với chế độ đăng ký tự động, chương trình “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn” có thể đạt được cả hai mục tiêu là tăng số lượng người tham gia và tăng mức đóng góp tiết kiệm.

Năm 1998, một công ty có quy mô trung bình quyết định áp dụng phương pháp “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn” vì số người tham gia rất ít và mức đóng góp cũng không cao, chỉ 1-2%. Họ mời một chuyên gia tư vấn tài chính đến nói chuyện với toàn thể nhân viên và sau đó với từng người một, nếu nhân viên có yêu cầu. Nhà tư vấn sau đó đề nghị mức 15% trên thu nhập hàng tháng của nhân viên, nhưng ngay lập tức bị phản đối. Sau khi cân nhắc tình hình, ông ấy khuyên họ đóng ở mức 5% và chỉ có 25% nhân viên đồng ý. Số còn lại bảo rằng họ không có khả năng đóng 5% mỗi tháng vì nhiều lý do khác nhau. Lúc này, nhà tư vấn mới đề nghị họ mức 3% cho mỗi lần họ được tăng lương (thông thường một lần tăng lương trung bình từ 3,25 – 3,5%). Thế là trong số những người không muốn tăng khoản đóng góp tức thời, có đến 78% đồng ý với phương án này.

Kết quả ấn tượng trên đây cho thấy sức mạnh tiềm tàng của kiến trúc lựa chọn. Ngày nay, phương pháp “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn” đang được áp dụng rộng rãi tại hàng ngàn công ty trên khắp nước Mỹ, trong đó có Vanguard, Fidelity, Hewitt Associates... Ủy ban Chia sẻ Lợi nhuận Hoa Kỳ trong báo cáo năm 2007 nói rằng có 39% các công ty lớn tại Mỹ sử dụng phương pháp này trong các chương trình tiết kiệm hưu bổng của họ.

## Vai trò của nhà nước

Các sáng kiến trên không còn là một hiện tượng trong khu vực kinh tế tư nhân tại Mỹ. Các chủ doanh nghiệp đã áp dụng các chương trình tự động đăng ký tham gia đối với nhân viên của họ mà không chờ một cú hích nào từ phía nhà nước. Vai trò chính của nhà nước giờ đây là bước ra khỏi lối mòn tư duy để dỡ bỏ những chướng ngại kìm hãm sự phát huy tác dụng của những chương trình như thế này. Trên thực tế, từ tháng 6/1998, Mark Iwry, sau này là quan chức chịu trách nhiệm về chính sách hưu bổng quốc gia của Cục Ngân khố Hoa Kỳ, đã chỉ đạo Cục Thuế Liên bang Mỹ ban hành một loạt quy định nhằm định nghĩa, chấp thuận hay xúc tiến việc sử dụng phương pháp gia nhập tự động trong Chương trình 401(k) và các chương trình tiết kiệm hưu bổng mang tầm quốc gia khác.

Tiết kiệm cho tuổi già là điều mà Con người cảm thấy khó thực hiện. Họ phải giải một bài toán phức tạp để tìm ra số tiền họ cần tiết kiệm là bao nhiêu, và sau đó phải kiên trì theo đuổi đến cùng một kế hoạch tiết kiệm hưu bổng (tức là cho đến ngày họ có thể an tâm rời bỏ công việc mà đi du lịch vòng quanh thế giới, thưởng thức những món ngon vật lạ bằng khoản tiền mà họ đã tiết kiệm được trong thời gian đi làm). Đây là một “vùng đất” lý tưởng để thiết kế những cú hích có lợi, một môi trường trong đó người ta phải ra một quyết định duy nhất trong suốt cuộc đời làm việc của họ, và chúng ta có trách nhiệm giúp họ lựa chọn quyết định đúng đắn nhất.

Chúng ta đã tìm hiểu cách tạo những cú hích khuyến khích thực hành tiết kiệm, giờ chúng ta sẽ tiếp tục khám phá phần quan trọng hơn cả: làm thế nào để đầu tư tiền bạc hiệu quả?

Giải quyết bài toán “Tiết kiệm bao nhiêu được gọi là đủ?” vốn đã khó, nhưng lựa chọn một danh mục đầu tư đúng còn khó hơn bội phần. Câu hỏi đầu tiên mà các nhà đầu tư phải đối mặt là: Rủi ro ở mức nào thì chấp nhận được? Nguyên tắc chung là những khoản đầu tư rủi ro cao như cổ phiếu sẽ mang lại lợi nhuận tốt hơn những khoản đầu tư an toàn hơn như trái phiếu chính phủ hay các khoản gửi tiết kiệm. Việc chọn tỉ lệ đầu tư vào cổ phiếu, trái phiếu (và các loại tài sản khác như bất động sản) được gọi là quyết định phân bổ vốn. Nếu nhà đầu tư muốn phân bổ nhiều tiền hơn vào những tài sản có độ rủi ro cao, họ có thể kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng cũng có thể bị mất trắng. Những người chỉ thích đầu tư vào các thị trường tiền tệ an toàn với mức lãi suất “thấp mà chắc” có lẽ chỉ nên gửi tiền vào tài khoản tiết kiệm để an hưởng tuổi già.

Nói chung, đầu tư vào đâu là một câu hỏi khó trả lời, nếu bạn muốn có một quyết định thực sự nghiêm túc và cẩn trọng. Nếu là Econ thì mọi chuyện rất dễ dàng. Nhưng là Con người thì chúng ta lại thường xuyên bối rối trước những quyết định trong lĩnh vực tài chính đầy chạm bẩy và rất phức tạp này. Chúng ta thực sự cần một kiến trúc lựa chọn đầu tư thật tốt bụng và khoan dung.

Kể cả khi bạn biết rất rõ tỉ suất lợi nhuận hấp dẫn của một vài cổ phiếu nào đó trong quá khứ, bạn sẽ dành bao nhiêu tiền đầu tư vào danh mục cổ phiếu của bạn?

Theo cách nói khó hiểu của kinh tế học, đối với các loại cổ phiếu được xem là vốn cổ phần thì khoản thu nhập chênh lệch giữa trái

phiếu và vốn cổ phần được gọi là “phần bù rủi ro vốn cổ phần”. Trong khi trái phiếu được chính phủ bảo đảm ở một mức lãi suất không đổi, cổ phiếu lại có lãi suất biến động và vì thế chứa đựng nhiều rủi ro. Ví dụ, vào hôm 19/10/1987, các chỉ số cổ phiếu trên khắp thế giới đồng loạt giảm đến 20% chỉ trong vòng một ngày.

Thế các Econ sẽ quyết định danh mục đầu tư của họ như thế nào? Họ sẽ đầu tư bao nhiêu vào cổ phiếu? Econ sẽ tiến hành phân tích đánh giá thu nhập kỳ vọng cao nhất và rủi ro xấu nhất trong mối liên hệ với kế hoạch hưu bổng của mình. Chẳng hạn, họ có dám chấp nhận rủi ro mất 15% giá trị tài sản để đổi lấy khả năng làm tăng thêm 25% hay không? Chẳng cần phải nói, nếu chỉ đơn giản thế này thì Con người nào cũng quyết định được. Nhưng đáng buồn thay, chúng ta dường như hơi rụt rè và thường xuyên phạm hai sai lầm chết người. Sai lầm thứ nhất là chúng ta dễ bị ảnh hưởng bởi những biến động ngắn hạn; và thứ hai, các quyết định của chúng ta không thoát được quy luật chung (hay quy luật số đông). Hãy lần lượt xem xét các ví dụ minh họa cho từng sai lầm nói trên.

Bạn có nhớ trong Chương 1, chúng tôi nói rằng Con người là một sinh vật rất sợ bị mất mát. Mất một vật gì đó làm cho họ đau khổ gấp đôi so với niềm vui khi họ có được vật đó. Hãy xem hành vi của hai nhà đầu tư Vince và Rip sau đây. Vince là nhà môi giới chứng khoán. Vào một buổi sáng “đen đui” nọ, Vince bị mất 5.000 đô-la vì những cổ phiếu anh đang sở hữu bỗng sụt giá mạnh, nhưng vào cuối ngày, anh lại kiếm được 10.000 đô-la từ một số cổ phiếu khác. Vince cảm thấy thế nào? Rất căng thẳng và thất vọng! Thực ra, trong một ngày thì giá cả chứng khoán tăng giảm với tốc độ và quy mô gần như bằng nhau. Vì thế, nếu bạn cảm thấy đau đớn vì mất mát hơn là niềm vui khi gạt hái thành quả thì bạn đừng đầu tư vào cổ phiếu.

Còn Rip thì sao? Rip là con cháu của dòng dõi Van Winkle đầy kiêu hãnh. Trong một lần đi bác sĩ, Rip được bảo rằng anh sẽ phải rơi vào một giấc ngủ kéo dài 20 năm, đúng như lời nguyên mà dòng họ anh phải gánh chịu từ xưa tới nay. Vị bác sĩ cũng nhắc rằng anh nên

gọi nhà môi giới chứng khoán của mình đến và nói cho anh ta biết anh muốn đầu tư tiền của mình vào đâu. Rip cảm thấy thế nào về chuyện này? Hết sức bình tĩnh! Trong một giai đoạn 20 năm, giá cả cổ phiếu chỉ có xu hướng tăng lên (và lịch sử đã chứng minh đúng như thế, chí ít là cho đến hôm nay). Thế là Rip gọi cho Vince bảo rằng hãy đem hết tiền của anh đầu tư vào cổ phiếu, rồi bình yên đi vào giấc ngủ thiên thần như một đứa trẻ.

Như Kenny Rogers khuyên trong bài hát nổi tiếng của ông, bài “Gã cò bạc”: “Bạn đừng nên đếm tiền khi canh bạc còn chưa kết thúc!”. Nhiều nhà đầu tư không để ý đến lời khuyên này và đầu tư quá ít vào cổ phiếu, và đó có thể là một sai lầm. Một khi bạn suy nghĩ dài hạn, 15 hay 20 năm, có lẽ bạn sẽ dồn hết tiền của mình vào cổ phiếu.

Những năm 90, người ta đổ xô đi rút tiền hưu đầu tư vào chứng khoán. Cú hích nào đã thúc đẩy họ làm điều đó? Có lẽ do họ đã có hàng chục năm nghiên cứu các tạp chí kinh tế hay đầu tư tài chính và đúc kết được bài học rằng trong suốt thế kỷ qua, lợi nhuận từ cổ phiếu cao hơn nhiều so với trái phiếu, hay đại loại như thế. Cho nên họ quyết định chuyển hướng đầu tư vào cổ phiếu. Lý do thứ hai (và lý do này thuyết phục hơn) là họ tin rằng cổ phiếu chỉ tăng giá chứ không giảm, hoặc giả có giảm giá đi nữa thì chúng cũng sẽ lên lại nhanh thôi. Vì thế, không có lý do gì họ phải chần chừ.

Một cách để phân tích khả năng chọn đúng “điểm rơi” của nhà đầu tư là xem các quyết định phân bổ vốn trong danh mục đầu tư của họ thay đổi như thế nào theo thời gian. Vào năm 1992, tại một công ty lớn, có một nhóm nhân viên tham gia vào một quỹ tương hỗ của Vanguard với tỉ lệ phân bổ vốn là 58%. Đến năm 2000, họ nâng tỉ lệ này lên 74%. Tuy nhiên, hai năm sau, tỉ lệ đó quay về 54%. Thị trường ảm đạm, nhưng trước đó họ đã mua vào cổ phiếu với giá cao, và nay lại bán ra với giá thấp!

Ngay một nhà đầu tư khôn ngoan nhất đôi khi cũng cảm thấy

chán nản khi phải quyết định đầu tư tiền bạc như thế nào cho tốt nhất, và họ thường quay về với quy tắc chung: quy tắc Ngón tay cái. Lấy ví dụ của nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, Harry Markowitz, một trong những người phát minh ra lý thuyết quản lý danh mục đầu tư hiện đại. Khi được hỏi: “Ông phân bổ vốn đầu tư của mình như thế nào?”, ông đáp: “Lẽ ra tôi phải tính hiệp phương sai hồi quy cho từng lớp tài sản và rút ra giới hạn hiệu dụng. Thay vào đó, tôi lại chia vốn của mình thành hai phần bằng nhau, rồi đầu tư vào cổ phiếu và trái phiếu”.

Chiến lược đầu tư của Markowitz có thể được xem là sự đa dạng hóa theo trực giác. “Khi nghi ngờ, hãy đa dạng hóa”. Đừng bao giờ đặt tất cả trứng vào một giỏ. Nói chung, đa dạng hóa là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng có sự khác biệt lớn giữa sự đa dạng hóa theo cảm tính và sự đầu tư chất phác. Một trường hợp đặc biệt của Quy tắc ngón tay cái có thể được gọi là phương pháp “1/n”. Tức là “khi đối diện với ‘n’ phương án thì hãy chia vốn đều cho từng phương án”. Có nghĩa là mỗi giỏ nên có một số trứng bằng nhau.

Trong một nghiên cứu vừa thực hiện, các nhân viên của một trường đại học nọ được hỏi họ sẽ đầu tư tiền hưu của mình như thế nào, nếu họ có hai quỹ để lựa chọn. Quỹ thứ nhất chỉ đầu tư vào cổ phiếu và quỹ thứ hai chỉ đầu tư vào trái phiếu. Hầu hết mọi người chọn 50/50 vào hai quỹ trên. Một nhóm khác được bảo rằng một quỹ đầu tư hoàn toàn vào cổ phiếu và quỹ còn lại đầu tư 50% vào cổ phiếu và 50% vào trái phiếu. Bạn có biết họ đã chọn như thế nào không? Họ vẫn chọn 50/50 chia đều cho hai quỹ trên, có nghĩa là thực chất họ đầu tư vào cổ phiếu phần lớn hơn, tức 75%. Rồi một nhóm khác nữa, nhóm thứ ba, được hỏi tương tự nếu có hai quỹ một toàn trái phiếu, một chia đều trái phiếu và cổ phiếu, họ sẽ chọn ra sao. Đến đây bạn biết câu trả lời rồi đấy!

Nhờ kiến trúc lựa chọn tốt hơn, các chương trình tiết kiệm có thể giúp những người tham gia trên nhiều phương diện khác nhau. Kiến trúc lựa chọn ngày càng trở nên quan trọng, vì các phương án lựa chọn trong một chương trình cũng tăng lên mạnh mẽ, nhưng cũng vì vậy mà người ta càng khó lựa chọn hơn.



## *Mặc định*

Về mặt lịch sử, các chương trình tiết kiệm trước đây của các công ty ở Mỹ không có một lựa chọn mặc định nào. Người tham gia chỉ được trao cho một danh mục các phương án và hướng dẫn phân bổ tiền bạc tùy ý vào các quỹ đã được liệt kê. Nhưng đến khi phương pháp đăng ký tham gia tự động xuất hiện, các mặc định cũng xuất hiện theo. Người ta được trao cho những tỉ lệ phân bổ cho trước theo từng chương trình tiết kiệm. Theo truyền thống, các công ty chọn phương án đầu tư có tính bảo toàn vốn cao nhất làm mặc định, thường là một tài khoản trên thị trường tiền tệ.

Hầu hết các chuyên gia cho rằng việc phân bổ 100% vốn đầu tư vào tài khoản thị trường tiền tệ là quá bảo thủ. Sự kết hợp giữa mức lợi nhuận thấp của các quỹ này (thường cao hơn mức lạm phát một chút) và mức lãi suất tiết kiệm thấp trong các tài khoản tiết kiệm của nhân viên chỉ đơn giản là một công thức làm cho họ nghèo đi khi đến tuổi hưu. Các công ty chọn phương án này không phải vì họ cho rằng đó là phương án thông minh, mà vì họ sợ bị kiện nếu thiết kế một lựa chọn định sẵn có mức lợi nhuận cao hơn, nhưng độ rủi ro lớn hơn. Sự e ngại của họ khi đó còn lớn hơn khi Bộ Lao động Hoa Kỳ chần chừ không ban hành quy định về vấn đề này. Chỉ đến khi những hướng dẫn được đưa ra thì sự trở ngại trong việc lựa chọn một quỹ đầu tư mặc định mới được thông suốt.

## *Thiết kế những lựa chọn phức tạp*

Chương trình tiết kiệm hưu bổng 401(k) ở Mỹ là một ví dụ hoàn hảo về quy trình ra quyết định đầu tư phù hợp với nhu cầu của người tham gia ở các mức độ và lợi ích khác nhau. Chẳng hạn, những người mới tham gia chương trình được khuyên rằng nếu không muốn lập danh mục đầu tư riêng, họ có thể chọn một phương án đầu tư định sẵn, với sự trợ giúp của các chuyên gia. Đối với những người muốn tự mình quản lý một danh mục thực sự, họ được đề nghị một nhóm quỹ tương hỗ, vốn cho phép các nhà đầu tư khôn ngoan (hay những người tự cho rằng mình khôn ngoan), lựa chọn để đầu tư vào. Nhiều công ty Hoa Kỳ hiện đang áp dụng phương pháp này.

## *Lợi ích*

Thật khó mà lập và quản lý một danh mục đầu tư trong thời gian

dài. Hầu hết các công ty thường tổ chức một nhóm các chuyên viên nội bộ với sự trợ giúp của các nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện nhiệm vụ này đối với các tài sản mà họ quản lý. Tuy nhiên, những người tham gia là cá nhân lại tự tiến hành nhờ tư vấn của đồng nghiệp, bạn bè hay người thân - những người có chút ít trực giác, nhưng không được huấn luyện đầy đủ về hoạt động đầu tư. Kết quả cuối cùng tương tự như kết quả chúng ta có thể kỳ vọng khi tự chúng ta cắt tóc cho mình: một đống hồ lớn. Hầu hết mọi người đều cần sự hỗ trợ và khi đó kiến trúc lựa chọn tốt cùng những cú hích được chọn lựa kỹ lưỡng mới có thể đi cùng với nhau.

# PHẦN III

## SỨC KHỎE

Những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do nhìn thấy vô số cơ hội trong hoạt động chăm sóc sức khỏe con người. Tác động xã hội có thể thấy ngay là: nếu đa số người nghĩ rằng họ bắt đầu tránh các loại thực phẩm không có lợi cho sức khỏe, hay bắt đầu tập thể dục, thì quả là họ sẽ bắt đầu tránh các loại thức ăn không tốt cho sức khỏe và tập thể dục. Bạn thấy đấy, người có bạn bè là người béo phì thường có khuynh hướng béo phì, trong khi việc giảm cân có thể tạo hiệu ứng kéo theo tương tự. Nói đơn giản là thế này: người ta sẽ tự khám cho mình để phát hiện các chứng ung thư da hay ung thư vú, nếu được bảo rằng làm như thế họ sẽ giảm nguy cơ không được chữa trị kịp thời dẫn đến tử vong. Bác sĩ là những nhà kiến trúc lựa chọn có tài. Với sự hiểu biết về cách tư duy của con người, họ có thể làm nhiều hơn nữa để cải thiện sức khỏe và kéo dài tuổi thọ của chúng ta.

Chúng ta sẽ tập trung vào ba vấn đề quan trọng. Vấn đề thứ nhất là những câu hỏi phức tạp về kiến trúc lựa chọn: người dân phải có quyền có nhiều lựa chọn trong dịch vụ y tế công. Vấn đề thứ hai, cũng là vấn đề đơn giản nhất, là việc nhà nước có thể cứu sống nhiều sinh mạng hơn bằng cách tạo ra những cú hích khiến người dân hiến tạng nhiều hơn. Vấn đề thứ ba được mở rộng hơn, đó là bảo vệ môi trường sống của chúng ta. Tuy những cú hích không phải là tất cả, nhưng sự hiểu biết về sức mạnh của chúng sẽ giúp chúng ta tìm ra những câu trả lời thích đáng.

## Chương 8

### THUỐC BÁN THEO TOA

Trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 2000, vấn đề thuốc bán theo chỉ định của bác sĩ trở thành một đề tài nóng bỏng. Ứng viên Đảng Dân chủ là Al Gore khi đó đề nghị ban hành một quy định bắt buộc đưa danh mục thuốc bán theo toa bác sĩ vào Mục D của Bảo hiểm Y tế. Ngược lại, George Bush, ứng viên Đảng Cộng hòa đưa ra

một giải pháp được xem là mềm dẻo hơn: một chương trình gồm nhiều danh mục thuốc để bệnh nhân tự do lựa chọn.

Ba năm sau, Tổng thống Bush ký ban hành một tu chính luật hoàn chỉnh nhất trong lịch sử y tế Hoa Kỳ bằng một gói dịch vụ chăm sóc sức khỏe trị giá 500 tỉ đô-la trợ cấp đối với các loại thuốc nằm trong Mục D Bảo hiểm Y tế. Bush phát biểu trước công chúng tại một sân vận động ở Florida vào năm 2006: “Lý do chúng tôi cho rằng chính sách nhiều lựa chọn này cần thiết là vì chúng tôi muốn nó đáp ứng được nhu cầu của từng bộ phận người dân. Càng có nhiều lựa chọn, bạn càng có khả năng tìm được một gói dịch vụ phù hợp nhất. Nói cách khác, chúng tôi tin rằng một chương trình chỉ có một lựa chọn không bao giờ phù hợp cho tất cả mọi người!”.

Cần nói rằng trước khi Mục D Bảo hiểm Y tế ra đời, có một nửa số người lớn tuổi ở Mỹ (khoảng 21 triệu người) được chi trả khi sử dụng các loại thuốc bán theo chỉ định của bác sĩ qua các nguồn khác cũng thuộc ngân sách chính phủ như Bộ Cựu Chiến binh. Sau đó, chính phủ cho rằng một nửa số người còn lại phải được chi trả các dịch vụ y tế thông qua một gói chi phí được thiết kế mới có tên gọi Mục D. Mục đích là cung cấp cho những công dân lớn tuổi thêm nhiều lựa chọn ở phạm vi liên bang. Kết quả là một chính sách mới ra đời với sáu điểm chính như sau.

1. Đối với đa số người, Mục D là một chương trình tự nguyện. Họ chỉ hưởng lợi sau khi đăng ký tham gia.
2. Giai đoạn đăng ký tham gia đầu tiên từ tháng 11/2005 đến tháng 05/2006, mở rộng vào cuối những năm tiếp sau đó. Những người đủ điều kiện tham gia, nhưng không đăng ký sẽ bị phạt một khoản tiền tính theo số tháng họ đã trì hoãn.
3. Những người lớn tuổi có thể đăng ký một chương trình riêng lẻ hoặc hỗn hợp.
4. Mỗi bang khác nhau có số lượng chương trình khác nhau, ví dụ Alaska có 45 chương trình, trong khi Pennsylvania có đến 66 chương trình.
5. Trong giai đoạn đầu, với sự hỗ trợ của Hiệp hội những Người nghỉ hưu Hoa Kỳ, chính phủ Mỹ chi 400 triệu đô-la để tiến hành một

chiến dịch vận động người dân tự lựa chọn một chương trình cho mình.

6. Chương trình được áp dụng ngay từ toa thuốc đầu tiên, nhưng trong một khoản tiền nhất định, bất kể toa thuốc đó trị giá bao nhiêu, rồi dừng lại cho đến khi toa thuốc tiếp theo được kê (tất nhiên là do bác sĩ). Quy định này được giới báo chí gọi là “lỗ hổng trên chiếc bánh rán”. Thảo luận chi tiết hơn về Mục D chắc chắn dài dòng và nhức đầu, đó là chưa bàn đến “lỗ hổng trên chiếc bánh rán”. Chúng tôi chỉ muốn nói rằng không một nhà kinh tế nào khuyến khích một chính sách bảo hiểm có điều kiện này.

Nếu những người đủ điều kiện hưởng chế độ bảo hiểm y tế này là Econ thì sáu điều kiện trên không có vấn đề gì đối với họ. “Nếu người tiêu dùng phải tham gia chương trình này, khi đó lựa chọn của họ chỉ nhằm bảo đảm rằng các chương trình và công ty bảo hiểm thành công trên thị trường đúng là cái họ cần”. Nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, Daniel McFadden, thuộc Đại học California – Berkeley, đã nhận xét như thế khi nghiên cứu Mục D. “Tuy nhiên, nếu có người bị bối rối hay nhầm lẫn thì thị trường sẽ không nhận được tín hiệu đúng về nhu cầu để đáp ứng thỏa đáng”. Với quá nhiều phương án lựa chọn, cũng dễ hiểu tại sao những người lớn tuổi thường gặp khó khăn trong việc đưa ra những tín hiệu đúng về nhu cầu của họ.

## Mọi sự mù mờ phải được làm sáng tỏ

Khi thời hạn sáu tháng đầu tiên gần qua đi, người ta đổ xô nhau đi đăng ký. Nhưng hiểu biết của người dân về Mục D có sự chênh lệch rất lớn. Lấy ví dụ của McAllen, Texas. McAllen là một thị trấn nhỏ 100.000 dân nằm tại thung lũng Rio Grande gần biên giới Mexico. Đây là một thị trấn nghèo với một phần năm dân số trên 65 tuổi sống trong cảnh nghèo khổ, và theo tính toán của chính phủ, họ là những người sẽ được nhận lợi ích y tế lớn nhất từ Mục D.

Tuy nhiên, để hưởng các lợi ích đó, họ phải thực hiện việc đăng ký tham gia một chương trình bảo hiểm y tế gồm 47 lựa chọn khác nhau! “Về lý thuyết, chương trình này là một ý tưởng hay, nhưng nó tạo ra quá nhiều rắc rối, dễ gây nhầm lẫn cho hầu như tất cả mọi bệnh nhân, những người không hiểu chính sách và cũng không biết nó hoạt

động ra sao”, Tiến sĩ E. Linda Villarreal, cựu Chủ tịch Hiệp hội Y học Hidalgo-Starr nói. Còn Ramiro Barrera, người đồng sở hữu Hệ thống Nhà thuốc *Richard in Mission* thì bảo: “Chương trình bảo hiểm y tế mới là một công việc toàn thời gian. Chúng tôi bị ngập chìm trong hàng núi yêu cầu giúp đỡ của những người thụ hưởng”.

Không riêng ở McAllen, những bệnh nhân lớn tuổi trên khắp nước Mỹ đều lâm vào tình cảnh tương tự, rồi cả các bác sĩ và dược sĩ cũng thế. Người ta thiết lập vô số đường dây nóng để hỗ trợ bệnh nhân lựa chọn chương trình tốt nhất cho mình. Sự phức tạp của Mục D gây lo lắng khắp nơi, đến nỗi chương trình truyền hình Tối Thứ Bảy hàng tuần dựng hẳn một tiểu phẩm hài để châm chọc cái “mê cung” dường như không lối thoát này. Trong buổi phát hình, người ta hứa sẽ thiết kế một chương trình đơn giản và dễ dàng hơn để hướng dẫn những bệnh nhân lớn tuổi, nhưng còn mình vẫn biết sử dụng thành thạo máy tính, iPod và truyền hình vệ tinh cách điền đơn tham gia và lựa chọn đúng gói bảo hiểm y tế cho mình!

Tổng thống Bush tỏ ra cảm thông với sự thất vọng của dân chúng và cam đoan lợi ích to lớn của chương trình cuối cùng sẽ rất đáng công sức mọi người đã bỏ ra. Rồi ông khuyên họ tìm kiếm sự giúp đỡ nơi các tổ chức nhà nước lẫn tư nhân, như Bộ Cựu Chiến binh (AARP), Hiệp hội Quốc gia vì Sự Tiến bộ của Người Da màu (NAACP), con cháu trong gia đình, các tổ chức từ thiện, thiện nguyện... “Tôi thừa nhận nhiều cụ đã nói rằng có quá nhiều lựa chọn nên khó chọn lựa. Nhưng tôi muốn nói rằng các cụ có rất nhiều nguồn giúp đỡ từ khắp mọi nơi, khắp mọi người”, Tổng thống Bush kết luận bài nói chuyện của mình trước những người dân Florida.

Đến đây, bạn hẳn đã biết câu chuyện sẽ đi đến đâu. Rõ ràng việc trao cho những người hơn 65 tuổi một chương trình chăm sóc y tế với 46 lựa chọn rồi bảo họ hãy chủ động đi tìm sự giúp đỡ cũng như đang làm khó họ. Ngay cả những người thực thi chương trình, các chuyên gia y tế sẵn lòng giúp đỡ bệnh nhân của mình, cũng bị bối rối. Hậu quả là một số tổ chức và cá nhân đã lợi dụng sự rắc rối này mà mở ra các dịch vụ tư vấn có thu phí đối với những người không còn sức lao động. Xung đột lợi ích xuất hiện.

Ngay cả khi người ta được tự do lựa chọn, việc thiết kế quá nhiều phương án cũng làm họ không thể ra quyết định. Nói về Mục D, cho đến tháng 11/2006 vẫn có đến 73% người lớn tuổi nói rằng nó “quá

phức tạp” và 60% các tổ chức được khảo sát cho rằng chính phủ nên rút số lượng lựa chọn xuống trên dưới 10 để những bệnh nhân lớn tuổi dễ chọn hơn. Ngoài ra, có hơn 90% bác sĩ và dược sĩ, những người bị “bỏ bom hàng loạt” bởi từng chùm câu hỏi của dân chúng trong giai đoạn đăng ký, nói rằng nó “quá rắc rối!”.

Những phản hồi trên cho thấy sự thỏa mãn của khách hàng trên diện rộng có thể được nâng cao hơn, nếu một chương trình được thiết kế tốt hơn. Tính phức tạp là một vấn đề cần tránh khi cấu trúc các lựa chọn. Nhưng đó chưa phải là điểm duy nhất đánh đố người tham gia, còn hai yếu tố khác mà các nhà kiến trúc lựa chọn cần hết sức lưu ý.

## Mặc định ngẫu nhiên dành cho nhóm dễ bị tổn thương nhất

Trong phần Giới thiệu, chúng tôi có nêu ra các phương án mà người quản lý tiệm ăn tự phục vụ Carolyn phải đối mặt. Một trong số phương án đó là nên trưng bày các món ăn một cách ngẫu nhiên. Chúng tôi nói rằng phương án này có thể được xem là thỏa đáng và chuẩn mực, nhưng sẽ dẫn đến những khẩu phần ăn không có lợi cho sức khỏe đối với học sinh. Cách trưng bày này không thuyết phục được chúng ta, bởi nó nhắm vào một số học sinh tiểu học và dự đoán chúng tiêu thụ một lượng thức ăn lớn gồm toàn pizza, trứng cuộn và những cốc kem khổng lồ.

Ấy vậy mà chính phủ Mỹ lại áp dụng đúng phương án này đối với sáu triệu công dân nghèo nhất và đau yếu nhất của họ! Đây là những người đủ điều kiện tham gia cả hai chương trình Medicare và Medicaid (nên được gọi là chương trình dành cho “những người đủ điều kiện kép”), nhưng có tỉ lệ phân bố không đồng đều giữa người Mỹ gốc Phi, Mỹ La-tinh và phụ nữ. Mặt khác, họ thường mắc các chứng tiểu đường và tim mạch nhiều hơn các nhóm khác, và sử dụng trung bình mười đơn thuốc một năm. Chính phủ không đưa ra con số thống kê nào về số lượng người đủ điều kiện kép chủ động chọn chương trình chăm sóc y tế toàn diện, nhưng bằng chứng của chúng tôi cho thấy rất ít trong số họ làm điều đó, và nếu có, họ cũng rất dễ chuyển qua chuyển lại giữa các phương án.

Vì thế, mặc định ngẫu nhiên có thể gây tác hại ngẫu nhiên đối với những người không may mắn chọn phải những phương án không phù hợp với nhu cầu khám chữa bệnh của mình. Mặc dù các loại thuốc mà nhóm “đủ điều kiện kếp” hay dùng đã được đưa vào danh mục bắt buộc của chính phủ, nhưng vẫn có một số người trong đó được mặc nhiên đưa vào một chương trình không có loại thuốc mà họ thường sử dụng nhất. Tất nhiên, họ có thể chuyển đổi phương án, nhưng vì là Con người nên hầu hết họ chọn ở lại với chương trình đã được người ta “hết lòng” chọn [ngẫu nhiên] cho họ. Trong một khảo sát mới đây, có 10% bảo rằng chương trình này tốt hơn, trong khi 22% khác nói họ phải tạm thời hoặc vĩnh viễn ngừng tham gia vì gặp rắc rối trong việc theo sát chương trình mới.

Nói rằng nhân tâm hay vô trách nhiệm nghe có vẻ quá đáng, nhưng việc thiết kế những mặc định và tự đặt người dân vào đó bất kể nhu cầu của họ rõ ràng cũng gần như thế. Phân bổ ngẫu nhiên cũng không phù hợp với quy luật thị trường tồn tại tự nhiên trong triết lý nhân văn của các chương trình chăm sóc sức khỏe người dân. Trên thị trường, hàng hóa tốt hơn sẽ chiếm thị phần cao hơn. Đa số các nhà kinh tế học thuộc các thị trường tự do đều xem đó là một đặc trưng ưu việt. Hẳn bạn cũng không nghĩ rằng các hãng xe nên giữ thị phần ngang nhau và mọi gia đình nên chọn xe một cách ngẫu nhiên. Vậy tại sao chúng ta lại “cài đặt” tính ngẫu nhiên vào các chính sách bảo hiểm y tế? Chọn đúng cái mình cần luôn tốt hơn một lựa chọn ngẫu nhiên và điều này có lợi cho cả người hưởng thụ và người tạo ra lợi ích (vì tránh được sự hoang phí xã hội).

## Tính không thân thiện với người dùng

Không may là bỏ ra một hay hai giờ vẫn không giải quyết được vấn đề đăng ký tham gia chương trình theo Mục D của chính sách bảo hiểm y tế của Mỹ. Công cụ chủ yếu người ta sử dụng để chọn một chương trình phù hợp cho mình là trang web của Medicare. “Trang web này giúp mọi người có những quyết định xác đáng nhất. Họ sẽ có một bộ công cụ đặc biệt giúp họ lựa chọn”, Giám đốc Cơ quan Medicare Liên bang nói. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ để làm được điều đó, các cụ ông cụ bà phải biết web là gì, trong khi nhà họ còn chưa có truyền hình cáp huống hồ nói đến chuyện sử dụng thành thạo internet. Hầu hết họ nhận được thông tin hướng dẫn về Mục D qua



thư bưu điện của nhà bảo hiểm, chính phủ hoặc các tổ chức khác như Bộ Cựu Chiến binh. Tuy nhiên, những hướng dẫn này cũng không gần gũi với nhu cầu tìm hiểu thông tin của người lớn tuổi. Vậy trang web có phải là công cụ tốt nhất có thể hỗ trợ họ (hay tạo cho họ một ác mộng?). Vậy nhiệm vụ tìm ra trang web sẽ dành cho ai? Dĩ nhiên là con cháu của họ rồi!

Sự phức tạp, tính mặc định ngẫu nhiên và tính không thân thiện với người sử dụng trong quá trình thiết kế lựa chọn làm cho người ta gặp vô số khó khăn khi đi tìm một phương án phù hợp. Đây là vấn đề các nhà kiến trúc lựa chọn cần xem xét cẩn trọng trước khi ban hành một chính sách hay một quy định đối với số đông. Vậy làm thế nào để cải thiện hay tránh được những cái bẫy này?

## Sử dụng những cú hích

Chúng tôi hoan nghênh chính quyền Bush đã kiên định bảo vệ quyền tự do lựa chọn của người dân, thể hiện qua Mục D của chính sách bảo hiểm y tế. Chúng tôi xin dành cho các nhà chuyên môn quyền bàn về những cái được mất của chính sách “một đầu mỗi chi trả”. Nhưng giống như bất kỳ chương trình có nhiều lựa chọn nào, một kiến trúc lựa chọn tốt hơn chắc chắn mang lại những lợi ích lớn hơn.

### *Phân phối thông minh*

Phân phối chương trình mặc định ngẫu nhiên là một ý tưởng kinh khủng. Ví dụ, trong chính sách bảo hiểm y tế, nếu một người nghèo bị đưa vào một chương trình tồi tệ và họ không chuyển sang chương trình khác, hóa đơn tiền thuốc của họ sẽ tăng cao, hoặc họ sẽ quyết định ngừng những loại thuốc đắt tiền như một số người đã làm. Việc này trong ngắn hạn có thể giúp chính phủ tiết kiệm tiền, nhưng ngân sách quốc gia sẽ phải trả những cái giá đắt hơn trong dài hạn, đặc biệt đối với những loại bệnh như tiểu đường, vì nó có thể dẫn đến vô số hệ lụy khác trầm trọng hơn và khi đó chính phủ buộc phải can thiệp bằng những chương trình tốn kém hơn.

Phương pháp hiệu quả hơn là sử dụng hệ thống phân phối thông minh. Maine là bang duy nhất sử dụng phương pháp này. Theo báo

cáo của Văn phòng Bang, nếu áp dụng phân phối mặc định ngẫu nhiên, chỉ 1/3 người thụ hưởng được đặt vào đúng chương trình y tế họ cần và 1/4 khác chỉ được đáp ứng nhu cầu thuốc chữa bệnh ở mức thấp hơn 60%.

Với phương pháp thông minh, người ta chỉ cấu trúc 10 lựa chọn, thay vì 46, căn cứ vào lịch sử dùng thuốc của người tham gia. Nếu trong ba tháng liền, họ chỉ được đáp ứng dưới 80% số thuốc cần sử dụng, họ sẽ tự động được chuyển sang phương án khác (tuy nhiên, người tham gia có quyền quay trở lại phương án cũ). Phương pháp này đã chuyển đến 22% số người tham gia lên các chương trình tốt hơn và đạt được những kết quả tích cực. Các nhà thi hành chính sách nói rằng hiện nay Maine đáp ứng từ 90 – 100% đúng loại thuốc mà người bệnh cần.

## *RECAP*

Những bệnh nhân lớn tuổi sẽ được hỗ trợ rất nhiều, nếu hệ thống RECAP được áp dụng vào lĩnh vực chăm sóc y tế. RECAP còn làm cho việc truy cập và sử dụng trang web của Medicare trở nên dễ dàng hơn gấp nhiều lần.

RECAP hoạt động theo nguyên tắc sau: Mỗi năm một lần, ngay trước khi bắt đầu giai đoạn đăng ký mới, các công ty sẽ gửi đến khách hàng một danh sách đầy đủ và chi tiết các loại thuốc mà họ đã dùng trong năm trước, cùng toàn bộ chi phí phát sinh tương ứng. Thông tin này cũng được cung cấp trực tuyến cho khách hàng trên trang web của Medicare và các chương trình so sánh giá cả của các bên thứ ba. Mục đích cung cấp thông tin là tạo cú hích, giúp những người bệnh lớn tuổi không có định kiến và khuyến khích họ lựa chọn các phương án với giá phí tốt nhất cho năm sau.

Trên thực tế, công ty Experion Systems ở Massachusetts đã phát triển một công cụ hỗ trợ trực tuyến thân thiện với người dùng có tên là Prescription Drug Plan Assistant với giao diện giống trang web chính phủ. Nếu quy tắc RECAP được thiết lập đúng, Experion có thể nhập các thông tin liên quan đến việc sử dụng thuốc của bệnh nhân, bất kể họ có mua theo toa bác sĩ hay không.

Bài học từ Mục D trong chính sách bảo hiểm y tế Hoa Kỳ tương tự cuộc cải tổ an sinh xã hội của Thụy Điển.

Trước những tình huống phức tạp, câu thần chú “Chỉ cần tối đa hóa các lựa chọn” không đủ để tạo ra một chính sách tốt. Càng nhiều lựa chọn càng làm phức tạp thêm tình hình, điều quan trọng hơn là có một kiến trúc lựa chọn rõ ràng, phù hợp. Để thiết kế một giao diện thân thiện với người dùng, nhà kiến trúc cần hiểu rõ cách thức giúp đỡ Con người. Các kỹ sư phần mềm và kỹ sư xây dựng đều sống theo phương châm đã được kiểm chứng qua thời gian: càng đơn giản, càng hiệu quả. Nếu một tòa nhà được thiết kế quá phức tạp về công năng, cách tốt nhất để sử dụng hiệu quả là gắn bên trong (và cả bên ngoài) thật nhiều bảng chỉ dẫn (!). Các nhà kiến trúc lựa chọn cần thuộc nằm lòng những bài học này.

Ca ghép tạng đầu tiên thành công trên thế giới được thực hiện vào năm 1954, khi một người tặng người anh em song sinh của mình một quả thận. Ca hiến thận thứ nhất từ người đã chết xảy ra tám năm sau đó. Lịch sử hiến tạng ra đời như thế.

Từ năm 1988 đến nay, tại Mỹ đã có hơn 360.000 cơ quan nội tạng được cấy ghép, trong đó gần 80% được hiến từ những người đã chết. Không may là nhu cầu ghép tạng lớn hơn nhiều so với khả năng cung cấp. Kể từ tháng 01/2006, hơn 90.000 người Mỹ nằm trong danh sách chờ ghép tạng, phần lớn là ghép thận. Hầu hết (khoảng 60%) trong số họ sẽ chết trong khi chờ đợi, và danh sách chờ ngày càng dài ra với tốc độ trung bình 12% mỗi năm<sup>(13)</sup>. Mặc dù chủ đề này rất hay và đáng để viết cả một cuốn sách, nhưng chúng tôi chỉ muốn thảo luận vắn tắt về tác động của nó đối với kiến trúc lựa chọn trong việc tạo cú hích làm tăng số lượng người hiến tạng. Chúng tôi tin rằng chỉ cần một vài can thiệp nhỏ, chúng ta đã có thể cứu sống hàng ngàn sinh mạng mỗi năm.

Một trong những nguồn hiến tạng là các bệnh nhân chết não, nghĩa là não của họ mất hoàn toàn khả năng hoạt động và cơ thể họ được duy trì ở trạng thái sống thực vật. Ở Mỹ, mỗi năm có từ 12.000 – 15.000 ca rơi vào nhóm này, nhưng chỉ một nửa trong số đó trở thành người hiến tạng. Vì mỗi người có thể hiến ba bộ phận khác nhau, nên tương ứng sẽ có ba bệnh nhân có cơ may được cứu sống. Trở ngại lớn nhất đối với việc tăng số lượng tạng được hiến là sự đồng ý của gia đình người đã mất. Có thể một vài quy tắc mặc định sẽ giúp giải quyết được vấn đề này chăng? Chúng ta hãy xem qua các cú hích sau đây.

Ở Hoa Kỳ, hầu hết các bang đều áp dụng quy tắc gọi là “*Sự đồng ý rõ ràng*”, nghĩa là người ta cần thực hiện một số thủ tục để trở thành người hiến tạng. Có rất nhiều người muốn hiến một phần thân thể mình, nhưng lại thiếu những thủ tục bắt buộc này. Một nghiên cứu của Sheldon Kurtz và Michael Saks tại Iowa cho thấy “97% người được hỏi nói chung ủng hộ phương pháp ghép tạng, thậm chí đa số họ sẵn sàng hiến tạng (và nếu họ qua đời bất ngờ thì con cháu sẽ thay mặt họ hoàn tất các thủ tục còn lại). Tuy nhiên, mọi người sẵn lòng cho tạng, nhưng lại không biến thiện ý của mình thành hành động”. Trong số 97% ủng hộ nói trên, chỉ có 43% đánh dấu ghi nhớ trên bằng lái xe của mình; trong số những người sẵn sàng hiến tạng thì 64% đánh dấu ghi nhớ trên bằng lái xe và chỉ 36% ký tên vào thẻ hiến tạng.

Như vậy, những bước thiết yếu để đăng ký thành người hiến tạng sẽ quyết định việc những người có ý hiến tạng có thực sự cam kết làm điều đó hay không. Nhiều người Mỹ không đăng ký trở thành người hiến tạng, nhưng cũng bày tỏ nguyện vọng tốt đẹp của họ. Như trong mọi lĩnh vực khác, quy tắc mặc định có tác động rất lớn, và sức ý tâm lý cũng gây ảnh hưởng lớn không kém. Vì thế, sự thay đổi kiến trúc lựa chọn sẽ bảo đảm tăng số lượng tạng được hiến để không chỉ cứu sống nhiều mạng người, mà còn đáp ứng được nguyện vọng cao đẹp của những người cho tạng tiềm năng.

Đây là phương pháp mạnh tay hơn so với phương pháp “*Sự đồng ý rõ ràng*”. Theo phương pháp này, chính quyền các bang có quyền sử dụng những phần thân thể còn sử dụng được của những người đã chết hoặc không còn hy vọng cứu chữa, và họ có thể lấy đi các tạng mà không cần xin phép bất kỳ ai. Dù nghe có vẻ xâm phạm và lỗ bịch, nhưng phương pháp “*Lấy tạng theo thủ tục*” không phải không thể thực hiện. Về mặt lý thuyết, nó giúp cứu mạng người và hoàn toàn khả thi nếu không xâm phạm quyền được sống của bất cứ ai.

Dù không được áp dụng hoàn toàn tại tất cả các bang của nước Mỹ, nhưng nhiều bang đang áp dụng quy tắc này trong việc ghép giác mạc cho người mù. Ở một số bang, các nhà giải phẫu tử thi được phép lấy giác mạc của người chết mà không cần hỏi ý kiến thân nhân họ. Nhờ thế mà số lượng người tìm lại được ánh sáng đã tăng lên rõ

rệt. Ví dụ, tại Georgia, quy tắc này đã nâng con số ca ghép giác mạc từ 25 ca vào năm 1978 lên hơn 1.000 ca vào năm 1984. Nếu việc lấy và ghép thận cũng được thực hiện theo cách này, thì số lượng người không phải chết trẻ chắc chắn giảm đi nhiều. Tất nhiên, phương pháp này vi phạm các nguyên tắc chung về đạo đức, vốn có phạm vi rất rộng, nhưng cũng đáng được xem xét vì tính nhân đạo đằng sau nó.

“Xem như đồng ý” bảo đảm quyền tự do lựa chọn, nhưng khác với phương pháp “Sự đồng ý rõ ràng” ở chỗ hoán đổi quy tắc mặc định. Theo đề xuất này, mọi công dân được xem như đồng ý hiến tạng, nhưng nếu không muốn, họ có thể tuyên bố rút lui một cách dễ dàng với một thủ tục đơn giản. Chúng tôi muốn nhấn mạnh từ đơn giản, bởi thủ tục rút lui phức tạp sẽ tạo cảm giác xâm phạm quyền tự quyết của mỗi cá nhân.

Giả sử, đối với cả hai lựa chọn “Đồng ý rõ ràng” và “Xem như đồng ý”, chúng ta chỉ cần thiết kế một cú nhấp chuột, thế là xong! Trong thế giới Econ, hai chính sách này mang lại kết quả giống hệt nhau qua một cú nhấp chuột hầu như không tốn kém gì cả. Nhưng mặc định sẽ trở thành vấn đề lớn, nếu đó là Con người.

Nhờ công trình nghiên cứu của Eric Johnson và Dan Goldstein (2003), chúng ta biết được lựa chọn theo mặc định có tầm quan trọng như thế nào trong lĩnh vực hiến tạng này. Johnson và Goldstein tiến hành khảo sát trên ba nhóm người: với nhóm thứ nhất, họ thiết kế mặc định “Không” đối với “Đồng ý rõ ràng”; nhóm thứ hai, mặc định “Có” đối với “Xem như đồng ý”; và nhóm thứ ba, trung lập; tức là họ tự chọn “Đồng ý” hay “Không đồng ý”. Những người tham gia khảo sát chỉ việc thực hiện một cú nhấp chuột vào ô họ muốn.

Và đây là kết quả. Với việc phải nhấp chuột “Đồng ý” mới trở thành người hiến tạng, chỉ 42% thực hiện cú nhấp chuột. Để xác nhận rút lui khỏi chương trình, có 82% đồng ý. Và ngạc nhiên hơn, có đến 79% số người thuộc nhóm trung lập chọn trở thành người hiến tạng!

Mặc dù “Xem như đồng ý” là một biện pháp hết sức hiệu quả để tăng số lượng người hiến tạng, nhưng không dễ được các nhà làm luật chấp nhận. Họ sẽ phản đối kịch liệt ý tưởng “Xem như đồng ý” đối với mọi vấn đề, đặc biệt là những vấn đề nhạy cảm như hiến tạng.

Tuy nhiên, nếu được thông qua, “Lựa chọn bắt buộc” có thể được thực hiện bằng cách đơn giản thêm vào bằng lái xe các lựa chọn “Có” – “Không” để trở thành người hiến tạng, và ý muốn của bạn chỉ được chấp nhận khi bạn đã đánh dấu vào một trong hai ô cho sẵn. Có người đề nghị đưa cả lựa chọn “Không chắc lắm”, hoặc “Không biết” vào đây, nhưng như vậy thì không còn là phương pháp “Lựa chọn bắt buộc” nữa. Ngoài ra, có nhiều bằng chứng trong các ngành khác cho thấy một khi bạn thiết kế lựa chọn này, người ta có xu hướng trì hoãn quyết định và đánh dấu ngay vào lựa chọn “Không biết” đó.

Chúng tôi không tin “Lựa chọn bắt buộc” mang lại kết quả thấp hơn “Xem như đồng ý”. Trên thực tế, các gia đình thường tôn trọng nguyện vọng rõ ràng của người quá cố, một khi họ đã từng chủ động ghi “Có” tại một văn bản nào đó.

Bang Illinios, Hoa Kỳ đã áp dụng một chính sách tiên tiến thể hiện một nhận thức ở bậc cao về kiến trúc lựa chọn trong vấn đề hiến tạng.

Phần chính của chính sách này là “Sự đồng ý của Chủ thể về việc hiến tạng”, được ban hành vào năm 2006, và đã thu hút hơn 2,3 triệu người đăng ký hiến tạng. Điểm đáng lưu ý của chính sách này là một khi người hiến đã đồng ý thì các thành viên còn lại trong gia đình không cần được hỏi ý kiến nữa. Và Illinois tạo điều kiện cho những người có tấm lòng cao thượng đăng ký một cách dễ dàng qua mạng internet.

Dưới đây là giao diện đăng ký trực tuyến trên trang web “Cứu người” của bang Illinois.

**DONATE LIFE**  
*Illinois*

# I am. Are you?

Donate Life Illinois is an 18-month campaign to register 3.5 million Illinois residents in the state's new organ/tissue donor registry. Register today and help us save lives!

Register TODAY!!! | About the Campaign | Events | News | Join the Workplace Campaign | Join the Campus Campaign | Partners

**I am. Are you aware?**

There are more than **97,000** people waiting for lifesaving transplants nationwide?

More than **4,700** men, women, and children from Illinois are on the organ transplant waiting list?

**Join our online community** [GO](#)

**Visit the I am. Are you? blog** [GO](#)

For campaign news, events, expert commentary, personal features & more!

**I am. Are you part of the community?**

**87%** of adults in Illinois feel that registering as an organ donor is the right thing to do.

**60%** of adults in Illinois are registered organ and tissue donors.

**Read our Illinois 'Donor Diaries'** [GO](#)

*To date, more than 2.7 million Illinoisians have registered their decisions to donate life!*

**I am. Are you committed to saving lives?**

Donating your organs provides lifesaving cures and can save and help more than **25** lives.

Illinois' new organ donor registry will ensure that individuals' life-giving donation wishes are fulfilled and will help save hundreds of more lives each year.

**I am registered in Illinois' new organ/tissue donor registry.**  
**Are you? Register today!**

Chiến dịch truyền thông trực tuyến kêu gọi hiến tạng, hiến mô của chính quyền bang Illinois.

Chúng tôi cho rằng trang web này là một ví dụ xuất sắc về việc tạo cú hích hiệu quả. Đầu tiên, nó nhấn mạnh tầm quan trọng của vấn đề về mặt tổng thể (97.000 người đang trong danh sách chờ) và đưa vấn đề quốc gia về địa phương và từng gia đình của Illinois (4.700 người trong danh sách đó ở Illinois). Thứ hai, các chuẩn mực xã hội được đưa vào ngữ cảnh để tạo ra tác động xã hội: 87% người dân ở Illinois cho rằng đăng ký trở thành người hiến tạng là điều đáng làm và 60% người trưởng thành của Illinois đã đăng ký tham gia. Hãy nhớ lại quy tắc con người thích làm những điều mà đa số người khác nghĩ rằng đúng, hoặc đang làm. Chính quyền tận dụng các chuẩn mực xã hội



đang tồn tại bằng cách hướng dư luận vào hành động cao đẹp: cứu người. Họ kêu gọi người dân lựa chọn mà không ép buộc bất cứ ai. Thứ ba, trang web này được kết nối với trang web xã hội rộng lớn MySpace, nơi mọi người có thể tự hào thể hiện rằng mình là một công dân tốt.

Trang web của Illinois đã cứu sinh mạng biết bao người và rất đáng để các bang khác tham khảo thực hiện.

# Chương 10

## HÃY CỨU LẤY HÀNH TINH CHÚNG TA!

Trong những thập niên gần đây, các quốc gia trên khắp thế giới không ngừng thực hiện những bước đi mạnh mẽ để bảo vệ môi trường, như quan tâm đến vấn đề ô nhiễm không khí và nguồn nước, việc phun thuốc trừ sâu và các loại hóa chất độc hại cũng như sự sụt giảm số lượng của một số loài sinh vật có nguy cơ tuyệt chủng. Các nước đã tăng cường nguồn lực với hy vọng cải thiện sức khỏe con người và giảm thiểu tác động có hại do con người gây ra đối với thiên nhiên hoang dã và những vùng nguyên sinh cần được bảo tồn. Những bước đi đó đã đem lại kết quả đáng khích lệ: nỗ lực giảm ô nhiễm không khí đã giúp ngăn ngừa hàng triệu ca mắc bệnh phổi hay hen suyễn. Song nhiều nỗ lực rất tốn kém và lãng phí, thậm chí một vài cố gắng trong số đó còn làm trầm trọng thêm vấn đề vốn đã nghiêm trọng. Chẳng hạn, sự kiểm soát quá gắt gao những nguồn gây ô nhiễm mới có thể kéo dài tuổi thọ của các nguồn cũ, bản và vì thế càng làm tăng mức độ ô nhiễm, ít nhất là trong ngắn hạn.

Những năm gần đây, sự chú ý đã chuyển sang các vấn đề môi trường toàn cầu, trong đó có sự kiệt quệ của tầng ozone, hiện được kiểm soát bởi một loạt hiệp ước quốc tế và đã thành công trong việc cấm sử dụng các loại hóa chất gây thủng tầng ozone. Nhưng quan trọng hơn, dư luận đang hướng đến sự biến đổi khí hậu, trong khi chủ đề này chưa nhận được sự quan tâm và kiểm soát đúng mức bởi cộng đồng quốc tế, và chúng ta sẽ có nhiều điều để nói ở đây. Phải chăng những cú hích và việc cải thiện kiến trúc lựa chọn giúp giảm được hiệu ứng nhà kính? Chắc chắn có! Chúng ta sẽ phác họa một vài khả năng.

Nhìn chung, khi nỗ lực tìm kiếm các giải pháp bảo vệ môi trường và kiểm soát các tác động có hại cho sức khỏe người dân, chính phủ các nước đã đi xa hơn những cú hích, nhưng những bước đi ấy không phải của những người tự do. Trong hoàn cảnh đó, quyền tự do lựa chọn khó trở thành một nguyên tắc dẫn đường. Các nhà làm luật chỉ chọn hình thức mệnh lệnh và kiểm soát, trong đó hoàn toàn bác bỏ

lựa chọn tự do và thị trường tự do, và người dân chỉ còn lại rất ít sự linh hoạt trong những lựa chọn hướng đến các mục tiêu bảo vệ môi trường. Nguyên tắc mệnh lệnh và kiểm soát đôi khi là biểu hiện của các quy định bắt buộc về công nghệ, qua đó nhà nước yêu cầu sử dụng các công nghệ thân thiện với môi trường.

Thường thì nhà nước không chỉ định một công nghệ cụ thể nào, mà chỉ đưa ra một yêu cầu chung về vấn đề giảm chất thải độc hại. Ví dụ, họ sẽ nói trong mười năm tới, tất cả các loại xe mới phải giảm 90% khí CO so với hiện tại. Hoặc họ có thể ban hành tiêu chuẩn quốc gia về chất lượng môi trường không khí và mỗi bang phải đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn này vào một ngày xác định trong tương lai (có lẽ ngoại trừ một vài trường hợp đặc biệt, nhưng hiếm khi xảy ra).

Ở Mỹ, các quy định quốc gia về hạn chế khí thải được áp đặt lên các nguồn thải chính mà không có ngoại lệ. Và điều đó đã có tác dụng. Môi trường không khí hiện nay đã tốt hơn nhiều so với những năm 70. Tuy nhiên, những cấm đoán đó xem ra khó được chấp nhận rộng rãi. Ví dụ, khi các nhà chức trách ban giấy ra lệnh cho hàng triệu người dân phải thay đổi hành vi sinh hoạt của họ trong vòng năm năm tới thì sẽ có người nghe theo, nhưng cũng có người không thực hiện, hoặc chi phí để tạo ra sự thay đổi đó cao ngoài dự tính, và do đó các nhà làm luật lại phải quay về văn phòng của mình để nghiên cứu và đề xuất những giải pháp khác. Nếu mục tiêu là bảo vệ môi trường thì lẽ nào một kiến trúc lựa chọn tốt không trở nên hữu ích?

Tất cả chúng ta đều quá chú trọng đến vấn đề môi trường đến nỗi không nhìn thấy những cú hích xuất hiện một cách bất ngờ, giống như nỗ lực bắt sự tử bằng bẫy chuột vậy. Khi không khí hay nguồn nước trở nên ô nhiễm quá mức, phép phân tích chuẩn nói rằng đó là do những kẻ gây ô nhiễm tạo ra “sự nguy hại” cho những người đang hít thở không khí hay sử dụng nước. Những kẻ gây ô nhiễm (có thể nói là tất cả chúng ta) không trả giá đầy đủ cho hành động hủy hoại môi trường của mình, và những ai bị nguy hiểm (một lần nữa lại là tất cả chúng ta) bởi sự ô nhiễm lại thiếu biện pháp hiệu quả buộc những kẻ gây ô nhiễm phải trả lại sự trong lành cho chúng ta. Những người yêu chuộng quyền tự do lựa chọn đều nhận thức rõ rằng khi “chi phí nghiệp vụ” (thuật ngữ công nghệ chỉ chi phí phải bỏ ra để tham gia vào một thỏa thuận tự nguyện) cao, có lẽ không có cách nào khác ngoại trừ sự can thiệp của nhà nước bằng các mệnh lệnh hành chính. Khi người ta không ở vào thế phải đưa ra những giao ước tự nguyện,

đa phần những người tự do thường có khuynh hướng chấp nhận sự can thiệp của nhà nước.

Hãy nghĩ về môi trường như kết quả của một hệ thống kiến trúc lựa chọn toàn cầu, trong đó các quyết định được đưa ra bởi tất cả các tầng lớp xã hội, từ người tiêu dùng cho đến các đại công ty và nhà nước. Thị trường đóng vai trò lớn trong hệ thống này bằng những phẩm chất tốt đẹp của nó, nhưng phải đối mặt với hai vấn đề tác động đến môi trường. Một là, các lợi ích không được chia đều. Nếu bạn thay đổi hành vi tiêu dùng mà người khác (và cả bạn) phải trả giá đắt về mặt môi trường trong năm tới, có lẽ bạn không trả gì cả cho các nguy hại mà bạn gây ra. Đây được gọi là “thảm kịch của số đông”. Mỗi trang trại bò sữa đều có lợi khi gia tăng đàn bò của mình, bởi chủ nhân của nó thu được lợi ích từ những con bò tăng thêm và chỉ chịu một phần nhỏ chi phí; nhưng đàn bò sẽ tàn phá đồng cỏ nhanh hơn. Các chủ trang trại cần có biện pháp ngăn chặn thảm kịch này, có lẽ bằng một cam kết giới hạn số lượng bò tăng thêm hàng năm. Chúng ta cũng có thể nhìn thấy thảm họa tương tự trong ngành nuôi trồng thủy hải sản.

Vấn đề thứ hai làm gia tăng sự ô nhiễm môi trường là người dân không nhận được thông tin phản hồi về hậu quả môi trường từ hành động của họ. Nếu bạn sử dụng các loại năng lượng gây ô nhiễm không khí, bạn dường như không hề biết, cũng không hề được cảnh báo về tác hại của hành động đó, và nếu có cũng không thường xuyên. Những người mở máy điều hòa nhiệt độ hết công suất và cho nó chạy nhiều tuần lễ liền dường như không biết rằng từng giờ, từng phút, thậm chí từng giây trôi qua, cộng đồng xã hội và mỗi cá nhân chúng ta phải trả giá như thế nào về mặt môi trường. Vì vậy, chúng ta hãy bắt đầu thảo luận về vấn đề môi trường ở hai khía cạnh này của kiến trúc lựa chọn: lợi ích và thông tin phản hồi.

## Lợi ích cao hơn

Khi lợi ích chung và riêng được phân chia mất cân đối thì nhà nước cần phải can thiệp. Trong lĩnh vực môi trường, có ít nhất hai phương án đã được đề nghị. Phương án thứ nhất là đánh thuế hay phí đối với những người gây ô nhiễm. Phương án thứ hai là bán quyền xả thải với một hạn ngạch nhất định và quyền này có thể được

đấu giá hay cho phép mua bán trên thị trường. Hầu hết các chuyên gia cho rằng hai phương án này có thể thay thế kiểu quản lý mệnh lệnh và kiểm soát. Chúng tôi tán thành ý kiến trên vì phương pháp này có tác dụng và hiệu quả cao, đồng thời bảo đảm được quyền tự do lựa chọn, vốn hoạt động theo nguyên tắc “anh có quyền tiếp tục hành vi gây ô nhiễm chừng nào anh còn khả năng bồi thường những thiệt hại do anh gây ra”. Cách ứng xử này tốt hơn nhiều so với nguyên tắc “anh phải chấp hành đúng những gì nhà nước quy định”. Các công ty thích phương pháp này hơn phương pháp mệnh lệnh và kiểm soát vì họ cảm thấy quyền tự do lựa chọn của họ được tôn trọng, và họ có thể kiểm soát chi phí sản xuất nếu chính sách mua bán hạn ngạch xả thải được quy định rõ ràng. Nghị định thư Kyoto, được lập ra nhằm kiểm soát các loại khí thải gây hiệu ứng nhà kính, cũng chứa một cơ chế trao đổi (mua bán) được thiết kế rất cụ thể nhằm giảm chi phí của việc hạn chế chất thải nguy hại môi trường.

Khi áp dụng phương pháp bán hạn ngạch xả thải, giá cả các loại hàng hóa gây ô nhiễm trong quá trình sản xuất sẽ tăng lên và sức mua sẽ giảm xuống. Hẳn nhiên không ai trong chúng ta thích đóng thuế thêm, nhưng tăng thuế tiêu thụ xăng dầu sẽ buộc người ta chọn những chiếc xe tiêu hao nhiên liệu ít hơn, hoặc hạn chế sử dụng xe, hoặc cả hai. Bên cạnh đó, các nhà sản xuất xe hơi sẽ có nhiều lợi ích để phát triển những công nghệ mới đáp ứng nhu cầu tiết kiệm nhiên liệu hay các sản phẩm thân thiện với môi trường.

Hiệu quả tích cực của chương trình làm sạch môi trường không khí và kiểm soát lượng mưa a-xít tại Mỹ là một thành công rõ ràng của cơ chế mua bán hạn ngạch xả thải. So với chính sách mệnh lệnh và kiểm soát, cơ chế này đã giúp tiết kiệm 357 triệu đô-la hàng năm trong năm năm đầu tiên và người ta đặt chỉ tiêu 2,28 tỉ đô-la mỗi năm cho 20 năm đầu tiên. Vì chi phí để thực hiện chính sách này thấp hơn nhiều so với dự đoán, hệ số chi phí – lợi ích đặc biệt tốt với chi phí tuân thủ luật là 870 triệu đô-la, trong khi lợi ích thu về từ 12 đến 78 tỉ đô-la. Đó là chưa kể giảm được gần 10.000 ca chết trẻ và hơn 14.500 ca tử vong vì hen phế quản cấp tính.

## Thông tin và thông tin phản hồi

Mặc dù chúng ta nghĩ rằng bước đi quan trọng nhất để giải quyết

vấn đề môi trường là xác định đúng những cái giá phải trả (hay lợi ích), nhưng chúng ta nhận ra cách này gặp khó khăn về mặt chính trị. Khi cử tri than phiền về việc giá cả xăng dầu tăng cao, các chính khách khó lòng thống nhất với nhau một giải pháp mà hậu quả là làm tăng giá. Lý do chủ yếu là chi phí bảo vệ môi trường bị giấu đi, trong khi giá cả tăng vùn vụt là điều ai cũng thấy. Vì thế, chúng tôi đề nghị cùng với việc xác định giá đúng, chúng ta nên sử dụng một cú hích khác có thể giúp giảm nhẹ vấn đề bằng những phương cách dễ chịu hơn về mặt chính trị.

Một bước đi quan trọng và thể hiện tính tự do cao là cải thiện quy trình cung cấp thông tin phản hồi đến người tiêu dùng bằng những thông tin chất lượng hơn và hoạt động chia sẻ thông tin tốt hơn. Những chiến lược như thế có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của thị trường cũng như của chính phủ, hạ thấp chi phí, ít mang tính xâm phạm hơn so với phương pháp mệnh lệnh và kiểm soát mà các nhà lập pháp thường sử dụng. Tuy nhiên, các nhà môi trường học e rằng chỉ chia sẻ thông tin thôi vẫn chưa đủ. Có thể họ nói đúng, nhưng đôi khi thông tin là một động cơ thúc đẩy mạnh mẽ đến kinh ngạc.

Thông điệp bắt buộc gửi đến cộng đồng về mối nguy hại của việc hút thuốc lá lần đầu tiên được công khai vào năm 1965, sau đó được sửa đổi vào năm 1969 và 1984. Đây có lẽ là ví dụ quen thuộc nhất về chính sách chia sẻ thông tin. Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA – Food & Drug Administration) từ lâu đã duy trì chính sách yêu cầu các nhà bào chế thuốc phải ghi nhãn cảnh báo rủi ro trên mọi sản phẩm của họ. Cục Bảo vệ Môi trường (EPA - Environment Protection Agency) cũng thực hiện bước đi tương tự để kiểm soát vấn đề sử dụng thuốc trừ sâu và chất a-mi-ăng. Trước nguy cơ tầng ozone biến mất vì việc sử dụng một số hóa chất “giết ozone”, các cảnh báo ghi bằng chữ phải được dán trên mọi sản phẩm có sử dụng những loại hóa chất độc hại đó. Quốc hội Mỹ cũng yêu cầu dán nhãn cảnh báo các sản phẩm có đường. Dưới thời Tổng thống Reagan, Cục Quản lý An toàn Sức khỏe và Lao động đã ban hành bộ Tiêu chuẩn Thông tin Hiểm họa (HSC – Hazard Communication Standard). Tất cả các chủ sử dụng lao động đều phải tham gia huấn luyện và thực hiện chương trình này, theo đó, họ bắt buộc phải thông báo cho nhân viên biết về các rủi ro tiềm ẩn trong công việc đang làm hay sẽ làm. Quy định này làm tăng độ an toàn nơi làm việc cho người lao động, mà không đòi hỏi nhà sử dụng lao động phải thay đổi hành vi của họ, dù nhỏ nhất.

Nhưng cũng có những chế định được thiết kế để phục vụ mục đích chính trị nhiều hơn là phù hợp với cơ chế thị trường. Họ không cung cấp thông tin cho người tiêu dùng, mà chỉ nhằm thông báo cho các cử tri và đại biểu của họ. Chế định nổi tiếng nhất loại này là Đạo luật Môi trường Quốc gia của Mỹ, được ban hành vào năm 1972. Mục tiêu chính của đạo luật này là yêu cầu chính phủ soạn và thông báo những thông tin có liên quan đến môi trường trước khi chấp thuận bất cứ dự án đầu tư nào có thể gây ảnh hưởng lớn đến môi trường. Mục đích chia sẻ thông tin là kích hoạt cơ chế bảo vệ thông qua hoạt động chính trị, xuất phát từ những phán đoán của chính phủ một khi tác động môi trường được làm rõ, hoặc từ áp lực bên ngoài lên một bộ phận dân chúng - những người hiểu rõ các tác động đó. Mục đích ẩn sau đạo luật này là nếu dân chúng phản ứng mạnh, chính phủ sẽ bị áp lực và phải đưa ra hành động bảo vệ môi trường; ngược lại, nếu người dân thờ ơ trước thông tin được cung cấp, chính phủ sẽ không làm gì cả.

Một câu chuyện thành công khác về yêu cầu tiết lộ thông tin là Đạo luật về Quyền được biết của công dân đối với trường hợp khẩn cấp, được Quốc hội Mỹ thông qua vào năm 1986 sau thảm họa Chernobyl ở Ukraine. Ban đầu, đạo luật này không được thiết kế để tạo ra các lợi ích môi trường, mà chỉ là một công cụ theo dõi thông tin nhằm cung cấp cho Cục Bảo vệ Môi trường một khái niệm về những gì đang diễn ra trên nước Mỹ. Nhưng hóa ra nó lại làm được nhiều hơn thế. Thực vậy, điều khoản bắt buộc công bố thông tin Dự trữ và Sử dụng Nguyên liệu Độc hại là thành công rõ ràng nhất trong toàn bộ các quy định về bảo vệ môi trường của Hoa Kỳ. Điều khoản này yêu cầu mọi công ty và cá nhân phải báo cáo chính phủ số lượng các loại chất độc hại mà họ đang tồn trữ hay sẽ thải ra môi trường, và các thông tin này được công bố trên trang web của Cục Bảo vệ Môi trường để mọi người có thể tiếp cận một cách dễ dàng khi cần. Những người sử dụng các loại hóa chất độc hại cũng phải báo cáo cho sở cứu hỏa địa phương về địa điểm, chủng loại và số lượng các loại hóa chất mà họ cất trữ. Ngoài ra, họ phải cung cấp thông tin về các tác hại tiềm ẩn đối với sức khỏe con người.

Thật ngạc nhiên, chỉ qua cú hích yêu cầu cung cấp thông tin, đạo luật này đã mang lại những lợi ích to lớn qua việc cắt giảm một lượng lớn chất thải nguy hại trên khắp nước Mỹ. Tại sao?

Lý do chính nằm ở các nhóm hành động vì môi trường và sức

mạnh của các phương tiện truyền thông đại chúng. Họ luôn gây áp lực đối với “những kẻ làm bẩn môi trường” bằng cách tạo ra một “danh sách đen” được cập nhật thường xuyên và công khai trước bàn dân thiên hạ. Lẽ tất nhiên, trên thực tế không một công ty nào thích bị liệt vào danh sách này, nếu họ không muốn hàng hóa của mình bị tẩy chay. Còn các công ty sử dụng nhiều hóa chất độc hại cũng tự động cắt giảm số lượng hay thành phần các chất đó trong sản phẩm của họ, hoặc thay đổi công nghệ để tránh trở thành mục tiêu của danh sách này. Đây quả là một ví dụ hoàn hảo về hiệu quả của cú hích xã hội.

Nhân tiện, có bao giờ bạn để ý và tự hỏi tại sao ngày nay ở nhiều khách sạn, đặc biệt là ở châu Âu, khách phải tra một tấm thẻ nhựa trên đó có chìa khóa phòng vào khe hở được thiết kế ngay bên trong cửa để bật đèn không? Đây lại là một cú hích thông minh khác có tác dụng tiết kiệm năng lượng và tiết kiệm chi phí cho nhà kinh doanh khách sạn. Bởi khi khách ra khỏi phòng, họ phải khóa cửa, nhưng trước khi khóa cửa họ phải lấy tấm thẻ ra khỏi khe cắm, mà làm như thế là họ đã tắt toàn bộ hệ thống điện trong phòng. Kết quả là chủ khách sạn không phải thanh toán hóa đơn tiền điện cho những bóng đèn hay máy điều hòa nhiệt độ được mở mà không phục vụ ai cả.

Tại sao bạn không thiết kế một công tắc thông minh với quy tắc hoạt động tương tự cho ngôi nhà thân yêu của mình nhỉ?

## Những cú hích bảo vệ môi trường đầy tham vọng

Dưới đây là một ý tưởng tham vọng hơn nữa: Làm thế nào để mọi người biết được mỗi ngày họ đã sử dụng bao nhiêu năng lượng?

Clive Thompson (2007) nhận ra nỗ lực của Công ty Điện lực Nam California trong việc khuyến khích người tiêu dùng tiết kiệm điện, và cả giải pháp gần giống một cú hích của họ. Những cố gắng trước đây nhằm thông báo cho khách hàng lượng điện tiêu thụ bằng cách gửi email hoặc tin nhắn điện thoại di động không mang lại kết quả như kỳ vọng. Nhưng khi họ thay đổi bằng cách trao cho khách hàng Ambient Orb, tức là một quả cầu có tính năng chuyển sang màu đỏ khi khách hàng sử dụng nhiều điện và xanh khi ít điện thì mọi chuyện khác hẳn.



Chỉ trong vòng một vài tuần, quả cầu Ambient đã giúp các gia đình tiết kiệm đến 40% lượng điện sử dụng. Màu đỏ của quả cầu thu hút sự chú ý và tạo cảm giác thúc bách phải thực hiện một hành động (đó chính là giảm bớt mức tiêu thụ điện). Chúng tôi nghĩ phương pháp này còn phát huy tác dụng lớn hơn nữa, nếu họ thay màu đỏ bằng những âm thanh khó chịu khi lượng điện tiêu thụ vượt quá ngưỡng định trước.

Như ghi nhận của Thompson, vấn đề chính nằm ở chỗ điện là vô hình, không sờ mó hay nhìn thấy được nên người ta không thể biết khi nào họ dùng nhiều hay ít. Cái hay của quả cầu là làm cho năng lượng trở thành hữu hình. Nhấn mạnh tầm quan trọng của thông tin phản hồi, Thompson cho rằng chúng ta có thể tìm ra cách “nhìn” thấy lượng điện chúng ta tiêu thụ hàng ngày, và thậm chí có thể cung cấp những con số cụ thể trên các trang web xã hội, chẳng hạn như Facebook. Không rõ có bao nhiêu người muốn công khai hóa lượng điện sử dụng của mình và chúng tôi nghĩ chưa đến lúc nhà nước bắt buộc mọi gia đình phải làm thế, nhưng nếu mọi người muốn tham gia vào một cuộc thi tiết kiệm điện thì có lẽ không ai phản đối cách này. Điểm nổi bật là nếu chúng ta có cách làm cho lượng điện sử dụng trở thành hữu hình, chúng ta sẽ hích nhiều người khác làm theo, và nhờ đó năng lượng được tiết kiệm mà không phải áp dụng biện pháp cắt điện luân phiên hay một mệnh lệnh hành chính cứng rắn từ phía nhà nước.

Tiếp theo là một ý tưởng liên quan: các chương trình tự nguyện tham gia được thiết kế để trợ giúp không chỉ các cá nhân, mà cả các công ty lớn và nhỏ. Trong các chương trình ấy, nhà nước không yêu cầu bất kỳ ai làm bất cứ điều gì. Thay vào đó, họ hỏi xem các công ty có muốn tuân theo một số tiêu chuẩn nào đó để tạo ra những tác động tốt đối với môi trường hay không. Ý tưởng cơ bản là ngay trong thị trường tự do, các công ty cũng thường quên sử dụng những công nghệ tiên tiến nhất, và đôi khi chính phủ có thể giúp họ thu được lợi nhuận, trong khi vẫn bảo đảm yêu cầu giảm ô nhiễm.

Ví dụ, vào năm 1991, Cục Bảo vệ Môi trường (EPA) thực hiện chương trình “Ánh sáng xanh”, vốn được thiết kế để tăng hiệu năng sử dụng năng lượng - một mục tiêu vừa mang lại lợi nhuận, vừa rất có lợi cho môi trường. Thế là EPA tiến hành ký kết thỏa thuận với cả các tổ chức vì lợi nhuận và phi lợi nhuận (trong đó có các bệnh viện và trường đại học). Thông qua các thỏa thuận này, các công ty cam

kết thực hiện những cải tiến về hệ thống chiếu sáng tiết kiệm điện. Năm 1992, EPA tiến hành một chương trình khác có tên gọi Sản phẩm Văn phòng Tiết kiệm Năng lượng nhằm khuyến khích sử dụng năng lượng hiệu quả hơn, tập trung vào máy in, máy photocopy, máy vi tính và các thiết bị sử dụng điện khác. EPA đặt ra những tiêu chuẩn tiết kiệm năng lượng và cho phép các công ty đạt chuẩn được sử dụng logo “Ngôi sao Năng lượng” của EPA. Ngoài ra, EPA còn tôn vinh các công ty thực hiện tốt chương trình bằng cách khen ngợi họ trên các phương tiện truyền thông đại chúng, kèm theo những phần thưởng hay huy chương ghi nhận thành tích của họ.

Một trong những mục tiêu của EPA là làm cho mọi người thấy rằng việc sử dụng hiệu quả năng lượng không chỉ tốt cho môi trường, mà còn giúp cả xã hội tiết kiệm. Nhưng nhìn từ khía cạnh lý thuyết kinh tế chuẩn, những khoản tiết kiệm như thế không nên được dự đoán. Đây là lý do: Nếu các công ty thực sự có thể tiết kiệm được tiền trong khi bảo vệ môi trường thì họ không cần chính phủ giúp họ cắt giảm chi phí. Chính áp lực cạnh tranh làm cho các công ty không cắt giảm chi phí sớm bị mất thêm tiền, và bị loại ra khỏi thị trường.

Tuy nhiên, trên thực tế, mọi việc không phải lúc nào cũng diễn ra đúng như thế. Các nhà quản lý công ty thường rất bận rộn và không thể bao quát tất cả mọi thứ. Để thực hiện một thay đổi, trước hết họ phải là người đấu tranh cho sự thay đổi đó. Thế nhưng trong hầu hết các công ty, người ta không cho rằng làm người thúc đẩy chính sách tiết kiệm năng lượng là con đường đúng dẫn tới chiếc ghế giám đốc, đặc biệt khi những khoản tiết kiệm chi phí chỉ là vụn vặt so với tổng chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Thế rồi người đấu tranh cho tiết kiệm được giới thiệu vào phòng kế toán nhờ khả năng tính toán chi phí giỏi, thay vì vào vị trí giám đốc.

Về mặt lý thuyết, các chương trình của EPA không có tác dụng, nhưng hóa ra chúng lại thành công trong việc thúc đẩy sử dụng các công nghệ tiết kiệm năng lượng với chi phí thấp. Kết quả là các công nghệ mới đó càng được sử dụng rộng rãi hơn. Qua “Ánh sáng xanh”, các chương trình chiếu sáng tiết kiệm năng lượng được chấp nhận và thực hiện ở rất nhiều nơi trên toàn nước Mỹ. Chương trình “Ngôi sao Năng lượng” cũng dẫn đến những cải thiện lớn trong vấn đề sử dụng năng lượng hiệu quả. Như vậy, chính phủ đã làm được tất cả những việc này không phải bằng một mệnh lệnh hành chính, mà bằng một cú hích rất nhẹ nhàng.

Thành công của các chương trình nói trên mang lại những bài học giá trị trong hoạt động bảo vệ môi trường. Đối với những người đặc biệt quan tâm đến vấn đề thay đổi khí hậu, bài học là rất rõ ràng. Bất kể chính phủ có áp dụng chính sách lấy lợi ích làm nền tảng hay không, nhưng bằng một cú hích, họ có thể khuyến khích sử dụng tiết kiệm năng lượng và qua đó giảm khí thải gây hiệu ứng nhà kính. Những người thi hành công vụ nhà nước thường không để ý tất cả mọi việc, nhưng đôi khi họ nắm trong tay nhiều thông tin hữu ích và các công ty có thể hưởng lợi từ đó. Kết quả là họ không những có thể làm tốt, mà còn làm một cách xuất sắc.

Những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do luôn quan tâm đến tự do. Họ nhận thức rất rõ ràng trước những hành động ngăn cản con người thực hiện quyền tự do theo cách riêng của họ. Có một vài cú hích không tốt, hoặc không được đón nhận, nhưng tất cả chúng ta sẽ được hưởng lợi nếu một vài người được phép thử qua. Trong nhiều lĩnh vực, chúng ta thực sự muốn tạo ra quyền tự do lựa chọn.

Chúng ta đã khám phá một ví dụ đáng chú ý về vấn đề bảo vệ môi trường. Chính phủ nhiều nước đã và đang nỗ lực bảo vệ môi trường bằng những luật lệ cứng rắn trên cơ sở mệnh lệnh và kiểm soát. Các biện pháp như cho phép mua bán hạn ngạch xả thải, quyền xả thải hay tạo ra các thị trường mới được xem là mang tính tự do hơn nhiều. Trong lĩnh vực này, việc tăng quyền tự do sẽ mang lại kết quả lớn. Bỏ qua yếu tố chính trị, các giới chức có thẩm quyền và cả người dân đang ủng hộ chính sách mua bán quyền xả thải như một hành động thiết thực trước hiểm họa biến đổi khí hậu.

Tiếp theo, chúng ta sẽ chuyển sang ba vấn đề đang gây tranh cãi mạnh hơn nữa. Chúng tôi ủng hộ việc mở rộng quyền tự do lựa chọn trong giáo dục, trên cơ sở lý luận rằng thi đua là động lực tốt cho bọn trẻ. Chúng tôi cũng muốn gia tăng quyền tự do cho bệnh nhân và bác sĩ. Cụ thể là chúng tôi muốn tăng khả năng họ giao kết với nhau.

Năm 1944, Tổng thống Franklin D. Roosevelt đã đưa “quyền được hưởng một nền giáo dục tốt” vào đạo luật được ông gọi là “Đạo luật thứ hai về Quyền Con người” để thúc đẩy an sinh xã hội và phù hợp với nền dân chủ hiện đại. Đa số dân Mỹ tin rằng con em họ có quyền

thừa hưởng một nền giáo dục tốt, theo một cuộc tổng điều tra toàn quốc tại thời điểm đó. Nhưng rồi cuộc điều tra không mang lại kết quả nào vì người ta nhận ra họ cần phải làm gì mới có được quyền đó.

Lựa chọn giáo dục trở thành một vấn đề gây phân cực mạnh mẽ trong chính trường Mỹ. Theo nhà kinh tế học tự do Milton Friedman, cách tốt nhất để cải thiện giáo dục là thông qua cạnh tranh. Nếu các trường học cạnh tranh với nhau, bọn trẻ sẽ là người hưởng lợi và những người kém may mắn nhất cũng có cơ hội. Các gia đình khá giả đã có lựa chọn giáo dục cho con em họ tại các trường tư. Nếu chúng ta trao cho cha mẹ những tấm phiếu tự chọn trường thì những đứa trẻ xuất thân từ các gia đình nghèo khó gần như sẽ có cơ hội ngang bằng với những đứa trẻ con nhà trung lưu hoặc quý tộc. Vậy bọn trẻ nghèo có nên được trao quyền lựa chọn học hành ngang bằng với bọn trẻ có đủ điều kiện tài chính hay không?

Những người phê phán nói rằng một chính sách như thế sẽ tấn công vào hệ thống trường công vốn làm cho nước Mỹ trở nên vĩ đại. Họ e rằng các trường công lập, vốn phục vụ đa dạng người học và cho họ có cơ hội học tập ngang nhau, sẽ mất cả người học lẫn tiền bạc. Đó là chưa kể chế độ phiếu tự chọn trường rất cuộc lại là một khoản trợ cấp dành cho những gia đình có đủ khả năng gửi con em mình theo học ở những trường tư tốt nhất. Và điều tệ nhất là các trường công chỉ nhận được những học sinh bị các trường tư từ chối.

Là những người theo chủ nghĩa tự do, chúng tôi sẵn sàng ủng hộ khái niệm lựa chọn trường học, vì tự do là một ý tưởng tốt và cạnh tranh sẽ góp phần cải thiện chất lượng giáo dục. Nhưng nhiều lựa chọn hơn có tốt hơn không? Từ những năm 70, nhiều thành phố trên khắp nước Mỹ đã thí điểm những chương trình lựa chọn khác nhau, và kết quả cho thấy các chương trình giáo dục tự do lựa chọn không phải là loại thuốc trị bách bệnh, mà chúng chỉ nâng cao kết quả học tập của học sinh. Carolyn Hoxby, một nhà kinh tế hàng đầu, từng phân tích các chương trình giáo dục truyền thống và tự chọn phát hiện ra rằng khi cạnh tranh, các trường công lập đạt nhiều thành quả hơn trên mỗi đô-la chi tiêu, chưa kể học sinh “lớp dưới”, tức là con em các gia đình thu nhập thấp và học sinh các cộng đồng thiểu số, luôn đạt kết quả học tập cao nhất.

Mặc dù kết quả cho thấy việc chọn trường có tác dụng tốt, chúng

tôi tin rằng chúng ta có thể gặt hái nhiều thành công lớn hơn bằng cách hỗ trợ phụ huynh chọn trường giúp con em mình. Bởi vì, rất nhiều cha mẹ chỉ đơn giản chọn trường theo mặc định (dù không phải luôn luôn, nhưng thường thì họ chọn các trường gần nhà) mà không cân nhắc đến các yếu tố khác. Vì tán thành việc chọn trường nên chúng tôi muốn nhấn mạnh vào phần quan trọng nhất của vấn đề này. Đó là làm thế nào để giúp cha mẹ đưa ra những quyết định đúng đắn thay cho con em mình.

Hãy xem trường hợp của thành phố Worcester, Massachusetts. Năm 2001, Tổng thống Bush ký Đạo luật Liên bang có tên gọi “Cơ hội học tập cho mọi trẻ em” với mục đích tăng cường độ tin cậy của hệ thống trường công lập bằng cách đặt ra các tiêu chuẩn thi cử bắt buộc. (Chúng tôi xin không bàn đến rất nhiều câu hỏi gây tranh cãi xung quanh đạo luật này).

Năm 2003, có 12 trong số 50 trường công tại Worcester được xác định là “cần cải tiến” trong hai năm liên tiếp, và 5 trường - trong ba năm liên tiếp. Mùa hè năm ấy, có 4.700 học sinh, tức là khoảng 1/5 tổng số học sinh của toàn Worcester, nằm trong diện chuyển đổi và 1.800 học sinh có quyền nhận tiền tài trợ của chính phủ liên bang qua các chương trình giáo dục bổ sung. Nhưng trong sáu tháng sau đó, chỉ có một học sinh chuyển trường và hai học sinh nhận tiền trợ cấp của chính phủ!

Các quan chức Worcester là những người đầu tiên phải chịu trách nhiệm về kết quả này. Sự thật là các trường công đã thông báo đến cha mẹ học sinh tại các trường “dưới trung bình” về quyền lựa chọn của họ theo đạo luật trên, nhưng họ cũng dính vào cái mà nhà khoa học chính trị William Howell gọi là “làm nản lòng một cách thân thiện”, nghĩa là làm cho các bậc phụ huynh ngần ngại trong việc thực hiện quyền lựa chọn của họ. Các giới chức học đường (trường công) đã quá nhấn mạnh vào từ “dưới trung bình” và những hạn chế của các tiêu chuẩn đánh giá học sinh, rằng “khoảng cách biệt” trong kiến thức của học sinh có thể làm trường khác không nhận con em họ, và họ

vẫn đang cố gắng cải thiện mọi thứ ở trường mình.

Còn những người không nao núng lại nhận thấy thực hành quyền lựa chọn đó là một tiến trình tế nhị gồm rất nhiều giai đoạn. Đầu tiên, cha mẹ phải đến gặp hiệu trưởng (chỉ vài người làm chuyện đó). Kế đến, họ phải dự một cuộc họp tại trung tâm thông tin của trường. Vị giám đốc trung tâm về sau xác nhận chỉ có hai phụ huynh tới dự. Tại cuộc gặp, các quan chức giáo dục thành phố lại nhấn mạnh lần nữa rằng không phải tất cả các trường hợp chuyển trường đều được chấp nhận và họ không chắc sẽ có xe đưa đón cho học sinh ở xa. Đó là “màn dạo đầu” trước khi phụ huynh điền vào đơn xin chuyển trường. Tệ hơn nữa, vì cơ quan giáo dục thành phố kiểm soát quyền tiếp cận thông tin học sinh, cho nên các dịch vụ giáo dục hay tổ chức khảo thí không thể tiếp xúc được với học sinh, nếu không có sự cho phép của cơ quan này.

Các bậc cha mẹ bình thường biết rất ít về trường học của con cái họ, nói gì đến các trường khác. Khả năng là họ làm theo định kiến hay tiềm thức của mình, hoặc đưa ra những quyết định kém. Vấn đề nằm ở chỗ thúc đẩy quyền tự do lựa chọn thực sự, chứ không phải trao cho họ quá nhiều lựa chọn, và đặt họ vào hoàn cảnh thuận lợi để chọn những gì tốt nhất cho con em mình.

Ở Charlotte, North Carolina, phụ huynh thường nhận được một cuốn sách nhỏ khoảng 100 trang giới thiệu về 190 trường học, được chính đại diện của các trường viết ra để nhấn mạnh những điểm mạnh của trường họ. Quyển sách này không có thông tin về địa điểm, điểm số hay điểm trung bình của học sinh, mức chuyên cần hay thành phần dân tộc – tất cả những thông tin này đều có sẵn trên trang web của chính quyền thành phố. Thay vào đó, nhân viên giáo dục tại các trung tâm đăng ký được chỉ thị phải giải thích trước những câu hỏi như “Trường nào tốt nhất?”, và họ phải trả lời: “Điều đó tùy thuộc vào từng học sinh”, đồng thời khuyến khích phụ huynh trước hết nên trao đổi với con em mình xem nhu cầu thực sự của chúng là gì rồi mới quyết định chọn trường nào.

Một thí nghiệm được tiến hành tại Charlotte cho thấy lựa chọn có thể được cải thiện nhờ thông tin tốt hơn và đơn giản hơn. Charlotte trao cho cha mẹ học sinh một danh sách nhiều trường khác nhau để lựa chọn bên cạnh một trường mặc định. Các bậc phụ huynh thu nhập thấp có khuynh hướng xem nhẹ chất lượng trường học hơn các

phụ huynh khá giả, vì thế ít khi họ đăng ký cho con em mình vào các trường chất lượng cao. Nhưng khi được trao cho một danh sách tên viết tắt của các trường, trong đó ghi rõ điểm trung bình của học sinh, học sinh đăng ký được nhận theo điểm số từ cao xuống thấp... thì các phụ huynh có mức thu nhập thấp lại chọn những trường chất lượng cao hơn nhiều. Đó là những trường có điểm trung bình cao hơn 70% so với các trường gần nhà mà họ đã chọn trước đó. Thực tế là khi bọn trẻ được chuyển sang trường chất lượng hơn, học lực của chúng cũng được cải thiện rõ rệt.

Một kiến trúc lựa chọn tốt có thể giúp các bậc phụ huynh đạt được điều vốn thuộc về lợi ích của bản thân họ. Nhà kiến trúc cũng có thể làm giảm những xung đột lợi ích tiềm ẩn giữa các bậc cha mẹ có điều kiện và không có điều kiện, giúp họ thuận lợi trong quá trình lựa chọn.

Bất chấp sự chú ý của dư luận qua các phương tiện thông tin đại chúng, các chương trình lấy nguyên tắc thị trường làm trọng như phiếu chọn trường vẫn được đưa ra cho học sinh trên toàn nước Mỹ. Một phương án có thể thay thế khác là chính sách lựa chọn có kiểm soát, ra đời từ những phán quyết của tòa án trong những năm 70 về vấn đề cấm phân biệt chủng tộc khi sử dụng xe buýt. Mục đích là để tiếp tục mở rộng cơ hội cho mọi học sinh đều có được một chỗ học ở một trường gần nhà hay trường có anh chị em ruột đang theo học, đồng thời vẫn cho các em lựa chọn đăng ký vào một trường khác.

Các nhà quản trị giáo dục Boston đã nhờ đến một thuật toán máy tính để phân bổ tối đa học sinh vào các trường theo nguyện vọng thứ nhất của họ, trong khi vẫn bảo đảm quyền ưu tiên cho các học sinh có nhà gần trường. Thật khó nói có bao nhiêu trường sử dụng phương pháp của Boston, bởi vì các nhà quản trị không phải lúc nào cũng giải thích các chính sách lựa chọn có kiểm soát một cách chi tiết. Tuy nhiên, một vài thành phố lớn đã mượn thuật toán đó để giải quyết vấn đề của mình, như Denver, Tampa, Minneapolis, Louisville và Seattle. (Nếu hai học sinh cùng đăng ký vào một trường và họ chỉ còn một chỗ, Seattle và Louisville đã áp dụng quy tắc lựa chọn dựa vào yếu tố chủng tộc, một hành động bị Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ tuyên



bố vi hiến vào năm 2007).

Làm phù hợp nguyện vọng thứ nhất với số lượng học sinh cao nhất xem ra có ý nghĩa, ngoại trừ một vấn đề. Việc chọn trường theo phương pháp Boston hóa ra lại là một trò chơi chiến lược rất phức tạp, trong đó người chiến thắng nhận được nhiều bổng lộc. Vậy làm thế nào để thắng? Họ nói dối, dù chỉ một chút thôi. Các nhà kinh tế học gọi đó là “sự biểu tưng sai về mặt chiến lược”.

Có một lý do toán học (và phức tạp) giải thích tại sao nói dối là một cách hiệu quả trong phương pháp Boston, nhưng để có một nhận thức thấu đáo, bạn hãy tưởng tượng rằng việc đăng ký vào trường cao đẳng và đại học bất ngờ được vận hành theo một chính sách lựa chọn có kiểm soát ở tầm quốc gia. Các trường tên tuổi như Harvard và Stanford sẽ tiếp nhận một lượng đơn đăng ký cực lớn và các sinh viên địa phương được đối xử ưu tiên. Có lẽ việc học của con cái bạn khi đó chỉ trông nhờ vào may mắn không hơn gì trò xổ số. (Đến đây, bạn còn nghĩ nhà cửa ở Cambridge và Palo Alto đắt đỏ nữa hay không? Nếu việc bạn mua một bất động sản bảo đảm cho con bạn một chỗ trong trường Harvard hoặc Stanford thì sao?). Các bậc phụ huynh khôn ngoan, những người không sống ở Cambridge nhưng luôn mơ ước cho con đi học Harvard từ thời chúng còn mặc tã mới thấy sự phù phiếm của việc đưa lựa chọn đó thành nguyện vọng một. Phương pháp Boston là tuyển được theo nguyện vọng một càng nhiều càng tốt, vì thế khi mỗi bậc phụ huynh thật thà nhất của nước Mỹ đều xem Harvard là nguyện vọng đầu tiên của con em mình, họa có cư dân Cambridge mới có thể ngủ ngon!

Thay vì cố nắm bắt những cơ hội ngoài tầm tay, các bậc phụ huynh ngoài Cambridge có thể chọn nguyện vọng thứ nhất ở các trường ít nổi tiếng hơn, như Dartmouth hay Cornell, nơi có ít học sinh được hưởng quyền ưu tiên hơn. Theo phương pháp Boston, những cha mẹ chọn trường theo nguyện vọng hai, nguyện vọng ba sẽ mất chỗ vào tay những người chọn đó làm nguyện vọng một - điều này làm cho việc chọn nguyện vọng một ở các trường có tỉ lệ chọi cao trở nên đầy rủi ro, nếu con em họ chỉ có quyền ưu tiên ở mức thấp, và hoàn toàn phí công vô ích, nếu họ chọn đó làm nguyện vọng hai hay ba, vì khả năng được nhận hầu như sẽ bằng 0.

Khi phương pháp Boston ra đời, có lẽ không ai để ý đến chiến lược này (thực ra, chỉ vài người là hiểu được thuật toán phân bố học

sinh theo thứ tự nguyện vọng).

Nhưng theo thời gian, nhiều bậc phụ huynh bắt đầu nghiệm ra những cách khôn ngoan có thể giúp họ đạt mục đích. Cũng không mấy ngạc nhiên khi các bậc cha mẹ có học thức và giàu có nắm trong tay những mối quan hệ xã hội rộng lớn (là những mạnh thường quân khác) là những người đầu tiên phát hiện ra những kỹ thuật này. Họ làm tốt hơn các bậc cha mẹ học sinh khác, những người chỉ biết chọn một trường có quá đông học sinh để đăng ký làm nguyện vọng hai cho con em họ (mà không biết rằng đó là một sai lầm tồi tệ hơn nữa). Ai biết được bao nhiêu trong số con em họ bị hất khỏi con đường chạy đua vào những ngôi trường hạng nhất vì lựa chọn đó?

Phương pháp Boston đến giờ vẫn còn được áp dụng đầy đủ tại Mỹ, nhưng không phải ở Boston! Năm 2003, một nhóm các nhà kinh tế học dẫn đầu là Al Roth của trường Harvard đã chỉ ra những vấn đề này cho các nhà quản trị giáo dục của Boston - những người ban đầu rất có ý thức về việc mình làm. Sau khi để các nhà kinh tế học mò mẫm phân tích chán chê hàng đống dữ liệu nội bộ, các nhà quản trị giáo dục mới bị thuyết phục bởi sự sai lầm trong phương pháp mà họ từng đưa ra.

Đáp lại, họ chấp nhận một cơ chế lựa chọn mới của các nhà kinh tế học, tức là lấy chiến lược làm trọng tâm. Cơ chế này không “trừng phạt” cha mẹ học sinh là những người không sắc sảo trong lựa chọn của mình, mà cho phép họ dành thời gian tham quan trường lớp và làm quen với giáo viên, hơn là ước tính tỉ lệ chọi của từng trường. Ngược lại, các nhà quản trị giáo dục cũng không phải đoán mò về các tiêu chí chọn trường thực sự của phụ huynh để sửa đổi chính sách cho phù hợp.

Kiến trúc lựa chọn tốt không cần phải bắt nguồn từ một vị giáo sư uyên bác và một thuật toán máy tính mạnh mẽ, mà có thể là sản phẩm đầy trí tuệ của một hay hai giáo viên tỉnh lẻ. Ở San Marcos, Texas, có một giám thị học đường và một nhà quản trị từng tìm kiếm một

phương pháp hiệu quả để thu hút thêm các học sinh gốc La-tinh ở San Marcos vào các trường cao đẳng. Và họ đã tìm được một cú hích đơn giản và hiệu quả đến mức nó phát tán nhanh hơn cả tốc độ lan truyền một clip hấp dẫn trên YouTube. (Vâng, hơi quá lời, nhưng đại loại gần như vậy). Cú hích thế này: Để tốt nghiệp trường Trung học San Marcos, học sinh phải hoàn thành đăng ký hồ sơ vào trường Cao đẳng Cộng đồng Austin lân cận. Vì thứ duy nhất cần có để vào cao đẳng hay đại học là tấm bằng tốt nghiệp phổ thông trung học và điểm số của một bài kiểm tra tiêu chuẩn, nên việc nộp hồ sơ đăng ký đúng quy định đồng nghĩa với việc được chấp nhận.

Ở San Marcos, các trường hoạt động theo một ngân sách chặt chẽ và 2/3 học sinh của họ không bao giờ học lên cao hơn. Vị giám thị học đường họ không tìm được khoản tài trợ nào từ bên ngoài để triển khai ý tưởng này, thế là bà đề nghị các thầy cô giáo và trường cao đẳng hỗ trợ. Học sinh được dẫn vào hội trường sau giờ học để gặp gỡ các nhà tư vấn hướng nghiệp của trường cao đẳng. Thật khôn ngoan, các nhà tư vấn không hề cố gắng gieo vào đầu các em học sinh về sự cao cả và niềm tự hào của giáo dục. Thay vào đó, họ hợp hồn học sinh bằng biểu tượng khao khát chung của tuổi mới lớn: xe hơi. Họ nói về khoản chênh lệch trong thu nhập mà một sinh viên tốt nghiệp cao đẳng kiếm được so với một học sinh chỉ mới tốt nghiệp trung học. Rằng, điều đó cũng giống như sự khác nhau giữa một chiếc Mercedes và một chiếc KIA. Kế tiếp, họ cho học sinh thi thử đầu vào cao đẳng bằng một bài kiểm tra chuẩn. Rồi họ cung cấp thông tin về học phí, học bổng, đồng thời mời các nhà tư vấn về thuế đến nói chuyện với cha mẹ học sinh vào buổi gặp gỡ cuối tuần.

Cuối cùng, cú hích đã tạo ra những kết quả ngoài sức tưởng tượng. Từ năm 2004 đến 2005, tỉ lệ học sinh trường Trung học San Marcos vào các trường cao đẳng của Texas đã tăng từ 11% lên 45%. Hiện nay, có hơn 45% trong tổng số các trường trung học tại bang Texas đang áp dụng phương pháp này và nhiều trường khác ở Florida và California cũng thiết lập những mô hình khuyến học tương tự. Tại Maine, một nhà lập pháp của bang này thậm chí còn muốn ban hành một đạo luật bắt buộc học sinh năm cuối các trường trung học phải nộp đơn vào ít nhất một trường cao đẳng mới được xét tốt nghiệp.

Chúng ta vừa đi qua rất nhiều lĩnh vực khác nhau trong khuôn khổ có hạn của cuốn sách này. Milton Friedman đã đúng khi nói rằng ít nhất về mặt lý thuyết, chọn trường là một ý tưởng xuất sắc, bởi nó

tăng quyền tự do và đưa ra một cam kết thực sự trong vấn đề cải cách giáo dục. Tất nhiên, công cuộc cải cách phải được đánh giá bằng thực tế, chứ không phải dựa trên lý thuyết. May mắn thay, những bằng chứng đáng tin cậy cho thấy việc chọn trường đã mang lại rất nhiều hứa hẹn tốt đẹp.

Vấn đề chủ yếu và mối quan tâm lớn nhất của chúng ta ở đây là có phải điều gì đúng trong đầu tư cũng đúng trong giáo dục? Không lấy gì bảo đảm rằng tạo ra thật nhiều lựa chọn thì các bậc phụ huynh sẽ có những quyết định khôn ngoan. Các trường cần đặt cha mẹ học sinh vào vị thế phải suy nghĩ thấu đáo khi lựa chọn và thực hiện quyền tự do của họ, hơn là dựa vào các mặc định có sẵn. Cả phụ huynh lẫn con em họ cần có những lợi ích đúng đắn. Câu nói của cố Tổng thống Franklin D. Roosevelt “Mọi công dân Hoa Kỳ đều có quyền được hưởng một nền giáo dục tốt” không phải là một phần của Hiến pháp Mỹ, nhưng đã trở thành một cam kết văn hóa mà chỉ một vài cú hích đơn giản cũng có thể tạo ra nhiều thuận lợi cho trẻ em, giúp các em được nhận đầy đủ quyền đó.

## Chương 12

# NÊN CHẰNG BUỘC BỆNH NHÂN MUA VÉ SỐ?

Cứ sau mỗi kỳ bầu cử, vị tổng thống đắc cử lại công bố những kế hoạch cải cách hệ thống chăm sóc y tế dành cho hàng chục triệu người Mỹ mà chính sách bảo hiểm y tế của Mỹ bỏ sót. Trong dài hạn, những kế hoạch như thế rất khó thiết kế, vì một lý do đơn giản: chăm sóc sức khỏe cộng đồng là hoạt động rất tốn kém. Tốn kém một phần vì người Mỹ luôn muốn tiếp cận những dịch vụ tốt nhất: bác sĩ giỏi nhất, bệnh viện tốt nhất, thuốc tốt nhất, thiết bị chữa trị và nhà an dưỡng tốt nhất.

Tất nhiên, chúng ta có thể kiểm soát phần chi chăm sóc y tế trong khả năng của mình bằng cách thay đổi lối sống hay chỉ sử dụng những sản phẩm hay dịch vụ y tế thực sự cần thiết. Hoặc nếu mua bảo hiểm y tế, chúng ta chỉ mua những gói bảo hiểm thực sự có ích đối với những bệnh có thể nguy hiểm đến tính mạng, chứ không mua trọn gói cho cả những bệnh có xác suất thấp, nhưng mức phí cao. Tuy nhiên, có một sản phẩm mà mọi khách hàng sử dụng dịch vụ y tế ở Mỹ bắt buộc phải mua, dù muốn hay không: quyền kiện bác sĩ vì tắc trách!

Vấn đề chính ở đây là bệnh nhân và bác sĩ phải được tự do thỏa thuận với nhau về quyền trên. Nếu người bệnh muốn khước từ quyền khởi kiện bác sĩ, họ phải được phép làm điều đó một cách dễ dàng nhất. Tăng quyền lựa chọn như thế mới bảo đảm sự công bằng giữa người điều trị và người được chữa trị (vốn không biết mình được chữa như thế nào và sống chết ra sao, ngoài niềm tin vô điều kiện vào kiến thức và chuyên môn của bác sĩ). Ngoài ra, điều này còn góp phần cải thiện các vấn đề y tế mà cả xã hội đang gặp phải.

Nghe có vẻ lạ lùng khi nói rằng chúng ta đi “mua” quyền khởi kiện. Hẳn nhiên quyền này không phải là một phần trong một đạo luật nào đó về bảo hiểm, nhưng rõ ràng nó có giá của nó. Bạn thử so sánh một hợp đồng bảo hiểm sức khỏe với một hợp đồng bảo hiểm vật chất, như xe ô-tô của bạn xem! Nếu bạn chọn một khoản khấu trừ

nhỏ, chẳng hạn 100 đô-la, bạn sẽ phải đóng một khoản phí lớn hơn so với khi bạn chọn một khoản khấu trừ lớn, chẳng hạn 1.000 đô-la. (Mách nước: luôn luôn chọn khoản khấu trừ lớn nhất có thể trong khả năng của bạn, vì như thế xét về dài hạn, bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền). Tuy nhiên, các nhà bảo hiểm thường không để bạn mua theo món như khi bạn đi ăn nhà hàng, và thường hạn chế tối đa quyền kiện tụng của bạn, nếu chẳng may họ làm mọi thứ đảo lộn!

Điều lạ nữa khi chúng ta mua quyền kiện là một sự thật rất đơn giản: khách hàng của nhiều ngành kinh doanh khác nhau thường phải trả giá cao để giữ quyền kiện các công ty. Nhà kinh tế học được giải Nobel năm 1982, George Stigler, từng viết một bài báo sâu cay và hài hước về một thế giới, trong đó sinh viên có quyền kiện giáo sư nếu họ dạy sinh viên những kiến thức vớ vẩn. Các vị giáo sư đáng kính của chúng ta nhún vai cười khẩy trước ý nghĩ này, nhưng bạn hãy tưởng tượng xem việc học hành sẽ đặt đồ như thế nào, nếu các trường đại học và giáo viên phải mua bảo hiểm cho hành vi cung cấp kiến thức sai của mình! Việc học hành không chỉ trở nên quá tốn kém, mà còn mất đi hiệu quả rất nhiều vì các giáo sư sợ gặp rủi ro, và sợ bị kiện ra tòa. Tuy nhiên, e rằng sẽ không nhiều trường dám áp dụng cú hích trong mơ này của Stigler.

Tương tự, nhiều bệnh nhân và các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe có lẽ sẽ rất vui khi giao kết loại bỏ quyền kiện bác sĩ vì sự vô trách nhiệm của họ trong một số trường hợp. Đáp lại việc khước từ quyền đó, bác sĩ, bệnh viện hay hãng bảo hiểm sẽ đề nghị bệnh nhân một mức giá thấp hơn. Vài người chấp nhận mức giá này và tự gánh lấy rủi ro. Một số người khác từ chối quyền này, thay vào đó họ mua bảo hiểm thân thể. Nhưng những sắp đặt như thế không có sẵn cho người bệnh, vì tòa án từ lâu đã tuyên bố rằng việc khước từ quyền kiện bác sĩ trong trường hợp chữa trị sai là không thể thi hành được, vì điều đó “đi ngược tinh thần chính sách công”. Các quy định như thế đi ngược với chủ nghĩa tự do: chúng tước bỏ quyền tự do hợp đồng đối với những gì các bên thấy thỏa đáng mà pháp luật không cấm.

Đối với bệnh nhân, những quy định này có vẻ tốt đẹp và là một hình thức hiệu quả để bảo vệ họ. Chúng ta sẽ sớm quay lại vấn đề bảo vệ này, còn hiện giờ hãy lưu ý rằng không phải lúc nào bạn cũng chiếm lợi thế khi mua quyền khởi kiện. Giả sử mọi người có quyền khởi kiện các nhà làm tóc nếu bị họ làm hư tóc, khi đó giá một lần cắt tóc chắc chắn phải tăng thêm ít nhất 50 đô-la! Tại sao? Vì như thế các

hiệu làm đẹp mới đủ khả năng mua bảo hiểm để mà bồi thường cho bạn 17 triệu đô-la mỗi khi họ “tặng” bạn một cái đầu nham nhở. Liệu bạn có muốn tiết kiệm 50 đô-la mỗi lần cắt tóc bằng cách từ bỏ quyền kiện tụng này không? Hay bạn tức giận vì bị ngăn cản thực hiện quyền này?

Vâng, chúng tôi biết mọi sự so sánh đều khập khiễng, nhưng nhìn xem, cả khách hàng y tế lẫn những người đóng thuế tại Mỹ hiện phải đóng tiền để có thể khởi kiện 85.000 vụ hàng năm xoay quanh những sai lầm của cơ quan y tế. Những vụ kiện tụng này tiêu phí từ 11 đến 29 tỉ đô-la mỗi năm. Phần chi phí sửa sai tại các bệnh viện chiếm khoảng 5-9% tổng chi phí hoạt động của họ, có nghĩa là chi phí pháp lý không biết tự bao giờ đã trở thành một bộ phận quan trọng trong chi phí của hệ thống chăm sóc y tế. Tất nhiên, các con số trên có thể gây tranh cãi, nhưng không ai nghi ngờ rằng hàng tỉ đô-la đã được chi ra để mua bảo hiểm nhằm né tránh trách nhiệm. Thật vậy, nhiều bác sĩ phải chi đến 100.000 đô-la, hoặc nhiều hơn, để mua các hợp đồng bảo hiểm trách nhiệm hàng năm, và một phần trong số đó được tính vào hóa đơn khám chữa bệnh của bạn!

Đó là chưa kể các loại chi phí ẩn mà bạn không thể nhìn thấy hoặc không thể biết. Ví dụ, nhiều bác sĩ thích cho thuốc mạnh nên kê những loại thuốc “vượt cấp”, đắt tiền một cách không cần thiết mà không xem xét những phương án khác có lợi hơn cho người bệnh, cả về mặt sức khỏe lẫn tài chính. Một loại chi phí gián tiếp khác là những báo cáo sai sót khi điều trị trong bệnh viện và giữa các nhà bào chế thuốc. Đáng thất vọng!

Thoạt nhìn, dường như bệnh nhân được hưởng lợi từ quy định chịu trách nhiệm theo kết quả điều trị. Nếu họ bị yêu cầu khước từ quyền kiện bác sĩ, liệu họ có nhận được sự điều trị tốt hơn? Liệu họ có phải hy sinh một quyền lợi quan trọng mà không được nhận lại gì cả? Điều này tùy thuộc vào ngữ cảnh khi không-có-quyền-kiện- tụng xảy ra. Nhiều bệnh nhân không muốn trả thêm chi phí cho bác sĩ để họ “bán trách nhiệm” cho các công ty bảo hiểm, nên hai bên thỏa thuận với nhau để có một toa thuốc giá thấp hơn. Nhưng, việc này không được tòa án chấp nhận, vì người được chữa trị và người điều trị không được lập các thỏa thuận “giảm giá” để hủy bỏ quyền khởi kiện của bệnh nhân.

Một lý do khác cho phép bệnh nhân chọn từ bỏ quyền khởi kiện là

tác dụng gây nản lòng của trách nhiệm điều trị, vốn thường được cường điệu hóa. Bạn cần biết rằng giá một hợp đồng bảo hiểm trách nhiệm y khoa không được xác định dựa trên kinh nghiệm chuyên môn của bác sĩ. Có nghĩa là bất kể ông ta từng bị kiện bao nhiêu lần về những vụ chữa trị sai, ông ta vẫn chỉ đóng một khoản phí bảo hiểm như nhau! Tất nhiên, nhiều bác sĩ muốn tránh bị kiện và không ngần ngại chủ động dùng biện pháp tài chính mạnh để ngăn ngừa chuyện này (qua các hợp đồng bảo hiểm). Vì thế, rủi ro tài chính trong các vụ kiện điều trị sai không phải là lý do chính thúc đẩy những người chữa bệnh làm tốt hơn công việc và trách nhiệm của mình.

Về phía bệnh nhân, nhiều người trong số họ cũng không muốn kiện bác sĩ vì tội tắc trách, hoặc giả nếu họ có kiện thì cũng nhanh chóng đạt được sự hòa giải mà không đặt trọng tâm vào chuyện bồi thường tài chính. Khảo sát tại một bệnh viện ở New York cho thấy chỉ 2% bệnh nhân bị tổn hại vì sự vô trách nhiệm của bác sĩ nộp đơn khởi kiện hàng năm. Trong số này, đối với các vụ bệnh nhân thắng kiện, họ không tìm được bằng chứng nào cho thấy có sự bất cẩn hay tắc trách của bác sĩ! Ngược lại, người ta thấy có bằng chứng thể hiện sự vô trách nhiệm của các nhà chuyên môn trong những vụ nguyên đơn thua kiện! Nói ngắn gọn, hầu hết những người bị điều trị sai đều không được bồi thường, và nhiều bệnh nhân được bồi thường thì không hề bị chữa trị sai.

Chúng tôi nghĩ luật pháp không nên bỏ quy định buộc bác sĩ phải bồi thường cho sự tắc trách của họ. Nhưng chúng tôi cho rằng người bệnh phải có quyền tự do giao kết hợp đồng theo ý muốn của họ, và sẽ có nhiều người muốn từ bỏ quyền này để chọn một phương án khác tốt hơn. Và nếu số tiền bồi thường đủ lớn thì không mấy người từ bỏ quyền khởi kiện. Sự thật là ngay cả một bệnh nhân thắng kiện và được bồi thường thì số tiền cuối cùng họ nhận được chỉ vào khoảng 60% tổng số chi trả (40% còn lại được chuyển vào tài khoản của luật sư). Lẽ thường, nếu một người có thể dành dụm được chút ít bằng cách từ bỏ quyền khởi kiện thì họ lại có xu hướng từ bỏ nó. Tất nhiên, điều này càng đúng hơn với những người có mức thu nhập khiêm tốn. Vì không thể mua một dịch vụ y tế loại trừ quyền khởi kiện, nên những người không có khả năng trả thêm cho quyền khởi kiện sẽ bị tách ra khỏi cuộc chơi. Vì thế, nếu việc bảo hiểm rủi ro do tắc trách thực sự có thể làm giảm tần suất bệnh nhân bị điều trị sai thì những lợi ích này có thể dễ dàng bị “cản trừ” vào các tổn thất mà những người không đủ khả năng tài chính phải gánh chịu.



Một vấn đề khác của hệ thống chăm sóc y tế hiện hành là các phán quyết của tòa án dành cho bên thiệt hại do bị điều trị sai có phần thất thường. Thật khó mà tiên đoán bên nguyên sẽ nhận được nhiều hay ít. Trong các vụ kiện về vấn đề điều trị của bác sĩ, bệnh nhân đôi khi nhận được những phần thưởng “bồi thường tổn thất răn đe”, tức là quan tòa phạt nặng những người làm sai. Nhưng những phán quyết này cũng có mức nặng nhẹ rất khác nhau. Vì thế, có lẽ tốt nhất là bệnh nhân nên mua một loại “vé số sức khỏe” nào đó để phòng thân, loại có trị giá giải thưởng đến 1.000.000 đô-la, để nếu 40% trong số đó có chảy vào túi các luật sư thì họ cũng còn lại một số tiền kha khá, đủ để bù đắp quyền không kiện bác sĩ!

Các nhà kiến trúc lựa chọn sẽ rất vui khi biết rằng nhiều người sẽ khá hơn nếu được trao quyền tự do khước từ trách nhiệm bồi thường của bên kia. Nhóm này không chỉ bao gồm những người không đủ khả năng chi trả cho các dịch vụ chăm sóc y tế, mà có cả những người vừa đủ sức mua dịch vụ, vừa muốn nhận được bù đắp ngay bằng tiền mặt, thay vì quyền kiện tụng. Lẽ tự nhiên là bệnh nhân sẽ, trong hoàn cảnh nào đó, bị buộc phải từ bỏ quyền lợi của họ mà không được gì cả, vì đó là điều các nhà cung cấp dịch vụ y tế muốn. Nhưng thị trường không vận hành như thế. Hãy nhớ rằng bạn càng mua nhiều bảo hiểm, bạn càng trả nhiều tiền và quyền khởi kiện khi đó là một hình thức bảo hiểm. Miễn là có cạnh tranh, bệnh nhân sẽ được hưởng lợi ngay cả khi họ từ bỏ quyền khởi kiện của mình. Chúng tôi tự tin rằng nếu kiến nghị chúng tôi sắp nêu ra dưới đây được chấp nhận, chúng tôi sẽ chọn cả hai: quyền từ bỏ quyền khởi kiện, và các nhà cung cấp dịch vụ y tế chất lượng cao chấp nhận giao kết này qua một khoản bù đắp thỏa đáng.

Kiến nghị đó là gì? Đó là các nhà kiến trúc lựa chọn phải xem xét một cách nghiêm túc việc thực hiện quyền tự do giao kết hợp đồng trách nhiệm trong trường hợp điều trị tắc trách với nhận thức rằng điều đó có lợi cho cả người bệnh lẫn bác sĩ. Có thể người bệnh khó mà hiểu được bản chất của trách nhiệm bồi thường qua việc điều trị sai và hệ quả của hành động từ bỏ quyền khởi kiện, vì thế khước từ quyền khởi kiện cần được cân nhắc thấu đáo, tránh những quyết định bốc đồng, và phải được lập thành văn bản, trong đó nêu rõ những gì bị từ bỏ. Điều quan trọng nhất là tòa án thường không thích buộc các bên phải thực hiện các điều khoản khước từ lẫn đâu đó trong những bản hợp đồng dài lê thê.

Chúng tôi lại kiến nghị rằng các công ty bảo hiểm sức khỏe phải được phép đưa ra những gói bảo hiểm có và không có quyền khởi kiện tội tặc trách của bác sĩ. Tất nhiên, chúng tôi hiểu việc xác lập một lựa chọn mặc định là vấn đề quan trọng. Nếu từ bỏ quyền khởi kiện là mặc định thì việc bảo đảm thực thi quyền này còn tốn kém hơn nhiều, và khi đó đa số người bệnh thường chọn giải pháp khước từ (xin nhớ lại phần trước của cuốn sách, rằng người ta có xu hướng từ bỏ những lựa chọn khó).

Đối với những người nhận thức rõ ràng về việc cần thiết phải kiện ra tòa các vụ điều trị sai lầm, chúng tôi xin đưa ra một kiến nghị tham vọng hơn: người bệnh được phép kiện đối với những vụ điều trị sai có chủ ý hoặc khinh suất, chứ không phải do bất cẩn. Theo cách này, họ có quyền “mua” quyền bồi thường trách nhiệm cao hơn, và tất nhiên họ phải trả nhiều tiền hơn. Như vậy, quyền khởi kiện sẽ trở thành phổ biến. Đề nghị “mua” phải đi kèm các thông tin chi tiết để người mua biết rõ họ sẽ mất gì, nếu không chấp nhận đề nghị đó. Nói chung là nếu được cung cấp thông tin đầy đủ, người ta sẽ dễ dàng quyết định mua bất kỳ loại bảo hiểm nào dưới hình thức một quyền khởi kiện, và những người khác nếu muốn cũng dễ dàng chọn một phương án khác.

Khước từ quyền khởi kiện bảo đảm cho cả bệnh nhân và bác sĩ cùng hưởng lợi từ quyền tự do giao kết hợp đồng. Nhiều bang của Hoa Kỳ đang từng bước áp dụng các biện pháp giảm chi phí từ những vụ điều trị sai. Ví dụ, California định rõ giới hạn bồi thường trên các thiệt hại phi kinh tế. Một vài quốc gia như New Zealand, Đan Mạch, Thụy Điển và Phần Lan đang thực hiện chính sách hành chính “không phạm lỗi” tương tự những quy định được áp dụng trong chính sách lương bổng của người lao động tại Mỹ. Họ sẵn sàng thanh toán cho các thương tổn được định nghĩa trước, nếu là hậu quả từ việc chữa trị, bất kể do sự tặc trách của bác sĩ hay không.

Theo quan điểm của chúng tôi, các nhà làm luật cần suy nghĩ nghiêm túc về việc gia tăng quyền tự do giao kết hợp đồng trong lĩnh vực điều trị bệnh. Điều đó giúp họ kiểm chứng việc giảm chi phí y tế mà không giảm chất lượng khám chữa bệnh. Tăng quyền tự do giao kết hợp đồng không giải quyết toàn bộ cuộc khủng hoảng của nền y tế công của Mỹ, nhưng nó ít nhất có hiệu quả và trong lĩnh vực này thì mọi nỗ lực đều đáng trân trọng.



Dù đã trình bày rất nhiều cú hích, nhưng chúng tôi tin rằng còn vô số những cú hích khác cũng đáng được nêu ra. Sau đây là mười cú hích mi-ni, nếu bạn muốn tiếp tục tìm hiểu. Nếu bạn từng tạo ra hay biết đến những cú hích hiệu quả, xin mời bạn chia sẻ cùng chúng tôi tại trang web: [www.nudges.org](http://www.nudges.org)

Nhiều người có tính từ thiện bốc đồng và chúng tôi nghi ngờ rằng do trì trệ mà họ cho ít hơn so với số tiền (hay quà) mà họ thực sự muốn tặng. Tư duy phản xạ của họ muốn cho đi, nhưng tư duy trực giác của họ lại không muốn làm điều đó. Đã bao nhiêu lần bạn nghĩ mình phải giúp đỡ một ai đó, nhưng rồi bạn không làm vì giây phút đó qua đi và bạn tập trung vào những việc khác?

Một cú hích đơn giản là chương trình “*Ngày mai còn cho đi nhiều hơn*”. Ý tưởng chính của chương trình này là hỏi những người xung quanh xem họ có sẵn lòng hiến tặng một khoản tiền nào đó trong tương lai gần hay không, và cam kết tăng dần số tiền đó sau mỗi năm. Nếu quyết định tham gia, họ chỉ việc gọi điện hoặc gửi một email ngắn gọn đến cho chương trình vào bất cứ lúc nào. Ai mà không vui lòng đăng ký tham gia một chương trình như thế?

Anna Bremen (2006) đã thí điểm ý tưởng này với sự cộng tác của một tổ chức từ thiện lớn. Các nhà hảo tâm đang đóng góp hàng tháng

được mời gọi tăng thêm số tiền từ thiện của họ ngay lập tức, hoặc bắt đầu sau hai tháng nữa. Nhóm chọn phương án thứ hai đã tăng tiền từ thiện của họ thêm 32%. Chúng tôi cũng tham gia một số thí nghiệm khác với sự hỗ trợ của trường đại học của chúng tôi, và kết quả ban đầu cũng rất khả quan. Nếu mục tiêu là tăng tiền từ thiện thì đây là một cách dễ làm. Trên thực tế, chương trình “*Ngày mai còn cho đi nhiều hơn*” đã mang đến nhiều tiền hơn cho những người cần giúp đỡ, trong khi lại làm vui lòng các nhà hảo tâm có thiện chí nhưng hay quên, những người rất muốn cho đi, nhưng rồi lại bị trì kéo vào những chuyện riêng tư khác.

Nói đến vấn đề thuế và việc xử lý thủ tục tự động, không một nhà kiến trúc lựa chọn nào có thể thiết kế được hệ thống thuế thu nhập hiện hành như của Hoa Kỳ, vốn nổi tiếng vì sự phức tạp. Việc khấu trừ thuế tại nguồn là tiến bộ lớn giúp đơn giản hóa cuộc sống của mọi người.

Người dân và Cục Thuế Liên bang Mỹ đều được hưởng lợi nhiều hơn, nếu quy trình thu nộp và hoàn thuế được tự động hóa. Nhà kinh tế học Austan Goolsbee (2006) đề xuất một giải pháp đơn giản gọi là Hoàn thuế tự động. Theo đó, bất kỳ ai không kê khai các khoản khấu trừ và không có thu nhập không thường xuyên (tiền thưởng chẳng hạn) với Cục Thuế Liên bang thì sẽ được hoàn thuế đúng số tiền họ đã kê khai. Để kê khai thu nhập, người nộp thuế chỉ cần ký tên vào tờ khai và gửi đến văn phòng Cục Thuế Liên bang (hoặc đăng nhập vào trang web của Cục Thuế Liên bang để kê khai trực tuyến). Tất nhiên, người nộp thuế phải kê khai lại, nếu có thay đổi tình trạng thu nhập, hoặc bắt đầu nhận những khoản thu nhập mới mà họ chưa kê khai trước đó.

Goolsbee ước tính cú hích này có thể tiết kiệm cho người nộp thuế Hoa Kỳ đến 225 triệu giờ chuẩn bị thủ tục giấy tờ và hơn 2 tỉ đô-la chi phí thuê dịch vụ kê khai thuế một năm.

Nhiều người rất cần sự hỗ trợ để đạt được các mục tiêu hay kỳ vọng của họ. Tự cam kết bằng một hành động cụ thể là một trong những cách tăng khả năng thành công. Đôi khi thực hiện một cam kết là điều khá dễ dàng, nhưng nhiều lúc quả thật rất khó khăn. Bạn còn nhớ câu chuyện về cuộc đánh cược giảm cân giữa hai sinh viên đại học ở Chương 2 chứ? Vâng, một người trong số họ, Dean Karlan, giờ đây đã là giáo sư kinh tế của Đại học Yale, đã lập nhóm cùng cộng sự Ian Ayres và thành lập một doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến từ khái niệm “hỗ trợ thực hiện cam kết” nói trên qua trang web [stickk.com](http://stickk.com).

Stickk đề xuất hai cách tạo cam kết: tài chính và phi tài chính. Với cam kết tài chính, người tham gia sẽ đóng một khoản tiền và đồng ý hoàn thành một mục tiêu vào một ngày nhất định trong tương lai (xa hoặc gần tùy theo mục tiêu dài hay ngắn). Họ cũng phải định nghĩa rõ thế nào gọi là hoàn thành mục tiêu. Ví dụ, họ có thể cam kết giảm cân sau hai tháng và kết quả phải được bác sĩ kiểm tra và xác nhận tại phòng khám; hay họ cam kết bỏ thuốc lá sau một tháng và phải được kiểm tra tại bệnh viện. Nếu đạt được mục tiêu, họ có thể nhận lại tiền; nếu không đạt, tiền “ký quỹ” của họ sẽ được chuyển vào một quỹ từ thiện. Cam kết phi tài chính gồm áp lực ngang hàng (gửi email thông báo cho gia đình hay bạn bè biết bạn thành công hay thất bại) và tự theo dõi tiến trình hoàn thành mục tiêu của bạn trên blog cá nhân.

Mục tiêu của người tham gia có thể là giảm cân, bỏ thuốc lá, luyện tập thể dục thể thao nhiều hơn, cải thiện điểm số... Thậm chí, họ có thể đặt ra những mục tiêu tưởng chừng rất viễn vông như chinh phục đỉnh Kilimanjaro ở châu Phi vào mùa tuyết phủ (chứng minh bằng ảnh chụp), khám phá thảo nguyên bao la của Mông Cổ (dấu thị thực nhập cảnh), tung hứng bảy quả cam và một trái dưa hấu cùng lúc (bằng video), chạy ma-ra-tông, tiết kiệm tiền, giảm sử dụng gas, điện (dù không sáng tạo lắm, nhưng cũng đáng khuyến khích)... hay bất cứ mục tiêu nào mà họ có thể đưa lên một trang web.

Nhiều tổ chức đã ra đời chỉ để giúp người khác lập cam kết và

hoàn thành cam kết của họ. Tổ chức Hành động theo Cam kết để Giảm và Xóa bỏ Hút thuốc lá (Committed Action to Reduce and End Smoking – CARES) là một chương trình tiết kiệm được Green Bank of Caraga ở Mindanao, Philippines chủ trương. Người muốn bỏ hút thuốc lá sẽ mở một tài khoản với số dư ban đầu tối thiểu một đô-la Mỹ. Trong sáu tháng sau đó, họ sẽ bỏ vào tài khoản số tiền mà họ lẽ ra đã sử dụng để mua thuốc lá. Hết sáu tháng, chủ tài khoản sẽ làm xét nghiệm nước tiểu để xác nhận rằng họ không còn hút thuốc tại thời điểm đó. Nếu thành công, họ nhận lại cả gốc lẫn lãi; ngược lại, tiền của họ sẽ được chuyển vào tài khoản của một tổ chức từ thiện.

Chương trình này khá thành công tại Philippines khi có đến 53% số người tham gia đạt được mục tiêu của họ. Không một mưu mẹo chống hút thuốc nào, cũng không một miếng dán cai thuốc nào có thể thành công như thế!

Bài bạc gây ra nhiều hệ lụy và có thể nói rằng nếu chúng tôi là nhà nước, chúng tôi sẽ không độc quyền kiểm soát các công ty xổ số vốn chỉ trả cho người may mắn trên dưới 50% số tiền họ trúng thưởng. Nếu bạn muốn chơi trò đỏ đen, hãy cá cược bóng đá với bạn bè của bạn. Tuy nhiên, những người ham mê cờ bạc quanh ta khá nhiều, và họ thực sự cần được giúp đỡ để thoát ra.

Và đây là một cú hích hết sức khéo léo. Hơn một thập kỷ qua, một số bang của Hoa Kỳ trong đó có Illinois, Indiana và Missouri đã ban hành nhiều đạo luật khuyến khích những người ham mê cờ bạc đăng ký vào một danh sách tự cấm mình bước vào các sòng bạc hay nhận tiền thắng bạc. Ý tưởng chính là nếu một người nào đó có vấn đề về tự kiểm soát bản thân, họ sẽ cảnh giác về những khiếm khuyết của mình và sẽ muốn dùng tư duy phản xạ để chế ngự tư duy trực giác. Tuy nhiên, những tay mê cờ bạc nặng cần tranh thủ sự trợ giúp của nhà nước để “cai nghiện”. Chúng tôi nghĩ nên nghiên cứu sâu hơn cú hích tự cấm này để áp dụng vào nhiều lĩnh vực khác.

Không một công ty bảo hiểm nào thích thanh toán những hóa đơn y tế khổng lồ cho khách hàng. Đừng lo, vẫn có những cú hích rất sáng tạo dành cho họ. Hãy xem chương trình “Destiny Health Plan” đang được áp dụng tại bốn bang Illinois, Wisconsin, Michigan và Colorado của Mỹ. Chương trình này mang đến cho khách hàng một phúc lợi để giúp họ có những lựa chọn lành mạnh: Khách hàng nào thường xuyên tập thể dục hàng tuần tại một câu lạc bộ nào đó, có con đang tham gia một đội bóng, hoặc có kết quả đo huyết áp tốt sẽ được tặng điểm thưởng khi đi máy bay, ở khách sạn, mua hàng, đặt báo tháng... Như vậy, qua sinh hoạt lành mạnh mà khách hàng của các công ty bảo hiểm sẽ ít phải vào bệnh viện hơn, ít sử dụng thuốc men hơn và tất nhiên hóa đơn y tế của họ của giảm xuống.

Vào mùa nóng, người ta mở máy lạnh và vì thế tấm màng lọc của chúng mau bị bụi bám dày và cần được thay mới, nếu không, máy lạnh sẽ nhanh chóng bị đóng băng và ngừng hoạt động. Không may là chúng ta khó mà nhớ được khi nào cần thay lọc, và không ngạc nhiên lắm khi nhiều người trong chúng ta phải trả những hóa đơn tiền điện khổng lồ. Thực ra giải pháp rất đơn giản: chỉ cần một đèn cảnh báo màu đỏ nhỏ được thiết kế tại nơi dễ nhìn thấy trên bề mặt máy lạnh là đủ. Mỗi khi tấm lọc bị bám bẩn quá mức, đèn đỏ sẽ sáng lên và người ta biết rằng đã đến lúc phải thay lọc bụi. Ngày nay, nhiều loại xe hơi và tủ lạnh đời mới đang được áp dụng loại cú hích này để cảnh báo người dùng thay lọc nhớt hay lọc nước.

Tại sao không sản xuất một sản phẩm có tác dụng giúp người ta từ bỏ một thói quen xấu nào đó theo nguyên tắc cú hích? Khi đó, tư duy phản xạ sẽ ngăn chặn tư duy trực giác thông qua sản phẩm đó bằng một mệnh lệnh: “Dừng lại!”.

Ngày nay, nhiều sản phẩm đang được sản xuất ra để thực hiện đúng sứ mạng này. Những người muốn bỏ thói quen cắn móng tay giờ đây có thể mua loại sơn móng tay có vị đắng như Mavala hay Orly No Bite. Đối với những người nghiện rượu, các nhà bào chế thuốc đã



cho ra đời Disulfiram (hay antabuse), là một hoạt chất có tác dụng làm cho người uống rượu phải nôn ra và tạo dư vị khó chịu trong cổ họng ngay khi họ dùng rượu trở lại. Disulfiram còn có tác dụng rất tích cực trong quá trình điều trị cai nghiện cho người nghiện rượu mãn tính.

Chúng tôi dành cú hích thú vị nhất này để trình bày cuối cùng. Cuộc sống hiện đại đôi khi bắt chúng ta phải chịu đựng những hành vi hay lối cư xử thiếu lịch sự của những người xung quanh. Từng ngày, từng giờ người ta gửi đi những bức email giận dữ để rồi họ hối hận ngay sau đó vì đã dùng những lời lẽ không hay hoặc xúc phạm người nhận (là những người họ quen biết, đối tác hoặc thậm chí là những người thân yêu nhất của họ). Vài người trong chúng ta đã học quy tắc đơn giản này: đừng gửi những lá thư thù hận hay nguyên rủa ai trong cơn nóng giận. Hãy giữ nó lại với bạn ít nhất một ngày trước khi bạn quyết định gửi đi. (Thực ra, ngày hôm sau khi bạn đã bình tĩnh trở lại, có lẽ bạn cũng không còn nhớ đến nó nữa, đừng nói đến chuyện gửi thư mắng mỏ người kia!). Tuy nhiên, nhiều người không biết hoặc không muốn theo nguyên tắc này. Chúng tôi nghĩ ở khía cạnh này, các chương trình phần mềm có thể giúp ích cho chúng ta rất nhiều.

Chúng tôi đề nghị cài đặt một phần mềm hay tính năng “Kiểm tra độ lịch sự” có thể cho biết một cách chính xác email bạn sắp gửi đi có chứa “thông điệp giận dữ” hay không bằng một cảnh báo: “LƯU Ý: ĐÂY LÀ MỘT EMAIL KHÔNG THÂN THIỆN. BẠN CÓ THỰC SỰ MUỐN GỬI NÓ ĐI KHÔNG?”; hoặc “LƯU Ý: ĐÂY RÕ RÀNG LÀ MỘT EMAIL KHÔNG THÂN THIỆN. NÓ SẼ ĐƯỢC GIỮ LẠI CHO TỚI KHI NÀO BẠN RA LỆNH “GỬI” KHÁC TRONG VÒNG 24 GIỜ TỚI”.

Tư duy phản xạ có thể thú vị hơn và thông minh hơn tư duy trực giác, mà đôi khi không cần phải thật thông minh mới được xem là thú vị. Chúng tôi nghĩ Con người sẽ có cuộc sống tốt đẹp hơn, nếu họ nâng cao hơn nữa phẩm chất mà Abraham Lincoln gọi là “phần thánh thiện hơn trong tính người của chúng ta”.



# Chương 14

## NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

Ai là người không tán thành việc sử dụng các cú hích? Chúng tôi nhận thấy những người chống chủ nghĩa gia trưởng và có lẽ nhiều người khác sẽ phản bác. Chúng ta lần lượt xem xét một số phản biện sau đây, từ những phản biện yếu nhất đến những ý kiến trái chiều mạnh mẽ nhất.

### Con dốc trơn<sup>(14)</sup>

Quả thật, chúng ta quan ngại những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do đang trượt xuống một con dốc trơn tuột cần cảnh báo. Những kẻ nghi ngờ tác dụng của những cú hích e rằng một khi chấp nhận, dù một thứ chủ nghĩa gia trưởng khiêm tốn nhất về vấn đề tiết kiệm hay bảo vệ môi trường, thì những sự can thiệp mang tính chất xâm phạm cao chắc chắn sẽ xuất hiện. Họ có thể phản bác rằng nếu chúng ta cho phép các chiến dịch truyền thông khuyến khích người dân tiết kiệm năng lượng thì cỗ máy tuyên truyền của chính phủ Mỹ sẽ nhanh chóng chuyển từ giáo dục sang các hành động ép buộc và cấm đoán.

Những người chỉ trích có thể dễ dàng nhìn thẳng vào sự công kích dữ dội của điều dưỡng như đối với họ là những hình thức xâm phạm không thể chấp nhận được của chủ nghĩa gia trưởng. Cảnh báo nguy hiểm của việc hút thuốc lá là một ví dụ. Người ta đi từ những cảnh báo nhẹ nhàng nhất cho đến những chiến dịch tuyên truyền sâu rộng và quyết liệt nhất, kể cả đánh thuế cao và cấm hút thuốc nơi công cộng. Và, người hút thuốc lá dù hoang tưởng nhất cũng biết rằng sẽ có ngày chính phủ kiểm soát hoàn toàn vấn đề sản xuất và tiêu thụ thuốc lá, hoặc cấm hẳn sự tồn tại của thuốc lá. Thực ra, nhiều người hoan nghênh cú hích này đối với thuốc lá, dù không đồng ý lắm đối với rượu. Vậy chúng ta nên dừng ở đâu? Trượt xuống đáy con dốc là điều không thể, nhưng trước khi sự việc có thể bị đẩy đi quá xa, những người chỉ trích cho rằng tốt hơn là nên tránh con dốc ngay từ đầu.

Chúng tôi xin đưa ra ba luận điểm trả lời cho mối quan tâm của họ. Đầu tiên là sự tin cậy dựa trên lý lẽ “con dốc trơn” đã cố ý đánh chìm vai trò và giá trị các đề nghị của chúng tôi. Nếu những cú hích của chúng tôi giúp mọi người tiết kiệm được nhiều hơn, no ấm hơn, đầu tư sinh lợi hơn và chọn được những gói bảo hiểm có lợi hơn, tất nhiên theo sự tự nguyện và quyền lựa chọn của mỗi người, há chẳng phải là một điều tốt? Nếu những lời khuyên của chúng tôi là ngu xuẩn, vậy những lời phê bình mang tính xây dựng chẳng lẽ không tốt hơn phép nguy biện “con dốc trơn” đầy giả thuyết để phản bác? Và nếu đề nghị của chúng tôi là có giá trị, chúng ta hãy cùng thực hiện. Chúng ta hãy làm tất cả những gì có thể để đổ thêm cát vào con dốc nhằm làm cho nó không còn trơn nữa!

Câu trả lời thứ hai là vị thế tự do của chúng tôi, vốn yêu cầu tôn trọng quyền tự do từ bỏ quyền lợi với chi phí thấp, sẽ làm giảm độ nghiêng của con dốc tưởng chừng rất trơn này. Những đề nghị của chúng tôi được thiết kế một cách chủ ý để bảo vệ quyền tự do lựa chọn. Trong nhiều lĩnh vực khác nhau, từ giáo dục đến bảo vệ môi trường hay vấn đề chẩn đoán và điều trị sai, chúng tôi luôn ý thức tạo ra quyền tự do lựa chọn cho nơi nào còn đang thiếu. Miễn là những người tìm kiếm và bằng lòng với giải pháp của riêng họ có thể dễ dàng tránh sự can thiệp của chủ nghĩa gia trưởng, thì nguy cơ sụt giảm giá trị gây ra bởi những kẻ chống chủ nghĩa gia trưởng sẽ ở mức thấp nhất. Những lý lẽ dựa vào “con dốc trơn” chính là những lý lẽ kém thuyết phục nhất vì không thể phân biệt chuỗi hành động được đề nghị là xấu xa, không thể chấp nhận được hay đáng sợ. Là những người ủng hộ quyền tự do lựa chọn, chúng tôi có thể mạnh dạn nói rằng phương pháp của chúng tôi luôn phản đối những kiểu cách can thiệp đáng bị phản bác nhất.

Luận điểm thứ ba là điều chúng tôi luôn nhấn mạnh trong suốt quyển sách này: Trong nhiều trường hợp, một loại cú hích nào đó là không thể tránh khỏi, cho nên thật vô nghĩa khi yêu cầu chính phủ đứng ngoài cuộc. Các nhà kiến trúc lựa chọn, dù tư hay công, phải làm một điều gì đó. Nếu chính phủ có ý ban hành quy định kiểm soát danh mục thuốc bảo hiểm y tế theo chỉ định của bác sĩ thì một kiến trúc lựa chọn tương ứng phải được hoàn thiện trước. Đối với vấn đề ô nhiễm môi trường, luật lệ phải được thiết lập trước, dù chỉ để xác nhận rằng những kẻ gây ô nhiễm không phải chịu trách nhiệm gì cả, hoặc họ có thể gây ô nhiễm mà không bị trừng phạt.

Cuộc sống thường phát sinh những vấn đề mà chúng ta không thể tiên đoán được. Ngay cả các định chế xã hội cũng cần các quy tắc để quyết định xem những tình huống ấy phải được giải quyết như thế nào. Nếu những quy tắc đó trông có vẻ vô hình thì đó là do người ta xem chúng quá hiển nhiên và dễ nhận biết, đến mức họ không nhận ra rằng chúng đang tồn tại.

Những người không đồng tình sử dụng những cú hích có lẽ sẽ chấp nhận quan điểm này đối với lĩnh vực tư nhân. Có lẽ họ tin rằng áp lực cạnh tranh có thể đánh bại những loại cú hích tệ hại nhất. Các công ty cho thuê xe hơi hay điện thoại di động hãy coi chừng bị mất khách hàng, nếu tiếp tục đẩy người tiêu dùng vào những hướng bất lợi. Chúng tôi đã từng đề cập đến vấn đề dựa trên quan điểm này và chúng tôi sẽ còn tiếp tục làm như thế. Hiện tại, chúng tôi muốn tập trung vào lý lẽ theo lối nguy hiểm “cái dốc trơn” đối với riêng nhà nước. Những người đưa ra lý lẽ này đôi khi nói như thể chính phủ có thể không can dự, như thể các quy tắc mặc định làm nền tảng từ trên trời rơi xuống vậy. Đây là một sai lầm lớn. Điều chắc chắn là các quy tắc mặc định đang được áp dụng hiện nay trong bất cứ ngữ cảnh cụ thể nào có thể là tốt nhất, hiểu theo nghĩa chúng thúc đẩy sự quan tâm của con người một cách toàn diện hay ngang bằng. Tuy nhiên, quan điểm đó cần được bảo vệ bởi những chứng lý vững chắc, chứ không phải bằng các giả thuyết. Cuối cùng, thật khôi hài cho những ai đánh giá thấp vai trò của nhà nước mà nghĩ rằng trong mọi lĩnh vực, các chính phủ từng tồn tại trong quá khứ đã va vấp, bằng cách này hay cách khác, khi muốn tạo ra những sắp đặt xã hội chuẩn mực.

## Những cú hích xấu và những cú hích tồi

Để đưa ra những cú hích hữu ích, các nhà kiến trúc lựa chọn có thể có lộ trình của họ. Những người thích dùng quy tắc mặc định này để hích quy tắc mặc định khác có thể làm thế vì lợi ích kinh tế riêng của họ. Chúng ta hãy bắt đầu bằng quan điểm cho rằng các nhà kiến trúc lựa chọn trong mọi lĩnh vực của cuộc sống luôn nhận được lợi ích khi dùng những cú hích thúc đẩy người khác theo hướng có lợi cho họ (hoặc thân chủ của họ), hơn là có lợi cho người sử dụng. Vậy kết luận là gì? Các nhà kiến trúc lựa chọn thực sự có thể bị xung đột lợi ích với khách hàng của họ. Chúng tôi cố gắng sắp xếp các lợi ích để giải thích - khi có thể, và sẽ mượn đến yếu tố kiểm tra và tính minh

bạch - khi không thể.

Vấn đề đầu tiên là chúng ta có nên lo lắng về các nhà kiến trúc lựa chọn công hơn các nhà kiến trúc lựa chọn tư không? Có lẽ thế, nhưng chúng tôi lo lắng cả hai. Thật khập khiễng khi nói rằng các nhà kiến trúc lựa chọn công nguy hiểm hơn những người đồng nghiệp tư nhân của họ. Các nhà quản lý trong lĩnh vực công phải trả lời cử tri của họ, trong khi các nhà quản lý trong khu vực tư nhân có trách nhiệm tối đa hóa lợi nhuận và giá cổ phiếu, chứ không phải phúc lợi của người tiêu dùng. Thực ra, một số người ngờ vực nhất về nhà nước cho rằng trách nhiệm duy nhất của các nhà quản lý tư là tối đa hóa giá cổ phiếu. Như chúng tôi đã từng nhấn mạnh, *bàn tay vô hình*<sup>(15)</sup> sẽ, trong một hoàn cảnh cụ thể, dẫn dắt những người muốn tối đa hóa lợi nhuận đến chỗ tối đa hóa phúc lợi cho người tiêu dùng. Nhưng khi người tiêu dùng bị lẫn lộn về các tính năng của những sản phẩm mà họ mua, thì chính vấn đề tối đa hóa lợi nhuận khiến người ta bối rối, đặc biệt trong ngắn hạn, nhưng cũng có thể trong cả dài hạn.

*Bàn tay vô hình* hoạt động hiệu quả nhất khi sản phẩm là đơn giản và được mua bán thường xuyên. Chúng ta ít khi lo lắng về việc người tiêu dùng có thể bị các nhà sản xuất làm cho kiệt quệ. Nhà sản xuất nào để mất tín nhiệm hay bất ngờ tăng giá hàng hóa sẽ không trụ được lâu trên thương trường. Nhưng một nhà môi giới thế chấp không xác định được mức sinh lời của các khoản đầu tư cũng sẽ nhanh chóng biến mất lúc khách hàng của anh ta nhận được tin xấu.

Các biên tập viên của tờ *Economist* trong một ứng xử đầy cảm thông về chủ nghĩa gia trưởng tự do đã nêu ra lưu ý này: “Trên quan điểm tự do, có một hiểm họa phát sinh từ việc đi quá giới hạn, và đó là điều cần hết sức chú ý. Các chính khách khó có thể là những người xa lạ trong nghệ thuật định hướng lựa chọn của công chúng và đầu cơ quyết định của họ vào các đảng phái chính trị. Và, điều gì có thể ngăn cản các nhà vận động hành lang, những tay anh chị hay những người hay “nhúng mũi” vào chuyện người khác trở thành loại người chuyên dùng vũ lực để trấn áp mọi nỗ lực của người khác?”.

Đành rằng các tổ chức nhà nước thường bị kéo vào quyền lợi của khu vực tư nhân mà những người đại diện cho họ đang tìm cách hích người khác theo hướng phục vụ những mục tiêu ích kỷ của nhóm này. Đó là lý do đầu tiên chúng tôi muốn duy trì quyền tự do lựa chọn. Nhưng nếu quyền lợi của khu vực tư nhân đang đi theo *bàn tay vô*

*hình* nhằm tăng thêm lợi ích cho khách hàng của họ thì vấn đề nằm ở đâu? Vậy thì điều chúng ta cần lo nhiều hơn chính là toàn bộ các nhà kiến trúc lựa chọn, công cũng như tư. Chúng ta cần thiết lập các quy tắc ràng buộc để giảm thiểu gian lận và những sự lạm dụng khác, chẳng hạn để thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh, hạn chế quyền lực theo nhóm lợi ích và tạo ra nhiều phúc lợi hơn để phục vụ lợi ích cộng đồng. Đối với cả hai lĩnh vực công và tư, mục tiêu cơ bản phải là tăng cường tính minh bạch. Những đề nghị RECAP khác nhau của chúng tôi được đặc biệt thiết kế để giúp người tiêu dùng dễ dàng hình dung họ đang sử dụng bao nhiêu dịch vụ và chi trả bao nhiêu cho các dịch vụ đó. Riêng trong lĩnh vực môi trường, chúng tôi cho rằng việc công bố thông tin là một công cụ giám sát hiệu quả và chi phí thấp.

Nhấn mạnh tác động của việc lập kế hoạch lựa chọn, chúng tôi hy vọng các nhà thiết kế sẽ được cập nhật thông tin kịp thời và đầy đủ hơn. Và, qua tranh luận nhằm tìm ra những hạn chế quyền tự do trong những cú hích tồi, chúng tôi mong tạo ra một cơ chế bảo vệ mạnh mẽ trước những kế hoạch thiếu cân nhắc hoặc không có tính động viên. Tóm lại, nếu nói rằng lợi ích cá nhân là một cuộc kiểm tra “độ lành mạnh” của các nhà quy hoạch, thì quyền tự do lựa chọn là một chất điều hòa vô cùng quan trọng.

## Quyền phạm sai lầm

Những người hoài nghi có thể lập luận nếu đã là một xã hội tự do thì người ta có quyền va vấp và phạm sai lầm. Thực ra, sai lầm đôi khi cũng có ích vì đó là một trong những cách chúng ta học hỏi. Tuy nhiên, bạn có tin rằng trẻ con nên học về sự nguy hiểm của hồ bơi bằng cách nhảy thẳng xuống hồ khi chưa biết bơi không? Khách bộ hành trên đường phố Luân Đôn có cần phải bị xe buýt hai tầng đụng vài lần để biết cách “nhìn bên phải” không? Bạn có quyền phạm sai lầm, nhưng bạn cũng có quyền chọn cách phạm sai lầm.

## Trừng phạt, tái phân phối và sự lựa chọn

Một bộ phận trong số những người chỉ trích cực đoan đưa ra một phản bác có thể làm bạn đọc bị sốc. Rằng họ không ủng hộ bất cứ hình thức trao đổi nào. Họ không thích lấy của Peter trao cho Paul, dù

Peter rất giàu và Paul rất nghèo. Tất nhiên là họ cũng phản đối cả biểu thuế thu nhập lũy tiến. Họ không chấp nhận những chính sách hướng đến lợi ích của quần chúng yếu thế, nghèo khổ, học vấn thấp hay nói chung không có đẳng cấp. Họ phản đối không phải bởi vì họ thiếu sự cảm thông, mà vì họ nghĩ mọi sự trợ giúp cho các nhóm này phải đến một cách tự nguyện từ khu vực tư nhân, như các tổ chức từ thiện, và chính sách nhà nước chỉ phục vụ cho những nhóm người khác (thường là nhóm có thể lực, giàu có, học vấn cao hay có địa vị xã hội). Họ không thích bất kỳ chính sách nào của nhà nước lấy đi các nguồn lực của họ để chia sẻ cho các nhóm khác.

Thực lòng, chúng tôi không thể tán thành quan điểm cho rằng mọi sự tái phân phối thu nhập đều không chính đáng. Chúng tôi nghĩ rằng một xã hội tốt phải tạo ra những cuộc trao đổi giữa việc bảo vệ những người kém may mắn với người may mắn hơn, đồng thời khuyến khích phát huy sáng kiến và tự giúp bản thân vươn lên, giữa việc chia sẻ với mọi người một phần nhỏ của cái bánh và nỗ lực tăng kích cỡ của cả cái bánh. Theo quan điểm của chúng tôi, mức tái phân phối tối ưu không phải là số 0. Ngay những người không thích tái phân phối cũng có mối quan tâm, dù nhỏ, đến các chính sách mà chúng tôi đề nghị. Trong phần lớn các trường hợp, việc tạo ra những cú hích sẽ giúp những người cần hỗ trợ, trong khi chỉ áp đặt một mức chi phí tối thiểu cho những người không cần giúp đỡ. Nếu người ta đã có kế hoạch tiết kiệm của riêng mình thì việc mời họ tham gia chương trình “Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn” cũng không thành vấn đề. Nếu người ta không hút thuốc, hoặc đã có thân hình thon thả một cách tự nhiên thì các chiến dịch giúp họ bỏ thuốc lá hay chống béo phì hoàn toàn không gây hại gì cho họ.

Vài người nghi hoặc có thể phản bác rằng một số trong các đề nghị của chúng tôi đòi hỏi các Econ phải chi trả gì đó (không nhiều) cho các chương trình mà họ không cần và cũng không được hưởng lợi. Nhưng nếu những người cần được giúp đỡ cũng phải gánh chịu chi phí đối với xã hội, ví dụ, qua chi phí y tế cao, khi đó việc kêu gọi các Econ chia sẻ một phần chi phí giúp đỡ Con người chỉ đem lại một kết quả khiêm tốn. Tất nhiên, một vài kiểu tái phân phối nào đó sẽ phản đối mọi hệ thống chăm sóc y tế bắt buộc phần còn lại trong chúng ta phải đóng góp cho những người cần được trợ giúp y tế. Sự thật là trên cơ sở đó, Econ vẫn có thể bị mất mát từ các chính sách hỗ trợ Con người. Nếu hạnh phúc của Peter tùy thuộc (một phần) vào việc ông ấy giàu có hơn Paul, thì bất cứ điều gì làm cho Paul khấm



khá lên sẽ làm Peter bớt thịnh vượng đi. Tuy nhiên, chúng tôi thừa nhận chúng tôi không có bằng chứng rằng mọi Peter trên thực tế mưu cầu hạnh phúc bằng việc giúp đỡ những thành viên kém may mắn hơn trong xã hội (ngay cả khi các Paul nhận được sự hỗ trợ của nhà nước nhiều hơn các tổ chức tư nhân). Đối với những người cảm thấy khổ tâm vì hàng xóm của họ trở nên khá giả hơn, chúng tôi thấu hiểu, nhưng không thể thông cảm với họ.

Những người có tư tưởng tự do nhất lại có một mũi tên khác trong bao đựng tên của họ. Họ quan tâm đến tự do và quyền tự do lựa chọn hơn là phúc lợi xã hội. Vì lý do này, họ thích có quyền lựa chọn những cú hích. Đặc biệt họ thích cung cấp cho mọi người toàn bộ thông tin cần thiết và đầy đủ để có một lựa chọn đúng mà không cần một cú hích vẽ đường nào cả! Quan điểm này được thể hiện qua chiến dịch của Chính phủ Thụy Điển nhằm giúp công dân của họ lựa chọn danh mục đầu tư thích hợp, và ý tưởng áp dụng cho vấn đề hiến tạng. Người ta phải được yêu cầu làm rõ mong muốn của họ mà không cần một quy tắc mặc định nào.

Mặc dù những cú hích là không thể tránh khỏi trong cuộc sống, nhưng chúng tôi đồng ý rằng việc lựa chọn tích cực và bắt buộc đôi khi lại là con đường đúng, và chúng ta cũng không gặp khó khăn gì trong việc cung cấp thông tin hay tổ chức các chiến dịch truyền thông cho cộng đồng. Nhưng lựa chọn bắt buộc không phải lúc nào cũng tốt. Khi lựa chọn trở nên khó khăn và số lượng lựa chọn càng lớn, việc bắt người ta tự chọn cho mình có thể được ưa chuộng hơn, nhưng cũng có thể không dẫn đến những quyết định tốt nhất. Đành rằng người ta thường chọn phương án “Không chọn gì cả”, nhưng cũng khó biết được tại sao những người yêu thích tự do bắt buộc phải chọn, mặc dù họ (thường xuyên và tự nguyện) chống lại điều đó. Nếu bạn bảo người phục vụ nhà hàng mang ra một chai rượu vang ngon nhất, nhưng anh ta bảo bạn hãy tự chọn lấy, liệu bạn có hài lòng không?

Đối với các chiến dịch truyền thông và giáo dục, một trong những bài học từ ngành tâm lý là không có chương trình nào trung lập cả, bất kể các nhà thiết kế có thận trọng đến mấy. Vì thế, nói một cách đơn giản, ép buộc lựa chọn không phải cách khôn ngoan, và phương án trung lập không phải lúc nào cũng khả thi.

# Đường kẻ giới hạn và Nguyên tắc công khai

Cách đây không lâu, Sunstein đưa con gái đi Lollapalooza dự lễ hội nhạc rock kéo dài ba ngày được tổ chức thường niên tại Chicago. Vào tối thứ Sáu, có một bảng chỉ dẫn lớn chạy những thông tin điện tử thay đổi liên tục, từ lịch biểu diễn đến những nhắc nhở tương như rất vật vãnh như “HÃY UỐNG THÊM NƯỚC” và tiếp sau đó là dòng giải thích “BẠN SẼ ĐỔ MỒ HÔI NHIỀU VÀ BẠN MẤT NƯỚC ĐÂY”.

Ý nghĩa của thông báo này là gì? Chicago từng rơi vào một cơn nóng kinh hoàng và những người tổ chức lễ hội Lollapalooza rõ ràng đang cố gắng phòng ngừa các vấn đề về sức khỏe khi cơ thể bị mất nước. Tín hiệu đó là một cú hích. Không ai bị ép uống nước cả. Nhưng những người nghĩ ra thông báo trên đã rất nhạy bén với cách nghĩ của người khác. Cụ thể, cách chọn câu “Hãy uống thêm nước” là một lựa chọn xuất sắc. Câu này có tác dụng lớn hơn rất nhiều so với những câu có thể thay thế khác, như “Hãy uống đủ nước”, hay “Hãy uống nước”. Bạn thấy đấy, gợi ý bạn “sẽ bị mất nước” đã khôn khéo nhắc đến hậu quả xấu, nếu bị thiếu nước.

Bây giờ, hãy so sánh với một phương án tưởng tượng thế này. Giả sử thay vì đưa một thông điệp có thể nhìn thấy là “HÃY UỐNG THÊM NƯỚC”, người ta cho chiếu những lời nhắc nhở như: “BẠN KHÔNG KHÁT À?”, “ĐỪNG VỪA UỐNG VỪA LÁI XE”, “MÀ TÚY GÂY CHẾT NGƯỜI!”, “HÃY ỦNG HỘ TỔNG THỐNG”, “PHÁ THAI LÀ TỘI ÁC”, hay “HÃY MUA MƯỜI CÚ HÍCH”... Liệu những quảng cáo dưới ngưỡng kích thích tâm lý như thế có nên được xem là một hình thức của chủ nghĩa gia trưởng tự do? Đúng là chúng định hướng lựa chọn của mọi người, nhưng lại không giúp họ đưa ra được quyết định nào!

Vậy, đâu là giới hạn cho những quảng cáo dưới ngưỡng? Một số người không đồng tình với chủ nghĩa gia trưởng tự do nói rằng cứ để mọi cú hích ở trạng thái ẩn tàng, rằng họ sẵn sàng trao quyền cho chính phủ định hướng người dân theo ý họ, đồng thời cung cấp cho nhà nước những công cụ hữu hiệu để giải quyết vấn đề. So sánh quảng cáo dưới ngưỡng với những cú hích khác cũng khá thú vị. Chẳng hạn, nếu muốn người dân giảm cân thì một trong những cách hiệu quả là đặt nhiều gương trong các tiệm ăn hay nhà hàng. Thực

khách có thể ăn ít đi nếu trông thấy mình đã đủ mũm mĩm rồi. Thế được không? Tất nhiên cú hích này quả là hay, nhưng ngộ nhỡ người ta chế ra những tấm gương, hay đặt hệ gương sao cho chúng có thể biến những người đầy đà thành thon gọn thì sao?

Để giải quyết vấn đề này, một lần nữa chúng ta lại dựa vào nguyên tắc định hướng là sự minh bạch. Trong ngữ cảnh này, chúng ta xác nhận điều nhà triết học John Rawls (1971) gọi là nguyên tắc công khai. Ở hình thái đơn giản nhất, nguyên tắc công khai cấm chính phủ không được chọn một chính sách không có khả năng hoặc không muốn công khai trước người dân.

Chúng tôi cho rằng nguyên tắc công khai là một cơ sở hướng dẫn tốt trong việc bắt buộc và thực hiện những cú hích ở cả khu vực công lẫn khu vực tư. Ví dụ, khi các công ty đưa ra chương trình tự động đăng ký tham gia quỹ hưu bổng, họ không hề bí mật gì và thành thật mà nói, họ làm thế bởi vì họ nghĩ hầu hết nhân viên sẽ có một cuộc sống tốt đẹp hơn qua chương trình này. Vậy các công ty khác cũng có thể nói như vậy để buộc nhân viên mua cổ phiếu của chính công ty họ không?

Đối với các quy tắc mặc định của pháp luật cũng thế. Nếu chính phủ thay đổi những quy tắc ấy, dù để khuyến khích hiến tặng hay giảm phân biệt chủng tộc, họ cũng không nên giữ bí mật về những gì họ đang làm. Nếu nhân viên nhà nước biết cách sử dụng từ ngữ khéo léo trên những bảng cấm xả rác, biển báo cảnh giác bọn trộm cướp hay khuyến khích người ta hiến tặng, thì họ nên công khai một cách rõ ràng cả phương pháp lẫn mục đích họ làm điều đó.

## Trung lập

Chúng tôi từng nhấn mạnh rằng trong nhiều tình huống, chính phủ không thể thuần túy trung lập. Tuy nhiên, một hình thức trung lập đôi khi cũng khả thi và rất quan trọng.

Ngoài phạm vi các quyền hiến định, còn một vấn đề khái quát hơn nữa về tính trung lập, mở rộng cho cả khu vực nhà nước lẫn tư nhân. Chúng tôi chỉ trích các công ty hích nhân viên mua cổ phiếu của họ với số lượng lớn, nhưng chúng tôi hoan nghênh công ty nào hích

nhân viên của mình tham gia các chương trình tiết kiệm. Kết luận của chúng tôi là việc đánh giá những cú hích tùy thuộc vào tác động của chúng, nghĩa là xem chúng hỗ trợ hay làm tổn thương người khác. Những người hoài nghi có thể tranh luận rằng trong một vài lĩnh vực, tốt nhất là nên tránh mọi cú hích. Nhưng bao nhiêu công ty có thể làm điều đó? Chúng ta không thể tránh kiến trúc lựa chọn, và theo nghĩa đó, chúng ta không thể tránh gây ảnh hưởng đối với người khác. Chúng tôi đồng ý trong một số trường hợp, lựa chọn bắt buộc là cách tốt nhất, nhưng thường không khả thi và đôi khi dẫn tới rắc rối.

Thật vậy, vài kiểu hích nào đó là có thể tránh khỏi, ví dụ các chiến dịch quảng cáo và giáo dục thường mang tính tùy chọn. Nên chăng nhà nước giáo dục người dân về hiểm họa của việc hút thuốc lá, uống rượu, tình dục không an toàn, sử dụng axit béo chuyển hóa hay đi giày cao gót? Các chủ sử dụng lao động có nên thực hiện những chiến dịch tương tự cho nhân viên của họ hay không? Để trả lời những câu hỏi này, chúng ta cần phải hiểu một chút về những người tạo cú hích và những người bị hích. Vấn đề đầu tiên là một người bên ngoài (người tạo cú hích) có thể giúp một cá nhân (người bị hích) có một lựa chọn tốt hơn không? Điều đó một phần tùy thuộc vào việc các lựa chọn khó như thế nào đối với người bị hích. Như chúng ta đã biết, con người thường có khuynh hướng cần các cú hích trước những lựa chọn phức tạp, hiếm xảy ra và khi họ thiếu thông tin cũng như có rất ít cơ hội học hỏi.

Nhưng tiềm năng từ những cú hích có lợi còn phụ thuộc vào khả năng người tạo cú hích khi tư vấn đâu là lựa chọn tốt cho người bị hích. Nói chung, những người tạo cú hích sẽ đưa ra những phán đoán đúng khi họ tinh thông trong cách sắp đặt cú hích của mình, và khi sự khác nhau trong thị hiếu hay sở thích giữa các cá nhân không lớn lắm (gần như ai cũng thích kem sô-cô-la hơn kem cam thảo), hoặc khi những khác biệt trong thị hiếu và nhu cầu có thể dễ dàng nhận ra. Qua tất cả những lý do chúng ta vừa thảo luận, việc tạo cú hích cho thấy nó có ý nghĩa đối với một hợp đồng vay mượn có thể chấp (vốn phức tạp và người bên ngoài có thể giúp đỡ ở nhiều mặt) hơn là việc chọn thức uống. Thực tế, không một chuyên gia nào hướng dẫn bạn cách tìm hiểu xem bạn thích Coke hay Pepsi hơn bằng cách uống mỗi thứ một ngụm nhỏ. Nói tóm lại, khi các lựa chọn trở nên quá nhiều, khi những người tạo cú hích thông thạo công việc họ làm, và khi sự khác nhau trong sở thích của từng cá nhân không còn là vấn đề quan trọng và dễ ước lượng, thì khả năng áp dụng các cú hích là rất cao.

# Tại sao dừng lại ở chủ nghĩa gia trưởng tự do?

Chúng tôi hy vọng rằng những người bảo thủ, những người ôn hòa, những người tự do và cả những người tự nhận mình có tư tưởng tự do cùng nhiều người khác nữa có thể chứng thực cho chủ nghĩa gia trưởng tự do. Cho đến lúc này, chúng tôi đã từng nhấn mạnh sự chỉ trích của một số người có đầu óc bảo thủ và những người tự do cuồng nhiệt nhất. Nhưng sự phản bác là có thể nhìn thấy. Những người theo chủ nghĩa gia trưởng nhiệt thành có thể cảm thấy được khuyến khích thông qua bằng chứng về tình trạng dễ tổn thương, dễ vỡ của Con người. Được khích lệ như thế, họ cảm thấy trong nhiều lĩnh vực khác nhau, việc tạo cú hích và chủ nghĩa gia trưởng tự do trở nên quá khiêm tốn và cần trọng. Nếu chúng ta muốn bảo vệ Con người, tại sao chúng ta không đi xa hơn chủ nghĩa gia trưởng tự do. Trong một số hoàn cảnh, lẽ nào cuộc sống Con người không trở thành tốt đẹp nhất, nếu chúng ta lấy đi quyền tự do lựa chọn của họ?

Sự thật là không có điểm dừng nào cả. Chúng tôi đã định nghĩa chủ nghĩa gia trưởng tự do bao gồm các hành động, quy tắc và những cú hích có thể tránh được một cách dễ dàng thông qua sự chọn lựa. Chúng tôi không có một định nghĩa rõ ràng thế nào là “dễ dàng tránh được”, nhưng chúng tôi muốn nêu lên chủ nghĩa gia trưởng “một-cú-nhấp-chuột” để gần gũi hơn với công nghệ hiện đại ngày nay. Mục tiêu của chúng tôi là cho phép người ta làm theo cách của họ với chi phí thấp nhất. Chắc chắn là một số chính sách mà chúng ta chủ trương thực hiện có chi phí cao hơn một cú nhấp chuột. Để chọn một chương trình tiết kiệm hưu bổng tự động, nhân viên nói chung phải điền vào mẫu đăng ký và nộp lại, tuy không phải là một chi phí lớn nhưng chắc chắn nhiều hơn một cú nhấp chuột. Thật độc đoán và kỳ quặc khi đề xuất một quy tắc cứng nhắc để xác định khi nào chi phí được xem là cao để bác bỏ một chính sách, nhưng câu hỏi chính xác về mức độ lại không thực sự quan trọng. Hãy đơn giản nói rằng chúng ta muốn chi phí thấp. Vấn đề thực sự là khi nào chúng ta nên áp dụng một vài loại chi phí quan trọng nhằm cải thiện phúc lợi xã hội.

Phương pháp tư duy hiệu quả về các vấn đề này đã được trình bày trong một tuyển tập của các nhà kinh tế học và luật sư dưới tên gọi “chủ nghĩa gia trưởng bất đối xứng”. Nguyên tắc định hướng của các

tác giả này là chúng ta nên thiết kế các chính sách sao cho có thể hỗ trợ các tầng lớp bình dân nhất trong xã hội, đồng thời duy trì chi phí thấp nhất đối với những người có đẳng cấp cao nhất. (Chủ nghĩa gia trưởng tự do là một hình thức của chủ nghĩa gia trưởng bất đối xứng, trong đó chi phí đối với tầng lớp cao gần như bằng không). Một minh họa đơn giản về chủ nghĩa gia trưởng bất đối xứng có thể được nhìn thấy qua những chiếc đèn chiếu công suất lớn, có tác dụng giúp người tiêu dùng có làn da như rám nắng mà không cần phơi mình ngoài bãi biển. Sử dụng loại đèn này, người tiêu dùng chỉ cần nằm xuống, nhắm mắt và cho đèn chiếu vào người trong vòng vài phút. Tuy nhiên, thời gian chiếu quá năm phút sẽ rất nguy hiểm vì da có thể bị bỏng. (Việc sử dụng đèn chiếu như thế có thể gây ung thư da, nhưng chúng ta thường chạy theo đám đông mà bỏ qua hiểm họa này). Bản chất của đèn chiếu là nóng ấm, vì thế nhà kiến trúc lựa chọn nào kỳ vọng xảy ra lỗi sẽ nhận ra một hiểm họa ở đây: Vài người sử dụng khi nằm nhắm mắt dưới đèn dễ rơi vào giấc ngủ và tỉnh dậy với bộ da bị phỏng cấp độ ba!

Nào, bây giờ chúng ta đặt giả thuyết với một chi phí cộng thêm nho nhỏ, chiếc đèn chiếu được gắn thêm một công tắc hẹn giờ để nó tự động tắt sau một khoảng thời gian định trước (thiết kế này rất phổ biến trong các phòng tắm khách sạn). Nên chăng nhà nước bắt buộc mọi đèn chiếu loại này đều phải có công tắc hẹn giờ tự động? Các nhà chủ nghĩa gia trưởng bất đối xứng tin rằng câu trả lời tùy thuộc vào việc phân tích chi phí/lợi ích. Nếu chi phí lắp cái công tắc ấy thấp và rủi ro bị cháy da cao thì câu trả lời là “Có”.

Các điều luật về an toàn lao động và chăm sóc y tế lại vượt quá giới hạn của chủ nghĩa gia trưởng bất đối xứng; chúng cứng nhắc và làm tổn thương con người. Những luật đó không cho phép người làm công ăn lương quyền trao đổi môi trường làm việc an toàn lấy một mức lương cao hơn, dù những người có kiến thức cao và vị thế lớn cũng muốn làm điều đó. Các chương trình an sinh xã hội không đơn thuần khuyến khích tiết kiệm, mà yêu cầu mọi người phải tiết kiệm. Các quy định pháp luật về cấm phân biệt đối xử dựa vào chủng tộc, giới tính và vùng miền là không thể từ bỏ. Nhân viên không thể bị yêu cầu trao đổi quyền không bị xâm phạm tình dục để nhận mức lương cao hơn. Những cấm đoán này không có một chút tự do nào cả, nhưng có lẽ một vài trong số đó có thể được biện hộ sau khi tham khảo các loại lỗi của Con người mà chúng ta vừa khám phá nơi đây. Các nhà chủ nghĩa gia trưởng phi tự do có thể muốn xây dựng những

sáng kiến đó để phát huy hiệu quả cao hơn, có lẽ áp dụng trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và bảo vệ người tiêu dùng.

Phần nhiều trong số các luận điểm này có sức hấp dẫn lớn, nhưng chúng tôi cố không đi sâu hơn nữa vào con đường gia trưởng. Đây là cơ sở để chúng tôi cưỡng lại điều đó? Dù sao, chúng ta đã biết rằng chi phí phát sinh từ chủ nghĩa gia trưởng tự do có thể không bằng 0, vì thế sẽ là không thành thật nếu chúng ta nói rằng chúng ta luôn phản đối một cách mạnh mẽ các quy định làm tăng chi phí từ gần-như-bằng-0 thành chi phí ở mức khiêm tốn. Hoặc cá nhân chúng ta không chống lại những quy định bắt buộc. Nhưng quả thật là rắc rối khi phải quyết định dừng lại ở đâu, và khi nào thì một cú hích được gọi là một cú đẩy mạnh. Khi các quan điểm bắt buộc xen vào và các lựa chọn không có sẵn thì những tranh cãi kiểu “con dốt tron” có thể bắt đầu tỏ rõ giá trị, đặc biệt khi các nhà thi hành luật làm mạnh tay. Chúng tôi đồng ý những cấm đoán cứng nhắc có thể chấp nhận được trong một vài ngữ cảnh, nhưng chúng làm xuất hiện những quyền lợi liên quan đặc biệt, và nói chung, chúng tôi thích những can thiệp mang tính tự do cao hơn và ít xâm phạm hơn.

Chúng tôi đã đặt ra hai vấn đề chính qua quyển sách này. Đầu tiên là những đặc tính dường như rất nhỏ bé của hoàn cảnh xã hội cũng có thể tạo ra những tác động sâu rộng lên hành vi con người. Những cú hích luôn tồn tại khắp mọi nơi, mặc dù chúng ta không thể nhìn thấy chúng. Kiến trúc lựa chọn, cả tốt lẫn xấu, đều lan tràn khắp chốn và không thể tránh khỏi, và chúng tác động sâu sắc đến quyết định hàng ngày của chúng ta. Vấn đề thứ hai, chủ nghĩa gia trưởng tự do không phải là một phép nghịch hợp. Các nhà kiến trúc lựa chọn có thể bảo toàn quyền tự do lựa chọn, trong khi vẫn hích người ta theo hướng nâng cao chất lượng cuộc sống của họ.

Chúng ta đã thảo luận một phạm vi rộng lớn gồm nhiều lĩnh vực khác nhau về vấn đề tiết kiệm, an sinh xã hội, thị trường tín dụng, bảo vệ môi trường, chăm sóc sức khỏe... nhưng còn rất nhiều lĩnh vực khác chúng tôi dù rất muốn vẫn không thể bao quát hết trong phạm vi cuốn sách này. Một trong những hy vọng chính của chúng tôi là mang đến cho bạn đọc một sự thông hiểu về kiến trúc lựa chọn và sức mạnh của những cú hích nhằm tư duy sáng tạo hơn và cải thiện cuộc sống của chính mình. Đa phần các lĩnh vực đó liên quan đến những hành động thuần túy cá nhân. Nơi làm việc, ban giám đốc công ty, các trường đại học, các tổ chức tôn giáo, câu lạc bộ và nhiều gia đình cũng có thể sử dụng và được hưởng lợi từ những bài thực hành nho nhỏ của chủ nghĩa gia trưởng tự do.

Xã hội đa dạng, con người sáng tạo, hoàn cảnh thay đổi. Ngay cả khi có thị trường tự do thì sự can thiệp của nhà nước cũng không thể tránh khỏi. Thị trường tự do cũng lệ thuộc nhà nước, vốn có trách nhiệm bảo vệ tài sản của từng cá nhân và bảo đảm rằng tất cả các hợp đồng đã ký đều phải được thực thi. Trong các lĩnh vực từ bảo vệ môi trường cho đến lập kế hoạch hưu bổng, người ta phải tranh thủ vai trò của thị trường. Thực ra, những cú hích hiệu quả nhất đều sử dụng sức mạnh của thị trường và mọi kiến trúc lựa chọn tốt đều bao gồm sự chú ý sát sao đến lợi ích.

Trước tất cả những khác biệt đó, người có đầu óc tự do và cả người bảo thủ bắt đầu nhận ra các quan điểm nền tảng này. Các nhà làm luật cũng có thể tạo ra và sử dụng những cú hích hướng người



dân vào những gì có thể làm cho cuộc sống của họ tốt đẹp hơn. Tính phức tạp tuyệt đối của cuộc sống hiện đại và sự lớn mạnh đáng kinh ngạc của những thay đổi công nghệ đã làm xói mòn những lý lẽ bảo vệ các quy định bắt buộc hay những học thuyết giáo điều. Mọi kế hoạch phát triển xã hội hiện hành phải được xây dựng dựa trên nguyên tắc tự do lựa chọn, bắt đầu từ những cú hích nhẹ nhàng vừa được trình bày trong quyển sách này.

Như thường lệ, các nhà kinh tế học lại đưa ra một giải pháp đơn giản. Đó là cho phép mọi người được trao đổi tạng và công nhận thị trường nội tạng. Mặc dù ý tưởng này có giá trị, nhưng nói chung không được tán thành vì vấp phải vấn đề đạo đức.

Slippery slope : 'Con dốc trơn' là một thuật ngữ biện trong tâm lý học, đại ý là nếu bạn chấp nhận hành động này thì sẽ phải chấp nhận cả chuỗi hành động hay những hệ quả kéo theo nó.

Bàn tay vô hình (invisible hand) là một học thuyết kinh tế do nhà kinh tế học nổi tiếng Adam Smith (1723-1790) đưa ra vào năm 1776. Trong tác phẩm vĩ đại Bàn về tài sản quốc gia (Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) và những bài viết khác, Smith đã tuyên bố rằng trong nền kinh tế thị trường tự do, mỗi cá nhân theo đuổi một mối quan tâm và xu hướng lợi ích riêng cho bản thân, và chính các hành động của những cá nhân này lại có xu hướng thúc đẩy nhiều hơn và củng cố lợi ích cho toàn cộng đồng thông qua một “bàn tay vô hình”. Ông biện luận rằng mỗi cá nhân đều muốn thu lợi lớn nhất cho mình sẽ làm tối đa lợi ích của cả cộng đồng, điều này giống như việc cộng toàn bộ các lợi ích của từng cá nhân lại.

Dynamic inconsistency

Camerer và cộng sự (2003) gọi là “chủ nghĩa gia trưởng bất xứng” (“asymmetric paternalism”), được họ xem là các bước hỗ trợ cho những người ít gây phức tạp nhất trong khi hạn chế tối thiểu tác hại lên những người khác. Quy tắc vàng của chúng tôi chính là tinh thần được rút ra từ định nghĩa của họ.

Có sự hài hước sâu xa ở đây. Nhiều nhà kinh tế học phản bác các thí nghiệm tâm lý học trên cơ sở rằng các thí nghiệm đó chỉ đúng với những gì có “quyền lợi kinh tế thấp” và người ta thường không có cơ hội thỏa đáng để học hỏi. Họ tranh luận rằng nếu quyền lợi được nâng lên và các đối tượng nghiên cứu được phép làm thử, khi đó người ta sẽ lựa chọn và quyết định đúng. Có ít nhất hai vấn đề nảy sinh từ luận cứ này. Thứ nhất, có rất ít bằng chứng cho thấy việc thử đó sẽ cải thiện khi quyền lợi tăng lên. Trong lần thử đầu tiên, quyền lợi hầu như không liên quan gì nhiều đến lựa chọn (xem Camerer và Hogarth, 1999). Thứ hai, và điều này quan trọng hơn, kinh tế học được cho là sẽ giúp giải thích những quyết định lớn trong cuộc sống, và đó là những quyết định cần được thực hiện mà không được thử đi thử lại nhiều lần. (Chú thích của tác giả)

Silverstein đã tự tay đưa cho Thaler bài thơ để sử dụng trong một bài báo chuyên ngành được xuất bản năm 1985. Ông nói ông không nhìn được cười khi nhìn thấy bài thơ xuất hiện trên tờ American Economic Review – nhưng giờ đây bài thơ được quản lý bởi đại diện bản quyền của ông, mà sau nhiều cú hích, họ vẫn từ chối cho phép chúng tôi in bài thơ ra đây. (Chú thích của tác giả)

Stimulus response compatibility

Libertarian Paternalism

Omniscience.

“One Size Fits All”.

Có thể tiên đoán được kết quả của các kỳ bầu cử quốc hội (Mỹ) một cách chính xác đến không thể tin được chỉ bằng cách đề nghị các cử tri nhìn nhanh vào hình của các ứng viên và nói cho bạn biết ai là người có khả năng chiến thắng hơn. Những phán đoán này, được khảo sát từ những sinh viên hoàn toàn không biết gì về các ứng viên, đúng với xác suất 2/3 trong một kỳ bầu cử. (Toderov et al. [2005]; Benjamin and Shapiro [2007]).

Chương trình 401(k) là chương trình hưu bổng của các công ty tư nhân tại Mỹ. Theo chương trình này, nhân viên có quyền yêu cầu công ty của mình giữ lại một phần lương hàng tháng để đóng vào quỹ 401(k). Nhân viên và công ty đều có lợi vì cả hai đều được giảm thuế thu nhập, chính xác hơn là được hoãn thuế cho đến khi về hưu.

(1) Đường chân tóc mũ nhân: đường chân tóc tạo thành hình chữ “m” trên trán, trái phải cân xứng.

(2) Bạch trảm kê được dùng để ví với con trai nhìn yếu ớt như con gái.

(3) Wechat: Một phần mềm tán gẫu phổ biến ở Trung Quốc.

(4) Chỉ những người học rất giỏi.

(5) Trong tiếng Trung, ngôi thứ hai không phân biệt nam nữ.

(6) Chỉ người nghiêm trang, thận trọng, bình tĩnh trước mọi việc.

(7) Thực ra câu gốc là Hoàn béo, Yên gầy, Hoàn là Dương Ngọc Hoàn (Dương Quý Phi); Yên là Triệu Phi Yên. Mỗi người có một vẻ đẹp khác nhau. Triệu Phi Yên có vẻ đẹp mình hạc xương mai, Dương Ngọc Hoàn có vẻ đẹp tròn trịa, đầy đà.

(8) Học tra: Chỉ những sinh viên học dốt.

(9) Hai câu trong bài Quan thư trong Kinh Thi. Nghĩa là: Đôi chim trống mái sống ở bãi bồi giữa sông cất tiếng kêu lạnh lạnh.

(10) Kỳ thi tiếng Anh dành cho sinh viên đại học ở Trung Quốc.

(11) Chỉ người phụ nữ chỉ có ngoại hình đẹp mà không có đầu óc.

(12) Chỉ chu kỳ kinh nguyệt. Cách nói vui của dân mạng Trung Quốc.

(13) Tạ Na: Một MC nổi tiếng của đài Hồ Nam.

(14) Cao Viên Viên: Một diễn viên xinh đẹp của Trung Quốc.

(15) MC, nhà sản xuất âm nhạc.

(16) Kênh trung gian thanh toán của các trang thương mại điện tử.

(17) Trong tiếng Trung, “Hi Hi” và “Tịch Tịch” đều phát âm là “Xi Xi”.

(18) Ương Ca: loại hình vũ đạo dân gian lưu hành chủ yếu ở vùng nông thôn miền bắc Trung Quốc.

(19) Một phần mềm thiên văn cho biết chính xác những gì bạn thấy khi bạn nhìn lên các vì sao.

- (20) Tài khoản weibo có nhiều fans, thường từ 500.000 fans trở lên.
- (21) Phiên âm của hai từ này gần giống nhau: Đường (táng) và Đau (téng).
- (22) Cháo Loãng: Phiên âm tiếng Hán là “Xi Zhou”, đồng âm với “Xi” - Hi, “Zhou” - Châu.
- (23) Một trong những món ăn truyền thống nổi tiếng của dân tộc Hán, gồm bốn viên thịt với bốn màu, hương và mùi khác nhau, ngụ ý trong đời người có bốn chuyện đại hỉ là phúc, lộc, thọ, hỉ.
- (24) 520 trong tiếng Trung tượng trưng cho câu “Anh yêu em”.
- (25) Một nhân vật trong phim Tuyệt đỉnh Kungfu của Châu Tinh Trì, xuất hiện với hình ảnh đầu cuốn lô sắc sỡ sắc màu, đánh đá chua ngoa.
- (26) Một loại thuốc của Trung Quốc, được làm từ các loại thực vật hoang dã trên cao nguyên Tây Nam, có tác dụng bổ não, bổ cơ, tăng cường sức khỏe.
- (27) Tượng tự cô Tấm trong quả thị của cổ tích Việt Nam.
- (28) Lỗi lập trình làm cho một chương trình hoặc một hệ thống máy tính bị lỗi, cho kết quả sai hoặc đổ vỡ.
- (29) Ở Trung Quốc, con gái thường được ví với chiếc áo bông, cũng giống ở ta thường nói “con gái rượi của bố” vậy.
- (30) Ca sĩ nổi tiếng Trung Quốc, giám khảo cuộc thi The Voice China, anh thường hỏi thí sinh “Ước mơ của em là gì?”. Về chuyện lên trang nhất, đây vốn là một lời nói đùa, mấy lần Uông Phong ra bài hát mới, tuyên bố li hôn hay tỏ tình với bạn gái (Chương Tử Di) thì đều không lên được trang nhất, nên cư dân mạng mới đùa “giúp Uông Phong lên trang nhất”.
- (31) Nhân vật trong truyền thuyết cổ đại Trung Quốc, chờ chồng suốt mười tám năm.

1. Squat trong tiếng Anh có nghĩa là dáng ngồi xổm hoặc một người rất béo và lùn.

2. Money Flow Index – Chỉ số dòng tiền: xác định cường độ dòng tiền ra vào thị trường trong giai đoạn phân tích

Weibo: Trang mạng xã hội của Trung Quốc, tương tự facebook và twitter.

Con gà luộc: Chỉ những chàng trai gầy gò, da trắng.

Duệ trí: Nhìn xa trông rộng.

Thảo Nê Mã: Có 2 cách hiểu. Một là tên một loại cừu “song sinh” với loài lạc đà không bướu, tên khác là Alpaca. Hai là từ này đồng âm với một câu chửi tục.

Hội địa chất và môi trường Quốc tế.

Tiếng lóng: Bị cấm sùng.

Cờ máy bay: Một trò chơi giống như cá ngựa ở nước ta.

Trích trong tác phẩm “Qua cung Thanh Hoa” của Đỗ Mục.

Chữ “chính” - 正: Chữ bao gồm năm nét, thường được sử dụng để đếm.

Một giống táo ngọt của Trung Quốc.

Một lối diễn cổ truyền của người Trung Quốc, lấy tốc độ làm trọng, thay

những mặt nạ khác nhau trong chớp mắt khiến người xem phải trầm trồ.

Trí tuệ: Nhìn xa trông rộng.

1. Tác giả có sách bán chạy nhất.

1. Hệ thống dựng bài của một số trang tin điện tử.

1. Nhật ký bằng video.

2. Chụp hình “tự sướng”.

1. Hàng giả.

2. Xe máy ba bánh, có mái che.

3. Tương đương hai triệu đồng tiền Việt Nam.

4. Hơn mười bảy triệu đồng.

5. Thịt lợn rán giòn, gần giống với món tóp mỡ.

6. Một ngôn ngữ phổ biến tại Philippines.

1. Hình xăm là dòng chữ “If opportunity doesn't knock, build a door” – “Nếu cơ hội không bao giờ gõ cửa, hãy xây chúng”.

2. Onoda: Một quân nhân Nhật Bản từng trốn trong rừng suốt ba thập kỷ sau Thế chiến II. Được đào tạo để trở thành một sĩ quan thông tin kiêm huấn luyện chiến thuật du kích, Onoda được điều tới Lubang, Philippines, vào năm 1944 với mệnh lệnh không bao giờ đầu hàng, không bao giờ tự sát và phải quyết kháng cự tới cùng cho đến khi viện binh tới.

1. Cư dân mạng.

1. “Gót chân Achilles” là một câu ngạn ngữ rất nổi tiếng từ Thần thoại Hy Lạp. Tương truyền rằng khi Achilles được sinh ra đã được tiên tri sẽ chết trong chiến trận. Để giúp sự trường tồn của con, Thetis đã dúc ngược người cậu bé, hai tay giữ bằng gót chân, rồi nhúng cả người cậu vào nước sông Styx, khiến cả người Achilles trở thành mình đồng da sắt, chỉ có gân nơi gót chân là yếu ớt vì không được nhúng nước. Cuối cùng, trong Chiến tranh thành Troy chàng đã bị hoàng tử Paris dùng tên bắn xuyên qua gót chân khiến chàng chết trận.

2. Nhạc thư giãn.

1. John Oswald Sanders (1902-1992): Là giám đốc điều hành của OMF International - tổ chức của những người truyền giáo Tin Lành.

2. John Adams (1735-1826): Phó tổng thống đầu tiên và là Tổng thống thứ hai của Hoa Kỳ.

3. John Quincy Adams (1767-1845): Tổng thống thứ sáu của Hoa Kỳ.

1. Michelangelo (1475-1564): Họa sĩ, kiến trúc sư, nhà điêu khắc nổi tiếng thời kỳ Phục Hưng.

2. Robert Woodrow Wilson (1936): Nhà thiên văn học người Mỹ, người đã đoạt Giải Nobel Vật lý năm 1978.

1. Larry Bielat: Huấn luyện viên, bình luận viên bóng đá người Mỹ.

1. John Wooden (1910-2010): Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại người Mỹ, nổi tiếng với biệt danh “Thầy phù thủy của Westwood”.

1. Charles Sheldon (1857-1946): Thừa tác viên Tin Lành, người đứng đầu phong trào áp dụng đạo đức Kitô giáo vào các vấn đề xã hội trong những năm đầu thế kỷ 20 tại Mỹ.

1. Sandi Patti: Ca sĩ hát nhạc Thánh ca nổi tiếng người Mỹ.

2. Billy Graham: Là mục sư, nhà truyền bá Phúc âm, là một trong những nhà lãnh đạo có nhiều ảnh hưởng nhất của Phong trào Tin Lành thuộc cộng đồng Kháng cách.

3. Max Lucado: Tác giả của hơn 100 cuốn sách bán chạy, với khoảng 80 triệu bản in trên khắp thế giới.

4. Jerry Van Dyke: Diễn viên, nhà viết hài kịch người Mỹ.

1. Dwight L. Moody (1837-1899): Nhà truyền giáo vĩ đại người Mỹ, người sáng lập ra Giáo hội Moody, trường Northfield Mount Hermon, Viện Kinh Thánh Moody và Nhà xuất bản Moody.

1. Edmund Burke (1729-1797): Chính khách, nhà văn, nhà triết học người Ireland.

1. William Winans (1836-1917): Người sáng lập và lãnh đạo Farmer's Savings Bank - ngân hàng tiết kiệm dành cho nông dân.

2. Ronald Osborn: Chủ tịch Giáo hội đầu tiên của Giáo hội Kitô giáo (Christian Church).

3. Napoleon Bonaparte (1769-1821): Là Hoàng đế của người Pháp từ năm 1804-1815. Ông là nhà quân sự và chính trị kiệt xuất.

4. William Lloyd George: Nhà báo tự do người Anh. Các bài báo của ông tập trung viết về các vấn đề như nhân quyền và xung đột biên giới.

5. Charles Spurgeon (1834-1892): Là nhà thuyết giáo người Anh, được xem là "Ông hoàng của những nhà thuyết giáo".

1. John Wesley (1703-1791): Là mục sư, nhà thần học, nhà thuyết giáo người Anh.

1. Earl Nightingale (1921-1989): Nhà văn, diễn giả nổi tiếng người Mỹ.

2. Joel Weldon: Là một trong những diễn giả uy tín nhất Bắc Mỹ.

1. Winston Churchill (1874-1965): Là thủ tướng Anh trong thời kỳ Chiến tranh thế giới thứ hai.

1. Eli Whitney (1765-1825): Nhà phát minh ra máy cán bông người Mỹ.

2. Thomas Edison (1847-1931): Nhà phát minh người Mỹ.

3. Samuel Morse (1791-1872): Nhà phát minh ra tín hiệu vô tuyến điện và bảng mã hóa ký tự (mã Morse) dùng để truyền thông tin điện báo.

1. Thomas Carlyle (1795-1881): Triết gia người Scotland.

2. Studs Terkel (1912-2008): Nhà văn người Mỹ từng đoạt giải Pulitzer.

1. Helen Keller (1880-1968): Nhà văn, nhà hoạt động xã hội bị mù, điếc người Mỹ.

1. Mark Twain (1835-1910): Nhà văn, tiểu thuyết gia đồng thời là nhà diễn thuyết nổi tiếng của Mỹ.

1. Douglas Steere (1901-1995): Giáo sư triết học người Mỹ.
2. Norman Cousins (1915-1990): Nhà báo, nhà văn và người đấu tranh vì hòa bình người Mỹ.
1. Harvey Mackay: Tác giả sách kinh doanh bán chạy tại Mỹ, tác giả cuốn sách Tụ đào giếng trước khi chết khát được Thái Hà Books xuất bản tại Việt Nam.
1. Tryon Edwards (1809-1894): Là nhà thần học người Mỹ, được biết đến nhiều nhất với vai trò là người biên soạn cuốn A Dictionary of Thoughts.
- .sup
1. Henry Ward Beecher (1813-1887): Mục sư, nhà cải cách xã hội nổi tiếng cuối thế kỷ 19 ở Mỹ.
1. Eric Hoffer (1902-1983): Triết gia người Mỹ.
1. Orison Swett Marden (1850-1924): Là tiến sĩ y khoa ngoại chinh hình, một trong những người khởi xướng và đặt nền móng cho việc phổ biến học thuyết “Nguyên lý của Thành công” ở nước Mỹ đầu thế kỷ 20.
2. Wendell Holmes (1809-1894): Là bác sĩ, giáo sư, giảng viên, và tác giả người Mỹ.
3. Charles Caleb Colton (1780-1832): Là giáo sĩ, nhà văn và nhà sưu tập người Anh, nổi tiếng với những bộ sưu tập đặc biệt và lập dị của mình.
1. Ralph Waldo Emerson (1803-1882): Nhà thơ, triết gia người Mỹ, người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt.
1. John Wesley (1703-1791): Là mục sư, nhà thần học, nhà thuyết giáo người Anh.
1. Zig Ziglar (1926-2012): Tác giả, diễn giả người Mỹ.
2. Cyrus H. K. Curtis (1850-1933): Ông chủ của nhiều nhà xuất bản và tạp chí lớn ở Mỹ.
1. Ethel Waters (1896-1977): Nữ diễn viên, ca sĩ người Mỹ.
1. George Washington Carver (1864-1943): Nhà khoa học, nhà phát minh người Mỹ.
1. Francis Bacon (1561-1626): Là nhà triết học, chính khách người Anh. Ông được biết đến là một nhân vật quan trọng của Cách mạng Khoa học và được xem là cha đẻ của Chủ nghĩa duy vật Anh và các ngành khoa học thực nghiệm hiện đại.
1. Mike Murdock: Mục sư, nhà truyền giáo người Mỹ.
2. Henri Frederic Amiel (1821-1881): Nhà thơ, nhà triết học người Thụy Sĩ.
1. Pablo Ruiz Picasso (1881-1973): Họa sĩ, nhà điêu khắc nổi tiếng người Tây Ban Nha. Ông là một trong hai người sáng lập ra trường phái lập thể trong hội họa và điêu khắc.
1. Corrie Ten Boom (1892-1983): Nữ tín đồ Cơ Đốc người Hà Lan, từng cứu giúp rất nhiều nạn nhân Do Thái trong Chiến tranh thế giới thứ hai.
2. Howard Chandler (1873-1952): Họa sĩ nổi tiếng người Mỹ.

1. Theodore Roosevelt (1858-1919): Là tổng thống thứ 26 của Mỹ.
2. Vernon Sanders: Cầu thủ bóng chày người Mỹ.
3. Edwin Louis Cole (1922-2002): Được biết đến nhiều với tên Ed Cole, là người sáng lập ra Christian Men's Network – một tổ chức nhằm giúp đỡ những người đàn ông Kitô hữu.
4. Edgar A. Guest (1881-1959): Nhà thơ sinh ra ở Anh, lớn lên ở Mỹ, được biết đến nhiều với danh hiệu là Nhà thơ dân gian.
  1. Phẩm chất và nhân cách tốt đẹp.
  2. Một câu thành ngữ cổ của Trung Quốc, ý chỉ những tài năng sớm nở rộ nhưng cũng chóng lụi tàn.
  3. Lấy bản thân mình ra để dạy bảo quan trọng hơn nhiều so với việc chỉ dạy bảo bằng lời nói.
  4. Ba trăm sáu mươi nghề, nghề nào cũng có người kiệt xuất.
  5. Sabbath có nghĩa là “Ngày nghỉ ngơi”. Là ngày nghỉ ngơi và thờ phụng Thượng đế, là ngày thứ bảy theo đạo Do Thái và ngày chủ nhật theo Cơ đốc giáo.
  6. Khi phụng dưỡng, chăm sóc người lớn trong nhà cũng nên nhớ đến những người già không có quan hệ máu thịt với mình; khi nuôi nấng, dạy dỗ con cái trong nhà cũng không nên quên quan tâm đến những đứa trẻ không có quan hệ huyết thống với mình.
  7. Đơn vị tiền tệ của Israel.
  8. Ý muốn nói từ cuộc sống tiết kiệm, giản dị chuyển sang cuộc sống xa hoa giàu có thì tương đối dễ dàng đơn giản, nhưng đã sống cuộc sống xa hoa giàu có rồi mà chuyển về cuộc sống tiết kiệm thì khá khó khăn.
  9. 1 shekel = 100 agorot.
  10. Lầu cao vạm trượng đều được xây ở nền đất bằng phẳng, vững chãi.
  11. Ở Israel, nhiều cửa sổ của nhà chống đạn được làm bằng sắt.
  12. Con trai phải được nuôi trong khó khăn, nghèo khổ.
  13. Cụm từ thông dụng tại Trung Quốc, ám chỉ những bậc phụ huynh lúc nào cũng “lợn vù vù” trên đầu con, lo lắng mọi việc từ chân tơ kẽ tóc, bao bọc con quá mức.



# Table of Contents

## MUC LUC

### GIỚI THIỆU

Quán ăn tư phục vụ

Chủ nghĩa gia trưởng tự do(1)

Con người và Econ: Tại sao những cú hích có thể mang lại lợi ích?

Một giả thiết sai và hai khái niệm nhầm lẫn

Thực hành kiến trúc lựa chọn

### PHẦN I CON NGƯỜI VÀ ECON

#### Chương 1 ĐÌNH KIẾN VÀ SỰ NGỖ NGÃN

Tư duy con người: Hai hệ thống khác nhau

Quy tắc Ngón tay cái

Ước định

Tính có sẵn

Tính đại diện

Lạc quan và Tự tin thái quá

Được và Mất

Đình kiến nguyên trạng

Đóng khung

Thế thì sao?

#### Chương 2 CHỐNG LAI CÁM DỖ

Cám dỗ

Lựa chọn không chủ tâm

Các biện pháp tự chủ

Kế toán tâm lý

#### Chương 3 TÂM LÝ BẦY ĐÀN

Làm theo người khác

Hiệu ứng ánh đèn sân khấu

Thay đổi văn hóa, thay đổi chính trị và những điều không thể tiên đoán

Cú hích xã hội đóng vai trò là nhà kiến trúc lựa chọn

#### Chương 4 KHI NÀO CHÚNG TA CẦN MỘT CÚ HÍCH?

Những lựa chọn nguy hiểm

Thị trường: một phán quyết hỗn tạp

#### Chương 5 KIẾN TRÚC LỰA CHỌN

Mặc định: Tao sự phản đối tối thiểu

Lỗi kỳ vọng và biên pháp chủ động khắc phục  
Cung cấp thông tin phản hồi  
Hiểu rõ sự “tương hợp”  
Thiết kế các lựa chọn phức tạp  
Lợi ích

## PHẦN II TIỀN BẠC

### Chương 6 “NGÀY MAI CÒN TIẾT KIÊM NHIỀU HƠN”

Chúng ta đã tiết kiệm thỏa đáng?  
Cú hích nào để khuyến khích tiết kiệm?  
Tự động hóa tiết kiệm  
Bắt buộc chọn lựa và đơn giản hơn nữa  
Giáo dục  
“Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn”  
Vai trò của nhà nước

### Chương 7 ĐẦU TƯ CHẤT PHÁC

Cổ phiếu và trái phiếu  
Đừng đếm tiền khi canh bạc còn chưa kết thúc  
Thời điểm đầu tư: mua thấp, bán cao?  
Trở lại Quy tắc ngón tay cái  
Những cú hích kỳ diệu

## PHẦN III SỨC KHỎE

### Chương 8 THUỐC BÁN THEO TOA

Mọi sự mù mờ phải được làm sáng tỏ  
Mặc định ngẫu nhiên dành cho nhóm dễ bị tổn thương nhất  
Tính không thân thiện với người dùng  
Sử dụng những cú hích

### Chương 9 CÁCH NÀO ĐỂ TĂNG SỐ LƯƠNG NGƯỜI HIẾN TANG?

Sự đồng ý rõ ràng  
Lấy tang theo thủ tục  
Xem như đồng ý  
Lựa chọn bắt buộc  
Chuẩn mực

### Chương 10 HÃY CỨU LẤY HÀNH TINH CHÚNG TA!

Lợi ích cao hơn  
Thông tin và thông tin phản hồi  
Những cú hích bảo vệ môi trường đầy tham vọng

## PHẦN IV QUYỀN TƯ DO

### Chương 11 TĂNG QUYỀN LỰA CHỌN GIÁO DỤC

Những lựa chọn phức tạp và tư duy “đường tắt”

Xung đột lợi ích và phù hợp lợi ích

Tao cú hích thúc đẩy học sinh trung học vào cao đẳng

Chương 12 NÊN CHẴNG BUỘC BỆNH NHÂN MUA VÉ SỐ?  
PHẦN V SỬ MỞ RỘNG VÀ NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

Chương 13 NHỮNG CÚ HÍCH ĐÁNG GHI NHỚ

1- “Ngày mai còn cho đi nhiều hơn”

2- Hoàn thuế tự động

3- Stickk.com

4- Bỏ thuốc lá mà không cần sử dụng miếng dán cai thuốc

5- Tự cấm bài bạc

6- Đồi bên cùng có lợi

7- Đền đồ hữu ích

8- Sơn chống cắn móng tay

9- Kiểm tra đô lịch sử

Chương 14 NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

Con dốt tron(14)

Những cú hích xấu và những cú hích tồi

Quyền phạm sai lầm

Trừng phạt, tái phân phối và sự lựa chọn

Đường kẻ giới hạn và Nguyên tắc công khai

Trung lập

Tại sao dừng lại ở chủ nghĩa gia trưởng tự do?

Chương 15 LỰA CHON TỐI ƯU



