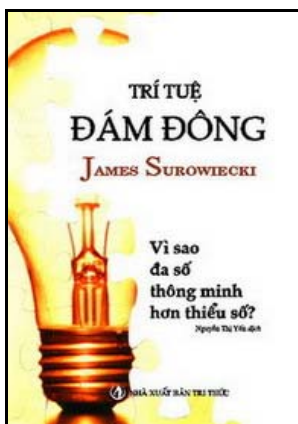


Góc nhìn khám phá

## TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG

*Vì sao Đa số thông minh hơn Thiểu số*  
(The Wisdom of Crowds)



Tác giả: **James Surowiecki**  
Nhà xuất bản: **Anchor**  
Năm xuất bản: **2006**  
Số trang: **336**

Dịch giả: **Nguyễn Thị Yến, Trần Ngọc Hiếu**  
NXB Việt Nam: **Tri thức**  
Năm xuất bản: **2008**  
Số trang: **386**

## VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

**James Surowiecki** là nhà báo, viết cho Trang tài chính của tờ *The New Yorker*. Tác phẩm của ông đã xuất hiện trên các tờ *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Wired* và *Slate*. Trước khi trở thành phóng viên tài chính, James Surowiecki từng theo học tiền sử ngành lịch sử tại Đại học Yale.

Năm 2004, ông xuất bản cuốn *Trí tuệ đám đông*, trong đó lập luận rằng trong một số hoàn cảnh, một nhóm đông đảo tỏ ra thông minh hơn những nhóm nhỏ, tinh hoa, và chính trí tuệ tập thể đã định hình các quốc gia, xã hội, nền kinh tế và doanh nghiệp.

## Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Xã hội phương Tây đề cao sức mạnh ý chí của từng cá nhân riêng lẻ, nhưng trong những tình huống nhất định, các nhóm lại thật sự có thể đưa ra những quyết định đúng đắn hơn cả người thông minh nhất trong nhóm. Mặc dù các cá nhân trong một đám đông đều rất khác biệt, độc lập và không tập trung, nhưng những quyết định của họ khi được tập hợp lại thì lại có sự thống nhất đáng ngạc nhiên. Do vậy, sức mạnh của các nhóm có thể được sử dụng để tìm ra những câu trả lời chưa có lời giải và xác định cách thức phối hợp hành vi và hợp tác trong mọi lĩnh vực đời sống xã hội. Những hoạt động hàng ngày của chúng ta, chính phủ và nền kinh tế của chúng ta đều chịu sự tác động từ sức mạnh của đám đông, và khi mọi việc xảy ra không như mong muốn thì thường do một trong những yếu tố then chốt của một đám đông thông minh đã bị thiếu mất hoặc không thể bộc lộ rõ ý kiến.

Trong cuốn *Trí tuệ đám đông*, nhà báo James Surowiecki đã

### Trí tuệ đám đông

khám phá hệ quả của ý tưởng những đám đông lớn thông minh hơn một vài cá nhân kiệt xuất, cho dù họ có tài giỏi đến thế nào.

## NHỮNG ĐIỀU BẠN HỌC ĐƯỢC TỪ BÀI TÓM TẮT NÀY:

- Làm thế nào một nhóm với cấu trúc hợp lý có thể trả lời được những vấn đề về nhận thức và đưa ra câu trả lời tốt nhất hay hợp lý nhất.
- Bằng cách nào các thành viên của đám đông – người đi mua sắm, người đi tàu điện ngầm – phối hợp hành vi của họ với nhau, biết rằng những người khác cũng đang làm những hành động tương tự.
- Những kẻ tư lợi vẫn hợp tác ngay cả khi logic cho thấy không có lý do gì để làm vậy ra sao.
- Các nhóm nhỏ không hiệu quả trong việc đưa ra quyết định bằng một đám đông như thế nào, ngay cả khi nhóm đó bao gồm toàn các chuyên gia.
- Các công ty lớn có thể thực hiện lời hứa phân quyền như thế nào?
- Làm thế nào những người chơi không hoàn hảo, phi lý trí trên thị trường vẫn có thể phân phối nguồn lực hiệu quả.
- Làm thế nào những cử tri không có thông tin

vẫn có thể bầu cho người sẽ đưa ra những quyết định vì quyền lợi của người dân.

## PHẦN MỘT: TRÍ TUỆ TẬP THỂ

### Tập hợp đám đông

Năm 1906, nhà khoa học người Anh – Francis Galton đã quan sát một cuộc thi đoán cân nặng tại một hội chợ gia súc. Người dân đánh cược về cân nặng của con bò sau khi đã được làm thịt và pha lọc. Những người bán thịt, nông dân và cả những người không chuyên đều mua vé và tham gia đoán.

Galton đã mượn lại các tấm vé sau cuộc thi và tính mức đoán trung bình của 787 vị khách – sự thông thái tập thể. Đám đông đó đã đoán con bò nặng 1197 pound (khoảng 544 kg). Sau khi được làm thịt và pha lọc, con bò cân nặng là 1198 pound (khoảng 544,5 kg). Galton phát hiện ra rằng, trong những tình huống nhất định, các nhóm lại đặc biệt thông minh và thường giỏi hơn những người giỏi nhất trong số đó, đặc biệt là nếu ý kiến của các cá nhân được kết hợp lại và tính trung bình. Tuy nhiên, cũng có thể một nhóm không tốt bằng từng người riêng lẻ, và một vài cá nhân nếu càng được khích lệ lại càng sáng suốt hơn, như là đối với thị trường chứng khoán. Mặc dù

vậy, rất hiếm khi người đó thường xuyên có được các quyết định chính xác như nhóm.

### **Những người chơi trong Game show**

Trong show truyền hình *Ai là triệu phú*, người chơi phải trả lời các câu hỏi với bốn sự lựa chọn. Họ có thể lựa chọn sự trợ giúp là loại bỏ đi hai câu trả lời sai, gọi cho người thân hay hỏi ý kiến khán giả. Những người chơi thông minh thường đúng 65%, còn khán giả tại trường quay lại đúng đến 91%.

Những câu trả lời về vấn đề nhận thức cũng có thể không hoặc chưa có. Ví dụ như:

Trong vòng 21 ngày sau vụ nổ tàu con thoi *Challenger* năm 1986, giá cổ phiếu của Morton Thiokol đã giảm mạnh hơn so với ba công ty khác cùng tham gia thiết kế con tàu. Sáu tháng sau đó, nguyên nhân vụ nổ đã được phát hiện ra là từ phần bịt chống thấm trên các tên lửa phóng do Thiokol chế tạo.

Google sắp xếp các trang web theo trật tự những trang liên quan nhiều nhất tới phần tra cứu của bạn.

Thị trường Điện tử Iowa (IEM), gồm 800 người mua và bán loại hàng hóa giao sau dựa trên kết quả bầu chọn khác nhau, thường chính xác hơn thăm dò ý kiến quốc gia.

Những thị trường hàng hóa giao sau như IEM

hiện có ở những biên lai của phòng bán vé Hollywood, tin tức và thể thao. Chúng có hiệu quả bởi chúng có những đặc tính cơ bản – sự đa dạng, độc lập, phi tập trung – những đặc tính then chốt để có được những tiên đoán sáng suốt.

### **Sự khác biệt tạo khác biệt**

Ransom E. Olds bắt đầu bán xe hơi từ năm 1899 và trở nên phát đạt nhờ bán xe Olds: chiếc xe dành cho tầng lớp trung lưu. Nhờ có hoạt động tiếp thị tốt, ông đã bán được nhiều xe hơn bất cứ hãng sản xuất xe nào của Mỹ vào năm 1903. Olds có các đối thủ là hàng trăm công ty sản xuất ô tô. Do không có một tiêu chuẩn nào, nên các công ty rao bán cả một dãy những chiếc xe với kích cỡ, hình dáng và máy phát điện khác nhau. Đến cuối thập kỷ đó, hầu hết các đối thủ đều trở nên mờ nhạt, chỉ còn lại những tên tuổi cách tân như Cadillac và Ford. Trước Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, Olds đã được bán cho General Motors.

Lịch sử của các ngành công nghiệp mới cũng tương tự – quá dư thừa lựa chọn trong thời gian đầu và chiến thắng thuộc về những người biết lựa chọn công nghệ đúng đắn. Nghe có vẻ không hiệu quả, nhưng sự **đa dạng về ý tưởng** cho phép tạo ra sự khác biệt đầy ý nghĩa giữa các ý tưởng ban đầu,

không chỉ là những thay đổi nhỏ của cùng một khái niệm. Hệ thống đó có hiệu quả khi nó có thể phát hiện ra kẻ bại trận và sớm loại bỏ những kẻ đó.

Tuy nhiên, tạo ra một loạt đa dạng các giải pháp khả thi thì chưa đủ. Đám đông còn cần phải biết phân biệt giữa cái tốt và cái dở. Sự đa dạng làm tăng những triển vọng, và giúp nhóm giải quyết vấn đề tốt hơn. Trên thực tế, việc tập hợp toàn những người thông minh lại thành một nhóm chưa chắc đã là ý kiến hay, bởi những người này thường có các kỹ năng giống nhau. Đưa thêm những người không giỏi bằng nhưng có các kỹ năng khác biệt lại có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của nhóm. Một nhóm với những kiến thức và kỹ năng khác nhau thường luôn tạo ra nhiều quyết định sáng suốt hơn một hay hai chuyên gia.

Những nhóm đồng nhất, đặc biệt là những nhóm nhỏ, lại thường là nạn nhân của việc “tư duy nhóm”. Họ trở nên gắn kết với nhau hơn, lệ thuộc vào nhau hơn và tách biệt với những ý kiến ngoài nhóm. Họ dần bị thuyết phục rằng ý kiến của nhóm mới là đúng và sẽ duy lý hóa những ý kiến phản bác khác, họ tin rằng sự bất đồng quan điểm là vô ích và không thể xảy ra.

## Vịnh Con Lợn

Chính quyền Kennedy đã lên kế hoạch và tiến hành chiến dịch xâm lược Cuba mà không hề bàn bạc với những người đang nghi ngờ khả năng thành công của nó. Những người lên kế hoạch cho chiến dịch đó chính là những người cho rằng chiến dịch có thể thành công. Vài người cho rằng nên cẩn thận thì lại im lặng, không ai tham khảo ý kiến của CIA hay tổ đặc trách các vấn đề Cuba của Bộ Ngoại giao Mỹ.

Cả nhóm chính quyền đã phớt lờ những thông tin cơ bản như sự yêu mến của nhân dân đối với Fidel Castro, sức mạnh của quân đội Cuba và thậm chí là kích thước của hòn đảo này. Chính quyền Kennedy thậm chí còn tự thuyết phục mình rằng cả thế giới sẽ tin rằng Mỹ chẳng xâm lược nước nào cả.

## Sự Bất chước, Thác thông tin và sự Độc lập

Một đặc điểm then chốt khác để có quyết định sáng suốt là tư duy độc lập – không tách biệt nhưng phải khá độc lập với những ảnh hưởng của người khác. Tư duy độc lập khiến cho những sai lầm không bị liên kết với nhau và tăng khả năng đưa thêm thông tin mới cho nhóm thay vì những thông tin cũ. Thậm chí đối với cả những người có thành kiến hay vô lý, nếu họ độc lập, họ sẽ không thể khiến cho cả nhóm trở nên ngu ngốc.

Rất khó để có thể duy trì tính độc lập bởi học hỏi

là quá trình mang tính xã hội. Con người càng tiếp xúc nhiều với nhau thì quyết định của một nhóm càng ít có khả năng là sáng suốt hơn. Sau đây là một vài cách các nhóm có thể tự hủy hoại mình:

- **Bằng chứng xã hội** – Người ta thường có xu hướng cho rằng nếu rất nhiều người đang cùng làm một việc nào đó, ắt hẳn phải có lý do. Đó là lý do tại sao đám đông ngày càng có tầm ảnh hưởng khi nó càng lớn mạnh.
- **Tâm lý bầy đàn** – Con người chạy theo đám đông bởi như vậy ít rủi ro hơn là làm việc gì đó cấp tiến rồi có thể thất bại thảm hại.
- **Thác thông tin** – Con người với những thông tin khác nhau, phần lớn là thông tin không đầy đủ, đưa ra những quyết định theo kiểu nối tiếp nhau bởi họ nghĩ rằng mình đang học hỏi điều gì đó từ tấm gương của người khác. Khi con người ngừng tin tưởng vào kiến thức riêng của mình thì “thác” đó sẽ ngừng cung cấp thông tin. Họ đưa ra quyết định dựa trên cái họ nghĩ rằng người đi trước đã biết, thay vì kiến thức của riêng mình.

### Những tính toán phức tạp

Bất chấp những cạm bẫy trên, việc bắt chước người khác thay vì thực hiện các tính toán phức tạp trước mỗi hành động lại là phản ứng hợp lý cho những giới hạn của chính chúng ta. Nếu được sử dụng tốt, nó sẽ trở thành công cụ mạnh để truyền bá nhanh chóng những ý tưởng tốt. Tuy vậy, con người phải sẵn sàng ngừng bắt chước người khác và học hỏi cho chính mình khi đã thu được những lợi ích đủ lớn. Sự bắt chước thông minh phụ thuộc vào một chuỗi các lựa chọn và thông tin ban đầu và vào sự sẵn sàng của tối thiểu là vài người đưa ra ý kiến của mình trước nhóm.

### Con đường lát ngang Fever

Hầm Erie được hoàn thiện năm 1825 nhằm mục đích phục vụ giao thương giữa các thành phố lớn, nhưng lại không giúp ích gì cho người dân ở những thành phố nhỏ. George Geddes đã thấy được sự thành công của những con đường tà vẹt ở Canada – những tấm ván gỗ được đặt trên hai hàng gỗ – và ông nghĩ rằng đó chính là một giải pháp. Đây chắc chắn là một sự cách tân tốt, nhưng chưa chắc nó hiệu quả về mặt chi phí cho những doanh nghiệp tư nhân được cấp vốn từ tiền lệ phí cầu đường. Geddes cho rằng một con đường thông thường sẽ sử dụng được trong tám năm, như vậy tạo ra lợi nhuận trên

vốn đầu tư khá tốt.

Vào năm 1846, Geddes đã thuyết phục đảo Salina, New York xây dựng đường tà vẹt và loại đường này đã lan ra khắp cả bang và qua cả vùng Trung Tây. Trong vòng một thập kỷ, có 352 công ty xây dựng đường tà vẹt ở New York và hơn 1.000 công ty ở nước Mỹ.

Không may là đường tà vẹt chỉ sử dụng được trong bốn năm chứ không phải là tám năm. Đến cuối năm 1850 thì rõ ràng là những con đường này không có hiệu quả và khi kết thúc cuộc Nội chiến thì hầu hết chúng đã bị dỡ bỏ.

Vào năm đầu tiên khi đường tà vẹt đang thành công, người ta thấy một giải pháp. Khi càng xây thêm nhiều, tính hợp pháp của chúng ngày càng bị thắt chặt và niềm mong ước cân nhắc các giải pháp khác bị thu hẹp. Khi tin tưởng vào những thông tin phụ thuộc, người ta đã phải mất nhiều năm trước khi nhận ra những điểm yếu cơ bản của loại đường này, và việc tin tưởng vào kiến thức của riêng mình lại hợp lý hơn.

## Ghép các mảnh lại với nhau

Cơ quan tình báo Mỹ là một tập thể những nhóm

thật sự độc lập, phân quyền – những điều kiện lý tưởng để một nhóm có được những quyết định sáng suốt. Tuy vậy, vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001 đã để lộ ra những thiếu sót. Chỉ với lượng thông tin mà các cơ quan tình báo nắm giữ, chẳng có gì đáng ngạc nhiên là khi nhìn lại những dữ liệu từ trong quá khứ lại không hề thấy được bất kỳ một lời cảnh báo nào. Nhưng thực tế là các cơ quan tình báo đã không tiên liệu trước được bất kỳ một hành động tấn công khủng bố nào từ năm 1993 cho đến 2001. Quốc hội đã nhận ra rằng sự phân quyền mà không có sự kết hợp và thiếu thông tin chia sẻ cho nhau chính là một phần của vấn đề.

Hình thức phân quyền đã trở nên vô cùng phổ biến trong giới kinh doanh từ 15 năm qua. Người ta cũng đề cao các mạng xã hội, như là Napster, cho phép con người có thể kết nối và hợp tác với nhau. Để đưa ra được những quyết định sáng suốt, đám đông cần có sự **phân quyền**. Điều đó có nghĩa là quyền lực của họ không tập trung hoàn toàn ở một trung tâm đầu não, các quyết định quan trọng được các cá nhân đưa ra dựa trên kiến thức riêng của họ. Sự chuyên môn hóa làm tăng phạm vi và tính đa dạng của các ý kiến và thông tin sử dụng để giải quyết những vấn đề khó khăn. Điểm yếu của sự phân quyền là không có gì đảm bảo cho việc thông

tin có thể được truyền đạt đến toàn bộ hệ thống. Thông tin phải được **lắp ghép** lại với nhau.

Galton đã đếm số phiếu dự đoán cân nặng của con bò để kết hợp chúng lại, và trong thị trường tự do thì cơ chế tập hợp lại thường là mức giá. Nếu không có sự kết hợp, giải pháp tốt nhất một nhóm có thể có là giải pháp của người thông minh nhất trong nhóm, và cũng chẳng có gì đảm bảo là sẽ có giải pháp đó.

Tình báo Mỹ đã sử dụng sai hình thức phân quyền. Hình thức họ sử dụng đúng là đã đem lại các nguồn thông tin đa dạng và phân quyền, nhưng nó lại không kết hợp các thông tin hay các đánh giá. Kết nối các cơ sở dữ liệu máy tính và thiết lập các thị trường ra quyết định là những cách giúp các cơ quan tình báo Mỹ có thể kết hợp lại một cách hiệu quả hơn.

## FutureMAP

FutureMAP là thị trường nơi mọi người có thể mua bán các hợp đồng dựa trên những kỳ vọng về các sự kiện ở Trung Đông và các nơi khác. Đó là một cách để chính phủ có thể kết hợp thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. Một thị trường nội bộ, giới hạn trong khoảng 20 đến 30 người, có thể phá hỏng các chính sách nội bộ bằng cách trao thưởng cho những

dự đoán chính xác, chứ không phải là làm hài lòng ông chủ. Thị trường Phân tích Chính sách (PAM) cũng là thị trường tương tự mở cửa cho công chúng.

Khả năng hưởng lợi của con người từ những sự kiện kinh khủng đã tạo ra cơn bão lửa. Đối với các Thượng nghị sĩ Ron Wyden và Byron Dorgan, những người lãnh đạo chiến dịch để mà dập tắt nó, ý định thu thập thông tin từ những người mà tình báo Mỹ có thể chưa nghe đến tên là việc “si nhục” và “thất đức”.

Những lo lắng của họ đã bị đặt nhầm chỗ bởi vì các nhà phân tích của chính phủ Mỹ được trả lương để hàng ngày tìm ra câu trả lời cho những vấn đề tương tự như PAM. PAM không phải là một trò chơi rùng rợn mà nó là một công cụ giúp hiểu rõ hơn về tình hình kinh tế, độ ổn định dân sự và sự chuẩn bị sẵn sàng của các quốc gia Trung Đông.

## Sự phối hợp trong một thế giới hỗn loạn

Một vài vấn đề có câu trả lời chính xác – như trường hợp cân nặng của con bò, hay một câu trả lời rõ ràng, như trường hợp dự đoán về các vụ tấn công khủng bố. Những vấn đề về hợp tác xảy ra khi một người phải quyết định không chỉ câu trả lời chính xác cho chính bản thân họ, mà còn là

câu trả lời mà mọi người nghĩ là chính xác. Những vấn đề đó không tuân theo các giải pháp rõ ràng và chính xác.

Nhà xã hội học William H. Whyte đã dành rất nhiều thời gian nghiên cứu những con phố và vỉa hè thành phố New York để xem làm thế nào mà nhiều người có thể phối hợp tốt đến vậy. Mặc dù diện tích chật hẹp nhưng người ta vẫn không đâm vào nhau. Chẳng ai bảo ai phải làm thế nào, họ dự đoán hành vi của nhau, giảm hay tăng tốc độ một chút để tránh va phải nhau.

Nhà khoa học xã hội Thomas C. Schelling đã tiến hành các thí nghiệm, trong đó các cặp đối tượng lựa chọn giữa “đầu” hay là “đuôi” để phù hợp với người cùng cặp. 36 trong 42 người chọn “đầu”. Và khi được yêu cầu nói một con số tích cực, 40% đối tượng đã chọn số “một”. Schelling tin rằng trong xã hội có những **tiêu điểm** nổi bật nơi những kỳ vọng của con người đồng quy với nhau. Chúng cho phép con người tìm ra cách thức để có được các kết quả đem lại lợi ích cho tập thể mà không cần phải theo hình thức tập trung.

### **Những chuẩn mực và quy ước ngầm**

Có thể tạo dựng sự phối hợp thông qua các chuẩn mực và quy ước ngầm. Chúng duy trì trật tự và sự ổn

định, cho phép những nhóm người khác nhau, không liên quan đến nhau giải quyết được những tình huống nhất định mà không phải lãng phí thời gian suy nghĩ hay phải chịu đựng cảnh chia rẽ.

Có lẽ nên tách biệt những quy ước ngầm khỏi đời sống kinh tế, song chúng vẫn có mặt trong các công ty. Các công ty sa thải nhân viên trong thời kỳ suy thoái thay vì cắt lương đồng loạt. Mặc dù không có ai lãnh đạo hay định hướng nhưng hầu hết các công ty hoạt động trong thị trường tự do đều hợp tác và sử dụng các nguồn lực ở đúng lúc, đúng chỗ. Các nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết các thị trường sẽ điều chỉnh được một mức giá hợp lý giữa người bán và người mua khi những con người có lý trí tiếp cận được đầy đủ thông tin. Tuy vậy, thậm chí các thị trường không hoàn hảo do những người không có thông tin đầy đủ tạo ra cũng có thể đem lại những kết quả gần lý tưởng.

### **Đến trước, phục vụ trước**

“Đến trước, phục vụ trước”, đó là một thói quen đã quá cơ bản đến nỗi chúng ta không hề nghĩ nó là một quy ước. Trên toa tàu điện ngầm, trong rạp chiếu phim, chúng ta giả định rằng đó là cách sắp xếp ghế tốt nhất, thậm chí không cả tính đến giá tiền cho vị trí ngồi đó, người đó muốn ngồi với ai



hay về tuổi tác và tình trạng sức khỏe của người đó.

Vào những năm 1980, nhà khoa học xã hội Stanley Milgram đã yêu cầu các sinh viên của mình đi tàu điện ngầm thẳng thắn nhưng lịch sự đề nghị mọi người nhường chỗ. Đáng ngạc nhiên là một nửa số người được hỏi đã nhường ghế của mình, thậm chí không cần một lý do nào. Phần khó khăn nhất không phải là thuyết phục người khác, thay vào đó là lấy hết can đảm để yêu cầu họ ngay từ đầu. Các sinh viên cảm thấy “băn khoăn, căng thẳng và bối rối” khi đứng trước đối tượng. Phần lớn thời gian họ không thể tự mình yêu cầu được. Chuẩn mực “đến trước, phục vụ trước” trong chuyện chỗ ngồi đã ăn sâu đến nỗi sẽ phải mất rất nhiều công sức mới có thể phá bỏ chúng.

### **Thuế, tiền boa và lòng tin**

Dường như các vấn đề về hợp tác khá giống các vấn đề về phối hợp, nhưng chúng yêu cầu mọi người đều phải có trách nhiệm. Mặc cho hầu hết các cá nhân đều theo đuổi lợi ích riêng của mình, các vấn đề về hợp tác đòi hỏi một nhóm phải mở rộng sự xác định của nó về lợi ích riêng vượt lên trên cả tối đa hóa những nhu cầu ngắn hạn. Chúng còn đòi hỏi lòng tin.

Năm 2003, CEO của Sàn giao dịch Chứng khoán

New York, Richard Grasso đã bị đuổi việc do kiếm được quá nhiều tiền – 139,5 triệu đô-la. Ông làm rất tốt công việc của mình nhưng buộc phải từ chức do sự oán giận phi lý của công chúng. Các nhà kinh tế học đã thừa nhận rằng về cơ bản con người chỉ quan tâm đến bản thân mình, và họ sẽ đưa ra những lựa chọn có lợi cho họ mà không quan tâm đến người khác làm gì. Tuy vậy, trên thực tế, con người muốn có được những quyết định công bằng và họ mong đợi một mối quan hệ hợp lý giữa sự hoàn thành với phần thưởng. Mặc dù công chúng chẳng phải trả tờ hóa đơn nào, nhưng họ cảm thấy rằng số tiền Grasso được hưởng là hết sức bất công.

Phản ứng đối với thu nhập của Grasso và những người tham gia trong trò chơi “tối hậu thư” là vô lý, song chúng thể hiện sự sẵn sàng trừng trị hành vi xấu và mở rộng định nghĩa hẹp về lợi ích riêng để phục vụ cho cái lợi chung.

### **Hành vi thân xã hội**

Hành vi thân xã hội khiến cho các xã hội và các tổ chức có thể hoạt động được, bởi chúng không thể chỉ dựa vào các luật lệ hay các hợp đồng. Sự hợp tác thường làm cho mọi người đều có lợi hơn, mặc dù thật hiếm khi có lý do hợp lý để các cá nhân hợp tác với nhau. Mọi người không muốn đóng thuế, nhưng để có thể buộc họ thì phải khiến họ tin rằng hầu hết

mọi người cũng làm như vậy. Con người hợp tác với nhau và không lợi dụng lẫn nhau, một phần là bởi họ sẽ còn tiếp tục phải làm ăn, tiếp xúc với nhau. Tuy vậy, chúng ta vẫn đưa tiền boa cho người bồi bàn mà chúng ta sẽ không gặp lại. Để có thể hợp tác hiệu quả, ta phải tin tưởng lẫn nhau.

Không may là con người càng tin tưởng thì họ lại càng dễ bị lợi dụng, vì vậy hầu hết các xã hội thị trường đều phát triển những cơ chế để hạn chế tham nhũng. Cuối cùng, chính Chủ nghĩa Tư bản và các lực lượng thị trường đã cho phép có sự tin tưởng giữa những người xa lạ bị thúc đẩy bởi những lợi ích của trao đổi song phương. Các thị trường có thể nuôi dưỡng cho lòng tham và sự ích kỷ, nhưng con người vẫn thể hiện sự sẵn sàng một cách vô lý nhưng cần thiết sự tin tưởng hợp tác với nhau.

### **Trò chơi “Tối hậu thu”**

Trong một thí nghiệm nổi tiếng về kinh tế học hành vi, người ta đã cho mỗi cặp tham gia 10 đô-la và để họ tự chia với nhau. Người đề xuất sẽ quyết định số tiền được chia thế nào và đưa ra đề nghị với người kia. Người kia có thể chấp nhận đề nghị và cả hai cùng được giữ số tiền đó, hoặc cũng có thể từ chối và cả hai cùng mất số tiền.

Nếu những người chơi có lý trí, người đề xuất có thể giữ 9 đô-la, đưa cho người kia 1 đô-la, người được đề nghị sẽ cầm số tiền đó, bởi nếu từ chối thì họ sẽ chẳng có đồng nào. Nhưng trên thực tế, những lời đề nghị dưới 2 đô-la thường bị từ chối. Người ta thà chẳng có đồng nào còn hơn để người kia được quá nhiều tiền.

Người đề xuất tính trước hành vi đó, bởi nếu là họ thì họ cũng làm tương tự, và lời đề xuất thường là 5 đô-la. Cho dù trò chơi được chơi ở bất cứ nơi đâu trong thế giới phát triển này, con người cũng đều phản ứng như nhau, thậm chí với số tiền lớn.

## **PHẦN HAI: CÁC VÍ DỤ**

### **Giao thông: Những gì chúng ta có là sự phối hợp thất bại**

Năm 2003, thành phố London bắt đầu tính phí những xe đi vào khu trung tâm vào giờ cao điểm. Singapore gắn thẻ điện tử thông minh vào mỗi xe, nó sẽ tính phí ngay khi chiếc xe tiến vào các khu trung tâm buôn bán. Thành phố Mexico cho phép lái xe vào những ngày cụ thể dựa trên biển số xe. Giải pháp tốt nhất để giải quyết tắc nghẽn là xác định phí để người dân trả tiền sử dụng đường dựa trên những điều kiện chính xác như: giao thông, 20

thời tiết và phương tiện của họ. Người Mỹ sẽ chấp nhận phải trả thêm phí tắc nghẽn cho những cuộc điện thoại đường dài hay các chuyến bay vào những ngày giữa tuần, nhưng họ ghét cay ghét đắng cái ý tưởng phải trả thêm tiền khi lái xe vào giờ cao điểm. Họ thà chịu đựng cảnh tắc đường còn hơn để cho ai đó trả tiền để thoát khỏi cảnh tắc nghẽn. Giao thông vốn có tiếng là khó phối hợp.

Những chiếc xe trên đường cao tốc đông nghẹt thường tuân theo những quy tắc đơn giản: không đâm vào xe đằng trước, chuyển làn nếu có thể và lái nhanh hết sức một cách an toàn. Nhưng khi có quá nhiều xe thì các xe không thể tự do chuyển từ làn này sang làn khác hay tăng giảm tốc độ mà không gây ra rắc rối nào. Khi càng nhiều xe đi vào đường cao tốc, những chiếc khác sẽ phải sử dụng đến phanh và một làn sóng xe phanh sẽ diễn ra. Khi các xe cố chuyển làn để có thể đi nhanh hơn, tốc độ đều đều của làn đã bị biến mất. Giờ thì các xe trong tình trạng di chuyển không ổn định với một tốc độ tương tự nhau nhưng chậm hơn trước rất nhiều. Điều đó tạo ra sự tắc nghẽn giao thông và rất khó có thể thoát ra. Những chiếc xe lái ở phía trên của đám tắc đi chậm hơn những chiếc đang tiến lại từ đằng sau rất nhiều. Tắc đường khiến lái xe cẩn trọng hơn khi họ cố gắng phối hợp một cách không hoàn toàn chắc

chắn. Họ làm tăng khoảng cách giữa các xe, thay đổi làn đường thường xuyên hơn và khiến người khác phải đi chậm lại nhiều hơn.

### **Giảm tốc và tăng tốc**

Rất khó có thể thực hiện sự phối hợp trên đường cao tốc bởi tính đa dạng của các lái xe. Sự đa dạng là tốt đối với quá trình đưa ra quyết định nhưng lại khiến cho việc giải quyết các vấn đề về phối hợp khó khăn hơn. Các thử nghiệm đối với các xe được điều khiển bằng máy tính di chuyển trên một con đường y hệt chỉ ra rằng sự đồng nhất giữa các lái xe chính là giải pháp cho tình trạng ách tắc giao thông. Nếu các xe có thể di chuyển như một khối vững chắc, không thường xuyên tăng hay giảm tốc độ thì hầu như sẽ chẳng còn tình trạng tắc đường.

### **Khoa học: Sự Cộng tác, Cạnh tranh và Danh tiếng**

Các nhà khoa học thường làm việc với nhau theo từng nhóm lớn, cho phép họ có thể kết hợp nhiều loại kiến thức khác nhau. Nó giúp công việc liên quan đến các vấn đề thuộc nhiều ngành học khác nhau được dễ dàng hơn và đảm bảo có sự đa dạng trong các viễn cảnh khác nhau, giúp các nhà khoa học làm việc năng suất hơn. Các nhà khoa học làm việc càng năng suất và càng nổi tiếng thì khả năng

họ làm việc cùng nhau càng nhiều hơn. Các nhà khoa học thường không giữ những kiến thức mới cho riêng mình bởi họ biết rằng nó sẽ không được khai thác hết. Họ công bố khám phá của mình để người khác có thể sử dụng và biến chúng thành giả định của người đó. Các nhà khoa học phụ thuộc vào những người tiền nhiệm và đồng nghiệp của họ để có thể làm việc suôn sẻ, để họ có thể xây dựng công việc của mình trên đó.

Nhà khoa học là những người quan tâm tới lợi ích riêng, song họ tìm được cách để lợi ích riêng của họ đem lại lợi ích cho người khác. Họ nhận ra thứ mà họ cho là thú vị, và trong quá trình tìm kiếm sự nổi tiếng cho riêng mình họ đã khiến cho nhóm trở nên thông thái hơn.

Ngày nay, thách thức cho cộng đồng các nhà khoa học là ngày càng có nhiều nghiên cứu khoa học được các công ty tài trợ. Các công ty này thu được nhiều lợi ích kinh tế khi bảo mật thông tin hơn là phân tán nó rộng rãi. Khi các nhà khoa học nổi tiếng làm việc cùng nhau, họ cũng sẽ có một sự chia sẻ không đồng đều về lòng tin, bởi các nhà khoa học khác dành sự quan tâm cho danh tiếng nhiều hơn là cho công việc. Những vấn đề này đã thách thức sự độc lập của các thành viên trong nhóm.

## Sự phối hợp SARS

Tháng 2 năm 2003, Bộ Y tế Trung Quốc thông báo cho Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) về một loại bệnh hoàn toàn mới. WHO đã huy động nỗ lực của toàn thế giới để tìm ra nguồn bệnh. Ngày 17 tháng 3, 11 phòng thí nghiệm nghiên cứu trên toàn thế giới bắt đầu phối hợp với nhau nhằm tìm ra nguồn gốc của căn bệnh tên gọi là SARS. Các phòng thí nghiệm hàng ngày hội thảo với nhau qua truyền hình, tranh luận các kết quả thí nghiệm và đăng các bức ảnh chụp virus được cách ly từ các bệnh nhân SARS. Các phòng thí nghiệm khác nhau cùng làm việc với cùng những mẫu giống nhau, nhờ đó tăng nhanh tốc độ và hiệu quả công việc.

Đến ngày 21 tháng 3, các nhà khoa học của trường Đại học Hồng Kông đã cách ly một nguồn gần như chính xác. Cùng ngày, các nhà khoa học thuộc Trung tâm Phòng ngừa và Kiểm soát bệnh (CDC) – Mỹ, đã cách ly được một virus. Sang đến tuần tiếp theo, các phòng thí nghiệm khác đã phát hiện ra cùng loại virus đó, rồi tiếp đến là các phòng thí nghiệm ở Đức, Hà Lan và Hồng Kông. Đến ngày 16 tháng 4, các phòng thí nghiệm đã tự tin công bố rằng mình đã tìm ra được nguồn gốc căn bệnh. Mặc dù Cynthia Goldsmith thuộc CDC là người đầu tiên phát hiện ra virus nhưng phải mất đến vài tuần hợp

tác giữa loài người trên toàn thế giới mới có thể chứng minh được đó chính là virus cần tìm.

### **Thảm họa *Columbia* và Làm thế nào có thể tổ chức hiệu quả các nhóm nhỏ**

Sau khi tàu *Columbia* được phóng vào tháng 1 năm 2003, các nhân viên của NASA đã cố gắng xác định mức độ thiệt hại khi một vài văng bọt bị vỡ và đâm vào tàu quỹ đạo trong quá trình cất cánh. Don McCormack, người hướng dẫn phi công Đội Quản lý Sứ mệnh (MMT) đã nói chuyện với Đội Đánh giá các mảnh vỡ (DAT). Mặc dù không có những bức ảnh đủ rõ để có thể đưa ra kết luận, nhưng DAT vẫn rất lo lắng đến vấn đề này. Tuy nhiên trong buổi họp của MMT, McCormack đã không nêu ra lo lắng đó và trưởng nhóm của MMT, Linda Ham đã cho rằng vì đội không làm được gì trong vấn đề này nên nó không quan trọng lắm. Do Ham đã quyết định là va đập văng bọt là chuyện tầm thường nên MMT đã không thu thập các thông tin cần có, bao gồm cả những bức ảnh để có thể đưa ra ước tính về thiệt hại.

Ngay từ đầu, MMT đã cho rằng câu hỏi liệu văng bọt có thật sự gây thiệt hại nghiêm trọng hay không đã được trả lời. Đội cũng cho rằng những bức ảnh là không cần thiết bởi nó cũng chẳng giúp ích được gì nhiều. Tuy nhiên, thực tế là không một người lãnh

đạo nào hiểu được rõ ràng về tầm quan trọng của hướng giải quyết đó. Ham đã hỏi những câu hỏi được định hình để có được câu trả lời mà cô mong đợi: “Liệu chúng ta có thể nói rằng bất cứ miếng văng bọt nào bị thất thoát cũng sẽ không gây thiệt hại gì về “độ an toàn của chuyến bay” cho tàu quỹ đạo do tỷ trọng không?”

Các nhóm nhỏ đề cao sự đồng lòng hơn là sự bất đồng về quan điểm. Các buổi họp của MMT rõ ràng là thiếu sự tranh luận và ý kiến của số ít người. Những buổi họp đó đã bị định hình quá mức bởi những câu hỏi có sẵn câu trả lời của Ham, không dành chút nỗ lực nào cho những nhận xét bị phản đối từ những người khác. Ở đó cũng có rất ít sự đa dạng về kiến thức và kinh nghiệm, bởi ai cũng làm việc tại NASA từ khi tốt nghiệp. Chỉ một ý kiến khác biệt hay một kỹ năng khác thôi cũng có thể làm cho nhóm sáng suốt hơn.

### **Ảnh hưởng trực tiếp**

Các thành viên trong thị trường hay trong một cuộc cá cược đều lấy phản hồi theo dạng mức giá hay số điểm, nhưng trong những nhóm nhỏ, mọi người lại ảnh hưởng trực tiếp đến nhau. Điều này có thể khiến cho những đánh giá của họ ít kiên định và cực đoan hơn. Thường thì những người nói nhiều

hơn là người tạo ra chương trình nghị sự, ngay cả khi họ biết cũng chẳng nhiều hơn. Các nhóm cũng dễ bị tổn thương đối với việc phân cực khi mọi người liên tục so sánh mình với người khác và cố gắng duy trì vị trí tương đối của mình. Khi một nhóm tiến dần theo hướng cực đoan hơn, các thành viên cũng di chuyển cùng với nó để duy trì vị trí tương đối đó của mình, như vậy là cả nhóm cùng di chuyển cùng nhau.

Các nhóm nhỏ hiện đang rất thịnh hành trong đời sống và kinh doanh ở Mỹ, tuy nhiên có rất ít tổ chức biết cách khiến cho chúng làm việc có hiệu quả. Sẽ chẳng ích gì nếu họ không thể kết hợp các ý kiến khác nhau và đưa ra quyết định. MMT chưa bao giờ bỏ phiếu về việc cần làm.

### **Công ty: Gặp ông chủ mới, cũng giống như ông chủ cũ?**

Zara là công ty bán lẻ quần áo đã tìm được cách phối hợp những tương tác của nó với các khách hàng hay thay đổi bằng cách điều phối các nguồn lực của công ty. Công ty đã cắt giảm thời gian chờ hàng xuống còn hai tuần thay vì từ sáu cho đến chín tháng như ở

các công ty khác trong ngành. Tất cả các giám đốc quản lý kho đều có những thiết bị cầm tay được kết nối với các phòng thiết kế ở Tây Ban Nha. Họ làm báo cáo theo ngày về sản phẩm nào đang được bán và khách hàng thích loại nào. Với 14 nhà máy được tự động hóa cao, Zara đã có những lần chạy vận hành và những bài thử nhỏ sản phẩm của mình với khách hàng, phối hợp với những yêu cầu của họ. Zara không thuê làm bên ngoài, vì vậy công ty hoàn toàn linh hoạt. Họ đã cố gắng kết hợp các cách truyền thống về kinh doanh, kiểu phối hợp mà chúng ta thường thấy qua những bộ phim gangster của Hollywood:

- *Bố Già, Phần II* – Sự phân cấp từ trên xuống, cho phép một người có thể đưa ra quyết định và cho phép các đầu tư dài hạn. Tuy nhiên những người ở nhóm trên lại trở nên ngày càng tách biệt so với những người trực tiếp sản xuất và thông tin.
- *Heat* – một băng nhóm nhỏ, liên kết chặt chẽ, có sự tin tưởng, sự chuyên môn hóa và có thể thấy được kết quả trực tiếp, ngay lập tức những nỗ lực của nhóm. Tuy nhiên nó lại bị giới hạn bởi những nguồn lực của mình, và một sơ suất hay một sự phản bội niềm tin có thể làm tổn thương toàn bộ băng nhóm.

- *Reservoir Dogs* – Một nhóm tạm thời gồm các chuyên gia tập hợp lại với nhau vì một công việc và đã giải tán. Họ có thể được lựa chọn cẩn thận dựa trên trình độ chuyên môn, nhưng sẽ mất rất nhiều công sức để có thể ghép họ lại với nhau.

### Chi phí của việc Phối hợp

Các công ty có thể tồn tại bởi chúng đã cắt giảm chi phí phối hợp các nhóm lớn để hoàn thành mục tiêu. Trong suốt thế kỷ XX, các tập đoàn được sát nhập theo chiều dọc, được phân cấp và tập trung hóa với rất ít sự đa dạng trong đội ngũ các lãnh đạo cao cấp. Bằng miệng, họ thường cho những quyết định mang tính tập trung nhưng thật ra lại có quá nhiều lớp để có sự đồng thuận, tách biệt các lãnh đạo cao cấp với những ý kiến thực. Hệ thống đó không khuyến khích sự tự do của luồng thông tin và làm xuyên tạc sự đên bù so với các phân tích bất đồng và độc lập.

Vào những năm 1990, các công ty đã cố gắng đưa thêm nhân viên vào hệ thống đó nhưng đó vẫn còn là một kết quả bất thường.

Hình thức phi tập trung có thể có hiệu quả khi con người tham gia nhiều hơn, khi họ kiểm soát được môi trường của riêng mình và nó khiến cho quá trình phối hợp dễ dàng hơn. Thay vì phải phụ

thuộc vào mệnh lệnh và những lời đe dọa từ trên xuống, các công ty có thể tin tưởng vào nhân viên của mình để tìm ra những cách thức mới hơn, hiệu quả hơn để giải quyết vấn đề. Các công ty thường phải đưa ra các quyết định phức tạp, tuy vậy cũng không nên để chỉ một mình CEO giải quyết. Công ty cần kết hợp sự thông thái của các nhân viên.

### Thị trường: Cuộc thi sắc đẹp, sân chơi Bowling và giá cổ phiếu

Phần lớn các nhà đầu tư không muốn bán vội cổ phiếu bởi như vậy là rủi ro cao hơn, thiệt hại có thể là vô cùng và họ cũng bị bao vây bởi những lời củng cố tiêu cực khi ai cũng muốn giá cổ phiếu tăng cao. Tuy vậy, thước đo cho sự thành công của thị trường chứng khoán không phải là giá cổ phiếu có tăng hay không mà là liệu những tiên đoán có chính xác hay không. Nhóm thường có khả năng chính xác cao hơn khi có sự đa dạng về ý kiến, và những người bán vội lại có thể làm thêm sự đa dạng bởi họ biết về những hành động phi pháp và tham nhũng của công ty.

Những nhà đầu tư thị trường không cần thiết phải là người lý trí. Điều đó không có nghĩa rằng thị trường là hoàn toàn không hoàn thiện. Nó có nghĩa rằng một khi các nhà đầu tư được kết hợp lại thì dù những lựa chọn vô lý cũng có thể tạo ra kết quả hợp

lý và thông minh, điều đó có được khi những lựa chọn lầm lạc từ “sự lý trí” là ngẫu nhiên. Chỉ có những thói quen hành vi tạo ra những thiên kiến mang tính hệ thống – làm giảm sự đa dạng và tính độc lập – mới có thể gây tổn hại thị trường.

Mặc dù vậy, các thị trường là không hoàn hảo đo sự thông thái tập thể so với các phương pháp khác. Giá cổ phiếu tăng đột ngột so với giá trị thực và bản chất lâu dài của thị trường chứng khoán và những kẻ đầu cơ nghĩa là bất cứ một giá cổ phiếu nhất định nào cũng có thể là sai trong một thời gian rất dài.

### **Bong bóng và sự sụp đổ**

Bong bóng và sự sụp đổ là những ví dụ trong sách giáo khoa về việc quyết định tập thể trở nên sai lầm. Trong một bong bóng, tất cả những điều kiện khiến nhóm trở nên thông minh – sự độc lập, đa dạng, sự đánh giá cá nhân – đều biến mất. Bạn không thấy bong bóng ở những nền kinh tế thật sự. Nếu giá một chiếc tivi đột ngột tăng lên gấp đôi, nó sẽ bị mất đi sự cuốn hút, và không hơn. Nhưng cổ phiếu được mua để rồi lại được bán đi bởi nó tăng về mặt giá trị. Nó khiến cho ý kiến của nhà đầu tư về ý kiến của thị trường trở nên quan trọng, khiến cho giá cổ phiếu phản ánh được một chuỗi những quyết định phụ thuộc. Điều này tự nó không phải là vấn đề. Phần

lớn thời gian, thị trường chứng khoán thay đổi vô cùng nhưng lại là sự hòa trộn ổn định của việc ra quyết định một cách phụ thuộc và độc lập.

Bong bóng và sự sụp đổ xảy ra khi sự pha trộn chuyển quá xa sang phụ thuộc, và như vậy rất khó cho những người bên trong bong bóng có thể nhìn thấy. Bong bóng bắt đầu như những nỗ lực hợp logic thu tiền về trong xu hướng kinh doanh đầy quyền lực, nhưng sự cám dỗ đầu tư cổ phiếu đơn giản là vì những người đang đầu tư vào nó trở nên không thể cưỡng lại được. Có quá nhiều thông tin về những người khác.

### **Những kỳ vọng cạnh tranh**

Các nhóm chỉ sáng suốt khi có sự cân bằng giữa trí tuệ cá nhân và trí tuệ của nhiều người. Khi những kỳ vọng của con người cạnh tranh nhau, thị trường sẽ ổn định, nhưng trong một bong bóng hay sự sụp đổ, các kỳ vọng lại hội tụ với nhau. Có được sự gợi ý từ đám đông, nhà đầu tư sẽ thấy tầm quan trọng của việc phải độc lập. May mắn là các thị trường không phải lúc nào cũng là bong bóng và ngày càng nhiều nhà đầu tư từ chối mua cổ phiếu chỉ bởi những người khác cũng đang làm như vậy, bong bóng sẽ ít bị thổi phồng lên hơn và thị trường sẽ có cơ hội đưa ra một quyết định thông minh.



## Hiệu ứng CNBC

Bong bóng thị trường cổ phiếu những năm 1990 trùng hợp với sự bùng nổ về tin tức tài chính, đặc biệt là từ CNBC. Mạng truyền hình cáp cung cấp đầy rẫy và không ngừng những thông tin về thị trường. Trước khi có CNBC, phần lớn các doanh nhân biết được ý kiến của nhà đầu tư thông qua việc mua bán chịu. CNBC ngày càng được ưa chuộng, tầm ảnh hưởng của nó cũng ngày một rộng, nó đã vô tình di chuyển thị trường thay vì chỉ đưa ra nhận xét. Giá cổ phiếu thường thay đổi trong vòng 15 giây khi một mẩu tin được phát sóng trên truyền hình, vì vậy các nhà đầu tư không phản ứng dựa với nội dung của báo cáo. Họ biết rằng người khác cũng sẽ phản ứng đối với bản tin đó, vì vậy câu hỏi duy nhất đó là ai sẽ di chuyển đủ nhanh.

Tấn công nhà đầu tư bởi những tin tức về việc các nhà đầu tư khác nghĩ gì, CNBC đã thu hút được bản chất phụ thuộc của thị trường chứng khoán, thay cho sự độc lập về quảng cáo.

## Dân chủ: Giấc mơ về cái lợi chung

Liệu dân chủ có phải là ví dụ của việc ra quyết định một cách thông minh hay chỉ là một cách để con người bày tỏ quyền được làm chủ chính mình? Những người bầu cử là những người tư lợi, cũng như

các khách hàng trong một thị trường, vì vậy phiếu bầu của họ không nhất thiết là phục vụ cho cái lợi của mọi người. Trên thực tế, sự tư lợi gợi ra rằng việc bỏ phiếu là vô ích, bởi không lá phiếu nào đáng tin và người chiến thắng không tạo ra được sự khác biệt lắm. Mọi người bỏ phiếu là vì nghĩa vụ, không phải vì tư lợi, và hệ tư tưởng là người tiên báo về thái độ đối với vấn đề tốt hơn là tư lợi.

Một cuộc thăm dò năm 2003 chỉ ra rằng một nửa số người được hỏi không hề biết đã có sự cắt giảm thuế từ năm ngoái. 30% người Mỹ nghĩ rằng thuế An sinh xã hội và thuế y tế là một phần trong hệ thống thuế thu nhập và một phần tư khác lại không hề biết gì. Trong thời kỳ Chiến tranh lạnh, một nửa dân số Mỹ cho rằng Liên Xô là thành viên của NATO. Liệu người Mỹ có thể lựa chọn ra một ứng cử viên có những quyết định sáng suốt khi thiếu thông tin thế không? Nhờ sự thông thái của đám đông, họ có thể.

## Cái lợi chung

Dân chủ đại diện khác với sự phân chia lao động. Các chính trị gia chuyên môn hóa và thu nhập kiến thức để đưa ra những lựa chọn phù hợp và người dân sẽ giám sát họ. Cạnh tranh trong các cuộc bầu cử khiến các chính trị gia có cơ hội đưa ra quyết định đúng đắn hơn. Bỏ phiếu cũng cho phép sự du

### Trí tuệ đám đông

nhập liên tục các kiến thức trong nước, khiến cho hệ thống đa dạng hơn.

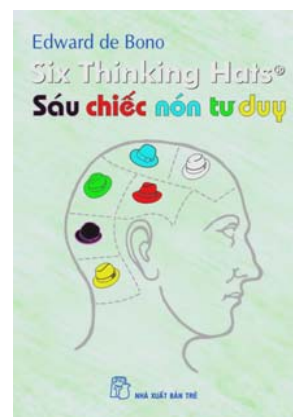
Cái nằm trong sự quan tâm về cái lợi chung có thể có ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau. Sự đa dạng đó có thể thật sự biến toàn bộ cử tri thành một hệ thống ra quyết định xuất sắc, thậm chí ngay cả trong trường hợp phần lớn người bỏ phiếu không được thông tin đầy đủ và chính xác. Không có lý do nào để tin rằng đám đông đột ngột trở nên kém cỏi trong vương quốc chính trị. Tuy nhiên, phát triển một tiêu chuẩn để đánh giá thành công hay thất bại là rất khó.

Tạo chính sách trong nền dân chủ không phải là vấn đề về nhận thức, nó là vấn đề về sự hợp tác và phối hợp với những câu trả lời mơ hồ và kém dứt khoát hơn. Nó giúp ta giải quyết hầu hết những vấn đề cơ bản về hợp tác và phối hợp đối với việc sống với nhau thế nào – làm sao để thỏa hiệp và chấp nhận chiến thắng của đối thủ bởi ta nghĩ họ sẽ không phá hủy những thứ mà ta nâng niu, và ta biết ta sẽ có cơ hội khác.

### Tư duy đột phá

## SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY

*Một phương pháp cần thiết trong quản lý kinh doanh*  
(The Six Thinking Hats)



Tác giả: **Edward De Bono**  
Nhà xuất bản: **MICA Management Resources**  
Năm xuất bản: **1985**  
Số trang: **207**

Dịch giả: **Nguyễn Hữu Dũng**  
NXB Việt Nam: **Trẻ**  
Năm xuất bản: **2008**  
Số trang: **220**

## VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

**Edward de Bono** sinh năm 1933 tại Malta. Ông có bằng thạc sĩ về tâm lý học, sinh lý học và hàm tiến sĩ y khoa, là giáo sư tại các Đại học Oxford, London, Cambridge, Harvard và giáo sư thỉnh giảng tại 52 quốc gia khác nhau.

Edward de Bono là tác giả của gần 70 tác phẩm chuyên khảo về tư duy đặc biệt là các phương pháp tư duy định hướng (lateral thinking), được dịch ra nhiều ngôn ngữ khác nhau. Một số trường sử dụng tác phẩm của ông như tài liệu học tập bắt buộc.

Ngoài ra, Edward de Bono còn cộng tác tư vấn, đào tạo cho nhiều công ty, tập đoàn lớn trên thế giới như IBM, Du Pont, Prudential, AT&T, British Airways, British Coal, NTT (Nhật), Ericsson (Thụy Điển), Total (Pháp), Siemens, và Microsoft.

## Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Mơ hồ là kẻ thù lớn nhất của một lối tư rành mạch. Sự đơn giản chính là chìa khoá. “Khi tư duy rõ ràng và đơn giản, nó trở nên thú vị và hiệu quả hơn.”

Phương pháp Sáu chiếc mũ tư duy rất dễ hiểu và do đó rất dễ sử dụng. Công cụ này có thể sử dụng cho bất cứ quy mô tổ chức nào, dù to hay nhỏ, để tạo ra một môi trường sáng tạo hơn, cải thiện giao tiếp và hướng dẫn mọi người một lối tư duy rõ ràng hơn.

Chiếc mũ là thứ bạn có thể dễ dàng đội lên đầu hoặc bỏ ra. Những chiếc mũ tượng trưng cho việc chúng ta có thể dễ dàng thay đổi cách thức tư duy của mình. Điều tuyệt vời là tất cả chúng

ta, từ trẻ em cho đến những giám đốc điều hành cấp cao, đều có thể áp dụng phương pháp này.

## GIỚI THIỆU

Chúng ta phải luyện cho trí não chúng ta chỉ làm một việc tại một thời điểm. Cùng một lúc, chúng ta không thể có cả cảm xúc, logic, thực tế, sáng tạo, lẫn tư duy tổ chức. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy cho phép chúng ta tập trung quá trình tư duy, sàng lọc những ý tưởng và thông tin đầu vào.

Mô hình tư duy dựa trên lập luận của phương Tây chưa đủ để giải quyết tất cả những vấn đề đa dạng mà chúng ta thường xuyên gặp phải trong hầu hết các tổ chức. Để tìm ra con đường mới, một cách tư duy phù hợp hơn, chúng ta cần phương pháp Sáu chiếc mũ hay “tư duy song song.”

Tư duy song song là xem xét một vấn đề trên mọi khía cạnh. Mỗi cá nhân đều có quan điểm riêng về một ý kiến hay vật nào đó. Hãy để mọi người đứng ở bốn phía khác nhau của một ngôi nhà và bạn sẽ thấy mỗi người có một hình ảnh riêng về ngôi nhà.

Tư duy song song tán thành ý kiến cho rằng mọi người phải thử nhìn ngôi nhà theo cùng một hướng. Mục đích không phải là để tranh luận cho đến khi

chỉ ra ai là người thắng cuộc, mà là để xem xét mọi khả năng hay mọi khía cạnh của một tình huống.

Khi sử dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ, tất cả mọi người đều tham gia vào một hoạt động sắm vai tại một thời điểm xác định. Mỗi người đội một mũ màu khác nhau và lần lượt chuyển sang các chiếc mũ màu khác.

Chẳng hạn như, phương pháp này cho phép mọi người chỉ tập trung vào những lý luận và phê bình khi đội Mũ xanh lục và đưa ra những giải pháp sáng tạo, hoặc quan điểm lạc quan khi đội Mũ vàng.

Phương pháp tư duy Sáu chiếc mũ là một phương pháp tiết kiệm thời gian bằng cách giảm bớt những cuộc thảo luận dài dòng. Ví dụ, Optus, công ty viễn thông lớn thứ hai Australia thường phải dành bốn tiếng cho một buổi thảo luận quan trọng. Phương pháp sáu chiếc mũ giúp họ đưa ra kết luận chỉ trong vòng 45 phút.

Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ loại bỏ được rào cản lớn nhất đối với tư duy nhanh và hiệu quả - đó chính là cái tôi (hay bản ngã). Thay vì tấn công ý kiến của người khác để thể hiện mình là người thông minh, với phương pháp sáu chiếc mũ, lối tư duy chống đối và đối đầu bị loại bỏ vì khả năng tư duy của bạn sẽ được thể hiện qua việc bạn sử dụng

mỗi chiếc mũ hiệu quả như thế nào. Thay vì những cuộc họp chỉ thể hiện cái tôi, các cuộc họp sẽ có tính xây dựng hơn, hiệu quả hơn và diễn ra nhanh hơn.

## SÁU CHIẾC MŨ, SÁU MÀU SẮC

**Mũ trắng** trung tính và khách quan, tập trung vào số liệu, thông tin thực tế.

**Mũ đỏ** thể hiện tình cảm, cảm nhận.

**Mũ đen** là chiếc mũ của sự thận trọng. Nó chỉ ra những điểm yếu của một ý kiến.

**Mũ vàng** tích cực, sáng sủa và lạc quan

**Mũ xanh lục** thuộc về những ý tưởng mới và sáng tạo.

**Mũ xanh dương** mát mẻ và giống như bầu trời, cao hơn tất cả mọi thứ. Chiếc mũ này liên quan tới việc điều khiển, tổ chức quá trình tư duy và việc sử dụng các mũ khác.

Trên thực tế, chúng ta gọi tên những chiếc mũ theo màu sắc chứ không bao giờ gọi theo chức năng, chẳng hạn:

“Hãy bỏ chiếc mũ đen ra một lát”.

“Hãy đội những chiếc mũ xanh lục này”.

“Tư duy mũ vàng như thế là được rồi. Hãy đội mũ trắng nào”.

## CÁCH SỬ DỤNG MŨ

### Dùng riêng lẻ

Có thể dùng mũ để đưa ra một lối tư duy nhất định nhằm định hướng cho một cuộc thảo luận.

### Dùng lần lượt

Có thể dùng lần lượt từng mũ một.

Có thể dùng thường xuyên bất kỳ chiếc mũ nào mà bạn muốn.

Cách dùng lần lượt có thể áp dụng cho 2, 3, 4 mũ hoặc nhiều hơn.

Trình tự dùng mũ phải được xác định ngay ở đầu cuộc họp bằng cách sử dụng chiếc mũ xanh dương đầu tiên. Mô tả sơ bộ trình tự rồi thực hiện theo trình tự đó. Có thể có những thay đổi nhỏ tùy thuộc vào dữ kiện đầu vào. Chỉ tăng số lần luân chuyển với những người có nhiều kinh nghiệm với phương pháp tư duy sáu chiếc mũ. Các thành viên có thể chọn mũ trong quá trình thảo luận hoặc để nhà tư vấn chọn giúp.

### Hết giờ!

Dành cho mỗi người một phút với mỗi chiếc mũ. Tốt nhất là dành những khoảng thời gian thật ngắn và chỉ kéo dài hơn nếu có nhiều ý kiến. Nếu không ai bổ sung thêm điều gì thì hãy chuyển sang chiếc mũ tiếp theo.

### Nên dùng những chiếc mũ xanh dương ở đầu và ở cuối cuộc họp

Mũ xanh dương đầu tiên chỉ ra tại sao chúng ta lại có cuộc họp này, xác định vấn đề, chỉ ra những mục tiêu và kết quả mong muốn đạt được, dự định sử dụng lần lượt các chiếc mũ như thế nào.

Mũ xanh dương cuối cùng phải chỉ ra những điều thu được từ cuộc họp: kết quả, kết luận, kế hoạch, giải pháp và những bước tiếp theo.

Đôi khi bạn có thể đội mũ đỏ vào cuối buổi họp để hỏi mọi người về cảm nghĩ của họ về kết quả của cuộc họp và liệu họ có cảm thấy đã làm tốt hay không.

### Mũ Trắng

Tư duy mũ trắng là cách hỏi về thông tin và dữ liệu thực tế để xem xét theo cách trung lập. Chiếc mũ

này khuyến khích người tư duy tách biệt đâu là sự thật và đâu là suy diễn.

Có hai lớp sự thật là sự thật được tin (hay sự thật chưa kiểm chứng), và sự thật đã kiểm chứng.

Những sự thật chúng ta không thể kiểm chứng được, tức là những sự thật được tin, có thể được đưa ra trong những phần tư duy mũ trắng, nhưng phải làm rõ rằng những sự thật này là chưa được kiểm chứng.

Nguyên tắc cơ bản cho tư duy mũ trắng là không nên trình bày một điều gì đó ở mức độ cao hơn tình huống thực tế.

Ý kiến cá nhân của bạn có thể không bao giờ được chấp nhận khi áp dụng tư duy mũ trắng nhưng bạn có thể thuật lại ý kiến của một ai đó khác.

Tư duy mũ trắng khuyến khích thái độ trung lập đúng đắn. Không ai được quá đề cao một quan điểm nào, mà chỉ đơn giản là trình bày nó ra mà thôi.

Mục đích của tư duy mũ trắng là phải thực tế.

Những người tư duy mũ trắng có thể trình bày về các giai thoại hay những ví dụ chứng minh.

Tư duy mũ trắng không bao gồm việc đưa ra các ý kiến, trực giác, nhận định dựa trên kinh nghiệm, cảm nhận và ấn tượng.

Những khả năng có thể xảy ra với tư duy mũ trắng bao gồm một khoảng từ “luôn đúng” đến “không bao giờ đúng”. Trong khoảng đó là những phát biểu như “đôi khi, nói chung, thỉnh thoảng, cho là sẽ xảy ra, v.v.”

Tư duy mũ trắng là kỷ luật và định hướng. Người tư duy phải cố gắng trung lập và khách quan hơn trong việc trình bày thông tin.

## Mũ Đỏ

Mũ đỏ mang đến cho mọi người cơ hội thể hiện cảm nhận của họ về một tình huống nào đó. Những tình cảm, cảm xúc, trực giác đều nằm trong tư duy mũ đỏ. Lỗi tư duy này được thực hiện dựa trên cơ sở cá nhân và luôn được áp dụng cho một ý kiến hay tình huống cụ thể. Người tư duy không thể thay đổi ý kiến và không thể nói rằng: “Tôi không có gì để nói” khi được hỏi về những cảm xúc mũ đỏ. Người tư duy có thể sử dụng những từ như *bình thường, không chắc chắn, bối rối, nghi ngờ, hay lẫn lộn*.

Mục đích của mũ đỏ là thể hiện cảm xúc như nó vốn có, chứ không phải để buộc phải đưa ra một nhận định.

Trực giác có thể dựa trên những kiến thức về thị trường hay kinh nghiệm sẵn có.

Linh cảm là giả thiết dựa trên trực giác.

Quyết định được đưa ra không chỉ dựa trên trực giác, nhưng những cảm nhận mũ đỏ lại đóng một vai trò quan trọng trong nhiều quyết định kinh doanh lớn.

Mũ đỏ làm cho những cảm giác được công nhận như là một phần quan trọng trong tư duy.

Mũ đỏ khiến cho các cảm xúc trở nên hữu hình và trở thành một phần trong sơ đồ tư duy và cũng là một phần trong hệ thống các tiêu chí lựa chọn lộ trình trên sơ đồ đó.

Mũ đỏ cung cấp một phương pháp thuận tiện cho người tư duy để có thể thay đổi trạng thái cảm xúc theo cách mà thường không thể xảy ra nếu không có phương pháp này.

Với chiếc mũ đỏ, tính chất nghi thức hóa việc biểu lộ cảm xúc đã khiến cho nó ít mang tính cá nhân hơn.

Người ta thường dùng tình cảm để tạo dựng những vị thế trong thương lượng.

Đừng bao giờ cố gắng chứng minh hay đưa ra cơ sở logic cho những cảm xúc.

## Mũ Đen

Mũ đen là chiếc mũ của sự thận trọng. Đây là chiếc mũ hay được sử dụng nhất trong sáu chiếc mũ. Đó là chiếc mũ của sự tồn tại. Tuy nhiên, lạm dụng mũ đen có thể dẫn tới những chỉ trích không lành mạnh, khiến mọi người chỉ chăm chăm tìm lỗi ở mọi thứ.

Mũ đen chỉ ra những sai sót trong tư duy.

Tư duy mũ đen luôn logic.

Mũ đen chỉ được sử dụng khi có đủ thời gian dành cho tư duy phê phán.

Bạn không thể sử dụng tư duy mũ đen làm gián đoạn các phần tư duy khác.

Mũ đen dùng để nêu ra những khó khăn, trở ngại, rắc rối và nguy cơ.

Nhà tư vấn phải duy trì được kỷ luật sử dụng những chiếc mũ để mọi người không ngắt lời hoặc làm gián đoạn tư duy của nhau.

Một số người thích phê phán nhưng không thể đóng góp gì cho những lựa chọn mang tính xây dựng.

Hãy kiềm chế để không lạm dụng tư duy mũ đen. Thật dễ dàng để phê phán thiết kế của một ngôi nhà, nhưng để đưa ra một thiết kế đẹp hơn thì khó hơn nhiều. Sự phê phán nên đi kèm một lựa chọn thay thế.

## Mũ Vàng

Mũ vàng khó đội hơn là mũ đen, bởi não bộ của chúng ta gắn với tư duy mũ đen một cách rất tự nhiên. Mũ đen là chiếc mũ cho phép con người tiến hóa và tồn tại nhờ thận trọng và quản lý được rủi ro. Mũ vàng rất cần thiết bởi nó cung cấp “độ nhạy về giá trị”

Sẽ là lãng phí thời gian nếu bạn cố tỏ ra sáng tạo nhưng lại không công nhận những ý tưởng hay. Không ít người thích chộp lấy một ý tưởng và xé tan nó thành trăm mảnh. Còn mũ vàng tìm kiếm giá trị, do đó ngay cả những ý tưởng không hề hấp dẫn chút nào cũng được công nhận thích đáng.

### Trở nên tích cực là một lựa chọn

Tất cả những người thành công đều có một khao khát là làm cho mọi việc diễn ra như ý muốn. Bởi thế mà nảy sinh một điều gọi là lạc quan thái quá, ví dụ như những người suốt đời tin rằng mình sẽ trúng số độc đắc. Điều đó thật ngớ ngẩn. Mũ vàng khơi gợi một sự lạc quan hợp lý.

Tư duy mũ vàng là tư duy tìm kiếm những lợi ích có thể có và tìm cách để chứng minh cho những lợi ích đó.

Với mũ vàng, mọi người rất thoải mái đưa ra những ý tưởng hay đề xuất riêng. Đây chính là khía cạnh có tính chất xây dựng của mũ vàng.

Mũ vàng đòi hỏi mọi người phải thật sự mong muốn đưa ra những đề xuất, ngay cả khi chúng có vẻ tầm thường.

Tư duy mũ vàng chú trọng vào những đánh giá tích cực.

Tư duy mũ vàng gồm những tư duy từ logic và thực tế, đến những mơ ước, tầm nhìn và hy vọng.

## Mũ Xanh Lục

Mũ xanh lục là chiếc mũ của năng lượng, sự phát triển, và những ý tưởng mới. Một khoảng thời gian cụ thể được dành cho tất cả mọi người để nỗ lực sáng tạo. Mỗi người phải đưa ra được một ý tưởng, sẽ không có chuyện một người chịu trách nhiệm nêu ý tưởng trong khi những người khác ngồi chờ để phê phán ý tưởng đó.

Khi đội chiếc mũ xanh lục, tất cả mọi người đều phải đóng góp ý kiến, sẽ không ai yên lặng cả.

Mũ xanh lục khám phá những khả năng.

Mũ xanh lục bao gồm cả những thay đổi.



Mũ xanh lục tìm kiếm giải pháp cho vấn đề từ một góc độ khác.

Tư duy mũ xanh lục đem lại một phương pháp tiếp cận hoàn toàn mới.

Lỗi tư duy định hướng, hay sự gạt bỏ khuôn mẫu phát huy hiệu quả khi người tư duy bỏ đi các khuôn mẫu thay vì làm theo nó, nhờ đó tạo ra được “hiệu ứng Eureka”

“PO” (Provocative Operation – kỹ thuật kích thích) là một kỹ thuật tư duy mũ xanh lục cho phép mọi người suy nghĩ và sử dụng khả năng kích thích. Ví dụ, những chiếc xe PO có thể có bánh xe hình vuông, những máy bay PO có thể hạ cánh lộn ngược. Các giám đốc điều hành PO đều có khả năng tự thăng chức.

Một người quản lý các ý niệm có vai trò và trách nhiệm thu thập, kích thích và định hướng những ý tưởng được đưa ra.

Những ý tưởng sinh ra dưới chiếc mũ xanh lục sau đó sẽ được tập hợp lại và đánh giá dưới chiếc mũ vàng để phát triển thêm, tiếp đó có thể sử dụng mũ đen. Trong bất cứ trường hợp nào, mũ trắng cũng có thể được sử dụng để có được những dữ liệu và thông tin trung lập nhằm hỗ trợ hoặc đánh giá

liệu một ý tưởng có hiệu quả hay không. Tư duy mũ đỏ là bước cuối cùng. Hãy hỏi những câu hỏi như: chúng ta có muốn thực hiện ý tưởng này không? Chúng ta có hứng thú hay không?

## **Mũ Xanh Dương**

Mũ xanh dương là chiếc mũ điều khiển. Nó là chiếc mũ chúng ta sử dụng để tư duy về những tư duy. Nó là chiếc mũ “khái quát”. Mũ xanh dương còn là chiếc mũ lập kế hoạch, và phác thảo những gì cần phải đạt được. Mũ xanh dương đề ra chiến lược và giữ kỷ luật để mọi người sử dụng đúng chiếc mũ phù hợp. Nhà tư vấn hay chủ tịch cuộc họp dùng mũ xanh dương. Cuối phần tư duy, người tư duy mũ xanh dương rút ra kết luận, tóm tắt hay quyết định và chỉ ra những bước hành động tiếp theo.

Người tư duy mũ xanh dương phải quan sát những suy nghĩ đang diễn ra, và ghi chép sơ đồ hay lộ trình tư duy mà những người khác trong nhóm đang đi theo.

Tóm tắt hay báo cáo cuối cùng nằm trong phần của mũ xanh dương.

Người tư duy mũ xanh dương giống một thợ chụp ảnh ghi lại những tư duy đang diễn ra, hay

trong trường hợp này là những suy nghĩ đã được trình bày.

## **LỢI ÍCH CỦA PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY SÁU CHIẾC MŨ**

Rút ngắn một nửa thời gian đưa ra quyết định.

Rốt cục, tất cả những quyết định cuối cùng đều là quyết định hoàn toàn mũ đỏ hay những quyết định mang tính cảm xúc.

Mục đích đầu tiên của phương pháp sáu chiếc mũ là đơn giản hóa tư duy để chúng ta có thể giải quyết một vấn đề tại một thời điểm. Mục đích chính thứ hai là để có được một cơ chế thay đổi dễ dàng. Phương pháp này không đe dọa những “cái tôi” của mọi người và có thể sử dụng như một trò chơi.