

MOID SIDDIQUI

Qua khôn không bao giờ khát

*Công cụ sáng tạo và đổi mới
dành cho nhà quản lý*

Trần Thanh Hương *dịch*

Thái Hà Books *biên dịch*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Moid Siddiqui

Quạ Khôn Không Bao Giờ Khát

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>

Giới thiệu sách

Có thể nói, sáng tạo và đổi mới là linh hồn, là sức mạnh của bất cứ cá nhân và tổ chức nào. Để một tổ chức, một doanh nghiệp phát triển mạnh và bền vững thì vai trò của những nhà lãnh đạo, những nhà quản lý là vô cùng quan trọng.

Sáng tạo là đầu vào và đổi mới là đầu ra. Phải có sáng tạo thì mới có đổi mới. Sự sáng tạo nằm trong não bộ của con người, nó xuất phát từ bên trong chúng ta. Sự đổi mới là một phần kết quả: đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới dịch vụ, hệ thống, tập quán...

Cuốn sách Quạ khôn không bao giờ khát của tác giả Moid Siddiqui lấy cảm hứng từ câu chuyện cổ: một con quạ thông minh biết gấp đá bỏ vào bình nước để nước trong bình dâng lên cao để uống. Nhưng đó là câu chuyện từ xa xưa, còn ngày nay, cùng giải quyết một công việc như vậy, thì một con quạ thông minh của thời hiện đại sẽ làm gì để tiết kiệm thời gian và sức lực mà lại đạt hiệu quả một cách cao nhất?

Trong cuốn sách này, độc giả cũng sẽ được làm quen với các khái niệm sáng tạo như: Kaizen, Tư duy Cứng, Tư duy Mềm...phương pháp não công, tĩnh tâm... và quan trọng hơn là làm thế nào để biến sự sáng tạo thành đổi mới.

Cuốn sách này dành tặng cho cháu trai Shoaib của tôi, một cậu bé ham học hỏi và luôn hiếu kỳ! Tôi tìm thấy trong cháu “tinh thần của sóc” và “lòng can đảm của cá hồi” để có thể bơi ngược dòng. Tinh thần hiếu học của cháu thật khó gì có thể sánh nổi!

LỜI GIỚI THIỆU

Có thể nói, sáng tạo và đổi mới là linh hồn, là sức mạnh của bất cứ cá nhân và tổ chức nào. Để một tổ chức, một doanh nghiệp phát triển mạnh và bền vững thì vai trò của những nhà lãnh đạo, những nhà quản lý là vô cùng quan trọng.

Sáng tạo là đầu vào và đổi mới là đầu ra. Phải có sáng tạo thì mới có đổi mới. Sự sáng tạo nằm trong não bộ của con người, nó xuất phát từ bên trong chúng ta. Sự đổi mới là một phần kết quả: đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới dịch vụ, đổi mới hệ thống, đổi mới tập quán... Cuốn sách Quạ khôn không bao giờ khát của tác giả Moid Siddqui lấy cảm hứng từ câu chuyện cổ: một con quạ thông minh biết gấp đá bỏ vào bình nước để nước trong bình dâng lên cao để uống. Nhưng đó là câu chuyện từ xa xưa, còn ngày nay, cũng giải quyết một công việc như vậy, thì một con quạ thông minh của thời hiện đại sẽ làm gì để tiết kiệm thời gian và sức lực mà lại đạt hiệu quả một cách cao nhất?

Trong cuốn sách này, độc giả cũng sẽ được làm quen với các khái niệm sáng tạo như: Kaizen, Tư duy Cứng, Tư duy Mềm, Tư duy Đúng, Tư duy Hội tụ, Tư duy Phân kỳ, Tư duy Trực giác, Tư duy Định Hướng, phương pháp não công, tĩnh tâm... và quan trọng hơn là làm thế nào để biến sự sáng tạo thành đổi mới.

Chúng tôi hi vọng rằng, qua cuốn sách này, bạn đọc sẽ đúc rút được những phương pháp sáng tạo hữu ích để đổi mới, cải tiến tổ chức, doanh nghiệp của mình hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững nhất.

Trân trọng!

Công ty CP Sách Thái Hà

LỜI NÓI ĐẦU

Các nhà quản lý có thể sử dụng cuốn sách Quạ khôn không bao giờ khát để mài giũa những kỹ năng làm giàu thêm sự sáng tạo của bản thân đồng thời kích thích sự sáng tạo của các nhân viên dưới quyền.

Sáng tạo là đầu vào, đổi mới là đầu ra. Chúng ta hít vào sự sáng tạo và thở ra sự đổi mới. Sáng tạo không liên quan đến lô-gic. Nó càng chẳng dính dáng gì đến bán cầu não trái của bạn cả. Sự sáng tạo không thẳng tắp, vô hạn và không tuân theo bất kỳ mô hình cố định nào. Mô hình mẫu của sự sáng tạo là đường zic zắc.

Trong cuốn sách này, bạn cũng sẽ thấy mô hình zic zắc ấy.

Nếu chúng ta không trao cho người khác “hộp công cụ” mà lại mong họ sáng tạo thì chẳng khác gì một bi kịch thảm thương. Tôi đã khởi xướng rất nhiều hội thảo xung quanh chủ đề này và phát hiện ra rằng, ngay cả những lãnh đạo cấp cao cũng không hề biết đến các cách thức cơ bản để kích thích sự sáng tạo. Tôi không trách móc họ. Nhưng tôi cho rằng hệ thống giáo dục và các trường dạy nghề phải chịu trách nhiệm khi chỉ nhấn mạnh vào “lô-gic”, “lý luận” và thứ gọi là “cách tiếp cận khoa học”. Chính việc khuyến khích sinh viên và những nhà lãnh đạo “không nên mơ hồ” đã làm tổn hại đến sự sáng tạo của họ. Nhưng điều mà hệ thống giáo dục cũng như những trường dạy nghề này không bao giờ hiểu được chính là “thực tế”, suy cho cùng luôn luôn “mơ hồ”. Chúng ta luôn khuyến khích mọi người rằng thà sai một cách rõ ràng còn hơn đúng một cách mơ hồ. Quả là một điều đáng tiếc!

Cuộc sống không phải là những con số, cuộc sống là những đường xoắn ốc.

Tôi nhất định phải tìm ra vị giám khảo đã đặt câu hỏi: “Câu trả lời đúng là gì?” Chúng ta cứ bắt trẻ em và cả người lớn phải tin rằng luôn luôn chỉ có một câu trả lời đúng duy nhất - quả là một tội lỗi đáng lên án. Giáo viên giết chết sự sáng tạo của học sinh và những ông chủ cũng vô thức đào mồ chôn sự sáng tạo của nhân viên.

Tất cả chúng ta đều giết chết sự sáng tạo khi nó còn trong trứng nước!

Những trang cuối của cuốn sách này tôi sẽ kể câu chuyện - “Tiếng khóc của sự sáng tạo”! Tôi còn dự định sẽ dựng một bộ phim nữa. Những điều bạn đọc trong những trang cuối cùng là kịch bản một bộ phim với nhân vật chính là “sự sáng tạo”, kịch bản đó đã được bảo hộ bản quyền.

Shubhchintak của các bạn

SÁNG TẠO

trong mối tương quan với sự đổi mới, Kaizen[\[1\]](#) và quản lý sự thay đổi

Sáng tạo và Đổi mới

“Trong nền kinh tế hiện nay, sáng tạo và đổi mới là đôi bạn song hành, tuy hai mà một.”

“Không phải, sáng tạo và đổi mới hoàn toàn khác nhau!”

Hai quan điểm trái ngược nhau này khiến chúng ta phải băn khoăn. Một mặt, sáng tạo và đổi mới là hai thực thể giống nhau, tuy hai mà một, nhưng đồng thời chúng lại mang hai ý nghĩa khác hẳn nhau. Xét trên phương diện từ ngữ, cả hai đều mang ý nghĩa gần giống nhau, đến mức ta dễ dàng nhầm lẫn chúng với nhau. Hai từ “sáng tạo” và “đổi mới” chủ yếu được dùng để diễn đạt ý nghĩa “hình thành những ý tưởng mới lạ”. Theo Từ điển Columbia, “sáng tạo” (creativity) là một danh từ có gốc là động từ “sáng tạo” (create), với ý nghĩa “mang cái mới vào cuộc sống”, trong khi đó “sự đổi mới” (innovation) mang ý nghĩa “ý tưởng hay cách thức mới”.

Nhưng xét về mặt tâm lý học, hai từ này lại được dùng với ý nghĩa khác hẳn nhau: Sáng tạo là đầu vào và đổi mới là đầu ra.

Sáng tạo là một phần trong quá trình suy nghĩ. Nó chính là đầu vào.

Ý tưởng không rơi từ trên trời xuống;

Ý tưởng do con người nghĩ ra.

Đổi mới là kết quả của sáng tạo. Nó chính là đầu ra. Chính sáng tạo dẫn đến đổi mới. Sự sáng tạo nằm trong não bộ của con người. Nó xuất phát từ bên trong chúng ta. Đổi mới trở thành một phần của sáng tạo. Nhờ sáng tạo mà đổi mới diễn ra. Sự đổi mới trở thành một phần kết quả - sản phẩm đổi mới, quy trình đổi mới, dịch vụ đổi mới, những hệ thống đổi mới, tập quán đổi mới... Thậm chí cả những chiến lược “đại dương xanh” của Kim Chan^[2] mà ông vẫn gọi là “sự đổi mới giá trị” cũng là kết quả của những ý tưởng sáng tạo.

Andrew Mercer, một nhà cải cách từng nói: “Một số người có ý tưởng. Một số biến những ý tưởng đó thành hành động thực tế. Họ chính là những nhà cải cách”.

Không có gì tuyệt vời hơn một ý tưởng đến lúc chín muồi. Thời gian là yếu tố quan trọng để biến một ý tưởng thành hành động. Có một số ý tưởng sáng tạo xuất sắc lại chết ngay trong trứng nước, nếu chúng còn chưa chín muồi về mặt thời gian. Yếu tố thời gian là vô cùng quan trọng trong việc chuyển hóa sáng tạo thành đổi mới.



Sáng tạo là đầu vào; đổi mới là đầu ra.

Để có tư tưởng đổi mới, con người phải luôn giữ được trí tuệ sáng suốt và sắc bén. Điều tạo nên những nhà lãnh đạo thế hệ mới là “tương lai” và chỉ có sự sáng tạo mới có thể dẫn bạn tới tương lai.

Kaizen và đổi mới

Cả Kaizen và đổi mới đều là kết quả của sáng tạo, tuy nhiên chúng không hề giống nhau. Kaizen thể hiện sự thay đổi từng bước trong khi sự đổi mới thể hiện sự thay đổi toàn diện. Kaizen liên quan đến những bước nhỏ liên tục (gắn với hầu hết mọi người) dẫn đến sự tiến bộ liên tục. Sự tích tụ những bước nhỏ này tạo ra sự tích lũy. Mặt khác, đổi mới lại liên quan đến sự đột phá - một bước đi lớn, xảy ra đột ngột, gắn với một cá nhân hay một nhóm nhỏ các nhà nghiên cứu.

Kaizen phản ánh một quan điểm tích cực, người ta có thể gọi nó là “một ý tưởng Kaizen”. Tiền đề của nó chính là những giả định sau:

- Quy trình hoạt động hiện tại có rất nhiều kẽ hở, có thể cải tiến thêm.
- Những phương tiện và công cụ hiện tại luôn luôn có thể cải tiến nếu tiếp tục nỗ lực.
- Sự tích tụ những cải tiến nhỏ sẽ làm nên một sự khác biệt lớn.

Một giọt nước, một giọt nước tạo nên cả đại dương.

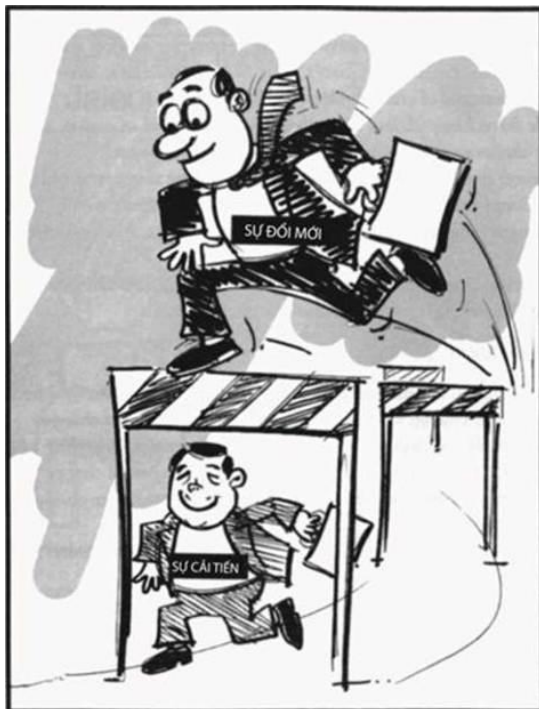
“Gemba Kaizen” - cải tiến hoạt động sản xuất - bao hàm một ý nghĩa rộng hơn. Nó liên quan đến:

- Duy trì tổng năng suất[\[3\]](#) là một hoạt động thường xuyên được tất cả mọi người thực hiện.
- Cải tiến tích lũy liên tục cũng là một hoạt động thường xuyên được tất cả mọi người thực hiện

Kaizen là một quan niệm Phương Đông trong khi sự đổi mới là phong cách quản lý của Phương Tây. Nếu người Phương Đông tồn tại nhờ kaizen thì người Phương Tây lại phát đạt nhờ sự đổi mới. Vậy giữa kaizen Phương Đông và sự đổi mới Phương Tây, đâu là lựa chọn tốt hơn? Câu trả lời không phải là “cái này hoặc cái kia”,

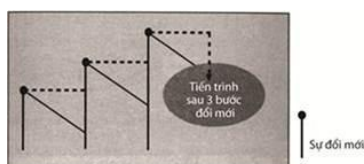
mà câu trả lời đúng phải là “cả hai”. “Cánh cửa chính Phương Tây và cánh cửa sổ Phương Đông” mới là câu trả lời chính xác.

Đổi mới không thể diễn ra mỗi ngày. Tất cả mọi người không thể đồng thời đổi mới. Nhưng kaizen có thể tiến hành mỗi ngày như một quá trình liên tục và có thể do bất cứ ai khởi xướng. Vì lý do này mà người Nhật theo đuổi cả kaizen lẫn sự đổi mới với sự tất cả nhiệt huyết và đó chính là bí quyết thành công của họ.



Cải tiến thể hiện sự thay đổi tích lũy trong khi đổi mới dẫn đến sự thay đổi toàn diện.

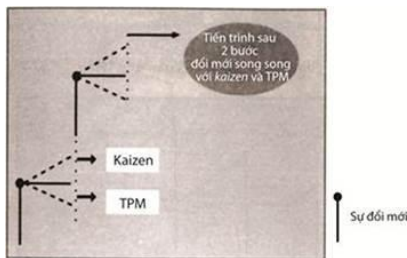
Hình 1.1 - Đổi mới không kết hợp với kaizen và TPM



Giải thích Hình 1.1

Hình 1.1 giải thích nguyên lý entropy[4] cơ bản, được giới kỹ thuật gọi là “quy luật thứ hai của động lực học”. Quy luật này giải thích hiện tượng suy giảm tự nhiên. Nếu sự tiến bộ không được duy trì như một quá trình liên tục, thì sự suy thoái sẽ bắt đầu diễn ra. Mặc dù mỗi bước đổi mới giúp con người tiến lên những tầm cao mới, nhưng nếu thiếu TPM thì sự tiến bộ sẽ giảm do hiện tượng entropy tự nhiên. Vì lý do này mà khi bước đổi mới thứ hai diễn ra, nó sẽ bắt đầu ở một điểm thấp hơn điểm bắt đầu của bước thứ nhất. Tương tự như vậy, khi bước đổi mới thứ ba diễn ra, nó lại sẽ bắt đầu ở một điểm thấp hơn điểm đã đạt được ở bước thứ hai.

Hình 1.2 - Sự đổi mới song song với Kaizen và TPM



Giải thích Hình 1.2 Hình 1.2 giải thích hai sáng kiến tích cực. Trước tiên, sau mỗi bước đổi mới, kỹ thuật TPM được dùng để duy trì và đảm bảo định mức. Bằng cách này, sự suy thoái có thể được kiểm soát. Tiếp theo, sau mỗi lần đổi mới, định mức đạt được lại tăng thêm một cách lũy tiến nhờ sử dụng kỹ thuật kaizen.



Nhu cầu là mẹ đẻ của phát minh.

Vì lý do này mà khi bước đổi mới thứ hai được thực hiện, nó bắt đầu ở một mức cao hơn mức đã đạt được ở bước một. Rồi bằng cách sử dụng kỹ thuật kaizen, mức đạt được lại được nâng lên cao hơn nữa. Như vậy, nhờ việc sử dụng sáng tạo TPM và kaizen, mức đạt được sau hai bước đổi mới đã cao hơn rất nhiều so với mức đạt được sau ba bước đổi mới mà không sử dụng TPM và kaizen trong hình 1.1.

Sáng tạo và Thay đổi

“Tôi vẫn rất ổn!”

Nói vậy có nghĩa là không cần phải sáng tạo. Chỉ khi nào ham muốn thay đổi lên cao thì người ta mới có động lực để sáng tạo ra cái mới. Câu nói: “Nhu cầu là mẹ đẻ của phát minh” giải thích hiện tượng này rất rõ ràng. Sự thay đổi diễn ra liên tục. Nhờ có sự thay đổi mới có chỗ cho sự sáng tạo.

“Sự thay đổi diễn ra liên tục” - đây là suy nghĩ đã có từ trước Công nguyên, nó không phải là một phát hiện mới lạ. He-ra-clit^[5], nhà toán học sống ở thế kỷ VI trước Công nguyên đã từng viết: “Không ai có thể tắm hai lần trên một dòng sông”. Một dòng sông luôn chảy, liên tục thay đổi hình dạng và những thứ trong lòng nó. Khi quan sát dòng sông vào những thời điểm khác nhau trong ngày, nó có vẻ như không hề thay đổi, nhưng thực tế thì nó luôn thay đổi. Vũ trụ cũng giống như vậy: Những thứ mới ra đời, những thứ khác chết đi, mọi thứ đều thay đổi. Thế giới hôm qua không hề giống với thế giới hôm nay và thế giới ngày mai. Điều gì có ảnh hưởng tới hôm qua chưa chắc đã ảnh hưởng tới hôm nay, và một điều không thể xảy ra hôm nay lại có thể là điều sẽ xảy ra trong tương lai.

Sự thay đổi là vĩnh hằng! Không có gì vĩnh cửu hơn “sự thay đổi”.

Nhu cầu thay đổi tạo ra chỗ trống cho sự sáng tạo lấp đầy. Nếu thiếu sáng tạo, sự thay đổi sẽ không thể xảy ra theo đúng nghĩa - sự duy trì hiện trạng đồng nghĩa với việc không thay đổi. Chính vào lúc sự vật thay đổi và những ý tưởng sáng tạo xuất hiện là lúc chúng ta không thể dùng những giải pháp của hôm qua để giải quyết những vấn đề hiện tại. Cứ như vậy, lặp đi lặp lại, người ta khám phá ra rằng điều gì có ảnh hưởng hai năm trước có thể không ảnh hưởng tới hôm nay. Nếu những vấn đề hôm nay được giải quyết bằng những giải pháp không sáng tạo, thì chính những giải pháp đó có thể trở thành những vấn đề lớn hơn của ngày mai. Những tình huống khác nhau đòi hỏi các kiểu thay đổi sáng tạo khác nhau. Các ngành công nghiệp phát

triển theo bốn con đường phân biệt: triệt để, trung gian, sáng tạo và tiến bộ - chúng tạo nên những ranh giới sẽ đem lại nhiều ích lợi hơn trong một tình huống cụ thể.

Mô hình của Mc Gahan: “Thật đáng giá khi nhận ra rằng trong môi trường kinh doanh mỗi loại thay đổi được quyết định bởi hai loại nguy cơ lỗi thời” - sự lỗi thời của những hoạt động cốt lõi và sự lỗi thời của những tài sản cốt lõi (tài sản bao gồm cả những sản phẩm và nguồn lực khác nhau)

Thay đổi triệt để

Mc Gahan giải thích: “Sự thay đổi triệt để xảy ra khi cả những hoạt động cốt lõi lẫn những tài sản cốt lõi bị nguy cơ lỗi thời đe dọa.” Một số khả năng có thể xảy ra bên ngoài làm giảm mức độ tương thích giữa các năng lực nhất định với các nguồn lực của một ngành, những mối quan hệ giữa người mua và người bán bị đe dọa, và các công ty cuối cùng sẽ rơi vào khủng hoảng. Tình huống như vậy đảm bảo “sáng tạo” phải thực hiện thay đổi khẩn cấp - một sự thay đổi triệt để!

HOẠT ĐỘNG CỐT LÕI

TÀI SẢN CỐT LÕI	Bị đe dọa	Không bị đe dọa
	Bị đe dọa	Thay đổi triệt để
		Thay đổi sáng tạo
	Không bị đe dọa	Thay đổi trung gian
		Thay đổi tiến bộ

Cách mạng công nghiệp triệt để là một hiện tượng khá hi hữu. Thông thường, nó chỉ xuất hiện sau khi đưa vào áp dụng hàng loạt công nghệ mới. Nó cũng có thể xảy ra khi hệ thống luật pháp tiến hành một số thay đổi về mặt pháp lý. Ví dụ như, việc người tiêu dùng Mỹ ngừng tiêu thụ thuốc lá đã diễn ra trong hơn hai thập kỷ qua.

Một ngành đang trên con đường thay đổi triệt để sẽ biến đổi hoàn toàn, dù việc biến đổi đó không thể diễn ra một cách tức thời. Thông thường phải mất đến hàng thập kỷ để sự thay đổi trở nên rõ ràng và gây ảnh hưởng. Ví dụ, do việc sử dụng Internet trở nên ngày càng phổ biến mà thư điện tử đang đe dọa nghiêm trọng đến

ngành bưu chính. Tuy nhiên, do khối lượng thư từ ngày càng tăng, ngành bưu chính vẫn tiếp tục phát triển vì nguy cơ đó vẫn chỉ còn trong trứng nước.

Nhưng những người am hiểu mô hình kinh doanh và mối quan hệ giữa sự thay đổi và sự sáng tạo đã thắt chặt dây an toàn trong tư thế sẵn sàng. Tinh thần cảnh giác của họ khiến họ rút ra khỏi ngành và chạy theo mô hình mới giúp họ đi trước các đối thủ cạnh tranh.

Trong khu vực doanh nghiệp, một hiện tượng như thế có thể là kết quả của một quy chế mới hay một sự cải cách thách thức cả những hoạt động cốt lõi đang diễn ra lẫn mục đích cốt lõi.

Thay đổi trung gian

Thay đổi trung gian xảy ra khi những hoạt động cốt lõi bị nguy cơ suy thoái đe dọa trong khi những tài sản cốt lõi vẫn tiếp tục duy trì khả năng tạo ra giá trị. Thay đổi trung gian phổ biến hơn cách mạng công nghiệp triệt để. Ví dụ, cuộc cách mạng công nghệ đã thay đổi hoạt động đấu giá, e-Bay[\[6\]](#) đã nổi lên trở thành “nhà đấu giá trực tuyến” phát đạt nhờ công nghệ. Điều đó chứng tỏ rằng mặc dù tài sản cốt lõi - “ngành kinh doanh đấu giá” - không hề bị đe dọa nhưng có một sự thay đổi lớn về cách thức đấu giá.

Trong khi đó, có thể trích dẫn ra đây rất nhiều ví dụ trong khu vực doanh nghiệp, mà ví dụ hay nhất là chính phủ điện tử trong khu vực chính phủ. Thú vị nhất là mục đích cốt lõi vẫn duy trì (thu tiền vào ngân khố) trong khi đó hoạt động cốt lõi đã chứng kiến một sự thay đổi lớn thông qua việc sử dụng công nghệ mới. Dù là một ngành kinh doanh hay một tổ chức chính phủ thì sự thay đổi đều quyết định mô hình kinh doanh cũng như các hoạt động trong ngành hay tổ chức đó.

Thay đổi sáng tạo

Thay đổi sáng tạo xuất hiện khi những tài sản cốt lõi bị đe dọa nhưng những hoạt động cốt lõi vẫn duy trì ổn định. Ngành điện ảnh của Ấn Độ là ví dụ hoàn hảo nhất về “thay đổi sáng tạo”. Các bộ phim là “những tài sản không ổn định”, nhưng ngành điện ảnh vẫn duy trì được nhờ “những hoạt động ổn định” như giữ vững các mối quan hệ với nhà phân phối và người mua. Ngành điện ảnh hoạt động dựa trên các mối quan hệ nhiều hơn là những sản phẩm của nó vì rất khó để có thể dự đoán trước thành công của một bộ phim. Những ngành khác phát triển nhờ những con đường sáng tạo như ngành dược, ngành khai thác dầu lửa và khí đốt, ngành phần mềm đóng gói sẵn. Trong những ngành này, sản phẩm luôn là tài sản không ổn định, hoạt động dựa trên các mối quan hệ với các đối tác kinh doanh.

Ngành giao thông cũng có thể là một ví dụ. Dịch vụ cốt lõi - dịch vụ vận chuyển - không thay đổi nhưng phương tiện vận chuyển thường xuyên đổi mới để theo kịp mức độ cạnh tranh trên thị trường. Nếu các tổ chức có thể nhận thức được mô hình thay đổi sáng tạo thì họ sẽ áp dụng rất nhiều hoạt động sáng tạo để có thể là người đi tiên phong và gạt bỏ các đối thủ của mình. Singapore là một ví dụ điển hình mang tầm quốc tế, các sáng kiến của chính phủ luôn luôn đổi mới và mau lẹ hơn so với tư nhân. Điều gì có thể xảy ra ở Singapore thì cũng có thể xảy ra ở nơi khác. Điều quan trọng là phải nhận thức được các mô hình sáng tạo.

Thay đổi tiến bộ

Khi cả những tài sản cốt lõi lẫn hoạt động cốt lõi không bị đe dọa thì con đường thay đổi của một ngành trở thành con đường tiến bộ. Đây là hiện tượng phổ biến nhất. Sự tiến bộ xuất hiện và công nghệ có thể gây ảnh hưởng lớn, giả sử điều này xảy ra trong cơ cấu hiện hành của một ngành. Những nguồn lực cốt lõi trở nên có giá trị hơn qua thời gian. Thay đổi tiến bộ không đồng nghĩa với thay đổi nhỏ hay chậm chạp. Trải qua thời gian, thay đổi tiến bộ có thể dẫn đến những tiến bộ vượt bậc và thay đổi đáng kể. Các nhà kinh doanh kiểu cũ trong nền kinh tế cũ và các cơ quan chính phủ là những ví dụ tốt nhất cho kiểu thay đổi tiến bộ này, dù tốc độ thay đổi của chúng chậm hơn. Tuy nhiên, có một cách khác để sử dụng những ý tưởng sáng tạo nhờ việc hiểu được mô hình thay đổi liên mạch. Người ta vẫn nhầm tưởng sáng tạo là một sự sai lệch hay đối nghịch so với dòng chảy tự nhiên, nhưng ta cần phải hiểu rằng bơi xuôi dòng cũng có thể là một sự mạo hiểm sáng tạo. Điều quan trọng là phải hiểu sâu sắc khái niệm sáng tạo cũng như mô hình thay đổi.

“Trên một đường tròn, điểm kết thúc cũng có thể là điểm khởi đầu” - đây lại là một tư tưởng sáng tạo khác của He-ra-clit mô tả mô hình thay đổi tiến bộ liên mạch. Mô hình vũ trụ cũng là mô hình liên mạch! Bờ biển là điểm kết thúc của đại dương hay điểm khởi đầu của đất liền? Một ví dụ khác, một cô bé 12 tuổi là một em bé lớn tuổi hay một thiếu nữ trẻ? Kén là sự kết thúc của một con sâu bướm hay là sự bắt đầu của một con bướm? Nước là sự kết thúc của đá hay sự bắt đầu của hơi nước (hay ngược lại)?

Hiện thực chẳng mấy khi phơi bày bản thân nó với chúng ta bằng những ranh giới được vạch ra rõ ràng. Vì lý do này, sự mơ hồ và ước đoán đóng vai trò quan trọng hơn nhiều đối với sự sáng tạo hay việc hiểu được mô hình thay đổi. Hãy tạm khóa sự lô-gic của bạn lại và tránh xa lý lẽ trong một thời gian - bạn sẽ thấy rằng bạn có thể hiểu rõ hơn về mô hình thay đổi.

Hãy đảo ngược lại vị trí bức tranh...



Chú thích:

[1] Kaizen (Cải tiến): Một triết lý của người Nhật về sự cải tiến liên tục.

[2] (1915 - 1998) đạo diễn người Mỹ gốc Trung Quốc, nổi tiếng với bộ phim Kung Fu: The Legend Continues (Kung Fu: Huyền thoại tiếp tục).

[3] TPM - Total Productive Maintenance

[4] Entropy: Một đại lượng nhiệt động học thể hiện sự thiếu nhiệt năng để chuyển hóa thành cơ năng trong hệ thống do nhiệt độ, sự lộn xộn hay xáo trộn trong hệ thống.

[5] Heraclitus (535 - 475 trước Công nguyên): nhà triết học duy vật người Hy Lạp, được coi là ông tổ của phép biện chứng.

[6] eBay: Công ty sở hữu trang web www.eBay.com, trang web đấu giá trực tuyến lớn nhất thế giới, nơi mà mọi người khắp nơi trên thế giới có thể mua hoặc bán hàng hóa và dịch vụ.

KHÓA TINH THẦN

Làm cách nào để mở khóa tinh thần?

Khóa tinh thần

Sự khám phá bao gồm cả việc nhìn vào những thứ mà người khác cũng nhìn thấy nhưng lại nghĩ theo cách khác. Tại sao chúng ta lại không thường xuyên suy nghĩ một cách khác biệt? Có một số lý do, nhưng đầu tiên và trước hết là hầu hết chúng ta đều bị mắc kẹt trong chiếc khóa tinh thần.

Edward de Bono^[1], một tác giả viết về sáng tạo và đổi mới tin rằng: “Bộ não không sáng tạo đồng nghĩa với việc nó sử dụng đi sử dụng lại cùng một mô hình trong tất cả mọi hoàn cảnh.” Trước tiên, chúng ta phải biết cách mở chiếc khóa tinh thần.

Trong cuộc sống, chúng ta là những con người hoạt động theo thói quen - chúng ta làm mọi việc theo thói quen từ công việc giấy tờ đến việc buộc dây giày. Những công việc thường ngày này là không thể thiếu được. Việc duy trì những lối suy nghĩ lặp đi lặp lại khiến chúng ta làm những việc cần làm mà không cần suy nghĩ.

Có ba lý do hợp lý khiến chúng ta không sáng tạo:

- Chúng ta không cần phải sáng tạo trong phần lớn những việc chúng ta làm.
- Chúng ta không cần phải sáng tạo hơn nữa bởi chúng ta đã được dạy cách sáng tạo rồi.
- Hệ tư tưởng và niềm tin của chúng ta ngăn cản chúng ta sáng tạo.

Chúng ta không nghĩ về một thứ khác biệt bởi chúng ta được dạy cách suy nghĩ lô-gic thông qua những lý lẽ xác đáng và sự rõ ràng trong cách tiếp cận.

“Phần lớn chúng ta thích sai một cách rõ ràng hơn là đúng một cách mơ hồ.”

Chúng ta được dạy và chúng ta có xu hướng tin vào những yêu cầu:

- Hãy tìm ra “câu trả lời đúng”
- Hãy làm theo các quy tắc

- Hãy thực tế
- Đừng tỏ ra ngốc nghếch
- Tránh sự mơ hồ
- Mắc sai lầm là không đúng
- Đó không phải lĩnh vực của tôi.



Phần lớn chúng ta đều mắc kẹt trong chiếc khóa tinh thần.

Vì vậy, hầu hết chúng ta đều theo đuổi hiện trạng ngày này qua ngày khác. Đối với các quan chức thì hiện trạng thậm chí còn trở thành vị nữ thần mà họ tôn thờ. Những quy tắc quan liêu tạo ra ít chỗ trống hơn cho sự sáng tạo, nhưng việc thiếu khoảng trống thích hợp không hề ngăn cản nó. Không phải việc thiếu khoảng trống mà chính việc thiếu sức mạnh ý chí là trở ngại chính đối với sự sáng tạo.

Việc thiếu sức mạnh ý chí và sự tự kiểm chế phồng chùng, cộng thêm tính tự mãn là những thủ phạm thực sự. “Chúng ta không thể làm bất cứ thứ gì trong tổ chức của tôi,” là một ví dụ phổ biến nhất về khóa tinh thần!

Trí khôn của thiền sư

Một cố vấn kinh doanh người Mỹ từ San Francisco đã đến thăm một vị thiền sư ở Nhật Bản. Ông muốn học cách làm giàu từ thiền. Họ đã nói chuyện với nhau một chút trước khi uống trà. Thiền sư rót một chút trà vào tách của nhà cố vấn người Mỹ. Nhưng khi tách trà đã đầy rồi, ông vẫn tiếp tục rót. Tách trà tràn ra và rót xuống sàn.

Nhà cố vấn người Mỹ lo lắng nói: “Thiền sư, ngài nên ngừng rót. Trà đang tràn ra ngoài rồi, nó không còn chảy vào tách nữa.”

Thiền sư trả lời: “Đó là điều hiển nhiên. Anh cũng thấy rõ điều đó. Nếu anh muốn lĩnh hội được bài giảng của tôi, thì anh phải loại bỏ hết mọi thứ trong chiếc tách tinh thần của anh - vô số suy nghĩ theo thói quen kinh doanh của người Mỹ!”

Anh không thể rót đầy trà mới và nóng vào một cái tách đầy trà cũ và lạnh!



Nút Gordian

Bạn có thể đoán ra hình vẽ này không? Hãy thử đoán xem sao! Vào mùa đông năm 333 trước Công nguyên, tướng Alexander của Macedonia cùng đội quân của ông đã đến thành phố châu Á mang tên Gordium, thành lập các doanh trại mùa đông. Khi đóng quân ở đó, tướng Alexander đã nghe một truyền thuyết về cái nút nổi tiếng khắp thị trấn, được gọi là “nút Gordian”. Một lời tiên tri đã nói rằng, bất cứ ai cởi được cái nút phức tạp kỳ lạ này, người đó sẽ trở thành người thống trị châu Á. Câu chuyện này kích thích trí tò mò của Alexander và ông yêu cầu người ta đưa ông đến chỗ cái nút để thử cởi nó. Sau một thời gian, với rất nhiều nỗ lực để nghiên cứu cái nút mà không thể tìm ra hai đầu dây, ông trở nên vô cùng lúng túng, ông băn khoăn tự hỏi: “Làm thế nào để cởi được cái nút này đây?” Rồi đột nhiên ông có một ý tưởng

bất ngờ - “Ta sẽ tự mình đề ra những quy tắc không- nút của chính mình.” ông rút kiếm ra và chém cái nút làm đôi. Và lịch sử là phần kết của câu chuyện.

Lịch sử đã chứng minh rằng châu Á đã thuộc về ông!

Hầu hết học sinh đều tuân theo lại những điều giáo viên giảng, nhưng AK^[2] chỉ dám nghi ngờ những nguyên tắc cơ bản:

Hai nhân một là hai, hai nhân hai là bốn...

Thầy giáo đã dạy tôi chân lý

Bạn biết chắc điều đó.

Hay đó là điều thầy giáo bạn nói?

Cattywampus

Trong tác phẩm Best teacher I ever had (Người thầy giỏi nhất trong đời tôi), David Owen[\[3\]](#) đã kể lại một trong những trải nghiệm thời học sinh của mình để giải thích về chiếc khóa tinh thần khóa của chúng ta và cách mở chiếc khóa bằng việc thách thức những giả thuyết cơ bản!

“Thầy Whiston là giáo viên dạy môn khoa học lớp Sáu. Trong buổi học đầu tiên, thầy đã dạy chúng tôi bài học về một sinh vật có tên gọi cattywampus, một loài động vật ăn đêm khó thích nghi đã bị tuyệt chủng trong Kỷ Băng Hà. Thầy vừa nói vừa xoay xoay một cái đầu lâu. Tất cả chúng tôi đều hí húi ghi chép và sau đó hỏi thầy về cattywampus.

“Tất cả học sinh đều trả lời sai”, Owen nhớ lại: “Khi các học sinh đang lúng túng tìm một lời giải thích thì thầy giáo cười đầy ẩn ý và trả lời rằng thầy đã hư cấu toàn bộ câu chuyện về cattywampus. Chẳng có loài sinh vật nào như thế từng tồn tại cả. Vì vậy, thông tin mà chúng tôi ghi chép đều sai. Vậy chúng tôi có trông đợi lời khen cho một câu trả lời sai không? Không cần nói, chúng tôi đã vô cùng tức giận. Đây là kiểu kiểm tra gì chứ? Đây là kiểu thầy giáo gì chứ?”



Phần lớn trẻ em đều nhắc lại những gì giáo viên nói.

“Lẽ ra, các em phải phát hiện ra chứ,” thầy Whitson nói. Rốt cục, khi mà thầy xoay xoay chiếc đầu lâu cattywampus (mà thực chất là đầu lâu của một con mèo), chẳng phải thầy đang nói với chúng tôi rằng không có dấu vết nào của con vật còn sót lại hay sao? Thầy đã mô tả khả năng quan sát trong đêm đáng kinh ngạc của nó, màu lông và rất nhiều sự thật về một thứ gì đó mà không dấu vết nào của nó còn sót lại. Thầy đã đặt cho con vật một cái tên thật buồn cười, thế mà chúng tôi lại chẳng có chút nghi ngờ gì. “Những số 0 trong vở các em sẽ được ghi vào sổ điểm,” thầy nói. Và thầy đã làm thế.

Thầy Whitson hi vọng rằng chúng tôi sẽ học được điều gì đó từ kinh nghiệm này. Giáo viên và sách giáo khoa không bao giờ sai. Nhưng thực tế thì không ai là không thể sai. Thầy bảo chúng tôi đừng để cho trí óc của mình ngủ yên và hãy nói lên suy nghĩ của mình khi nghi ngờ về tính chính xác trong sách giáo khoa hay lời nói của giáo viên.

Mở chiếc “khóa tinh thần”

Có rất nhiều cách để mở chiếc khóa tinh thần. Trước tiên, ta phải tin rằng trí óc của con người cực kỳ “không sáng tạo”. Nếu chúng ta không biết thay đổi cách thức, chúng ta không thể làm theo cách thức sáng tạo. Nó cũng giống như việc bật TV vậy, chiếc điều khiển có rất nhiều nút bấm.

Một quả dấm hay một cú va chạm mạnh có thể khiến đầu óc chúng ta suy nghĩ khác hẳn. Và bí mật nằm ở việc nghĩ khác! Như đã nói ở trên, sự khám phá bao gồm cả việc nhìn vào những thứ mà người khác cũng nhìn thấy, nhưng lại nghĩ theo cách khác. Hãy nhớ rằng, nếu bạn vẫn tiếp tục nghĩ theo lối “tăng thêm” thì tinh thần của bạn vẫn tiếp tục bị giam cầm. Những mục tiêu ngày càng tăng không thử thách hay kích thích sự sáng tạo của bạn. Nếu bạn phải lấy những cuốn sách trên giá sách chỉ cao bằng vai mình, bạn chẳng cần tốn chút trí tuệ hay sự sáng tạo nào. Nếu phải với một cuốn sách cao hơn đầu bạn, tất cả những gì bạn cần làm là rướn người lên một chút. Chúng ta chỉ cần cố gắng thêm một chút. Nếu phải với một cuốn sách cao hơn tầm với của bạn một mét, bạn có thể nghĩ ra đủ mọi cách sáng tạo (có thể hơi điên rồ một chút) để đạt mục tiêu: dùng một cái ghế hay một cái thang, nhảy lên, trèo lên vai người khác, tụt xuống từ trần nhà hay đẩy đổ cả giá sách xuống!

“Rướn lên” là chìa khóa của sự sáng tạo.

Bạn chỉ rướn lên khi bạn không thể với được thứ bạn cần. Nó gây ra một cú sốc. Hãy gọi cú sốc này là một cú đánh mạnh. Trong cuốn sách *A whack on the side of the Head* (Một cú đánh vào cạnh đầu), Roger von Oech^[4] cho rằng “những cú đánh mang đủ mọi hình dạng, kích cỡ và màu sắc”. Tuy nhiên, mọi cú đánh đều có một điểm chung. Nó buộc bạn phải nghĩ khác, ít nhất là ngay lúc đó. Đôi khi một vấn đề hay một thất bại có thể đánh bạn! Đôi khi nó lại là kết quả của một trò đùa hay một chuyện ngược đời. Và thỉnh thoảng, một tình huống bất ngờ có thể đánh bạn. Giống như mọi cú đánh thông thường, những cú đánh mạnh có thể gây tác động tích cực

hay tiêu cực. Dưới đây là một số tình huống có thể kích thích sự sáng tạo của bạn bằng việc mở khóa tinh thần:

- Sếp nói với bạn rằng ông ta phát hiện ra bạn có một khả năng đặc biệt ở một lĩnh vực mà bạn chẳng mấy quan tâm và giao cho bạn một dự án phải hoàn thành trong tuần tới để giúp bạn phát triển khả năng đó.

- Ai đó đẩy bạn xuống nước và bạn phát hiện ra mình biết bơi.

- Bạn bị đuổi việc, nhưng thật bất ngờ, bạn phát hiện ra những khả năng kinh doanh tiềm ẩn của mình.

- Đối tác ngừng cung cấp một linh kiện quan trọng và bạn phát hiện ra rằng người của bạn có thể tự sản xuất được linh kiện đó nếu cố gắng một chút. (Khi Hoa Kỳ áp dụng lệnh trừng phạt đối với Ấn Độ, rất nhiều công ty Ấn Độ bắt đầu tự sản xuất tất cả những sản phẩm họ từng nhập khẩu trước kia.)

- Bạn phát hiện ra một mối liên quan giữa hai thứ khác xa nhau, đằng sau mọi sự thống nhất là sức sáng tạo.

Khi bạn quan sát chiếc kim phút đồng hồ của bạn trong gương (hãy thử xem!).

Khi bạn đến Paris, bạn bắt buộc phải lái xe bên phải đường.

Bạn bị gãy chân và nhận ra bạn có thói quen đi lại mới thật tự nhiên.

Khi có người băn khoăn về nguyên nhân của việc có hai chiếc chìa khóa (cho một chiếc ô tô): một chìa khóa cửa và một chìa khóa dành cho khóa điện! (Vì thế ngày nay, bạn chỉ có một chiếc chìa khóa vì đã từng có người muốn biết nguyên nhân có hai chiếc chìa khóa.)

Đó có thể là một câu hỏi bạn chưa từng nghĩ đến:

- Nếu lạc đà là “những chiếc tàu trên sa mạc”, thì tại sao tàu thủy lại không phải là “những con lạc đà của đại dương”?

- Điện thoại bấm số có phải là mồ chôn của từ “quay số”? (thật buồn cười khi chúng ta vẫn dùng từ quay số ngay cả khi đã sử dụng điện thoại bấm số rồi!)
- Nếu biến ít bọt hơn, liệu nó có sâu hơn không?
- “Chiều kim đồng hồ” trên một chiếc đồng hồ chỉ giờ bằng số xác định thế nào?
- Tại sao chúng ta có thể dùng từ cam (màu cam) để gọi những quả cam mà không thể dùng từ “vàng” để gọi những quả chuối hay từ “đỏ” để gọi những quả táo?

Một cú đánh có thể là một thất bại kinh doanh!

Vào đầu thập niên 80, Rex McPherson, một người trồng cam thế hệ thứ ba ở trung Florida đã mất 85% vốn liếng của mình do hiện tượng sương giá khắc nghiệt kéo dài hai năm liên tiếp. Tổn thất này buộc ông phải suy nghĩ lại về toàn bộ kế hoạch trồng cam của mình. Rex nhận ra rằng, những cây cam được ông nội của mình trồng trong suốt thập niên 30 và 40 cách nhau rất xa bởi đất đai thời kỳ đó vô cùng rẻ. Thế nhưng kể từ đó, giá đất đã tăng chóng mặt, và ông nhận ra rằng nếu muốn tồn tại trong ngành trồng cam, ông phải thay đổi kế hoạch của mình. Ông quyết định sử dụng các giống cây lai và kỹ thuật tưới tiêu mới để trồng cây sát nhau hơn. Kết quả là, sản lượng của ông tăng đáng kể và khoảng cách gần nhau của các cây giúp hạn chế sự phá hoại của sương giá. Cú đánh đau đớn lúc đó đã đem lại cho Rex động lực để “nghĩ khác”. Nào chúng ta cùng lần!

Một lần, có người hỏi Hitler [\[5\]](#): “Làm thế nào để có thể thành công?”

Hitler đã trả lời rất đơn giản: “Nhảy lên và chớp lấy cơ hội khi nó đến.”

“Nhưng làm sao để biết khi nào một cơ hội thực sự đến?”

“Tiếp tục nhảy lên,” là câu trả lời ngắn gọn nhưng vô cùng mạnh mẽ của Hitler.

Vì vậy, hãy tiếp tục nhảy lên...

Hiện tượng Aslan

Tại sao chúng ta cứ tiếp tục làm một việc chúng ta đã quen làm ngay cả khi nó không có hiệu quả? Liệu chúng ta đã bao giờ nghĩ đến điều đó chưa?

Nếu chúng ta không thử thách thói quen cố hữu, có thể sẽ có hai nguy cơ tiềm tàng. Nguy cơ đầu tiên là bạn sẽ bị mắc kẹt trong một lối tiếp cận, một phương pháp, hay chiến thuật mà không nhận ra những lối tiếp cận khác thích hợp hơn. Kết quả là, bạn có thể gán những vấn đề vào định kiến của bạn và điều đó khiến bạn giải quyết chúng theo cách riêng của mình. Chân lý thống trị cần phải thử thách được gọi là “hiện tượng Aslan”.

Hiện tượng Aslan diễn ra như sau:

- Chúng ta đề ra những quy tắc dựa trên những lý do dễ hiểu.
- Chúng ta tuân theo những quy tắc này một cách tuyệt đối.
- Thời gian trôi đi, và mọi thứ thay đổi

Những lý do chính dẫn đến sự hình thành các quy tắc này có thể không còn tồn tại nữa, nhưng bởi những quy tắc đó vẫn đang được áp dụng, nên chúng ta cứ tiếp tục tuân theo chúng.

Một người thích chạy bộ mỗi buổi sáng. Anh ta có thể chạy trên năm hoặc sáu con đường. Nhưng anh ta luôn luôn chọn con đường dài nhất bởi anh ta có một người bạn sống gần đó. Vậy là anh ta có thể ghé thăm bạn và tán gẫu một cách vui vẻ.

Tên người bạn đó là Aslan. Thế là việc ghé thăm nhà của Aslan trở thành một quy tắc để vui vẻ. Rồi một ngày, mọi thứ thay đổi. Aslan chuyển nhà đi xa. Thế nhưng, người đàn ông vẫn tiếp tục chọn con đường dài ấy, vẫn dừng lại ở nơi quen thuộc ấy ngay cả khi Aslan không còn sống ở đó nữa. Điều có thể xảy ra với người đàn ông ấy cũng có thể xảy ra với bạn và tôi. Nó xảy ra với hầu hết chúng ta. Thế là kể từ đó cái tên “Aslan” đã trở thành một hiện tượng.



Hãy loại bỏ những ý tưởng cũ kỹ và lỗi thời!

Rudolph Flesch^[6] đã nói: “Tư duy sáng tạo có thể chỉ đơn giản là sự nhận ra rằng không có bất cứ ích lợi đặc biệt nào khi chúng ta làm mọi việc theo cách chúng ta vẫn luôn làm”

Đã bao giờ chúng ta tự hỏi tại sao mình lại nói “quay số” mặc dù hoàn toàn biết rõ rằng chẳng còn thiết bị quay số nào tồn tại trên điện thoại của chúng ta nữa. Chúng ta vẫn nói “chiều kim đồng hồ” và “ngược chiều kim đồng hồ” dù chúng ta đang đeo một chiếc đồng hồ xem giờ bằng số. Cho đến gần đây, những chiếc ô tô của chúng ta vẫn có đến hai chìa khóa - một dành cho khóa điện và một cho ghế sau.

“Con mèo của thầy giảng đạo Ấn Độ” đã trở thành một phép ẩn dụ! Ở đền thờ của người Ấn Độ, khi thầy giảng đạo cầu nguyện, ông ta muốn buộc con mèo của mình vào một chiếc ghế búi để điều đó giúp ông ta có thể tập trung khi đang cầu nguyện. Mỗi khi thầy giảng đạo quỳ xuống cầu nguyện, con mèo yêu quý của ông ta lại quấy nhiễu. Vì thế, thầy giảng đạo đã ra lệnh cho một đệ tử buộc con mèo vào ghế mỗi buổi sáng trước khi ông bắt đầu cầu nguyện. Thế rồi một ngày, thầy giảng đạo

mất, nhưng người đệ tử nọ vẫn không bao giờ quên buộc con mèo vào ghế trước khi cầu nguyện. Thói quen đó cứ tiếp diễn ở đền thờ của người Ấn Độ trong hàng thế kỷ!

Phần lớn những thói quen tổ chức đều là kết quả của “nguyên tắc Aslan”. Đã đến lúc xác định và thủ tiêu chúng. Có rất nhiều tập quán kinh doanh đã trở nên lỗi thời hay vô hiệu, nhưng không ai quan tâm đến việc đào mồ chôn chúng. Hãy khẩn trương trước khi quá muộn. Chúng ta cần phải làm việc đó ngay bây giờ.

QWERTYUIOP

Tôi đoán là bạn biết những chữ này! Đó là hàng chữ cái đầu tiên trên một chiếc máy đánh chữ định dạng tiêu chuẩn hoặc trên bàn phím máy tính. Nó được gọi là định dạng QWERTYUIOP, và ẩn sau nó là cả một lịch sử thú vị!

Trở về thời kỳ thập niên 70 của thế kỷ XIX, Sholes & Co, một nhà sản xuất máy đánh chữ hàng đầu đã nhận được rất nhiều lời than phiền từ phía những người sử dụng về việc các phím trên máy chữ bị dính chặt vào nhau nếu tốc độ đánh chữ của người sử dụng quá nhanh. Để giải quyết tình trạng đó, lãnh đạo yêu cầu các kỹ sư tìm cách ngăn chặn hiện tượng này.

Các kỹ sư đã thảo luận vấn đề này và một người trong số họ nói: “Giả sử người sử dụng giảm tốc độ thì sao nhỉ? Nếu họ làm thế, các phím sẽ không dính vào nhau nhiều như vậy.”

Kết quả của cuộc thảo luận ra cho ra đời một cấu hình bàn phím “giảm lực”. Ví dụ như, mức độ các chữ cái “A”, “O” và “I” được dùng lần lượt theo thứ tự thứ nhất, thứ ba và thứ sáu trong tiếng Anh, và thế là các kỹ sư xếp chúng lên bàn phím ở vị trí phù hợp để những ngón tay yếu hơn tương ứng được dùng để nhấn những phím này. “Lô-gic giảm lực” này được áp dụng cho toàn bộ bàn phím, và ý tưởng xuất sắc này đã giải quyết được vấn đề tắc bàn phím. Ngày nay, hiện tượng tắc bàn phím không còn xảy ra nữa nhưng chúng ta vẫn tiếp tục tuân theo cấu hình “bàn phím giảm lực. Quả là đáng kinh ngạc!

Khi một quy tắc được sử dụng thành thông lệ thì khó có thể loại bỏ nó ngay cả khi lý do ban đầu cho sự ra đời của nó đã không còn nữa.

Tư duy sáng tạo không chỉ liên quan đến sự hình thành những ý tưởng mới mà còn là sự thoát khỏi những ý tưởng cũ.

Đôi khi hãy thử làm theo cách này

Người điên nói: “Tôi là Abraham Lincoln[\[7\]](#)” Người loạn thần kinh nói: “Tôi ước tôi là Abraham Lincoln”. Và một người sáng suốt nói: “Tôi là tôi và bạn là bạn”.

Tiến sĩ Frederick Peris, chuyên gia về liệu pháp Gestalt[\[8\]](#), tin rằng hầu hết chúng ta thường xuyên trong trạng thái điên bởi chúng ta không tin vào chính bản thân mình và cố gắng đeo những chiếc mặt nạ để giống với người khác - có thể là một người nổi tiếng mà chúng ta thần tượng hay ngưỡng mộ.

Trong khi ôn tập những ký hiệu toán học với các học sinh lớp Hai, cô giáo dạy toán viết một dấu “lớn hơn” ($>$) và một dấu “nhỏ hơn” ($<$) lên bảng đen rồi hỏi các học sinh, “Có em nào nhớ những ký hiệu này có ý nghĩa thế nào không?”

Vài giây trôi qua, trước khi một nam sinh tự tin giơ tay xin phát biểu: “Ký hiệu $>$ có nghĩa là “tua đi” và ký hiệu $<$ có nghĩa là “tua lại”,” cậu bé giải thích.

Cả lớp phá lên cười còn cô giáo thì mắng cậu bé vì câu trả lời ngốc nghếch.

Tại sao các học sinh khác lại phá lên cười và tại sao cô giáo lại mắng cậu bé - đây là hai câu hỏi quan trọng không thể cười nhạo được. Các học sinh khác cười bởi vì cậu bé từ chối nói rằng: “Tôi là Abraham Lincoln.” Cô giáo mắng cậu bé vì cô muốn cậu bé giống Abraham Lincoln và nói những điều mà người khác vẫn nói hàng thế kỷ nay.

Câu trả lời kỳ vọng lại là một cái bẫy tinh thần khổng lồ nữa. Người ta không dám vươn xa, những người dám làm như vậy sẽ tiến lên để trở thành Newton[\[9\]](#).

Có lần, Grace Hopper[\[10\]](#), một tư lệnh hải quân, phải đối mặt với nhiệm vụ giải thích ý nghĩa của từ “nano giây” cho một số người không chuyên về kỹ thuật sử dụng máy tính. (Một nano giây tương đương một phần tỷ giây, và đó là đơn vị thời gian cơ bản của đồng hồ nội bộ của một siêu máy tính.)

Bà băn khoăn: “Làm thế nào để giải thích cho họ hiểu một cách súc tích ý nghĩa của nano giây?” Và bà nảy ra một ý tưởng rất vui nhộn: “Tại sao lại không coi đây là một vấn đề về không gian thay vì coi nó là vấn đề về thời gian?”

Bà lấy một sợi dây dài khoảng 30cm và nói với những người có mặt ở đó: “Đây là một nano giây.”

Tất cả mọi người cùng cười bà. Nhưng bà tỏ ra vô cùng nghiêm túc. Rồi bà giải thích rằng ánh sáng di chuyển với tốc độ 299.792,458 km/s (xấp xỉ 300.000 km/s). Vì vậy, ánh sáng di chuyển được 30cm trong một phần tỷ giây. Rồi bà nói tiếp: “Như vậy, mẩu dây này dài 30cm tương ứng với một nano giây.”

Tất cả mọi người bắt đầu vỗ tay, rồi đồng loạt đứng lên tung hô bà.

Tương tự, tại sao các ký hiệu “>” và “<” lại không thể mang ý nghĩa tua đi và tua lại? Tại sao chúng ta lại thường xuyên cười nhạo hay phớt lờ những ý tưởng khác lạ?

Bởi vì, hầu hết chúng ta đều cố gắng nhất “nỗi sợ hãi sót” trong một “chiếc lồng sót”!

Lỗi suy nghĩ của chúng ta bị xã hội mà chúng ta đang sống chi phối mạnh mẽ.

Khóa tinh thần là chiếc khóa kiên cố nhất mà loài người từng tạo nên - chỉ có những người dám phá chiếc khóa đó mới có thể làm nên những việc phi thường!

Chú thích:

[1] Edward de Bono (19/5/1933): nhà vật lý học, nhà văn, nhà phát minh, nhà tư vấn người Malta, ông là người đầu tiên sử dụng thuật ngữ Lateral thinking (Tư duy Định hướng) và khởi xướng dạy cách tư duy ở trường phổ thông.

[2] Arvind Kumar Mishra, tổng thống Ba Lan.

[3] David Anthony Llewellyn Owen (2/7/1938): chính trị gia người Anh, hiệu trưởng danh dự Đại học Liverpool, một trong những nhà sáng lập đảng Dân chủ Xã hội Anh và lãnh đạo đảng này từ năm 1983 đến 1987.

[4] Roger von Oech: là một nhà văn, nhà phát minh và diễn giả. Những buổi hội thảo, những tác phẩm của ông đã làm giàu khả năng sáng tạo của hàng triệu người trên thế giới.

[5] Adolf Hitler (sinh 20 tháng 4 năm 1889 tại Braunau am Inn - tự sát ngày 30 tháng 4 năm 1945) là chủ tịch Đảng Công nhân Đức Quốc gia Xã hội chủ nghĩa từ năm 1921, Thủ tướng Đức từ năm 1933, là 'Lãnh tụ và Thủ tướng' kiêm nguyên thủ quốc gia Đế quốc Đức kể từ năm 1934.

[6] Rudolf Flesch (8/5/1911 - 5/10/1986): nhà văn, chuyên gia về khả năng đọc, nhà tư vấn viết văn, một trong những người đầu tiên khởi xướng lối diễn đạt đơn giản ở Mỹ. Ông là người sáng tạo Bài trắc nghiệm đọc dễ Flesch và là người đồng sáng tạo Bài trắc nghiệm khả năng đọc Flesch - Kincaid. Cuốn sách nổi tiếng nhất của ông mang tên Why Johnny Can't Read (Tại sao Jonny không biết đọc), xuất bản năm 1955.

[7] Abraham Lincoln (12/2/1809 - 15/4/1865): Tổng thống thứ 16 của Hoa Kỳ

[8] Một liệu pháp tâm lý học tập trung vào sự am hiểu các dạng nhân cách trong một bệnh nhân và thường sử dụng cách đóng vai.

[9] Isaac Newton (4/1/1643 - 31/3/1727): nhà vật lý học, toán học, thiên văn học, nhà khoa học tự nhiên, nhà giả kim và nhà thần học người Anh, người tìm ra lực hấp dẫn và là cha đẻ của Ba quy luật của Lực vạn vật hấp dẫn, đặt nền móng cho cơ học cổ điển.

[10] Thiếu tướng Hải quân Grace Murray Hopper (9/12/1906 - 1/1/1992): một nhà khoa học máy tính người Mỹ đồng thời là sĩ quan hải quân Hoa Kỳ. Là một người tiên phong trong ngành, bà là một trong những người lập trình đầu tiên của máy tính Harvard Mark I. Bà đã phát triển trình biên dịch đầu tiên cho ngôn ngữ lập trình máy tính.

SỰ SÁNG TẠO

Các kỹ năng và phương pháp Năng lực trí tuệ

Theo Edward de Bono: “Bộ não cực kỳ không sáng tạo đồng nghĩa với việc nó sử dụng đi sử dụng lại cùng một mô hình trong tất cả mọi hoàn cảnh.” Điều đó có nghĩa là gì?

Thông thường, bộ não hoạt động dựa trên một mô hình cũ. Chúng ta cứ lặp đi lặp lại mô hình cũ ấy trừ phi chúng ta biết cách chuyển hướng. Muốn vậy, chúng ta phải biết được cấu trúc của bộ não và cơ chế hoạt động của nó. Con người có thể sử dụng năng lực trí tuệ hiệu quả hơn nếu hiểu được cấu trúc và hoạt động của não bộ. Đây là sách hướng dẫn năng lực trí tuệ:

Não bao gồm hai bán cầu não - bán cầu não trái và bán cầu não phải:

Bán cầu não trái hỗ trợ về mặt:	Bán cầu não phải hỗ trợ về mặt:
---------------------------------	---------------------------------

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| • Lô-gic | • Trực giác |
| • Lý luận | • Hình ảnh |
| • Tính hợp lý | • Màu sắc |
| • Khả năng đánh giá | • Mơ ước |
| • Khả năng phân tích | • Ảo giác |
| • Khả năng tính toán | • Cảm xúc |
| • Tính hệ thống | • Tính mất trật tự |
| • Tính chính xác | • Chính thể luận ^[1] |

- Tính liên tục
- Tính zic zắc
- Tính thực tế
- Khả năng tưởng tượng

Nhìn qua những vai trò của hai bán cầu não cho chúng ta thấy rằng chúng ta thường xuyên sử dụng bán cầu não trái trong khi để bán cầu não phải gỉ sét. Chúng ta tin vào “tính thực tế”. Chúng ta muốn mình lô-gic và đánh giá quan điểm của mình bằng lý luận. Chúng ta muốn duy trì tính hợp lý trong cách tiếp cận của mình. Chúng ta phân tích sự vật và chuộng cách tiếp cận toán học để tìm kiếm sự chính xác, mà ít khi nhận ra rằng tất cả những điều này lại dẫn chúng ta rời xa khỏi phương pháp sáng tạo.

Hoàn toàn ngược lại, trực giác, hình ảnh, màu sắc, cảm xúc và đam mê của chúng ta xuất phát từ bán cầu não phải. Bất cứ thứ gì chúng ta có thể tưởng tượng, bao gồm sự sáng tạo và sự khéo léo, đều xuất phát từ bán cầu não phải. Những giấc mơ, những tưởng tượng và những suy nghĩ kỳ lạ của chúng ta đều nằm ở bán cầu não phải. Dù việc sống trong một thế giới ảo tưởng đầy màu sắc thật dễ dàng, thì mỗi khi phải lựa chọn, chúng ta vẫn thích thực tế hơn là tưởng tượng. Lý do đầu tiên và trước hết khiến chúng ta như vậy chính là do nền tảng giáo dục mà chúng ta nhận được khi còn bé và điều kiện tinh thần của chúng ta ở thời kỳ non trẻ và dễ bị ảnh hưởng ấy.

Trẻ em đến trường với “những dấu hỏi” và ra về với “những dấu chấm”. Chúng ta học cách hình thành các kênh tinh thần của mình ở đâu? Một nguồn quan trọng là hệ thống giáo dục chính quy nơi chúng ta học điều gì là đúng và điều gì là sai. Chúng ta học câu trả lời cho rất nhiều câu hỏi liên quan đến môi trường của chúng ta, những gì bao quanh chúng ta. Chúng ta biết nơi có thể tìm kiếm thông tin, ý tưởng nào cần phải quan tâm, và nên nghĩ thế nào về những ý tưởng đó. Giáo dục trang bị cho chúng ta những khái niệm mà chúng ta sử dụng để có thể hiểu về thế giới xung quanh.

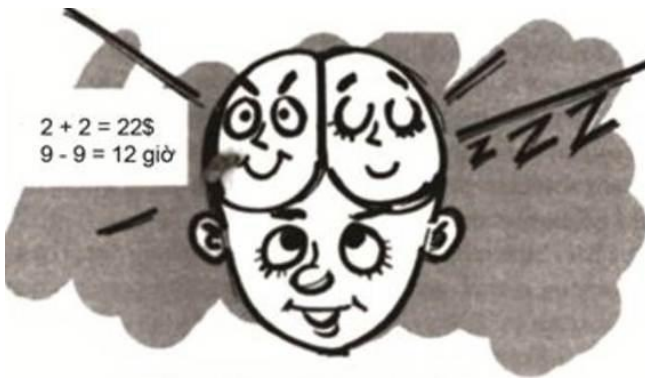
Trong phần lớn các trường hợp, cha mẹ và thầy cô phải chịu trách nhiệm cho việc chúng ta trở thành một người não trái. Ngay từ khi còn bé, chúng ta đã được khuyến khích trở thành một đứa trẻ não trái. Thầy cô muốn chúng ta áp dụng sự lô-gic, lý luận, sự rõ ràng, khiến chúng ta lớn lên theo đúng khuôn mẫu trước kia của họ. Vì vậy, họ nhấn mạnh vào những trạng thái tinh thần đã biến đổi trong khi phổ biến kiến thức học đường, còn trẻ em thì học cách trở thành những người tuân thủ. Thông thường, trẻ em bị ngăn cản khi chúng đang trong trạng thái tưởng tượng hay tỏ ra hài hước, và được khuyến khích xử sự một cách hợp lý và tỉnh táo. Bằng cách này, giáo viên đã tắt phụt chế độ hoạt động của não phải. Rồi sau này, chính những ông chủ, cũng như giáo viên, lại tiếp tục làm tê liệt thêm não phải của chúng ta khi khẳng khái muốn chúng ta phải lô-gic, hợp lý, có lý lẽ và chính xác.

Vì thế, chúng ta thích “đúng một cách rõ ràng” hơn là “sai một cách mơ hồ”. Chúng ta chẳng mấy chú ý giúp đỡ trẻ em tự mình khám phá. Phần lớn những đầu vào ép buộc kiểm chế sự khéo léo và giết chết những bản năng trực giác bẩm sinh. Đầu tiên khi còn là một đứa trẻ và sau đó khi đã trở thành một nhà quản lý, chúng ta nhận được những thông điệp từ giáo viên và ông chủ của mình: “Hãy làm theo tôi!” Chúng ta bắt đầu học được từ những lời giáo huấn này rằng “niềm đam mê”, “trí tưởng tượng”, và “cảm xúc” không có chỗ trong thế giới hiện thực. Họ nói với chúng ta không chỉ một lần, mà lặp đi lặp lại rằng, “Đừng sống trong một thế giới tưởng tượng”, “Đừng xây lâu đài trong không trung”, “Đừng đếm gà trước khi chúng nở ra khỏi trứng”.

NÃO TRÁI - LÔ-GIC



NĂO PHẢI - TƯỞNG TƯỢNG



Các chức năng của bán cầu não trái và bán cầu não phải.

Nhưng sáng tạo lại chính là sự mơ mộng, sự phá vỡ những quy tắc đang tồn tại tuân theo những mô hình cố hữu. Xây lâu đài trong không trung và đếm gà chưa nở? Nghe có vẻ rất buồn cười phải không? Nhưng đó chính là cách sự sáng tạo nảy sinh. Sáng tạo là một sản phẩm của “Tư duy Mềm” xuất phát từ não phải.

Tư duy Mềm

Sự ẩn dụ, mơ ước, hài hước, mơ hồ, trò chơi, tưởng tượng, sự gần đúng, nghịch lý, sự khuếch đại, linh cảm, ảo giác...

Tư duy Cứng

Lô-gic, lý luận, sự chính xác, sự nhất quán, công việc, tính đúng đắn, tính thực tế, sự tập trung, sự phân tích, chi tiết...

Như chúng ta thấy, những thứ thuộc về Tư duy Cứng có câu trả lời đúng và sai rất rõ ràng, nhưng những thứ thuộc về Tư duy Mềm có thể có rất nhiều câu trả lời đúng. Những thứ thuộc về Tư duy Cứng chỉ có hai màu trắng và đen, còn những thứ thuộc về Tư duy Mềm lại mang rất nhiều sắc xám. Nói chung, Tư duy Mềm khó nắm bắt hơn - nó cũng giống như nắm nước trong lòng bàn tay vậy!

Tư duy Mềm có những đặc điểm như ẩn dụ, gần đúng, hài hước, vui vẻ, và có thể chứa đựng những mâu thuẫn. Trái lại, Tư duy Cứng có xu hướng lô-gic, chính xác, xác thực, cụ thể, và nhất quán hơn. Nói cách khác, Tư duy Cứng giống như một chiếc đèn chiếu điểm: sáng, rõ ràng, và có cường độ mạnh, nhưng tiêu cự hẹp. Trái lại, Tư duy Mềm giống như một chiếc đèn pha: độ khuếch tán lớn hơn, cường độ yếu hơn, nhưng tiêu cự lại rộng hơn.

Điều thú vị là Tư duy Mềm cố gắng tìm sự giống nhau và mối liên hệ giữa các sự vật, trong khi Tư duy Cứng lại tập trung vào sự khác biệt. Ví dụ, một người Tư duy Mềm có thể nói rằng con mèo và cái tủ lạnh có rất nhiều điểm chung, và rồi tiếp tục chỉ ra những điểm tương đồng đó - cả hai đều có một nơi để giữ cá, cả hai đều có đuôi, cả hai đều có nhiều màu sắc khác nhau, cả hai đều có tuổi thọ khoảng bảy năm...

Người Tư duy Cứng sẽ nói rằng con mèo là một con vật trong khi tủ lạnh là một thiết bị. Con mèo và tủ lạnh nằm trong hai nhóm hoàn toàn khác nhau - con mèo là một sinh vật, trong khi tủ lạnh là vật vô tri vô giác.

Kỹ năng sáng tạo

Có năm kỹ năng sáng tạo:

- Tư duy Phân kỳ
- Tư duy Định hướng
- Tư duy Trực giác
- Luật sư của thiên thần
- Mổ xẻ các ý kiến và áp dụng “quy trình sáng tạo”

“Tư duy Định hướng”, “Tư duy Phân kỳ”, và “Tư duy Trực giác” xuất phát từ bán cầu não phải. Tương tự, “luật sư của thiên thần” cũng là một cách tiếp cận tích cực khác xuất phát từ não phải. Trái ngược với những lối tư duy này là “tư duy thẳng”, “Tư duy Hội tụ” và “Tư duy Lô-gic” xuất phát từ bán cầu não trái. Tương tự “luật sư của quỷ dữ” là cách tiếp cận tiêu cực xuất phát từ não trái.

Kỹ năng thứ năm - mổ xẻ các ý kiến và áp dụng quy trình sáng tạo - liên quan đến sự dịch chuyển từ não trái sang não phải và ngược lại.

Các kỹ năng này có thể lĩnh hội và thực hành khắp mọi nơi. Các doanh nghiệp thuộc khu vực công cộng và các tổ chức chính phủ không phải là ngoại lệ. Thực tế, các tổ chức chính phủ có tiềm năng to lớn cho sự sáng tạo và đổi mới. Singapore, Hồng Kông, Đài Loan và Hàn Quốc đang nổi lên như những con hổ Đông Á chủ yếu nhờ cơ cấu chính trị, cách thức làm việc và lối suy nghĩ của họ di chuyển từ trái sang phải! Các nước này đang biến chuyển nhanh chóng từ những quốc gia “não trái” trở thành những quốc gia “não phải”. Tư duy Phân kỳ

Tư duy Phân kỳ đối nghịch với Tư duy Hội tụ, có thể hiểu Tư duy Phân kỳ một cách đơn giản là “sự quá tập trung”. Rõ ràng là Tư duy Phân kỳ đại diện cho “sự mờ hồ” hay “sự mờ mịt”, đòi hỏi người ta phải chuyển từ tập trung sang làm mờ. Khi bạn quá tập trung, sự vật có vẻ rõ nét, nhưng bạn có xu hướng nhìn thấy ít hơn khi bạn

quá tập trung. Khi bạn mở rộng phạm vi, bạn nhìn thấy rõ hơn mặc dù hình ảnh lại trở nên mờ hơn. Tư duy Hội tụ mang lại sự sắc nét. Điều đó thuận lợi cho việc phân tích. Tư duy Phân kỳ lại thuận lợi cho việc mở rộng phạm vi - hàng loạt ý tưởng khác nhau và một viễn cảnh rộng lớn hơn. Mặc dù hình ảnh không sắc nét, bạn lại có thể nhìn xa hơn và rộng hơn. Bạn nhìn thấy rất nhiều thứ khác, dù chúng đã bị mờ đi. Cách tốt nhất để có những ý tưởng hay là thu nhận thật nhiều ý tưởng. Tư duy Phân kỳ giúp bạn làm được điều đó. Kỹ thuật “giả sử” là cách hiệu quả nhất để dẫn đến nhiều khả năng. Kỹ thuật chất vấn buộc trí tưởng tượng của bạn phải bay bổng. Nó bao gồm hai bước đơn giản:

Bước 1: Đơn giản chỉ cần hỏi “giả sử” và kết thúc câu hỏi đó với một số điều kiện, ý tưởng hay tình huống trái với thực tế.

Bước 2: Trả lời câu hỏi “giả sử”.

Câu hỏi “giả sử” có thể là bất cứ điều gì bạn mong ước. Khía cạnh thú vị nhất của “việc giả sử” là nó cho phép chúng ta bỏ qua một số điều đã được công nhận và bắt đầu trạng thái tư duy tưởng tượng. Trong trạng thái tư duy tưởng tượng, chúng ta có thể dám mơ đến những điều cao xa mà không để ý đến thực tế. Trong khi tiếp nhận lối Tư duy Mềm, bạn sẽ không còn phải quan tâm đến những vấn đề thực tế.

Hãy ghi nhớ một sự thật giản đơn - hai người, đứa trẻ và thẩm phán, là những người tham gia vào quá trình tư duy của bạn. Đứa trẻ đưa bạn đến thế giới tưởng tượng, nơi bạn nhìn thấy mọi thứ - điều ảo tưởng đối với một bộ óc lô-gic. Một đứa trẻ không bao giờ quan tâm đến thực tế nhưng lại thích tưởng tượng. Người thứ hai tham gia vào quá trình tư duy của bạn là thẩm phán. Một thẩm phán có óc phán đoán và suy xét, biết điều gì là đúng và điều gì là sai, điều gì thực tế và điều gì phi thực tế. Phần lớn thời gian, quá trình sáng tạo của bạn bị vị thẩm phán này quấy nhiễu trong giai đoạn “Tư duy Phân kỳ”, bởi ông ta cứ luôn luôn cảnh báo bạn đừng xây lâu đài trong không trung, mà hãy thực tế, hãy lô-gic và tuân theo sức mạnh của lý luận. Nếu

bạn bắt đầu lắng nghe ông ta, ông ta sẽ chẳng bao giờ để đứa trẻ của bạn tưởng tượng cả.

Vì vậy, bí quyết chính là gạt vị thẩm phán ra khỏi giai đoạn Tư duy Phân kỳ tưởng tượng. Chỉ sau khi thật nhiều câu hỏi “giả sử” được đặt ra cho đứa trẻ của bạn, bạn mới nên để cho vị thẩm phán tham gia vào quá trình tư duy này.

Dưới đây là những câu hỏi “giả sử” mẫu mà bạn có thể đặt ra khi tư duy theo lối trẻ con của mình:

- Giả sử con người bị ngựa nặng khi họ hành xử một cách phi luân lý thì sao?
- Giả sử đàn ông có thể sinh con thì sao?
- Giả sử chúng ta có thể bầu cử những nhà lãnh đạo bằng xổ số thì sao?
- Giả sử chúng ta có tuổi thọ 300 năm thì sao?
- Giả sử các nhà máy nổi trên nước thì sao?
- Giả sử động vật có thể bay trên trời giống chim thì sao?
- Giả sử có năm giới thì sao?
- Giả sử con người không cần phải ngủ thì sao?
- Giả sử khi bị điện giật, con người bị “ngắt” giống như cầu chì thì sao?
- Giả sử cây cối tiến hóa đến mức có thể tự di chuyển giống như động vật thì sao?
- Giả sử...

Một trong những bộ phim nổi tiếng nhất của Hollywood[\[2\]](#), The Towering Inferno (Địa ngục chọc trời), chính là sản phẩm của kỹ thuật “giả sử”. Có vẻ như tác giả kịch bản đã phải làm việc cật lực với ý tưởng - “giả sử một tòa nhà chọc trời bốc cháy thì sao?” khi bắt tay làm bộ phim. Phần còn lại chính là lịch sử! Tương tự như vậy, bộ phim The Burning Train (Đoàn tàu bốc cháy), cũng được hình thành khi tác

giả kịch bản đặt ra một câu hỏi tương tự: “Giả sử một đoàn tàu tốc hành bốc cháy thì sao?”

Bây giờ, chúng ta hãy liên tục hỏi và trả lời câu hỏi “giả sử”.

Giả sử mỗi bàn tay của chúng ta có bảy ngón thì sao? Oech đã đưa ra một số ý tưởng sáng tạo.

Hãy để đứa trẻ suy nghĩ. Chúng ta có thể có thêm hai ngón tay - những ngón cái đối nhau trên mỗi bàn tay không? Chúng ta có thể đặt tên bảy ngón tay theo bảy ngày trong tuần: thứ Hai, thứ Ba... thay vì gọi chúng là ngón cái, ngón trỏ, ngón giữa... không? Bảy ngón tay trên mỗi bàn tay có ảnh hưởng gì đến khả năng chơi thể thao của chúng ta không? Làm sao chúng ta có thể sử dụng tay bắt bóng? Làm sao chúng ta có thể dùng tay thành thạo hơn? Liệu bàn tay bảy ngón trông có quá buồn cười không? Bảy ngón tay liệu sẽ trở nên thuận tiện hay bất tiện? Giờ thì những câu hỏi này có thể chuyển đến vị thẩm phán của bạn để ông ta đưa ra một câu trả lời hợp lý. Trước hết, hãy để đứa trẻ của bạn vui chơi trong giai đoạn tưởng tượng, rồi đến giai đoạn thứ hai - giai đoạn thực tế - trước khi để cho vị thẩm phán của bạn can thiệp và dẫn dắt, không phải theo cách ngược lại!

Một cách hay để giải phóng trí tưởng tượng của bạn là đặt những câu hỏi “giả sử” trong các cuộc họp và khuyến khích người khác để cho đứa trẻ của họ vui chơi và tổng hợp thật nhiều khả năng. Đừng để cho vị thẩm phán can thiệp khi đứa trẻ đang trong giai đoạn tưởng tượng. Hãy chờ đợi và bạn sẽ thấy những phép màu! Những phép màu đó sẽ đem lại những giả định mới nào? Chúng sẽ phớt lờ những sự dè dặt nào?

Chúng sẽ bỏ qua những nguyên lý cơ bản nào? Chúng sẽ giới thiệu những khuynh hướng độc đáo nào? Chúng sẽ đóng góp thêm kiến thức chuyên môn đặc biệt nào? Chúng sẽ tạo ra những thay đổi tiến bộ nào? Một số thói quen kích thích “sự sáng tạo” mang tầm quốc tế là:

- Truyền bá một ý tưởng trong một tháng và cho phép các nhân viên được sáng tạo một cách tối đa.

- Giữ một hồ sơ “ý tưởng” để các nhân viên đặt những ý tưởng của họ trong đó và nhận ra rằng đây là một cơ hội lý tưởng để thể hiện những triển vọng phong phú.

- Biến sự sáng tạo thành một triển vọng quan trọng trong các mục tiêu của nhân viên, đánh giá khen thưởng nhân viên và đội của họ vì những đóng góp sáng tạo.

Thực tế, “quản trị sáng tạo” là một khái niệm phổ biến rộng rãi trong văn hóa công ty để phát hiện và khen thưởng sự sáng tạo ở mọi cấp bậc. Mục tiêu của những nhà quản trị sáng tạo là kích thích nhân viên của họ sáng tạo tối đa. Trong lĩnh vực quản trị sáng tạo, những khái niệm mới thường phát triển rất nhanh. Những nhà quản trị được khuyến khích in những tấm danh thiếp ấn tượng và độc đáo để phản ánh sâu sắc cá tính sôi nổi và mạnh mẽ của họ.

“Giả sử bạn là hiệu trưởng một trường trung học. Giả sử một người có lối tư duy giống Walt Disney[3] được bổ nhiệm làm cố vấn của bạn thì sao? Làm sao ông ta có thể tiếp cận với việc đưa những thay đổi vào phương pháp giáo dục truyền thống?” Roger hỏi và sau đó lý giải những gì sẽ thay đổi? Một mặt, có thể môn đồ họa và phương pháp học dùng thị giác sẽ được nhấn mạnh hơn. Ví dụ như, học sinh sẽ học thông qua trải nghiệm, chúng có thể học về cuộc nội chiến bằng cách vẽ hay dựng hình những cảnh tượng tái hiện lại những trận chiến khác nhau. Chúng có thể học lịch sử bằng cách hóa thân vào các nhân vật lịch sử mà chúng đang nghiên cứu. Phương châm là: “Nếu bạn không chấp nhận rủi ro, bạn sẽ không đạt được điều bạn muốn.” Nếu bạn muốn đem lại những thay đổi lớn lao trong cách làm việc, hãy để cho nhân viên của mình suy nghĩ giống Walt Disney.

Một cách kích thích sáng tạo phổ biến là cho trẻ em tô màu những cuốn sách và khuyến khích chúng tô đề lên những đường giới hạn hay khung hình.

Hãy để nhân viên của chúng ta nhận ra những tài năng tiềm tàng của họ - đó có thể là âm nhạc, thơ phú, văn chương, nghệ thuật, hội họa, điêu khắc... Với tư cách là

những nhà quản trị, chúng ta không để cho nhân viên của mình sáng tạo và dần dần giết chết con người nghệ sĩ bên trong họ. Ngày nay, nếu nhân viên của chúng ta không sáng tạo thì chúng ta phải chịu trách nhiệm vì mình đã biến họ thành những người như vậy!

Bàn đạp

Trong trường hợp những câu hỏi “giả sử” không tạo nên ý tưởng sáng tạo nào thì có thể chúng ta cần phải sử dụng một công cụ tư duy khác - bàn đạp. Bàn đạp đơn giản chỉ là những ý tưởng hấp dẫn có thể kích thích chúng ta nghĩ về những ý tưởng và khái niệm mới. Bàn đạp có thể phi thực tế hay không tưởng, nhưng giá trị của chúng không nằm ở tính thực tế, mà chính là khả năng dẫn dắt tư duy của chúng ta. Hãy nhớ rằng, khi bạn đang trong giai đoạn tưởng tượng của quá trình sáng tạo, những sức ép của thế giới thực không tác động đến bạn. Đây là nguyên tắc cơ bản của Tư duy Phân kỳ. Đôi khi việc một ý tưởng phi thực tế có thể dẫn đến một ý tưởng sáng tạo và thực tế cũng xảy ra như vậy. Tính thực tế chỉ phát sinh ở giai đoạn sau mà chúng ta sẽ thảo luận ở phần tiếp theo của cuốn sách.

Nhà soạn nhạc nổi tiếng Beethoven, người được coi là một trong những nhân vật quan trọng nhất trong thời kỳ quá độ của lịch sử âm nhạc thế giới, là một người bị điếc. Thế nhưng, ông lại chính là người đưa ra khái niệm mới cho nhạc giao hưởng đương đại! Sự sáng tạo phải theo đuổi những cung bậc đam mê vô tiền khoáng hậu mới có thể thực sự thành công.

Chúng ta hãy cùng xem kỹ thuật bàn đạp có tác dụng ra sao trong việc hình thành những ý tưởng sáng tạo. Oech đã kể một câu chuyện vô cùng lôi cuốn: “Nhiều năm về trước, một kỹ sư làm việc trong công ty hóa chất lớn đã hỏi những đồng nghiệp của mình: Giả sử chúng ta cho thuốc súng vào sơn nhà của chúng ta thì sao nhỉ?”

Những đồng nghiệp xung quanh tỏ ra hơi kinh ngạc, nhưng người kỹ sư lại nói tiếp: “Các bạn đã bao giờ nhận ra điều gì sẽ xảy ra với sơn sau năm hay sáu năm sơn lên tường nhà chưa? Nó bị vỡ, nứt ra và rất khó bóc đi. Cần phải tìm ra một cách hiệu quả hơn để bóc lớp sơn cũ đi. Nếu chúng ta cho thêm thuốc súng vào sơn nhà, chúng ta có thể dễ dàng bóc nó ra khỏi tường.”

Người kỹ sư có một ý tưởng rất thú vị, nhưng ý tưởng đó có một hạn chế - đó là tính phi thực tế. Tuy nhiên, những người nghe chàng kỹ sư nói đều bắt đầu của mình làm việc. Họ đánh giá ý tưởng của anh trên nền tảng thực tế, coi nó như một chiếc bàn đạp dẫn họ đến một giải pháp thực tế và sáng tạo. Họ nghĩ rằng: “Còn những cách nào khác để tạo ra một phản ứng hóa học có thể bóc lớp sơn cũ khỏi tường nhà mà không phải phá tan ngôi nhà đó?”

Câu hỏi này đã khởi động các kênh tư duy của họ, và cuối cùng dẫn họ đến ý tưởng cho thêm chất phụ gia vào sơn nhà. Những chất phụ gia này sẽ ở dạng trơ cho đến khi có một dung dịch khác chứa các loại chất phụ gia khác được quét lên lớp sơn cũ sau một khoảng thời gian nào đó. Lúc ấy, phản ứng sẽ xảy ra và khiến lớp sơn bong khỏi tường. Họ đã thành công trong việc phác thảo lý thuyết này.

Khi nghiên cứu sâu hơn quá trình này, chúng ta phát hiện ra rằng người kỹ sư đầu tiên đã để cho đưa trẻ bên trong anh xuất hiện với một ý tưởng sáng tạo vui vẻ. Sau đó, cả đội đã làm việc dựa trên ý tưởng vui vẻ đó, coi nó như một chiếc bàn đạp. Họ sử dụng lối tư duy của vị thẩm phán để đưa tính thực tế vào một ý tưởng phi thực tế. Vì vậy, họ đã khám phá ra một giải pháp thực tế ở giai đoạn thứ hai.

Câu hỏi “giả sử” cũng ứng dụng cả trong những tổ chức thuộc khu vực cộng đồng. Tôi đã chia sẻ những kinh nghiệm “giả sử” của mình trong suốt quãng thời gian đảm nhiệm vị trí trưởng phòng nhân sự của công ty TNHH HMT, một doanh nghiệp thuộc khu vực cộng đồng. Giám đốc Nhân sự nhấn mạnh rằng chúng tôi phải có một cái nhìn hoàn toàn mới đối với mỗi chính sách. Dù nhiệm vụ khắc nghiệt là thế, ông ta lại yêu cầu tôi phải hợp lý hóa các quy tắc nghỉ phép. Tôi không tài nào hiểu mục đích của ông ta. Ông ta nhìn vào khuôn mặt băn khoăn của tôi và mỉm cười. “Anh hãy xem những điều khoản mà chúng ta cho là quan trọng và bất khả xâm phạm - hãy thách thức thứ mà mọi người vẫn tin là đúng.” Khi tôi nhắc ông ta rằng chúng tôi thuộc khu vực chính phủ, nơi chúng tôi không thể làm được gì nhiều, ông đã cười phá lên trước ý kiến của tôi, và nói câu nói ưa thích của mình: “Xét về tính

hiệu quả thì không hề tồn tại hai khu vực chính phủ và tư nhân. Tôi chỉ biết hai khía cạnh của một doanh nghiệp - hiệu quả và không hiệu quả”.

Đội ngũ cán bộ nhân sự của khu vực chính phủ quyết định phá chiếc khóa tinh thần, sử dụng công cụ sáng tạo Tư duy Phân kỳ - câu hỏi “giả sử”, bằng cách đặt những câu hỏi như:

- Giả sử những loại nghỉ phép khác nhau, như nghỉ theo quy định, nghỉ thường, nghỉ ốm được xếp vào cùng nhóm thì sao?
- Giả sử ngày nghỉ cuối tuần và những ngày nghỉ lễ được trả lương rơi vào giai đoạn nghỉ theo quy định, không được tính vào bất kỳ kiểu nghỉ phép nào, kể cả nghỉ thường thì sao?
- Giả sử chỉ có một kiểu nghỉ phép thì sao?
- Giả sử giảm giá du lịch kỳ nghỉ (LTC) hay trợ cấp du lịch kỳ nghỉ (LTA)[\[4\]](#) có hiệu lực cả với nghỉ phép thường thì sao?
- Giả sử nghỉ phép thường không được phép cộng dồn và sử dụng vào năm sau thì sao?
- Giả sử nghỉ ốm có thể quy đổi ra tiền mặt thì sao?
- Giả sử nghỉ sinh con đối với các bà mẹ được tính thành một giai đoạn, thay vì chia làm hai giai đoạn - trước và sau khi sinh thì sao?
- Giả sử một số loại nghỉ phép đúng quy định được chuyển thành nghỉ tự chọn thì sao?

Tổ Nhân sự đã có một kinh nghiệm bất ngờ khi phát hiện ra rằng, thậm chí một số sự thay đổi khó chấp nhận nhất trong những quy tắc nghỉ phép hiện hành cũng bắt đầu tỏ ra khá hiệu quả khi được thử nghiệm.

Như Giám đốc Nhân sự đã nói: “Nóc nhà không sập và trời cũng không sập!”

Các quy tắc nghỉ phép trong tổ chức chính phủ đã được sửa đổi đáng kể bằng cách đơn giản hóa hầu hết những điều khoản phức tạp và làm cho chính sách trở nên đơn giản, thuận tiện và phù hợp với doanh nghiệp. Không giống như lo ngại của tổ nhân sự, Ban Giám đốc không hề phản đối việc sửa đổi.

Hãy nhớ rằng, những giải pháp có tác dụng ngày hôm qua có thể vẫn còn phù hợp hôm nay nhưng có thể không còn thích hợp cho ngày mai. Câu hỏi “giả sử” sẽ dẫn chúng ta đến tương lai.

Đến lúc ấy, tại sao người ta lại không tiếp tục dùng câu hỏi “giả sử”? Đây chính là câu trả lời:

“Tư duy con người phản ứng với một ý tưởng lạ cũng giống như cơ thể phản ứng với một loại protein lạ và cũng dùng một năng lượng để kháng cự lại ý tưởng đó.” - W.L. Beveridge (nhà khoa học) Chúng ta hãy cùng thiết kế một chiếc ghế mới {Nguồn: A wack on the head}. Mọi người có thể sẽ phản ứng như sau:

- Trông nó không được tiện nghi.
- Khó mà sử dụng được nó. Nó sẽ gãy ngay khi có người cố gắng ngồi trên đó.
- Trông nó thật xấu xí.

Hãy chú ý rằng, tất cả những lời bình luận trên đều tiêu cực. Nhiều người không hỏi chiếc ghế sẽ được dùng ở đâu hay mục đích sử dụng của nó là gì. Giả sử nó được dùng trên mặt trăng hay dưới nước thì sao? Liệu như vậy sự đánh giá của bạn có thay đổi không? Thay vì tìm ra cái sai trong một ý tưởng mới thì việc tập trung vào điểm có giá trị của ý tưởng đó còn quan trọng hơn. Đôi khi một trở ngại lại có thể trở thành một chiếc bàn đạp dẫn đến một ý tưởng sáng tạo và thực dụng. Ví dụ như:

- Có thể miếng gỗ có khả năng co rút; khi bạn muốn ngăn không cho con chó hay con mèo của bạn lên ghế, hãy mở miếng gỗ lên. Khi bạn muốn ngồi, hãy thu nó lại.
- Các buổi họp sẽ ngắn hơn và tập trung hơn.
- Có thể dùng để phạt những người vi phạm kỷ luật.

- Cái ghế thật tiện vào lúc 3 giờ chiều khi mọi người đều cảm thấy buồn ngủ trong giai đoạn sau bữa trưa.



Đây là một lời khuyên đáng giá ngàn vàng: Khi bạn đánh giá những ý tưởng mới, trước tiên hãy tập trung vào những khía cạnh tích cực, thú vị và có ích của chúng.

Cách tiếp cận vàng này sẽ không chỉ giúp ngăn chặn một thành kiến tiêu cực tự nhiên mà còn cho phép bạn phát triển thêm nhiều ý tưởng hơn. Nhưng phần lớn chúng ta đều tập trung vào mặt tiêu cực và giết chết những ý tưởng thông minh từ trong trứng nước.

Một lý do khác khiến chúng ta không sử dụng những công cụ này là không ai dạy chúng ta làm thế. Chúng ta được khuyến khích tuân theo và hành xử đúng với những khuôn phép hiện hành. Khi càng lớn hơn, người ta càng quen với hiện trạng của thực tế. Khi trở nên quen với thực tế, họ không dám bước vào giai đoạn tưởng tượng và đặt ra câu hỏi “giả sử”.

Mỗi đứa trẻ là một nghệ sĩ. Vấn đề là làm sao để người nghệ sĩ đó trưởng thành cùng đứa trẻ.

Hình thành ý tưởng sáng tạo Kỹ năng Tư duy Phân kỳ tạo ra rất nhiều ý tưởng, không chỉ liên quan đến chất lượng mà còn liên quan đến cả số lượng nữa. Những ý tưởng sáng tạo luôn đánh lừa chúng ta. Phần lớn chúng đều nguy trang rất kỹ ở những nơi khó nhận thấy. Khi chúng ta hình thành những ý tưởng khác lạ, một phần

trong số đó có thể là những ý tưởng vô cùng sáng tạo. Theo những nghiên cứu khác nhau, trung bình cứ 60 ý tưởng thì lại có một ý tưởng thành công. Khi đào vàng, bạn phải đào xuyên qua hàng tấn hàng tấn đất bẩn. Khi bạn sàng đất, bạn sẽ có được vàng, những ý tưởng vàng cũng tương tự như vậy. Bạn sẽ có nhiều ý tưởng hơn nếu coi giai đoạn “hình thành ý tưởng” là một cuộc vui. Khi không bị sự lo lắng chi phối thì con người càng hình thành được nhiều ý tưởng sáng tạo hơn. Có rất nhiều kỹ thuật để hình thành những ý tưởng sáng tạo. Các tổ chức có thể sử dụng một số kỹ thuật dưới đây:

- Não công
- Tĩnh tâm
- Suy luận ẩn dụ
- Những buổi họp kích thích
- Kỹ thuật “ý tưởng điên rồ nhất”
- Phối hợp gợi ý
- Nhóm cải tiến chất lượng (Quality Circle[\[5\]](#) - QC)

Những kỹ thuật này được các tổ chức thương mại đặc biệt là các tổ chức nghiên cứu và phát triển sử dụng rộng rãi. Những kỹ thuật này có thể được sử dụng một cách thích hợp để hình thành những ý tưởng sáng tạo trong công việc thường nhật.

Phương pháp não công

Một trong những kỹ thuật ra đời sớm nhất và được sử dụng thường xuyên nhất là “não công”, mà người đầu tiên truyền bá phương pháp này là Alex F. Osborn[\[6\]](#) đến từ công ty BBDO Inc[\[7\]](#). Cuốn sách của ông mang tên Applied Imagination (Trí Tưởng tượng ứng dụng) đã giúp con người hiểu rõ hơn về tư duy sáng tạo trong những thập niên 40 và 50 của thế kỷ XX. Edward de Bono cũng đóng góp rất nhiều vào việc giúp chúng ta hiểu hơn về tư duy sáng tạo trong thập niên 70 và 80 của thế kỷ này.

Osborn đã định nghĩa não công là “một phương tiện sử dụng bộ não để đột chiếm một vấn đề sáng tạo theo cách của một đặc công”.

Điều kiện đầu tiên và trước nhất là giai đoạn não công phải được một nhà lãnh đạo sở hữu “quang phổ thái độ” vô cùng tích cực và kiên nhẫn chỉ đạo. Những người không biết phương pháp này hoàn toàn không nên thử áp dụng kỹ thuật này.

Nhiệm vụ chính của một nhà lãnh đạo là đảm bảo mọi việc diễn ra trôi chảy và mọi ý tưởng, dù bề ngoài có vẻ lập dị và ngu ngốc thế nào, cũng được phép lên tiếng và đưa ra thảo luận. Nhà lãnh đạo phải đảm bảo rằng mọi bóng đèn đều được bật lên. Alex Osborn gọi đây là “kỹ thuật hội nghị”[\[8\]](#) hiệu quả nhất mà nhờ nó, một nhóm người có thể nỗ lực tìm ra một giải pháp đối với một vấn đề cụ thể bằng cách đồng thời tích lũy tất cả các ý tưởng mọi người đóng góp. Có một điểm quan trọng nhất cần ghi nhớ: Mục đích chủ yếu của phương pháp là hình thành những ý tưởng chứ không phải là đánh giá những ý tưởng đó. Việc đánh giá những ý tưởng phải tiến hành ở bước sau đó. Một số người không biết kỹ thuật não công lại tiếp tục đánh giá từng ý tưởng trước khi chuyển sang bước tiếp theo và khiến cho phương pháp này trở nên kém hiệu quả.

Trước tiên, hãy tập hợp càng nhiều ý tưởng càng tốt. Sau đó, bước tiếp theo nên làm là đánh giá chúng. Hình thành ý tưởng và đánh giá ý tưởng không thể và không

được tiến hành đồng thời. Khi thực hành phương pháp này trong các tổ chức, chúng ta có thể chú ý đến những mẹo sau:

- Trước hết hãy “thả phanh” ý tưởng. Ý tưởng càng “hoang dã” càng tốt. Thuần hóa một ý tưởng man rợ dễ hơn nhiều là biến một ý tưởng bình thường thành hoang dã. Nhà lãnh đạo phải đảm bảo rằng các ý tưởng ập tới một cách tự phát và không gò bó. Phương pháp này được gọi là “thả phanh”. Một ví dụ của thả phanh ý tưởng là khi một người kể cho các thành viên trong nhóm câu chuyện cười về “con voi quyết định tắm nước nóng...”, câu chuyện cười ngay lập tức làm bùng phát hàng loạt câu chuyện cười khác về những con voi hay những chiếc vòi nước nóng. Nhà lãnh đạo nên khuyến khích những ý tưởng này được thả phanh để mỗi ý tưởng đó khơi nguồn cho nhiều ý tưởng mới lạ khác. Mục đích của bước này là “để cho đứa trẻ chơi vui và tạo ra càng nhiều mớ hỗn độn càng tốt.”

- Phải ngừng phán xét. Khi một đứa trẻ gây lộn xộn, đừng để vị thẩm phán của bạn can thiệp. Vai trò của vị thẩm phán bắt đầu vào lúc đánh giá những ý tưởng chứ không phải khi những ý tưởng đang hình thành. Trong những buổi họp não công, những người tham gia phải ngừng việc phê bình hay phân tích các ý tưởng. Họ không nên đưa ra những lời nhận xét tiêu cực khiến thành viên khác thoái chí, tổn thương và rút lui. Tốt nhất là họ nên tạm dừng tư duy đánh giá. Tất cả những điều người khác nói nên được chấp nhận từ đầu mà không có bất kỳ sự đánh giá nào. Đây là một cách tiếp cận rất khó để ngăn nhà lãnh đạo cũng như các thành viên khác đưa ra những lời phê bình hay chỉ trích.

- Quan tâm đến “số lượng” chứ không phải “chất lượng”. Nên lấy câu “vì số lượng” làm khẩu hiệu. Càng có nhiều ý tưởng hình thành thì xác suất những ý tưởng hay trong đó càng cao.

- Cổ vũ. Cổ vũ những người đóng góp các ý tưởng mới. Mỗi sự đóng góp đều nên được khích lệ. Ngoài việc khuyến khích mọi người tham gia đóng góp ý tưởng, cũng

nên khuyến khích họ gợi ý để người khác đóng góp những ý tưởng của họ để có được thật nhiều ý tưởng.

- Hãy để cho tinh thần thiện chí và sự vui vẻ bao trùm những buổi họp này.



Vị thẩm phán phải đứng ngoài lề trong suốt buổi họp não công.

Để phương pháp não công hiệu quả, tốt hơn là nên giải thích một cách đơn giản và thân mật các quy tắc cho những người tham gia. Người lãnh đạo phải đảm bảo rằng các quy tắc được tôn trọng triệt để. Nên kiềm chế những người có thói quen giành lợi thế với người khác và thích chơi trò “chiếm ưu thế” bằng một chút hài hước tinh tế. Đừng bao giờ để người khác tỏ ra “quá thông minh”. Đừng để người khác lên tiếng cuối cùng. Những khuynh hướng tiêu cực hủy hoại quá trình và làm thất bại những kết quả mong muốn từ những buổi họp não công như vậy.

Việc làm mang tính hình thức duy nhất trong quá trình này là ghi chép những ý tưởng. Thông thường, việc này sẽ do thư ký cuộc họp làm. Sẽ tốt hơn nếu các ý tưởng được diễn giải.

Quy mô nhóm cũng là một vấn đề quan trọng. Một nhóm rất lớn (hơn 12 người) hơi khó quản lý. Tương tự, một nhóm rất nhỏ (dưới 6 người) có thể không hiệu quả lắm. Một nhóm gồm 10 người tham gia, trong đó có người lãnh đạo được coi là có quy mô lý tưởng.

Xin được phép nhắc lại lời khuyên vàng: Giai đoạn nào công phải được người lãnh đạo sở hữu một “quang phổ thái độ” vô cùng tích cực và kiên nhẫn chỉ đạo.

Tĩnh tâm

Phương pháp não công không hề liên quan đến cách tư duy của người Ấn Độ. Chúng ta tin vào sự yên tĩnh. Khi các ý tưởng dồn dập tới, bộ não của chúng ta ngừng hoạt động như thể nó đang trải qua những thời khắc xáo động khủng khiếp. Thêm vào đó, rèn luyện phương pháp não công khiến não chúng ta chỉ hoạt động khi có áp lực. Nhưng thực tế thì trong những buổi họp não công, chúng ta không bao giờ động não; thay vào đó, chúng ta mang đến sự tĩnh lặng và yên bình. Vì lý do này mà một số nhà quản trị không chấp nhận ý nghĩa của “não công” và đã đặt ra khái niệm “tĩnh tâm” (brain-stilling). “Quản trị tâm linh” đang thâm nhập như vũ bão vào các tổ chức thương mại và các cơ quan chính phủ. Quá trình “tĩnh tâm” là quá trình thiền định, hay dhyana[\[9\]](#), hay Zen.

Một trường phái Phật giáo của Nhật Bản và Trung Quốc, dựa chủ yếu vào việc tập thiền thay vì tôn trọng triết để một học thuyết kinh thánh nhất định, tập luyện thiền để đạt tới sự khai sáng. Đây là phương pháp thiền Zen. Người sáng lập ra phương pháp này ở Trung Quốc là đức Bồ Đề Đạt Ma (thế kỷ V sau Công nguyên), người đã tạo ra kỹ năng “nhìn tường” (wall-gazing) và “tĩnh tâm”. Giáo phái này tin tưởng mạnh mẽ vào sức mạnh của “ý thức” - bao trùm cả vũ trụ! Họ coi ý thức là thực thể chứ không phải là khách thể.

Họ tin rằng “Vật chất là sự phản chiếu của ý thức.” Phương pháp thiền Zen khai sáng đặc trưng ra đời vào thời đại của Đức Phật ở thế kỷ VI trước Công nguyên.

Một số tổ chức và văn phòng chính phủ đã bắt đầu tập luyện phương pháp “tĩnh tâm”. Dưới đây là phương pháp tĩnh tâm:

- Quan sát trạng thái tĩnh trong một phút để tâm trí được thanh thản.
- Nói rằng: “Không có sự phân biệt cấp bậc trong căn phòng này”, hãy coi bất cứ ai cũng là lãnh đạo.
- Cởi mở, nói ra ý kiến của mình.

- Thông minh, nhưng đừng tỏ ra quá thông minh.
- Để mọi người cùng tham gia, mọi ý kiến đều quan trọng.
- Hình thành thật nhiều ý tưởng, mỗi ý tưởng đều quý giá.
- Rút ngắn những sự khác biệt, gạt bỏ cái tôi bản ngã.
- Đừng kết thúc bằng những động tác nhào lộn trí tuệ, hãy thắt nút.
- Tìm kiếm những giải pháp, đừng tìm kiếm vấn đề.
- Hãy là một người nghe năng động.
- Hải hước đúng nơi, đúng lúc là một phần thưởng.

Trước tiên, cả nhóm sẽ ngồi thiền trong vài phút bằng cách quan sát trạng thái tĩnh. Việc này sẽ đem lại sự tĩnh lặng cho đầu óc, và tiếp đến sẽ làm cho không khí trở nên thanh sạch và bình yên. Khi nào đã ở trạng thái tĩnh, mọi người có xu hướng quên đi những vấn đề riêng của mình và tập trung nhiều hơn vào những vấn đề được đưa ra thảo luận trong buổi họp. Khi tâm trí thanh thản, sức mạnh của nó sẽ tăng lên. Tâm trí thanh thản sẽ sản sinh ra những ý tưởng tuyệt vời hơn. Không phải “áp lực” mà chính sự hòa hợp sẽ giúp hình thành những ý tưởng sáng tạo. Điều kiện quan trọng thứ hai là “không cấp bậc”! Hãy để bất cứ ai đứng lên lãnh đạo buổi họp tĩnh tâm bởi mọi người đều được đào tạo, nên vấn đề cấp bậc không hề quan trọng. Các thành viên được hướng dẫn và khích lệ đưa ra những ý tưởng của mình một cách cởi mở mà không cần e dè hay ngần ngại. Các thành viên muốn giành lợi thế với người khác bị hạn chế. “Những ý tưởng thông minh” không có nghĩa là chúng “thông minh vượt trội” so với những ý tưởng khác.

Chính ánh sáng chứ không phải nhiệt lượng được sản sinh ra trong các cuộc họp tĩnh tâm. Nếu một thành viên mất bình tĩnh khi quá nhấn mạnh ý kiến của mình, người lãnh đạo sẽ ra hiệu “hết giờ” và yêu cầu cả nhóm trầm tĩnh lại. Giải pháp mới là trọng tâm chứ không phải các vấn đề và sự hài hước được sử dụng như một chất làm dịu.

Tĩnh tâm phù hợp với cách sống và triết học của người Ấn Độ.

Suy luận Ẩn dụ

Trong quá trình này, bộ não điều khiển rất nhiều chương trình riêng biệt nhằm mục đích tạo ra những ý tưởng sáng tạo để giải quyết các vấn đề. Phương pháp này kế thừa phương pháp Tư duy Định hướng - “kết hợp những yếu tố rõ ràng không liên quan gì với nhau”. Nguyên lý trung tâm là - tạo ra một mối quan hệ gượng ép giữa những đối tượng khác xa nhau.

Phương pháp luận “suy luận ẩn dụ” là một phương pháp độc nhất vô nhị để tìm ra những giải pháp bằng cách thu lượm chúng từ những khu vực không liên quan. Mục đích của phương pháp này là cố gắng tìm ra sự tương đồng giữa một vấn đề hiện tại chưa có giải pháp, với một vấn đề đã có cách giải quyết nhưng xuất phát từ một lĩnh vực hoạt động hoàn toàn khác. Hình thức đơn giản nhất của phương pháp này là cố gắng tìm ra sự tương đồng giữa một vấn đề được xác định trong một lĩnh vực nhất định với một giải pháp đã được kiểm chứng trong một lĩnh vực khác. “Nếu giải pháp đó hiệu quả trong lĩnh vực ấy thì tại sao nó lại không thể áp dụng trong lĩnh vực này?” chính là câu hỏi nền tảng của phương pháp này. Ở một mức độ phức tạp hơn, một người có thể so sánh một vấn đề trong công nghiệp hay thương mại với một giải pháp được thừa nhận rộng rãi trong những lĩnh vực khác xa, ví như lao động thông thường.

Ví dụ, các công ty du lịch đều được cung cấp những cuốn sách nhỏ quảng cáo đựng trong một chiếc hộp trưng bày hấp dẫn ngay trước mắt với khách hàng. Hầu hết các công ty du lịch đều đặt chiếc hộp trưng bày ở bàn thông tin như một công cụ quảng cáo. Nhưng thật không may, khi khách hàng lấy đi cuốn sách quảng cáo cuối cùng thì chiếc hộp trống trơn và không lâu sau thì chiếc hộp trưng bày tương đối đắt đỏ cũng bị ném vào sọt rác. Chẳng mấy công ty du lịch may mắn gọi điện và yêu cầu có thêm sách quảng cáo để cho vào chiếc hộp - một vấn đề rất đơn giản nhưng cả đội ngũ marketing lại không tìm ra được giải pháp, vấn đề đó được xác định như sau:

“Chúng ta phải làm cách nào để khuyến khích các công ty du lịch yêu cầu sách quảng cáo dự trữ?”

Một buổi họp sáng tạo đã được triệu tập, trong đó hàng loạt những phương pháp nhằm phát sinh ý tưởng đã được vận dụng. Phương pháp “suy luận ẩn dụ” là một trong những phương pháp được sử dụng và có vẻ nó đã kích thích trí tưởng tượng của cả đội trong trường hợp này. Các thành viên liên tục tìm kiếm những tình huống tương tự, trong đó nhu cầu dự trữ xuất hiện ở mức độ thường xuyên. Rất nhiều ý tưởng đã nảy ra, nhưng ý tưởng có vẻ thích hợp nhất cũng giống như cách khách hàng yêu cầu sổ séc mới từ ngân hàng. Sau năm hay sáu tám séc, trước khi đến trang cuối của sổ séc, có kẹp một tờ giấy yêu cầu sổ séc. Khi khách hàng điền đầy đủ thông tin vào giấy yêu cầu và gửi cho ngân hàng thì ngân hàng sẽ nhanh chóng phát hành một cuốn sổ séc mới. Sau đó, cả đội đã tìm ra một sự tương quan giữa vấn đề của họ với hệ thống cấp sổ séc và cố gắng xây dựng một giải pháp phù hợp cho vấn đề của họ dựa trên nguyên lý tương tự.

Ngày nay, dù biết hay không biết thì người ta đã dùng rất nhiều sự tương quan giữa các lĩnh vực khác nhau để phát triển kinh doanh. Khu vực chính phủ có thể kế thừa hay mô phỏng rất nhiều tập quán hiệu quả từ khu vực thương mại.

Nếu phương pháp đó hiệu quả trong lĩnh vực ấy, tại sao chúng ta lại không thể áp dụng nó? Hãy tìm ra một sự tương đồng và bạn sẽ hiểu ra vấn đề!

Phương pháp kích thích

“Phương pháp kích thích” (trigger session) cũng tương tự như phương pháp não công nhưng chúng lại có những nét khác biệt riêng. Không giống như phương pháp não công, phương pháp kích thích bắt đầu khi tất cả các thành viên tham gia được yêu cầu nghĩ ra thật nhiều ý tưởng hoàn toàn khác nhau. Mỗi thành viên được phát một mảnh giấy nhỏ và được yêu cầu viết vào tờ giấy những ý tưởng của họ nhằm giải quyết vấn đề đã được xác định. Như chúng ta đã thấy trong trường hợp của phương pháp não công, các ý tưởng tuôn trào chính nhờ “sự tác động tương hỗ thả phanh” giữa các thành viên. Nhưng trong “phương pháp kích thích” thì chúng ta không có được lợi ích gì từ sự khuyến khích này. Ở một mức độ nhất định, điều đó có nghĩa là những người tham gia phải nảy ra những ý tưởng trong một môi trường cạnh tranh gay gắt buộc mỗi thành viên trong nhóm phải chịu áp lực tâm lý để sản sinh ra “những ý tưởng hay”. Trong một vài tình huống, kiểu áp lực này có thể là công cụ hữu ích giúp sản sinh ra vô vàn ý tưởng hay! “Phương pháp kích thích” có một số ưu điểm và nhược điểm. Trong khi bạn có được vô vàn ý tưởng hoàn toàn mới lạ từ mỗi bộ óc tuôn chảy như một nguồn nước, bạn lại không thể tận dụng được lợi ích từ sự tương tác thoải mái giữa các thành viên mà nhờ đó các ý tưởng có thể tuôn trào như thác nước.

Phương pháp kích thích có thể sản sinh ra khoảng 10 đến 12 ý tưởng trong khoảng thời gian từ 5 đến 10 phút. Những người sáng tạo và được huấn luyện bài bản có thể sản sinh ra từ 20 đến 30 ý tưởng trong cùng thời gian đó. Cuối buổi họp, mỗi thành viên đọc to những ý tưởng của mình. Những ý tưởng đó được ghi chép lại và lên danh sách. Những ý tưởng trùng lặp sẽ bị xóa đi. Đôi khi các thành viên được yêu cầu thảo luận những ý tưởng cụ thể để tìm ra những sự tương đồng nào đó và kết hợp chúng thành một ý tưởng chung. Phương pháp này giúp tạo ra vô số ý tưởng khác nhau. Mặc dù các kết quả có thể so sánh với phương pháp não công, song việc

sử dụng cách tiếp cận hai mang này giúp hình thành một số lượng khổng lồ và vô cùng phong phú những ý tưởng mới.

Phương pháp “Những ý tưởng điên rồ”

Phương pháp “Những ý tưởng điên rồ” (wild-ideas) dựa trên giả thuyết:

“Những ý tưởng gây sốc có thể dẫn đến những giải pháp có tính xây dựng!”

Một nỗ lực có phương pháp được thực hiện trong giai đoạn não công nhằm hình thành một số “ý tưởng gây sốc”. Sau đó, cả nhóm sẽ cố gắng đưa ý tưởng đó trở về thực tại và gần hơn với tình hình thực tế của vấn đề đang được thảo luận. Đây là một cách tuyệt vời để bôi trơn các tế bào não và khuyến khích mọi người suy nghĩ về “những điều không tưởng trung gian”. Sau đó, một số thành viên sẽ làm việc với “những điều không tưởng trung gian” này để đạt được một số giải pháp khả thi. Đây là một số tình huống trong đó những ý tưởng điên rồ dẫn đến những giải pháp:

Hãy móc mắt họ ra!

Một nhóm các nhà quản trị trong một công ty Trung Âu nhỏ đang tiến hành cuộc thảo luận hàng tuần về các vấn đề sản xuất và cách giải quyết chúng. Một trong những vấn đề được thảo luận liên quan đến việc giảm sản lượng mà nguyên nhân là hành vi và sự thiếu động cơ làm việc rõ ràng trong một bộ phận công nhân đóng gói.

Nhóm công nhân này chịu trách nhiệm gói sản phẩm bằng giấy báo rồi đóng sản phẩm vào hộp để vận chuyển, vấn đề là họ dành nhiều thời gian đọc báo hơn là đóng gói sản phẩm. Và không cần phải nói, năng suất lao động của mỗi người thấp hơn mức thực tế, dù họ luôn cập nhật tình hình thời sự.

Sau khi ý tưởng nói chuyện động viên thông thường tỏ ra vô hiệu, có người đã gợi ý sử dụng giấy trắng để gói sản phẩm. Nhóm quản trị tỏ ra vô cùng thích thú song ngay lập tức gạt ý tưởng đó sang một bên bởi chi phí cho giấy trắng quá đắt đỏ. Người khác lại gợi ý sử dụng báo “ngoại văn”. Ý tưởng này không tệ, nhưng không thể áp dụng bởi khó có thể kiếm được những loại báo như vậy ở nơi này. Cuối cùng, trong thời khắc thất vọng tột độ, vẫn thường xảy ra trong những cuộc họp lãnh đạo thế này, một người thốt lên: “Tại sao chúng ta không móc mắt họ ra?”

Ý tưởng điên rồ này là thế nào? Bạn đã đoán ra rồi - tại sao chúng ta không móc mắt họ ra? Giờ thì chúng ta có thể cùng nghĩ về “điều không tưởng trung gian” này - “móc mắt họ ra” và tìm ra một số giải pháp khả thi. Phải rồi, hãy tuyển một số “người mù”. Một ý tưởng hợp lý và khả thi là tuyển những người mù đã nảy ra từ “những điều không tưởng trung gian” điên rồ - “Tại sao chúng ta không móc mắt họ ra?”



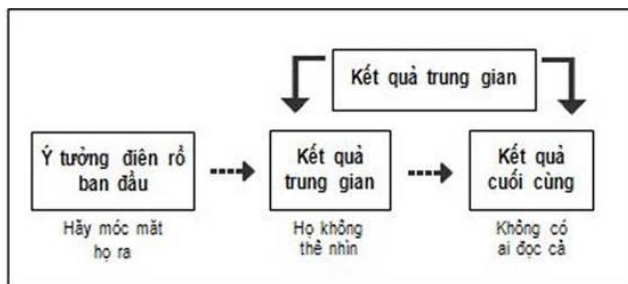
Những ý tưởng gây sốc có thể dẫn đến một giải pháp có tính xây dựng.

Giờ chúng ta hãy cùng xem phương pháp “Phương pháp những ý tưởng điên rồ” này hoạt động như thế nào trong một cơ quan chính phủ. Chúng ta hãy giả định rằng vấn đề được xác định là: “Làm cách nào để giảm chi phí photo ngày càng tăng?” Đây là một vấn đề khá phổ biến ở hầu hết các văn phòng chính phủ. Bây giờ, chúng ta hãy cùng xem phương pháp “ý tưởng điên rồ” giúp chúng ta đến với những giải pháp như thế nào. Đừng thất vọng bởi sự điên rồ của các ý tưởng. Hãy kiên nhẫn và bạn sẽ phát hiện ra một số giải pháp khả thi từ “những ý tưởng điên rồ” để tránh lãng phí khi sử dụng.

- Làm nhiệm vụ nút bấm của máy photo để bất cứ ai cố sử dụng chiếc máy sẽ bị điện giật chết.

- Chỉ có người nào cần photo 1000 bản một lần mới được phép sử dụng chiếc máy.
- Khi ai đó sử dụng chiếc máy, một bức ảnh của người đó sẽ được chụp và số lượng bản photo sẽ hiện trên trán người đó.
- Khi ai đó sử dụng chiếc máy, số lượng bản photo sẽ được xăm lên trán người đó.

Bây giờ, hãy chọn ý tưởng điên rồ nhất trong đó và cố gắng tiết kiệm chi phí. Đầu tiên, việc đó có vẻ khá khó khăn, song chỉ với một chút kinh nghiệm, cả nhóm sẽ biết cách biến ý tưởng điên rồ thành một giải pháp thực tế nhờ phát hiện ra một khía cạnh tích cực có thể biến “những điều không tưởng trung gian” thành hợp lý. Có thể kết luận như sau: Hãy chọn biện pháp nghiêm khắc nhất, đau đớn nhất là để điện giật chết!



Phương pháp gợi ý

Phương pháp gợi ý (Suggestion Schemes) tỏ ra rất hiệu quả khác để tổng hợp vô số ý tưởng phong phú. Tuy nhiên, hiệu quả của phương pháp này lại phụ thuộc vào tính nghiêm túc của việc thực hiện triển khai và đòi hỏi sự giám sát thường xuyên. Phần lớn các tổ chức chính phủ bắt đầu các phương pháp này một cách “chăm phá và vui vẻ” nên không mấy thành công. Nhưng các tổ chức thương mại vẫn coi các gợi ý là một trong những phương pháp thu thập các ý tưởng sáng tạo. Họ tiến hành phương pháp này một cách nghiêm túc nhằm gặt hái được những kết quả tốt nhất. Các doanh nghiệp Nhật Bản là những người thu lợi lớn nhất từ những phương pháp này.

Các phương pháp gợi ý đã trở nên rất phổ biến trong nhiều tổ chức. Chúng tạo nên một kênh liên lạc mà thông qua đó, mọi thành viên trong tổ chức có thể truyền tải những ý tưởng của mình với hi vọng những ý tưởng đó sẽ được xem xét, đánh giá, và có thể, sẽ được áp dụng. Khi ban quản trị không tiến hành những bước cần thiết để có thể thực hiện hiệu quả các ý tưởng thì các nhân viên sẽ không coi trọng “những chiếc hộp góp ý”.

Các phương pháp gợi ý hoạt động theo hai hình thức:

- “Những gợi ý không giới hạn” đối với bất cứ vấn đề nào.
- Những gợi ý được đề xuất đối với một vấn đề cụ thể nhất định.

Hầu hết các phương pháp gợi ý được sử dụng cho “những gợi ý không giới hạn” đối với bất cứ vấn đề nào. Tuy nhiên, có một số công ty sử dụng các phương pháp gợi ý để thu hút đông đảo thành viên tham gia đóng góp các ý kiến để giải quyết một vấn đề cụ thể được xác định rõ ràng. Việc tuyên bố vấn đề được lưu truyền trong công ty với một lời đề nghị đóng góp ý kiến nhằm giải quyết vấn đề. Phần thưởng được trao cho ý kiến có hiệu quả ứng dụng cao nhất.

Các tổ chức thương mại có thể làm theo cả hai phương pháp trên. Thông qua phương pháp thứ nhất, họ có thể có được một loạt các ý tưởng. Những ý tưởng đó sẽ được sàng lọc, đánh giá và những ý tưởng hay sẽ được áp dụng. Với phương pháp thứ hai, các cơ quan chính phủ có thể phổ biến những vấn đề cụ thể của mình và tìm kiếm những đề xuất từ phía nhân viên. Nhờ đó mà lợi ích được nhân đôi. Thứ nhất, những vấn đề quan trọng sẽ được tất cả nhân viên biết đến. Thứ hai, các nhân viên cảm thấy mình có trách nhiệm đóng góp và cố gắng hết sức để tìm ra các giải pháp. Bằng cách này, người lãnh đạo có thể đảm bảo rằng toàn bộ tổ chức đều tham gia vào quá trình tư duy để giải quyết vấn đề và mọi người đều nảy ra những ý kiến nhằm tìm ra giải pháp. Nhưng hãy nhớ rằng, bản chất của vấn đề phải đảm bảo rằng việc thảo luận nó một cách công khai không gây ảnh hưởng xấu đến các yêu cầu bảo mật. Có rất nhiều vấn đề không thể chia sẻ một cách công khai với mọi nhân viên bởi bản chất vấn đề yêu cầu tính bảo mật tuyệt đối. Mặt khác, có những vấn đề nhất định mà sự tham gia đóng góp ý kiến rộng rãi của toàn bộ tổ chức sẽ đem lại ích lợi to lớn trong việc tìm ra giải pháp.

Dưới đây là một tình huống ví dụ để đạt được những đề xuất trong toàn bộ tổ chức:

Vấn đề: Hành khách chỉ được phép mang một chiếc túi nhỏ lên máy bay. Rất nhiều hành khách phớt lờ quy định này và mang theo nhiều hơn một túi. Họ bức tức khi bị buộc phải bỏ lại hành lý xách tay quá trọng lượng và ký gửi chúng. Đây là một nguyên nhân thường xuyên gây ra mâu thuẫn giữa hành khách và nhân viên.

Vì vậy, có thể xác định vấn đề như sau: “Làm thế nào để yêu cầu hành khách không mang nhiều hơn một túi xách mà không khiến họ bức tức? Hãy gửi ý tưởng của bạn cho chúng tôi. Những ý tưởng đoạt giải nhất sẽ giành được phần thưởng là một kỳ nghỉ kéo dài một tuần ở Singapore. Những ý tưởng xếp thứ nhì sẽ được thưởng một kỳ nghỉ ba ngày ở một khách sạn năm sao.

Giờ thì ta cùng xem ví dụ tiếp theo trong một tình huống khác:

Một tổ chức quyết định tiến hành quá trình thay đổi quy mô lớn trong cơ cấu tổ chức, các hệ thống và các quy trình. Rõ ràng là sự thay đổi này sẽ dẫn đến sự phản đối không chỉ từ phía các nhân viên, mà còn từ các đại lý khác nhau e sợ sự phát sinh những ảnh hưởng tiêu cực. Trong tình huống này, nếu tổ chức đưa ra một thông tư mời các nhân viên đề xuất một cái tên hay dành cho “sứ mệnh thay đổi”, thì không những sự chú ý của họ sẽ chuyển hướng mà chắc chắn là họ sẽ dồn hết tâm trí vào quá trình này, nhờ đó mà tổ chức có thể thu phục được lòng nhân viên. Sau khi đã có được nhiều ý tưởng, ban thẩm định và đánh giá lựa chọn cái tên Parivartan cho sứ mệnh, công bố rộng rãi và công khai trao giải cho người thắng cuộc. Việc làm này không chỉ khuyến khích toàn bộ nhân viên tham gia mà còn khiến họ dồn hết tâm trí vào quá trình thay đổi và toàn tâm toàn ý đóng góp sức mình.

Phương pháp gợi ý là một phương pháp đã được thử nghiệm kỹ càng và hiệu quả để có thể đem lại những ích lợi to lớn nếu được thực hiện một cách thích hợp.

Nhóm cải tiến chất lượng

Các nhóm cải tiến chất lượng (Quality Circles) vẫn được biết đến với từ viết tắt “QC”. QC là những nhóm nhân viên tự nguyện ở cấp thấp nhất trong tổ chức, cùng làm những nhiệm vụ giống nhau hoặc có một phạm vi trách nhiệm chung. Họ gặp nhau một cách thường xuyên để thảo luận và giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc. Họ hoạt động dựa trên nguyên tắc: Sự tham gia của nhân viên vào quá trình hình thành ý tưởng mới và ra quyết định cải thiện chất lượng công việc.

Các nhóm cải tiến chất lượng có một số đặc điểm:

- Tính chất tự nguyện.
- Tuân theo những quy tắc và ưu tiên nhất định.
- Phần lớn quyết định được đưa ra dựa trên sự nhất trí.
- Sử dụng một cách tiếp cận có tổ chức để giải quyết vấn đề.
- Các thành viên được đào tạo theo yêu cầu.
- Họ được trao quyền đưa ra các quyết định hoặc đề xuất những ý tưởng mới.
- QC hoạt động với sự ủng hộ hết lòng từ cấp lãnh đạo cao nhất.

Tiền đề của các nhóm cải tiến chất lượng trước hết là một triết lý đơn giản: “Cuộc sống của những người chịu ảnh hưởng từ một quyết định phải trở thành một phần của quá trình ra quyết định”. Thứ hai, những người phải đối mặt với vấn đề biết rõ hơn những giải pháp!

Trái với điều cơ bản này, những QC có xu hướng thỏa mãn ba mục tiêu sau:

- Tăng năng suất
- Cải tiến chất lượng
- Nâng cao ý chí của nhân viên

Tiến sĩ Kaoru Ishikawa của Nhật Bản, nổi tiếng với “biểu đồ xương cá”, sau được đổi tên theo tác giả thành “biểu đồ Ishikawa”, chính là người đầu tiên giới thiệu QC vào Nhật Bản. QC đã lan truyền từ Nhật Bản sang Hoa Kỳ và các nước khác, trong đó có Ấn Độ. Chúng phát triển nở rộ ở Hoa Kỳ trong thập niên 60 và ở Ấn Độ trong thập niên 70 của thế kỷ XX. Nhưng không hiểu sao đến thập niên 80, QC bắt đầu thoái trào ở Hoa Kỳ và kể từ thập niên 90 cũng bắt đầu suy yếu ở Ấn Độ. Nhưng thực tế vẫn chứng minh rằng, QC là những cơ chế hiệu quả để khởi phát vô số những ý tưởng thông minh và tìm kiếm những giải pháp ở cấp thấp nhất.

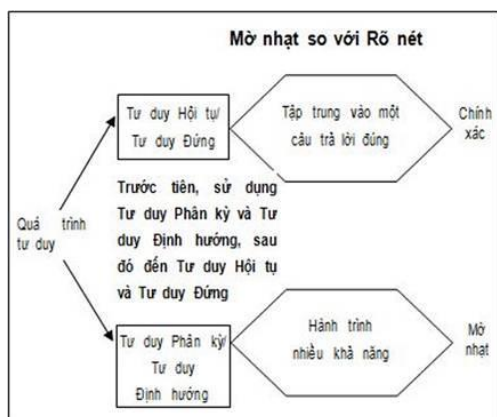
Mặc dù QC vẫn chưa tìm được chỗ đứng trong các tổ chức chính phủ, song đã đến lúc làm một phép thử đúng đắn về khả năng của QC trong việc đem lại những ý tưởng mới lạ và những giải pháp phù hợp cho các vấn đề chỉ có thể hình thành từ cấp thấp nhất.

Tư duy Định hướng

Kỹ năng sáng tạo thứ hai là “Tư duy Định hướng” (lateral thinking). Trước hết, chúng ta cần phải hiểu thế nào là “Tư duy Định hướng”.

Tư duy Định hướng có nghĩa là “tạo ra một mối liên hệ gượng ép giữa những chủ thể khác xa nhau và bề ngoài có vẻ như không hề liên quan đến nhau”. Khi bạn suy nghĩ theo cách khác, đó gọi là “Tư duy Phân kỳ”. Nhưng khi bạn tạo ra một mối liên hệ gượng ép nào đó giữa những chủ thể khác xa nhau thì bạn đã tạo ra một ý tưởng hay một sản phẩm mới. Xét trên một khía cạnh nào đó, “Tư duy Định hướng” hơi giống với “hợp nhất”.

Phần lớn các phát minh công nghệ đều là kết quả của tư duy định hướng. Khi một người tạo ra mối liên hệ gượng ép giữa hai chủ thể khác biệt - máy tính và âm nhạc - để tạo ra MIDI (Musical Instrument Digital Interface - giao diện nhạc cụ kỹ thuật số). Tương tự, việc phát minh ra tàu di chuyển bằng đệm không khí là kết quả của sự hợp nhất giữa một chiếc máy bay cất cánh trên bầu trời và một chiếc thuyền lướt trên mặt nước. Khi các nhà khoa học phát hiện ra mối liên hệ giữa chất nổ và “cung tên”, họ đã phát minh ra tên lửa. Ý tưởng về một “chiếc khoan máy” được hình thành nhờ liên hệ một chiếc máy với hoạt động khoan của con người. Nếu suy nghĩ một cách nghiêm túc, bạn sẽ nhận thấy rằng hầu hết mọi sản phẩm đều là kết quả của tư duy định hướng, trong đó một mối liên hệ bắt buộc được tạo ra giữa hai chủ thể khác biệt mà chưa ai từng nghĩ đến. Trong tư duy định hướng, bạn mở rộng bầu trời “sức mạnh tư duy” của mình. Ví dụ, khi bạn mở rộng “bầu trời kiến thức”, bạn khám phá ra những kiến thức mới. Tương tự, khi bạn mở rộng bầu trời sức mạnh tư duy, bạn sẽ có những ý tưởng mới, những sản phẩm mới, quy trình mới và những hệ thống mới. Tư duy định hướng hình thành từ bán cầu não phải của bạn.



Thời đại mới được coi là thời đại của hợp nhất. Chỉ vài thập niên về trước, không ai có thể tưởng tượng rằng những vũ công cổ điển của Ấn Độ sẽ nhảy theo những giai điệu nhạc Pop! Có ai đã từng nghĩ rằng nhạc cụ Ấn Độ, chiếc đàn xi-ta, lại được sử dụng để sáng tạo ra những giai điệu Tây Phương! Chính nhà soạn nhạc đại tài Pandit Ravi Shankar^[10] đã tạo nên sự hợp nhất đó.

Thậm chí khu vực cộng đồng và các tổ chức chính phủ cũng là những mảnh đất màu mỡ để sự hợp nhất phát huy tác dụng thông qua tư duy định hướng. Ví dụ, một người có thể nghĩ đến việc kết hợp hai chức năng của bộ máy quan liêu, thậm chí không có mối liên hệ xa xôi nào, và khám phá ra một chức năng mới hay một vị trí mới có vẻ như không thể tái cơ cấu, tái tổ chức hay tái thiết lại. Biểu đồ kế tiếp mô tả một cách đơn giản mô hình Tư duy Phân kỳ và tư duy định hướng so sánh với Tư duy Hội tụ và Tư duy Đứng.

Mô hình tư duy sáng tạo rất đơn giản. Trước tiên, sử dụng Tư duy Phân kỳ và Tư duy Định hướng để tập hợp những ý tưởng và khả năng. Kết quả sẽ có vẻ mờ nhạt và mơ hồ. Sau đó sử dụng các kỹ năng Tư duy Hội tụ và Tư duy Đứng để có được sự tập trung và chính xác.

Sự rõ ràng đến từ sự mơ hồ!

Tư duy Trực giác

Kỹ năng tư duy sáng tạo thứ ba là “Tư duy Trực giác” (Intuitive Thinking), một kỹ năng hoàn toàn trái ngược với Tư duy Lô-gic hay lập luận. Chỉ khi nào bạn thả lỏng lô-gic, bạn mới có cơ hội tư duy trực giác. Một người chỉ có thể hiểu được sự thật huyền ảo nhờ trực giác chứ không thể dựa vào lập luận. Lập luận là cái bóng của sự thật, không phải là bản thân sự thật đó.

Vậy ý nghĩa thực sự của Tư duy Trực giác là gì? Một số người gọi Tư duy Trực giác là con mắt thứ ba trong khi một số khác lại coi nó là giác quan thứ sáu. Nói cách khác, khi chúng ta vượt lên trên khả năng nhận thức của năm giác quan - thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác và vị giác - chúng ta đã liên kết với trực giác của mình.

Đôi khi trực giác nói to hơn lô-gic nhưng chúng ta lại không nghe thấy bởi chúng ta không tin vào trực giác. Trực giác không còn là một ảo tưởng nữa mà giờ đây đã trở thành một môn khoa học thực tế. Con người có thể tin hay không tin vào trực giác, nhưng cận tâm lý học là một thực tế. Cận tâm lý học có thể nhận thức được những điều mà khoa học không thể nhận thức. Thậm chí cả nhà bác học vĩ đại Albert Einstein[\[11\]](#) cũng tin vào tính mơ hồ của chân lý:



Đôi khi trực giác nói to hơn lô-gic

“Không phải mọi thứ đếm được đều có thể đếm và không phải mọi thứ có thể đếm đều đếm được!”

Cận tâm lý học chủ yếu củng cố niềm tin vào hiện tượng tâm linh mơ hồ không thể lý giải được. Hội Nghiên cứu Tâm linh được thành lập vào năm 1882 ở Luân Đôn đã tìm kiếm để phân biệt hiện tượng tâm linh với duy linh và nghiên cứu những ông đồng bà cốt và các hoạt động của họ. Không chỉ có Vương quốc Anh, Liên bang Nga cũng đang đóng vai trò tiên phong trong việc tiến hành những nghiên cứu trong các lĩnh vực trực giác - nhận thức siêu giác quan[\[12\]](#). Họ đã thực hiện một số thí nghiệm trong các điều kiện ở phòng thí nghiệm để hiểu về năng lực mới này.

Nhận thức siêu giác quan (ESP) được nghiên cứu theo bốn loại chính: trực giác, khả năng tiên đoán, ngoại cảm, khả năng nhìn thấy tương lai. Tuy nhiên, vì mục đích

của chúng ta, những khả năng này có thể được coi là một phần của trực giác con người.

Trực giác rất mơ hồ, mơ hồ đến mức chúng ta hầu như không thể nhận thấy hay nghe thấy nó. Nancy Rosanoff[\[13\]](#) định nghĩa “trực giác” trong cuốn sách *Intuition Workout* (Rèn luyện trực giác) của mình như sau:

Trực giác là khi chúng ta biết sự thật, nhưng chúng ta không biết “làm sao chúng ta biết”!

Một người có thể tìm ra sự thật thông qua trực giác, nhưng không biết sự thật đó được phát hiện thế nào! Trực giác có thể hiểu được, có thể rèn luyện nhưng không thể xác định. Nó xuất hiện khi bạn có một cảm giác, “không hiểu sao trái tim tôi muốn nói...” Đôi khi, chúng ta cần nhìn thấu con mắt thứ ba của mình hoặc phản ứng thông qua cái gọi là “giác quan thứ sáu”.

Một thí nghiệm ESP

Một con thỏ mẹ được nhốt trên một chiếc thuyền kết nối với một máy kiểm tra đo nhịp thở, mạch đập, nhịp tim và huyết áp của nó. Sáu đứa con của nó được đưa xuống nước trong một chiếc tàu ngầm và cứ 20 phút người ta lại giết lần lượt từng con một. Người ta phát hiện ra cứ 20 phút thỏ mẹ lại có những dấu hiệu đau đớn tương ứng với đúng thời điểm mà mỗi thỏ con bị giết. - Shroeder trong *Psychic Discoveries Beyond the Tron Curtain* (Những phát hiện tâm linh ngoài tám màn sắt)

Theo cận tâm lý học, tiềm thức và vô thức của chúng ta thường xuyên truyền đi thông điệp nhưng ý thức của chúng ta không nhận ra hay chấp nhận các tín hiệu đó. Ý thức của chúng ta hoạt động ở mức độ nhận thức năm giác quan, trong khi tiềm thức và vô thức hoạt động ngoài nhận thức của năm giác quan này. Thật không may, chúng ta hiểu và tin vào ý thức của mình mà chẳng mấy may chú ý đến những tầng sâu hơn của tư duy - tầng tiềm thức và vô thức! Có lẽ, nếu nhìn lại, chúng ta có thể nhớ được điều gì đó và nó đơn giản đã xảy ra! Có vô số ví dụ trong đó nhận thức trực giác của con người có thể biết được khi nào họ sẽ ra đi.

Tư duy Trực giác khuyến khích sự sáng tạo, ngược lại Tư duy Lô-gic ngăn cản trí óc hình thành những ý tưởng sáng tạo. Chính lô-gic của chúng ta giết chết sự sáng tạo và ngăn chúng ta nhận tín hiệu trực giác.

Đôi khi trực giác nói to hơn lô-gic!

Luật sư của thiên thần

Chúng ta đã sử dụng rất nhiều lần cụm từ “luật sư của quỷ dữ”. Để kích thích sự sáng tạo, một người phải làm việc như “luật sư của thiên thần”. Điều đó có nghĩa là trước tiên chúng ta phải tập trung vào mặt tích cực của mỗi ý tưởng. Đừng vội vàng nhạo báng hay chế giễu. Hãy nhớ rằng tất cả những ý tưởng tiên phong đổi mới lúc đầu đều có vẻ buồn cười và chính kỹ thuật “luật sư của thiên thần” sẽ giúp tìm ra ý nghĩa và sự sáng suốt trong những ý tưởng có vẻ bề ngoài buồn cười đó.

Kỹ thuật “luật sư của thiên thần” dựa trên bốn nguyên tắc sau:

- Định vị “tích cực” và giữ tinh thần “lạc quan”
- Tìm giá trị trong những thứ có vẻ buồn cười
- Mọi vấn đề đều chứa đựng một món quà
- Mọi ý tưởng tồi tệ đều không vô dụng

Trái lại, kỹ thuật “luật sư của quỷ dữ” dựa trên bốn nguyên tắc sau:

- Định vị “tiêu cực” và giữ tinh thần “bi quan”
- Tìm khuyết điểm trong sự hợp lý
- Mọi món quà đều chứa đựng những vấn đề
- Tất cả những ý tưởng hay đều vô dụng

Việc nên làm trước hết là dùng kỹ thuật “luật sư của thiên thần” để tìm ra giá trị của những ý tưởng và đánh bóng chúng bằng quan điểm và cách tiếp cận tích cực. Sau đó, dùng kỹ thuật “luật sư của quỷ dữ” để phát hiện các khiếm khuyết và tìm ra những nguyên nhân chính của những thất bại. Đừng bao giờ làm ngược lại. Hầu như chúng ta bị lôi kéo trở thành luật sư của quỷ hơn là luật sư của thiên thần. Đôi khi chúng ta có thể thực hiện kỹ thuật nào công ngược, nhưng chúng ta chỉ nên thực hiện kỹ thuật này sau khi đã làm công việc luật sư của thiên thần.

Một người có thể rèn luyện và phát triển phương pháp tư duy “luật sư của thiên thần”. Nhưng nó đòi hỏi quá trình rèn luyện nghiêm khắc bởi phần lớn thời gian “quỷ dữ” có vẻ hấp dẫn hơn một thiên thần. Nguyên nhân có thể là do trải nghiệm thực tế của chúng ta - chúng ta phải đối mặt với quỷ dữ nhiều hơn thiên thần.



Luật sư Quỷ dữ hay Luật sư Thiên thần

Nghiên cứu trường hợp cụ thể dưới đây lý giải cách chúng ta hiểu và đối diện với thực tế, sử dụng phương pháp tiếp cận “luật sư của thiên thần” để giành được lợi thế từ tình huống có vẻ đã tuột khỏi tầm tay của chúng ta.

Ồ! Ổn thôi!

Một Giám đốc Điều hành (CEO) của một công ty nổi tiếng đứng ở sân bay Chicago O’ Hare giữa một hàng dài những người đang đăng ký đi chuyến bay đến thành phố Kansas^[14]. Ông chọn chuyến bay sáng bởi ông phải chủ trì một cuộc họp kinh doanh quan trọng để vạch ra những chiến thuật cùng các Giám đốc Kinh doanh khu vực trong cùng ngày hôm đó. Các Giám đốc Kinh doanh từ khắp mọi miền đất nước đều đến tham gia cuộc họp.

Hàng người di chuyển chậm chạp nhưng vị CEO vẫn hi vọng ông có đủ thời gian để đăng ký hành lý của mình. Đột nhiên, ông nghe thấy một thông báo. “Mời tất cả các hành khách trên chuyến bay 206 của Hàng không Hoa Kỳ đến thành phố Kansas có mặt ở cửa số 8.”

Khi đang cùng các hành khách khác ra cửa số 8, ông lại nghe một đại diện hãng hàng không nói: “Thưa các quý khách, chuyến bay 206 đến thành phố Kansas bị hoãn, chuyến bay tiếp theo sẽ khởi hành sau năm giờ.”

Không cần nói cũng biết, có rất nhiều hành khách cảm thấy bức mình, nhưng trên tất cả những tiếng kêu gào bất mãn của số đông, người ta nghe thấy vị CEO nói: “Ồ, ổn thôi. Tôi mừng vì họ đã hoãn chuyến bay.”

Dù đó là một tin xấu, song ông vẫn chấp nhận thực tế như nó vốn có. Thay vì bức tức và than phiền như những hành khách khác, ông lên kế hoạch cho những việc sẽ làm trong năm giờ nữa.

Hãy nhớ Định luật thứ hai của Murphy[\[15\]](#) nói rằng: Khi điều gì không ổn, nó sẽ không ổn.

Khi bạn không thể kiểm soát tình hình, thì thực sự là không có vấn đề nào cần giải quyết cả.

Chú thích:

[\[1\]](#) Một học thuyết triết học cho rằng một tổng thể nhất định luôn lớn hơn tổng hợp thành của các bộ phận.

[\[2\]](#) Hollywood: thành phố điện ảnh, nằm về phía tây bắc thành phố Los Angeles, California, Hoa Kỳ.

[\[3\]](#) Walter Elias Disney (5/12/1901 - 15/12/1966): nhà sản xuất phim, đạo diễn, người viết kịch bản phim, diễn viên lồng tiếng và họa sĩ phim hoạt hình người Mỹ, người thành lập hãng phim hoạt hình nổi tiếng Walt Disney.

[\[4\]](#) Leave Travel Concession và Leave Travel Allowance

[5] Kỹ thuật quản lý công ty áp dụng đầu tiên tại Nhật. Các nhóm chất lượng bao gồm các nhóm công nhân làm việc với nhau để xác định vị thế của vấn đề, quản lý kiểm tra chất lượng, cải tiến năng suất.

[6] Alex Faickney Osborn (24/5/1888 - 4/5/1966): một Giám đốc Quảng cáo, tác giả của phương pháp não công.

[7] Batten, Barton, Durstine & Osborn Inc.

[8] Conference technique

[9] Dhyana: một dạng thiền của người theo Ấn giáo và đạo Phật ở mức cao thâm thuộc giai đoạn gần cuối của Yoga.

[10] Pandit Ravi Shankar (7/4/1920): nhạc công chơi đàn xi-ta Ấn Độ, nhà soạn nhạc, nhạc công hiện đại hàng đầu Ấn Độ, được trao giải thưởng Bharat Ratna - giải thưởng vinh danh công dân cao quý nhất của Ấn Độ vào năm 1999.

[11] Albert Einstein (14/3/1879 - 18/4/1955): nhà vật lý người Mỹ gốc Đức - Do Thái. Ông là cha đẻ của thuyết tương đối. Ngoài thuyết tương đối, ông cũng có nhiều đóng góp lớn trong việc xây dựng cơ học lượng tử và cơ học thống kê. Ông đã công bố hơn 300 công trình khoa học và 150 công trình phi khoa học. Năm 1999, ông được tạp chí Times phong là "Người đàn ông của thế kỷ".

[12] Extra-sensory perceptions - ESP

[13] Nancy Rosanoff là một chuyên gia tư vấn và đào tạo về trực giác nổi tiếng thế giới, người đã phát triển những kỹ thuật đơn giản và hiệu quả để củng cố mối liên hệ giữa trực giác và tư duy hàng ngày. Bà là thành viên sáng lập của Tập đoàn Tư vấn Kinh doanh Mạng lưới Trực giác và là thành viên tích cực của Hội Diễn giả Quốc gia Hoa Kỳ.

[14] Kansas: tiểu bang ở miền Trung Tây Hoa Kỳ. Tiểu bang này được đặt tên theo sông Kansas chảy qua tiểu bang, và tên của sông bắt nguồn từ tiếng Sioux Kansa có nghĩa là "dân tộc của gió nam". Kansas là trung tâm địa lý của đất liền Hoa Kỳ.

[\[15\]](#) Edward Aloysius Murphy, Jr. (11/1/1918-17/7/1990): là một kỹ sư không gian vũ trụ nổi tiếng với Định luật Murphy được đặt theo chính tên của ông. Định luật này chỉ ra rằng “Nếu có nhiều hơn một cách để làm một việc, và một trong những cách ấy sẽ dẫn đến thảm họa, thì sẽ có người làm theo cách đó.”

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BIẾN SỰ SÁNG TẠO THÀNH SỰ ĐỔI MỚI

Mồ xẻ ý tưởng

Kỹ năng sáng tạo thứ năm là “mồ xẻ ý tưởng”. Kỹ năng này liên quan đến việc ứng dụng của sáng tạo nhiều hơn, vì vậy sẽ được thảo luận kỹ hơn trong chương này.

Giai đoạn tưởng tượng

Tư duy Mềm, Tư duy Phân kỳ, Tư duy Định hướng và Tư duy Trực giác:

Nếu điều này xảy ra thì sao?

Chúng ta có thể phá vỡ những quy tắc nào? Chúng ta có thể áp dụng những giả định nào? Chúng ta có thể vay mượn ẩn dụ của những môn khoa học khác hay không?

Có nên xem xét lại vấn đề này không?

Phương châm: Nghĩ khác!

Có hai giai đoạn tư duy sáng tạo - giai đoạn tưởng tượng và giai đoạn thực hành. Tính đến hiện tại, chúng ta đã thảo luận về giai đoạn tưởng tượng, liên quan đến việc hình thành những ý tưởng mới thông qua việc sử dụng Tư duy Phân kỳ, Tư duy Định hướng và Tư duy Trực giác với phương pháp tiếp cận “luật sư của thiên thần”. Bốn kỹ năng này liên quan đến việc tạo ra những ý tưởng. Sau khi tập hợp thật nhiều ý tưởng, giai đoạn thực hành bắt đầu đánh giá ý tưởng và tìm ra tính tương thích với ứng dụng thực tế.

Trong suốt giai đoạn tưởng tượng, chúng ta “Tư duy Mềm”. Vậy “Tư duy Mềm” là gì? Tư duy Mềm xuất phát từ bán cầu não phải, nó ám chỉ và bao gồm:

- Ẩn dụ
- Mơ mộng
- Trò chơi

- Ảo tưởng
- Linh cảm
- Sự hài hước
- Sự khuếch tán
- Sự mơ hồ

Tư duy Mềm mang lại rất nhiều ý tưởng. Hãy nhớ rằng, tất cả những ý tưởng mà chúng ta tập hợp được sẽ cho phép đưa trẻ trong chúng ta chơi đùa và gây lộn xộn. Chúng ta làm như vậy vì trong giai đoạn tưởng tượng, điểm trọng tâm là “nghĩ khác”. Một số ý tưởng có thể có tính thực tế, một số khác có thể không. Đã đến lúc chúng ta bước vào giai đoạn thứ hai - giai đoạn thực hành khi chúng ta áp dụng Tư duy Cứng. Giờ thì vị thẩm phán sẽ bắt đầu đánh giá khả năng ứng dụng của ý tưởng.

Giai đoạn thực hành

Tư duy Cứng, Tư duy Hội tụ, Tư duy Đứng và Tư duy Lô-gic:

Ý tưởng này có hay không? Chúng ta có nguồn lực để thực hiện nó hay không? Thời gian có phù hợp không? Hạn chót là bao giờ? Hậu quả sẽ thế nào nếu chúng ta không đạt được mục tiêu?

Phương châm: Hãy hành động!

Trong suốt giai đoạn thực hành, chúng ta sử dụng “Tư duy Cứng.” Vậy Tư duy Cứng là gì? Tư duy Cứng xuất phát từ bán cầu não trái. “Tư duy Cứng” bao gồm:

- Lô-gic
- Lý luận
- Công việc
- Thực tế
- Sự phân tích

- Sự chính xác
- Tập trung
- Sự kiên định

Giai đoạn thực hành bắt đầu sau khi các ý tưởng đã được hình thành thông qua việc sử dụng các kỹ năng Tư duy Phân kỳ, Tư duy Định hướng, Tư duy Trực giác và “luật sư của thiên thần”. Sau đó bước quan trọng nhất là quyết định chọn hay không chọn ý tưởng nào. Nghe có vẻ đơn giản song việc thực hiện nó lại rất khó khăn. Làm thế nào để đưa ra một lựa chọn?

Những câu hỏi như làm thế nào để lựa chọn và làm thế nào để biến sáng tạo thành sự đổi mới không hề đơn giản hay dễ dàng. Chúng ta sẽ thảo luận về giai đoạn thực hành theo hai phần sau:

- Sàng lọc ý tưởng
- Kế hoạch thực hiện

Sàng lọc ý tưởng

Các ý tưởng sau khi hình thành cần phải được sàng lọc - chọn ra những ý tưởng phù hợp và loại bỏ những ý tưởng không thiết thực. Nếu thiếu những kỹ thuật hay chỉ dẫn nhất định, việc “sàng lọc ý tưởng” không thể tiến hành một cách thành công. Hầu hết mọi ý tưởng và gợi ý đều có tính sáng tạo. Vậy, tính sáng tạo có nên trở thành tiêu chuẩn chính hay không? Không, “lính sáng tạo” nói riêng không thể là tiêu chuẩn chính. Chúng ta cần phải đánh giá mỗi ý tưởng bằng hai thước đo chính:

- Ý tưởng có sáng tạo không? Tính sáng tạo của ý tưởng đó có thể xếp vào mức thấp, trung bình hay cao?
- Ý tưởng có tương thích với những mục tiêu và nhu cầu của tổ chức không? Tính tương thích đó có thể xếp vào mức thấp, trung bình, hay cao?

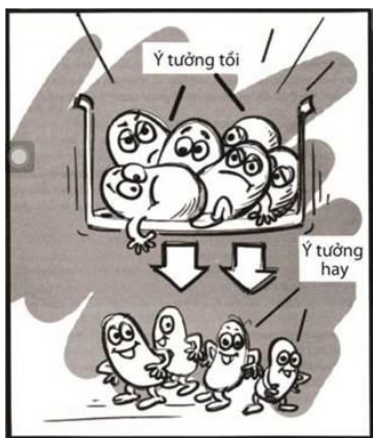
Có rất nhiều kỹ thuật khác nhau, nhưng hai ma trận sau là những kỹ thuật hữu dụng và có tác động mạnh nhất:

- Ma trận quản lý danh mục vốn đầu tư
- Ma trận sàng lọc ý tưởng

Cả hai ma trận này đều tập trung vào chất lượng sáng tạo (tính hấp dẫn của ý tưởng) và mức độ tương thích. Dưới đây, chúng ta mô tả các tiêu chuẩn về tính hấp dẫn và các tiêu chuẩn về tính tương thích.

Các tiêu chuẩn về tính hấp dẫn nên bao hàm:

- Độc đáo
- Đơn giản
- Thân thiện với người sử dụng
- Dễ dàng thực hiện
- Tao nhã
- Khó sao chép
- Ý tưởng tồi
- Ý tưởng hay
- Sàng lọc ý tưởng sau khi hình thành chúng.



Sàng lọc ý tưởng sau khi hình thành chúng.

Các tiêu chuẩn về tính tương thích nên bao gồm:

- Mục tiêu của công ty
- Các nguồn lực tài chính sẵn có
- Nguồn nhân lực sẵn có
- Hình ảnh công ty
- Khả năng bảo hộ (ví dụ bằng sáng chế)
- Yêu cầu giải quyết vấn đề

Cuối cùng, ý tưởng sáng tạo và tương thích nhất có thể được lựa chọn thông qua việc sử dụng trong quá trình sàng lọc.

Ma trận quản lý danh mục vốn đầu tư

Ma trận quản lý danh mục vốn đầu tư là một công cụ hữu hiệu để sàng lọc ý tưởng theo hai chiều - tính sáng tạo và tính đổi mới.

Trục ngang thể hiện “tính sáng tạo” - tính hấp dẫn của ý tưởng - ở ba mức - cao, trung bình và thấp. Trục đứng thể hiện “tính đổi mới” - tính tương thích của ý tưởng với những mục tiêu và khung thời gian hiệu lực của công ty - ở ba mức - cao, trung bình và thấp. Vì vậy, kỹ thuật này có thể đánh giá hai chiều cơ bản đã được định nghĩa ở trên.

Chúng ta hãy giả định rằng 40 ý tưởng được hình thành và đặt trên ma trận với hai tiêu chuẩn được biểu hiện ở ba mức “cao”, “trung bình” và “thấp”. Hãy nhìn lướt qua ma trận và bạn sẽ thấy những ý tưởng số 4 và 16 là những ý tưởng sáng tạo và phù hợp nhất. Trên cả hai trục, hai ý tưởng này đều được xếp ở mức “cao”, và có tiềm năng ứng dụng cao nhất bởi chúng hấp dẫn một cách sáng tạo và phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

		SỰ SÁNG TẠO		
		Cao	Trung bình	Thấp
SỰ ĐỔI MỚI	Cao	4 16	1, 5, 8, 15	2 9 13 24 28 36
	Trung bình	6 17 26	3 7 12 18 27 33	10 11 14 19 25
	Thấp	20 23 34 37 32	29 32 35 38 40	21 22 30

Những ý tưởng số 1, 5, 8 và 15 được xếp vào mức “hấp dẫn” trung bình nhưng có tính tương thích cao. Tương tự, những ý tưởng số 6, 17 và 26 hay ngang nhau. Chúng đều được xếp vào mức hấp dẫn cao nhưng tính tương thích trung bình. Vì vậy, những ý tưởng này có thể cân nhắc để thảo luận sâu hơn và xem xét lại. Có thể chúng

sẽ được sửa đổi và mài giũa nhưng dù sao chúng cũng được xếp vào khu vực cân nhắc.

Nhóm thứ ba bao gồm các ý tưởng số 3, 7, 12, 18, 27 và 33 vì chúng có đều mức hấp dẫn và phù hợp trung bình.

Các ý tưởng số 20, 23, 31 nằm ở góc tây nam có tính sáng tạo cao song về mặt phù hợp thì chỉ ở mức thấp. Vì vậy, những ý tưởng này có thể giữ lại để xem xét sau khi những mục tiêu hay mô hình kinh doanh của tổ chức thay đổi. Những ý tưởng số 2, 9, 13, 14 ở góc phía đông bắc có tính tương thích cao nhưng tính sáng tạo lại thấp. Vì vậy, cả nhóm có thể đào sâu hơn những ý tưởng này để khiến chúng trở nên sáng tạo và hấp dẫn hơn.

Tất cả những ý tưởng còn lại cần phải loại bỏ vì chúng không rơi vào khu vực cân nhắc.

Ma trận sàng lọc ý tưởng

Chúng ta cùng lập sơ đồ một ma trận khác cho 40 ý tưởng này - ma trận sàng lọc ý tưởng.

		SỰ SÁNG TẠO									
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
SỰ ĐỔI MỚI	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										

Chỉ cần nhìn thoáng qua ma trận, ta cũng có thể dễ dàng nhận ra rằng, những ý tưởng ở mức cao - từ 8 đến 10 - xét trên cả hai tiêu chuẩn ‘lính hấp dẫn của ý tưởng’ (tính sáng tạo), “tính tương thích của ý tưởng”, và phù hợp với những mục tiêu của tổ chức (tính đổi mới), đều nằm trong khu vực cân nhắc. Vì vậy, chúng ta có thể xem xét việc áp dụng những ý tưởng này và bỏ qua những ý tưởng còn lại.

Cách tốt nhất là đánh giá lại các ý tưởng nằm trong khu vực tiềm năng; hãy đánh giá lại chúng, độc lập với mức xếp hạng riêng của hai tiêu chuẩn.

Học tập người thợ gốm

Bộ não không sáng tạo khi nó sử dụng lặp đi lặp lại cùng một mô hình trong mọi hoàn cảnh. Sự sáng tạo chỉ xuất hiện khi bạn chuyển bộ não sang chế độ sáng tạo. Đây chính là giai đoạn tưởng tượng của bạn - với miếng đất sét mềm trên tay, hãy nặn những hình khác nhau với trí tưởng tượng của bạn. Hãy để đứa trẻ trong bạn chơi với miếng đất sét. Chỉ sau khi bạn đã tạo ra và làm thí nghiệm với thật nhiều hình, bạn mới có thể quyết định cuối cùng mình muốn hình nào. Khi bạn đã quyết định, bạn có thể bắt đầu nung nó lên.

- Trước tiên, hãy “nhào nặn” ý tưởng một cách nhẹ nhàng, sau đó hãy “nung” nó.
- Hãy ghi nhớ rằng, khi bạn đã nung một chiếc bình, bạn không thể nặn lại chiếc bình đó. Vì vậy, giai đoạn thực hành cũng giống như nung một ý tưởng, sau khi quyết định hình dạng cuối cùng của sản phẩm.

Để hoàn thành mô hình tư duy, trước tiên hãy định hình ý tưởng bằng Tư duy Mềm, sau đó “nung” ý tưởng đó bằng Tư duy Cứng giống như khi chúng ta nặn đất sét vậy. Hãy học tập quy trình của người thợ gốm - trước tiên người thợ gốm lấy miếng đất sét mềm và nặn nó thành hình dáng mà anh ta mong muốn. Sau khi miếng đất được nặn thành hình mong muốn, anh ta sẽ nung miếng đất để làm cứng nó. Quy trình làm gốm có thể áp dụng vào quy trình sáng tạo theo cách như vậy. Dùng Tư duy Mềm để định hình một ý tưởng trước khi sử dụng Tư duy Cứng.

LÀM VIỆC THÔNG MINH, SUY NGHĨ THÔNG MINH

Một quan điểm mới

“Bạn không thể làm người khác thông minh hơn, nhưng bạn có thể đưa cho họ một lăng kính mới - một cơ quan thị giác được khai sáng.” - Hamel

Hãy trao cho những nhà quản trị của bạn một quan điểm mới:

Phương châm “làm việc chăm chỉ” thực sự có tác dụng,

Nhưng vắt kiệt mồ hôi là chưa đủ. Hãy suy nghĩ thông minh!

Để tồn tại thì cần phải đi trước.

Bất cứ ai cũng có thể chiến thắng trong một cuộc đua.

Nhưng bí quyết là chiến thắng mà không cần kiệt sức.

Vào mùa hè, bạn thấy một con ong bắp cày hay bọ cánh cứng - một con côn trùng màu đen - bay vòng quanh và gây ồn ào quấy nhiễu giấc ngủ của bạn. Bạn hãy chỉ quan sát thôi, nó hoạt động như thế nào? Nó di chuyển khắp mọi hướng để tìm lối thoát. Nó bị mắc kẹt vào những bức tường, những ô cửa sổ, chiếc quạt và đủ loại vật thể khác, nhưng vẫn không sao tìm được lối thoát qua cánh cửa sổ đang mở. Có phải tại nó không làm việc chăm chỉ? Có, nó rất chăm chỉ! Nhưng nó thiếu khả năng định hướng đúng để tìm ra lối thoát.

Nó làm việc chăm chỉ mà không thể hoàn thành mục tiêu đề ra. Nó bị cánh quạt đang quay đập vào và bị thương - chú ong đáng thương làm việc chăm chỉ mà không đạt được kết quả gì. Chúng ta, “những nhà quản lý chuyên nghiệp”, cũng vậy! Chúng ta làm việc chăm chỉ mà không “suy nghĩ thông minh”. Chúng ta không suy nghĩ thông minh vì không ai yêu cầu chúng ta điều đó. Có một câu nói nổi tiếng của giới quản lý Nhật Bản: Nếu bạn muốn kiếm tiền bạn phải đổ mồ hôi. Nếu bạn không muốn đổ mồ hôi, hãy suy nghĩ.

Nhưng điều đó không có nghĩa là cái này hay cái kia, mà là cả “cái này” và “cái kia”. “Làm việc thông minh” là đi trước để nắm bắt tương lai - “suy nghĩ thông minh, làm việc thông minh và làm việc chăm chỉ” là chìa khóa dẫn đến thành công. Nếu tách rời nhau thì “suy nghĩ thông minh”, “làm việc thông minh” hay “làm việc chăm chỉ” đều chẳng thể dẫn bạn tới đâu. Khi kết hợp tất cả với nhau, chúng ta sẽ tạo ra hiệp lực cần thiết để tạo ra những phép màu.

“Suy nghĩ thông minh” không phải là đường tắt cho “làm việc chăm chỉ”. Không gì có thể thay thế cho “làm việc chăm chỉ”. Nhưng chỉ riêng “làm việc chăm chỉ” thôi thì chưa đủ, vì như thế sẽ có rất nhiều hạn chế. Phương châm “làm việc chăm chỉ” thì thành tích đạt được sẽ có hạn. Trái lại, “làm việc thông minh” liên quan đến sự sáng tạo, khéo léo và đổi mới. Sáng tạo là vô hạn. Sáng tạo không có ngõ cụt hay điểm kết. Theo nghĩa này, khái niệm “làm việc thông minh” là vô hạn.

“Bạn có thể dạy một con cua bò thẳng không? Bạn không thể làm điều đó!” Câu nói nổi tiếng của Aristotle vào năm 400 trước Công nguyên này chứa đựng rất nhiều trí tuệ. Bạn nghĩ mình có thể làm gì? Hành vi là biểu hiện “bằng chứng” cho thái độ của chúng ta - là ý nghĩ được nói ra! Để đi thẳng, trước hết bạn phải biết cách nghĩ thẳng.

Khi còn thơ bé, chúng ta đã được nghe câu chuyện về một “con quạ khát” cố gắng uống nước trong một chiếc bình, nhưng mực nước quá thấp. Thế là con quạ cố dùng sức lực của mình, nó làm việc rất chăm chỉ.

Nó cố gắng lắc chiếc bình, nhưng vô ích. Khi nó suy nghĩ thông minh thì tự nó có thể làm dịu cơn khát của mình. Những vị giám đốc “thời đại mới” cần phải hành động giống như “con quạ khát”. Họ phải dùng trí óc của mình để giải quyết các vấn đề, sử dụng óc sáng tạo của mình và suy nghĩ thông minh.

Mô hình tư duy nên hoạt động như sau:

Những câu hỏi như “nghĩ cái gì” và “nghĩ như thế nào” không đồng nhất và không giống nhau mà chúng hoàn toàn khác biệt.

Điều chúng ta dạy trong quản trị kinh doanh là vấn đề “nghĩ cái gì”. Toàn bộ giả thuyết của những nghiên cứu về công ty tập trung vào “nghĩ cái gì”.

Quan điểm, nhiệm vụ, những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, những chiến thuật kích thích hiện tại và khởi tạo tương lai của chúng ta là gì? Chúng ta phải làm thế nào để chuẩn bị cho nhân loại giúp họ tồn tại trong kỷ nguyên mới? Nhưng, để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi “làm thế nào” này, chúng ta vẫn chỉ nghĩ trên lập trường “cái gì” - “cái gì sẽ đưa chúng ta đến đó?” Điều chúng ta không dạy cho nhân viên chính là “nghĩ như thế nào.

Làm thế nào để làm việc thông minh? Trước hết, chúng ta phải hiểu mô hình tư duy của mình. “Làm thế nào để suy nghĩ thông minh” phải đi trước “làm thế nào để làm việc thông minh?” Thật đơn giản, song chúng ta vẫn không chịu hiểu điều đó.

Trước tiên, chúng ta cần định hình quá trình tư duy của chúng ta bằng Tư duy Mềm rồi sau đó “làm cứng” nó bằng cách thừa nhận những thực tế cơ bản.

Hãy suy nghĩ! Hãy suy nghĩ khác biệt. Đừng nhìn xung quanh để xem người khác nghĩ gì. Hãy tự mình suy nghĩ.

Cử tri duy nhất của một nhà lãnh đạo đương thời là “tương lai”. Bạn cần có một lợi thế dẫn đầu để thành công. “Làm việc chăm chỉ” giúp bạn tập trung vào “tương lai” và đem lại cho bạn lợi thế dẫn đầu cần thiết.

Hãy suy nghĩ thông minh, làm việc thông minh và giành chiến thắng!

Suy nghĩ thông minh luôn luôn “có lãi”.

“Làm việc thông minh” không giống với “khôn lỏi”. Khi bạn chơi khăm ai, hãy chuẩn bị tinh thần để lãnh một vố chơi khăm từ người khác. Khi bạn láu cá hơn một ai đó, sẽ có người khác cáo già hơn bạn.

Con cáo thông minh mời con sếu đến nhà mình và mời con sếu dùng món súp thơm ngon đựng trong một chiếc bát dẹt, vì nó biết rõ rằng con sếu sẽ chẳng thể húp được bát súp đó. Buổi tối hôm sau, con sếu san bằng tỉ số bằng cách mời con cáo

những quả hạch béo ngậy và hoa quả khô đựng trong một chiếc bình cổ hẹp. Hiển nhiên, con cáo chỉ biết nhỏ rãi thềm thường nhìn con sếu tận hưởng bữa tiệc thịnh soạn.

Là một nhà quản lý, hãy ghi nhớ:

Gian trá đôi khi sẽ giúp bạn thành công, nhưng nó luôn luôn gắn liền với tự sát. Vì vậy, hãy cẩn thận với những trò gian trá!

Có rất nhiều cách để tìm ra giải pháp:

- Một giải pháp phức tạp cho một vấn đề phức tạp
- Một giải pháp đơn giản cho một vấn đề đơn giản
- Một giải pháp phức tạp cho một vấn đề đơn giản
- Một giải pháp đơn giản cho một vấn đề phức tạp

Các kỹ năng quản lý và sự nhạy bén kinh doanh không nằm ở việc đưa ra một giải pháp phức tạp cho những vấn đề đơn giản hay những vấn đề phức tạp. Trọng tâm của bạn là đưa ra những giải pháp đơn giản cho những vấn đề phức tạp. Những kỹ năng và sự nhạy bén của bạn nằm ở đó. Làm việc thông minh giống như việc đưa ra những giải pháp đơn giản cho những vấn đề phức tạp.

Tận dụng nguồn lực

Chỉ một nước đi cũng có thể thay đổi toàn bộ thế trận trong một ván cờ! Nếu phải chơi cờ với một kiện tượng thế giới, tôi sẽ bắt đầu với giả định rằng anh ta nhất định sẽ thắng tôi, trong khi vẫn cố gắng tìm ra lý do tại sao anh ta lại thắng còn tôi thì thua! Cả hai chúng tôi đều có những nguồn lực giống nhau - các quân cờ của tôi cũng có khả năng quân bình với các quân cờ của anh ta. Thế nhưng, anh ta đi một vài nước cờ thông minh và thế là “Chiếu tướng”. Trò chơi kết thúc. Tôi thua còn anh ta thắng! Tại sao lại thế?

Hãy nhớ rằng, không chỉ có các nguồn lực mà chính việc tận dụng nguồn lực một cách tốt nhất mới tạo cho chúng ta lợi thế dẫn đầu. Ngày nay, các nguồn lực không chỉ gói gọn trong bốn loại: con người, tiền tệ, máy móc và nguyên vật liệu. Thời gian, vốn trí tuệ, không gian, các mối quan hệ, các cơ hội và rất nhiều những nguồn lực vô hình mới là những nguồn lực quan trọng nhất. Chúng ta không thể chiến thắng đơn giản bằng cách gia tăng các nguồn lực, chúng ta phải học bí quyết “làm thế nào để sử dụng các nguồn lực tốt nhất”

Hãy rút ra bài học từ trò chơi đánh cờ. Cả hai người chơi đều có cùng một sân chơi và những nguồn lực ngang bằng - bàn cờ và các quân cờ. Khả năng của các quân cờ cũng ngang nhau. Nhưng một người chiến thắng còn người kia thì thua cuộc.

Tại sao vậy? Người chiến thắng là người đi những nước cờ đúng. Chỉ một nước cờ sai cũng có thể dẫn đến việc bị chiếu tướng.

Trong quản trị kinh doanh, chúng ta thường tính toán số lượng các nguồn lực của mình mà không có thái độ đề cao cần thiết đối với việc tận dụng tối đa các nguồn lực đó. Không chỉ các nguồn lực mà cả việc tận dụng tối đa chúng mới là chìa khóa dẫn đến thành công.

Hãy là một nhà quản lý “tử số”

Cũng giống như toán học, quản trị kinh doanh chính là sự kết hợp giữa “tử số” và “mẫu số”. Hầu hết các nhà quản lý đều làm việc theo cách tập trung vào mẫu số - cắt giảm chi phí, cắt giảm nguồn nhân lực, giảm chi phí nguyên liệu thô, giảm tiền công... Chiến thuật của họ là cắt, cắt và cắt. Họ chỉ biết duy nhất chiến thuật này. Tôi gọi những người này là “những nhà quản lý mẫu số”. Họ làm việc bằng cách kiểm soát mẫu số. Trái lại “những nhà quản lý tử số” nghĩ đến các khía cạnh tiến bộ, mở rộng... Mỗi quan tâm của họ là nghĩ đến những cách thức tăng trưởng.

BBC^[1], với sứ mệnh trở thành tổ chức sáng tạo nhất trên thế giới, đã soạn thảo một hệ thống giá trị rõ ràng phục vụ khán thính giả được đưa vào kế hoạch làm việc thường nhật của nhân viên. Sáng tạo là tiêu chí hàng đầu trong danh sách giá trị của BBC. Trọng tâm của BBC là truyền thông một cách hiệu quả, định hình nhận thức, giành được sự công nhận, nhận biết và thấu hiểu những nguyên nhân thay đổi và đặt ra những mục tiêu phản ánh các giá trị và sứ mệnh của tổ chức.

Kiểm soát chi phí chỉ hiệu quả ở thế kỷ trước. Nhưng chỉ kiểm soát chi phí thôi là chưa đủ bởi nó chịu ảnh hưởng của sự tự giới hạn. Kiểm soát chi phí có những hạn chế. Nó không còn tác dụng sau một thời điểm cụ thể. Bạn có thể cắt giảm chi phí đến mức tối thiểu, nhưng không thể cắt giảm thêm nữa. Kiểm soát chi phí là cần thiết nhưng không nên coi đó là biện pháp duy nhất. Kiểm soát chi phí cũng giống như “quản lý mẫu số” vậy. Đã đến lúc nghĩ đến việc phải tăng cường cái gì!

Trong mỗi tổ chức, tính toán chi phí là một phần không thể thiếu trong việc đo lường hiệu suất xét trên hai khía cạnh hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Vì vậy, việc tính toán chi phí quản lý là một yếu tố quan trọng trong việc hoạch định tài chính, quản lý và đánh giá của bất cứ công ty nào, bởi nó cung cấp những thông tin có tính quyết định sống còn trực tiếp đối với công ty đó cũng như ban quản lý. Thông tin về chi phí là thiết yếu đối với việc đề ra những mục tiêu chiến lược, tính toán các kết quả và thành tựu.

Không giống như kiểm soát chi phí, đổi mới là vô hạn. Sáng tạo và đổi mới không có giới hạn. Thậm chí, bầu trời cũng chưa phải là giới hạn. Thế kỷ XXII sẽ chứng kiến một cuộc bùng nổ trong những hoạt động và quy trình đổi mới cấp độ cao. Không gì có thể trở thành cực điểm của đổi mới!

Việc sáng tạo ra những giá trị mới về con người, sản phẩm, dịch vụ, quy trình và nhãn hiệu cũng như tạo lập cho doanh nghiệp một đặc điểm mới là vô cùng quan trọng!

Một nhà quản lý “tử số” là một nhà cải cách luôn nghĩ đến sự tiến bộ chứ không phải sự thụt lùi. Thật dễ dàng để trở thành một nhà quản lý “mẫu số” bởi việc cắt giảm là chiến thuật đơn giản nhất mà ai cũng có thể nghĩ ra. Nhưng thật khó để trở thành một nhà quản lý “tử số” bởi nó đòi hỏi một bộ óc sáng tạo cũng như lòng can đảm lớn lao.

Kiểm soát chi phí là có hạn, đổi mới là vô hạn. Hãy là một nhà cải cách, hãy là một nhà quản lý tử số!

Hãy lựa chọn: Có hai loại người trên thế giới - người hợp lý và người vô lý. Người hợp lý tự thích nghi mình với thế giới, người vô lý thì khăng khăng cố gắng bắt thế giới phải thích nghi với bản thân mình.

Hầu hết chúng ta đều ủng hộ người hợp lý. Tuy nhiên, những nhà cải cách không phải là những người hợp lý. Về cơ bản, họ là những người vô lý nhất. Họ có lòng can đảm thách thức những khái niệm và những nguyên tắc cơ bản nhất. Isaac Newton có hợp lý không khi ông hỏi một câu hỏi “ngớ ngẩn”: “Tại sao quả táo lại rơi?” Mọi người đều nghĩ rằng ông bị điên. “Quả táo rơi vì nó rụng, nó không thể bay được”. Nhưng chính câu hỏi “vô lý nhất” này giúp chúng ta khám phá ra “lực hấp dẫn”. Không có gì đáng ngạc nhiên khi Bernard Shaw tuyên bố: “Vì lẽ đó, mọi tiến bộ đều phụ thuộc vào người vô lý nhất.”

Khalil Gibran cũng nói, “Chỉ có một gã ngốc và một thiên tài mới phá vỡ những quy luật do con người đề ra, và họ là những người cận kề Chúa nhất.”

Những quy luật do con người đề ra không phải lúc nào cũng phù hợp với những quy luật vũ trụ của Tạo hóa hay cái gọi là “quy luật tương tác năng lượng vũ trụ” về tâm linh. Chính là một thiên tài với lòng can đảm và một gã ngốc chẳng thèm để tâm đến những quy luật do con người đề ra. Họ chẳng thèm đếm xỉa đến những quy luật ấy. Họ là những người cận kề Chúa nhất, như nhà thơ của Lebanon, Khalil Gibran đã nói:

“Chỉ một lần này thôi, lòng can đảm thách thức những quy luật nhân tạo. ”
Những rào cản trong trí óc của chúng ta

Dưới đây là một câu chuyện rất lý thú:

Có hai con cá vàng sống hạnh phúc trong chiếc bể thủy tinh nhỏ của mình. Hai con cá rất yêu nhau và sống hòa hợp với nhau. Một cậu bé đồ kỵ đặt một tấm chắn thủy tinh trong suốt chia đôi chiếc bể khiến hai con cá không tài nào gặp được nhau. Tuy nhiên, không rào cản nào có thể ngăn nổi hai trái tim đang yêu say đắm. Đầu tiên, chúng lao vào tấm chắn thủy tinh khi cố gắng tìm cách gặp nhau. Sau đó, chúng đã tìm ra một cách. Chúng thay đổi đường đi và lại có thể gặp nhau.

Cậu bé không thể ngăn hai trái tim yêu gặp gỡ nhau. Thế là, cậu ta chán ghét và gỡ tấm chắn thủy tinh ra. Nhưng hai con cá vàng vẫn đi theo con đường mới, ngay cả khi không còn rào cản nữa.

Tương tự, những rào cản trong cuộc sống không phải là những rào cản thực sự, nhưng chúng ta tự tạo ra chúng trong đầu óc mình và chúng ngăn cản sự tiến bộ của chúng ta. Khi chúng ta thấy một vấn đề khó khăn thì thực tế, nó vẫn ở chính trong tinh thần của chúng ta. Đối với các vấn đề quản lý, chúng ta phải học cách vượt qua những rào cản, cả về thể chất lẫn tinh thần.

- Mỗi ngày đều khác.
- Mỗi ngày là một thử thách.

- Mỗi ngày khi ta thức giấc, chúng ta lại tìm thấy rất nhiều cơ hội mới đang chờ đợi chúng ta.

Tất cả những điều này phụ thuộc vào việc chúng ta vượt qua những rào cản tinh thần nhanh đến mức nào.

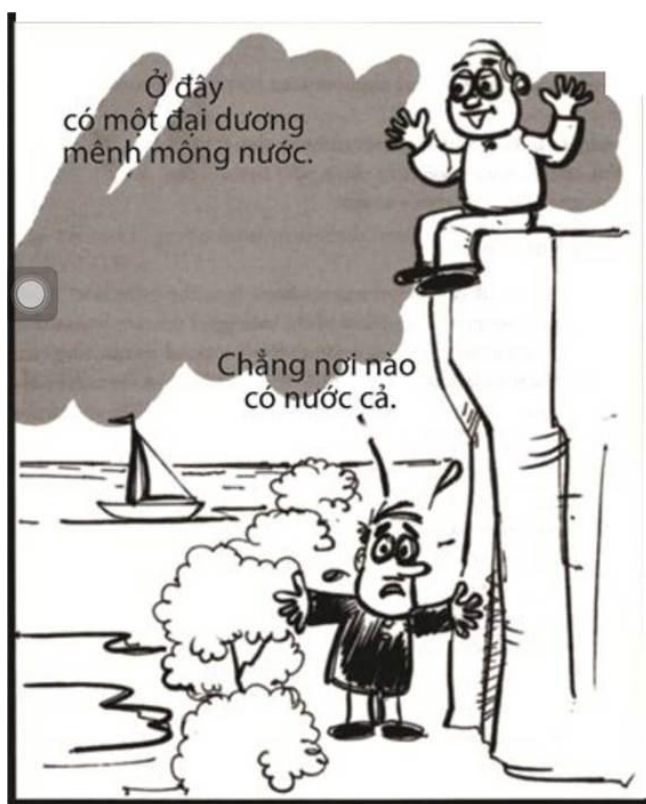
Những suy nghĩ mới lạ thường có vẻ ngốc nghếch với những người sống trong một thiên đường của kẻ ngốc. Họ là những tội đồ giết chết “sự sáng tạo” từ trong trứng nước!

Lô-gic có rất nhiều biến thể “Lô-gic hòn đá” cũng giống như cách nói “Tôi ổn, mọi thứ vẫn ổn”. Đó là sự phản chiếu của lớp hóa trang tinh thần - “Tôi ổn, bạn không ổn”. Hầu hết các nhà quản lý đều làm việc bắt đầu từ cấp độ này và tìm kiếm sự hỗ trợ của lô-gic để chiến thắng quan điểm của người khác. “Lô-gic hòn đá” không cho phép chúng ta chấp nhận quan điểm của người khác. Cách nhìn này thiếu sự cảm thông và chịu sự chi phối của cái tôi bản ngã quá cao. Nếu chúng ta đặt đá lên trên đá, thì chúng ta sẽ chỉ có được một đồng đá. Vật liệu kết dính phải thật cứng. Tính cứng nhắc và thiếu linh hoạt là hai đặc điểm chủ yếu của lô-gic hòn đá. Hãy nhớ rằng: Linh hoạt là sống, cứng nhắc là chết.

Ngay cả cơ thể con người cũng trở nên cứng sau khi chết.

Sự lưỡng phân giữa hoặc cái này/hoặc cái kia là một cách nghĩ logic lỗi thời - hoặc cái này hoặc cái kia. Việc đó hoặc tốt hoặc xấu. Cái đó hoặc màu trắng hoặc màu đen. Ở ranh giới giữa “trắng” và “đen”, chúng ta không thể nhìn thấy sắc xám. Người ta nói rằng, chính nhà vật lý đại tài Aristotle đã gieo hạt giống hoặc cái này/hoặc cái kia vào tư duy lô-gic của chúng ta và chúng ta đã quên khả năng hiểu biết đằng sau việc sử dụng “và”. Hãy bắt đầu suy nghĩ theo kiểu “cái này và cái kia”. Chân lý không gần với “cái này hoặc cái kia”; chân lý gần với “cái này và cái kia”. Cuộc sống là một nghịch lý. Nó cũng đồng thời là cả hai. Các hạt proton bên trong nguyên tử là năng lượng và vật chất.

“Lô-gic truyền thống” là kết quả những khuôn mẫu của chúng ta. Chúng ta cho rằng cách tư duy bình thường của mình là cách tư duy duy nhất. Trong lô-gic truyền thống, hiện trạng thắng thế. Một quả táo rơi không gây bất cứ sự tò mò nào với ai đơn giản bởi vì lô-gic truyền thống không cho phép con người khảo sát hiện tượng tự nhiên này bằng một cách tư duy khác. Chính Isaac Newton, người bỏ qua khuôn mẫu lô-gic truyền thống đã dùng tư duy trực giác của mình để khám phá ra nguyên nhân thật sự khiến quả táo rơi.



Chân lý gắn với 'cái này và cái kia'

“Lô-gic con số” là “0” và “1”. Nó không cần bất cứ sự giải thích nào. Lotfi Zadeh của bang California là người đầu tiên khám phá ra “lô-gic mơ hồ”. Ông đã phát hiện ra không gian hay sắc thái giữa “0” và “1”. Theo cách này, lô-gic con số đạt được “trí tuệ” thông qua lô-gic mơ hồ. Cũng nên nhớ rằng, Zadeh đã chứng minh điều này với việc dùng Đức Phật làm nhân chứng khi nói rằng Đức Phật là “nhà lô-gic học mơ hồ” đầu tiên.

Lô-gic “lệch lạc” chủ yếu được sử dụng để chiến thắng quan điểm của người khác bằng mọi cách. Trong loại lô-gic này không có sự so sánh giữa “táo với táo”. Lô-gic được sử dụng hay thậm chí là lạm dụng để chứng minh quan điểm của một người; “lô-gic lệch lạc” là hình thức tồi tệ nhất của “lô-gic hòn đá”.

“Lô-gic nước” là hình thức cao nhất của lô-gic, đến mức nó không còn đặc điểm của lô-gic mà nghiêng về trực giác. “Lô-gic nước” còn được gọi là “lô-gic trực giác”. Chính Lão Tử, một triết gia Trung Quốc sống ở thế kỷ thứ VI trước Công nguyên, đã cống hiến cả cuộc đời và trí tuệ của mình để lý giải sự siêu việt của “lô-gic nước”. Lô-gic nước linh hoạt và nhạy cảm với các quan điểm và nhận thức của người khác. Tại điểm này, lô-gic đồng quy với “hiểu biết trực giác”.

Sự mơ hồ và sự khúc chiết tạo ra sự rõ ràng bằng cách mở ra hiểu biết và trực giác ở mức thâm sâu hơn.

Những lời nói thông minh của Lão Tử mà chúng ta nên học hỏi là:

Tĩnh tại và cứng nhắc là môn đồ của cái chết.

Mềm dẻo và linh hoạt là môn đồ của sự sống.

Tốt là xấu - Xấu là tốt

Trong bất kỳ công việc sáng tạo nào, không có “đúng” hay “sai”. Chỉ có những quan điểm và nhận thức. Nhận thức có thể khác nhau. Có thể có tới sáu tỉ nhận thức tương ứng với dân số hơn sáu tỉ người của thế giới.

Có một thẩm phán tên Sufi, ông ta tôn trọng nhận thức của mọi người. Khi một nguyên đơn thuật lại cảnh ngộ của mình cho thẩm phán Sufi, ngài thẩm phán nói: “Tôi đồng ý với anh.”

Bị đơn vô cùng lo lắng khi nghe ngài thẩm phán nói vậy bởi điều đó đồng nghĩa với việc thẩm phán Sufi đã đồng tình với nguyên đơn. Anh ta ngắt lời thẩm phán và gào to lên: “Thưa thẩm phán! Ngài thậm chí còn chưa nghe cảnh ngộ của tôi mà đã đồng tình với nguyên đơn ư!”

Thẩm phán Sufi gật đầu: “Tôi đồng ý với anh.”



Quản lý thông minh không có nghĩa là tạo ra các ‘trung tâm quyền lực’.

Để khơi nguồn sáng tạo, bạn cần thay đổi nhận thức của chính mình. Thứ bạn cần là một lăng kính mới. Quản lý thông minh không có nghĩa là tạo ra “các trung tâm quyền lực”.

Điều khiển nhân viên của bạn như những con rối bằng cách tạo ra các trung tâm quyền lực không phải là cách quản lý thông minh.

Những người xây dựng nên các trung tâm quyền lực sẽ phải chịu đựng sự bất an sâu sắc. Những người tự cao cũng vậy - họ là những người ốm yếu về mặt tinh thần và phải chịu đựng chính sự thiếu sót của mình.

Quản lý thông minh không nên bị hiểu nhầm thành quản lý các trung tâm quyền lực. Những người xây dựng các trung tâm quyền lực sẽ phải chịu đựng chính sự thiếu sót và bất an bên trong họ. Để thoát khỏi những điều này, họ xây dựng những trung tâm quyền lực và hành động một cách huênh hoang. Họ là những nhà quản lý

yếu kém vì họ không biết rằng năng lượng phát ra từ trung tâm quyền lực là năng lượng “sai chức năng”. Năng lượng phát ra từ năng lực mới đúng chức năng. Hãy nhớ đừng bao giờ đối xử với người khác như những con rối hay xây dựng một trung tâm quyền lực. Một trung tâm quyền lực chẳng có gì là xuất sắc bởi để xây dựng nó cần dùng đến một bộ óc tật nguyên!

Bạn không thể không bị tổn thương khi gặp một người tự cao tự đại!

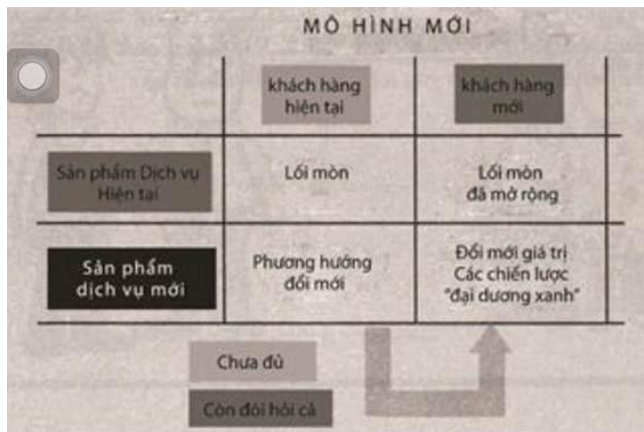
Chú thích:

[\[1\]](#) British Broadcasting Corporation Tập đoàn truyền thông Anh

ĐỔI MỚI GIÁ TRỊ

Một mô hình mới!

Phần lớn thời gian một người bán táo đi theo lối mòn bằng cách đánh bóng những quả táo hỏng và quản lý công việc kinh doanh của mình bằng cách đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Đôi khi anh ta kiếm được nhiều tiền hơn nhờ việc mở rộng kinh doanh với những khách hàng mới. Tuy nhiên, phương hướng đổi mới bắt đầu với những sản phẩm và dịch vụ đổi mới. Anh ta có vẻ khá hạnh phúc và hài lòng với những sản phẩm và dịch vụ mới này. Nhưng chỉ vậy thôi thì chưa đủ. Anh ta phải tạo ra những thị trường mới.



Áp dụng các chiến lược đổi mới để bán sản phẩm.

Nếu người bán táo chỉ bán cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ hiện tại của mình, anh ta đang có dấu hiệu đi xuống. Xác định những khách hàng mới cho sản phẩm cũ của mình cũng không phải là đổi mới. Chỉ khi anh ta tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới cho những khách hàng hiện tại của mình thì quá trình đổi mới mới bắt đầu. Nhưng đổi mới giá trị không đơn thuần là đổi mới sản phẩm và dịch vụ cho riêng những khách hàng hiện tại mà còn cho cả những khách hàng mới nữa. Đổi mới sản phẩm và dịch vụ phải trở thành nguyên nhân hình thành những thị trường mới.

Đổi mới giá trị chỉ xảy ra khi chúng ta đổi mới các sản phẩm và dịch vụ song song với việc khám phá ra những thị trường mới.

Chiến lược Đại dương Xanh!

W. Chan Kim, Tập đoàn Tư vấn Boston, Giáo sư Quản lý Đổi mới và Chiến lược, Trường Kinh doanh INSEAD, cùng trợ lý của mình là Renee Mauborgne, khi đang chỉ đạo chiến dịch “đổi mới giá trị” toàn cầu dựa trên 15 năm nghiên cứu của mình, đã cho ra đời cuốn sách, Chiến lược Đại dương Xanh^[1] vào giữa năm 2005. Cuốn sách được xem như một bước ngoặt trong đổi mới giá trị.

“Kinh doanh không phải chỉ là giành được “lợi thế cạnh tranh” - đừng so sánh, đừng cạnh tranh.” Kinh doanh là thông điệp in đậm mà bạn rút ra từ cuốn sách nghiên cứu của họ.

“Nghiên cứu kéo dài suốt 15 năm của chúng tôi đã phát hiện ra rằng, cạnh tranh đóng vai trò trung tâm trong việc xác định chiến lược.” Nhưng các chiến lược kinh doanh phải đưa chúng ta vượt lên trên sự cạnh tranh.

“Các công ty tăng trưởng cao không mấy chú ý đến các đối thủ của mình. Họ tạo ra không gian không cạnh tranh”, W. Chan Kim đã phát biểu như vậy khi nói về khái niệm đổi mới giá trị - làm thế nào để tạo ra những đại dương xanh. Chúng ta tự tạo ra những rào cản cho mình trong một thị trường cạnh tranh. Tuy nhiên cả Kim và Mauborgne đều biện hộ: “Nhiệm vụ của bạn là chơi với những rào cản chứ không phải những rào cản do chúng ta tự tạo ra!”

Kinh doanh không phải là sao chép hay tỏ ra giống hệt đối thủ cạnh tranh của mình, vì vậy đừng so sánh! Kinh doanh không phải là chiến đấu với những đối thủ cạnh tranh, vì vậy đừng cạnh tranh. Kinh doanh chính là tạo ra một “không gian không cạnh tranh mới”. Ở đó không có chỗ cho sự so sánh hay cạnh tranh. Đừng bắt chước hay so sánh với đối thủ của mình nữa, hãy tự mình động não. Thông điệp ngầm rút ra từ khái niệm đổi mới giá trị là “Cạnh tranh trong những ngành quá đông đúc không thể duy trì được thành tích cao. Cơ hội thực sự là tạo ra những không gian thị trường không cạnh tranh.”



Đổi mới giá trị được dẫn dắt bởi Tư duy Định hướng.

Đổi mới giá trị không phải do Chan Kim hay Renee Mauborgne phát minh ra - người ta có thể tìm ra nó thậm chí từ hơn 100 năm trước. Chiếc ô tô “Model - T” của Ford là một ví dụ lịch sử của đổi mới giá trị. Theo hiểu biết của tôi, đổi mới giá trị chỉ là một sự hợp nhất, được dẫn dắt bởi Tư duy Định hướng của chúng ta khi tìm ra một mối liên hệ bắt buộc giữa hai ngành hay hai sản phẩm, hai dịch vụ, mà bề ngoài không giống nhau. Ví dụ, một chiếc xe ngựa hai bánh là một chiếc xe do ngựa kéo, trong khi đó một chiếc ô tô chạy bằng động cơ xăng.

Khi chiếc xe hai bánh do ngựa kéo được lắp thêm một động cơ, nó biến thành chiếc ô tô Ford Model - T nổi tiếng ngày nay.

Đơn giản vậy thôi, nhưng đổi mới là thế!

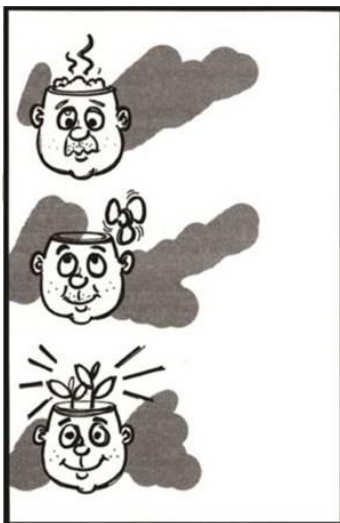
Câu chuyện về chiếc xe Ford Model - T (Nguồn: Chiến lược Đại dương Xanh)

Sự ra đời của ngành công nghiệp xe hơi có thể truy nguyên về hai thập niên cuối của thế kỷ XIX. Vào năm 1890, chỉ riêng ở nước Mỹ đã có hơn 500 nhà sản xuất xe hơi cạnh tranh với nhau trong việc chế tạo những chiếc xe hơi đắt tiền thủ công với giá khoảng 1.500 đôla. Để mua một chiếc xe cần một khoản tiền rất lớn. Đây là một hành động xa xỉ. Chiếc xe hơi đó không máy phổ biến trong đại bộ phận dân chúng

bởi chỉ có những người vô cùng giàu có mới đủ khả năng mua nó. Những nhà hoạt động xã hội phản đối xe hơi đã phá hủy đường xá, buộc những chiếc xe đang đỗ bằng dây thép gai và tổ chức những chiến dịch tẩy chay những thương gia và chính trị gia lái ô tô.

Woodrow Wilson[2] đã giải thích việc này bằng một lời nhận xét nhạy cảm vào năm 1906: “Không có gì làm lan truyền cảm xúc xã hội chủ nghĩa mạnh như xe hơi.” ông đã gọi xe hơi là một chân dung ngạo mạn của sự giàu có. Việc mua một chiếc xe hơi được xem như sự phô trương của cải một cách khiếm nhã.

Vào thời điểm đó, những cỗ xe ngựa kéo là phương tiện giao thông địa phương chủ yếu ở Mỹ. Henry Ford đã phát hiện ra rằng xe kéo có hai lợi thế riêng biệt so với ô tô. Thứ nhất, ngựa có thể dễ dàng vượt qua những chỗ lồi lõm và bùn lầy trong thời tiết mưa và tuyết. Thứ hai, ngựa và xe ngựa dễ bảo quản trước sự hủy hoại của thời gian hơn những chiếc xe hơi đắt tiền, bởi xe hơi thường xuyên hỏng hóc hơn và đòi hỏi những người sửa xe chuyên nghiệp với số lượng không nhiều và mức chi phí đắt đỏ. Chính nhờ hiểu được hai lợi thế này mà Henry Ford đã biết cách vượt qua cạnh tranh và mở khóa nhu cầu chưa khai thác khổng lồ này.



Những ý tưởng mới giống như những cái cây đâm chồi nảy lộc.

Hãy thử đoán xem Henry Ford đã làm gì?

Khi tất cả các nhà sản xuất xe hơi đang bận cạnh tranh với nhau, cố gắng mở rộng thị phần của mình, thì Henry Ford tái thiết “những ranh giới ngành” giữa ngành sản xuất xe hơi và xe ngựa kéo. Nhờ sự kết hợp độc đáo này, Ford đã tạo ra một “đại dương xanh” - một không gian không cạnh tranh.

Ford dùng nguyên liệu tốt nhất để tạo ra những chiếc xe chắc chắn và lắp động cơ mạnh mẽ cho chúng. Bằng cách này, Henry Ford đã tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới và không có cạnh tranh. Thay vì tạo ra những chiếc xe sành điệu dành riêng cho những kỳ nghỉ cuối tuần ở ngoại ô - một loại xe xa xỉ mà rất hiếm người đủ khả năng mua - Ford đã chế tạo một chiếc xe giống với xe ngựa kéo và dùng cho mục đích sử dụng hàng ngày.

Vì trọng tâm là sức cạnh tranh bằng giá, Ford đã sản xuất chiếc xe Model - T một màu duy nhất, màu đen và có rất ít tính năng phụ trội. Chiếc xe rất đáng tin cậy, bền và được thiết kế để đi qua những đoạn đường bẩn trong thời tiết mưa, tuyết cũng như khi trời nắng một cách dễ dàng. Nó dễ sử dụng và sửa chữa. Mọi người chỉ mất một ngày để học lái chiếc xe này.

Ford không cạnh tranh với những nhà sản xuất xe hơi khác, mối bận tâm của ông là làm sao để chiếc Model - T vừa túi tiền những khách hàng đã mua những chiếc xe ngựa kéo từ trước. Vào thời điểm đó, những chiếc xe ngựa kéo có giá \$400. Vì vậy, chiến lược chủ đạo của Ford là khiến chiếc xe tiết kiệm chi phí. Vào năm 1908, giá một chiếc xe Model - T được ấn định ở mức ban đầu là 850 đôla; vào năm 1909, giá chiếc xe giảm xuống còn 609 đôla, và đến năm 1924, nó giảm xuống còn 290 đôla. Bằng cách này, Ford đã biến những người mua xe ngựa kéo thành mua xe hơi. Doanh số của xe Model - T tăng chóng mặt. Thị phần của Ford tăng mạnh từ 9% vào năm 1908 lên 61 % vào năm 1921, và đến năm 1923, đại bộ phận các hộ gia đình ở Mỹ đều sở hữu một chiếc xe hơi.

Thêm nữa, Ford còn phá bỏ hệ thống sản xuất đang thịnh hành, trong đó những chiếc ô tô được những kỹ sư có tay nghề cao, tập hợp ở một xưởng làm việc và chế

tạo từng bộ phận của chiếc xe, từ đầu đến cuối. Chan Kim đã viết: “Đây chuyên lắp ráp có tính cách mạng của Ford đã thay thế các kỹ sư bằng những người lao động không có chuyên môn, mỗi người đảm nhiệm một nhiệm vụ nhỏ và làm việc một cách nhanh chóng, hiệu quả. Điều này cho phép Ford sản xuất ra một chiếc xe chỉ trong vòng 4 ngày - trong khi chỉ tiêu của ngành là 21 ngày. Bằng cách này, ông có thể tiết kiệm được những chi phí khổng lồ.”

Nếu hiểu được quá trình sáng tạo chiếc xe Model - T, ta có thể phát hiện ra rằng Ford đã sử dụng một trong những công cụ mà chúng ta đã thảo luận ở những chương đầu - công cụ Tư duy Định hướng, ông đã khám phá ra một mối liên hệ giữa hai ngành tưởng như không có nhân tố chung nào.

Sự kết hợp giữa xe ngựa và xe hơi tạo ra chiếc Model – T

Câu chuyện về Cirque (Nguồn: Chiến lược Đại dương Xanh)

Về cơ bản Guy Laliberte^[3] là một nghệ sĩ xiếc tung hứng, ông từng đi trên dây kéo căng, nuốt lửa đang cháy và biểu diễn tung hứng để làm vui những khán giả của mình. Hiện tại, ông đang là Giám đốc Điều hành (CEO) của một trong những hãng xuất khẩu văn hóa lớn nhất Canada, hãng “Cirque de Soleil”. Tập hợp một nhóm nghệ sĩ đường phố vào năm 1984, Cirque đã trình diễn rất nhiều tác phẩm, thu hút 40 triệu khán giả ở khắp 90 thành phố trên thế giới. Trong hai thập kỷ, Cirque đã đạt được doanh thu mà Ringling Bros và Barnum & Bailey - hai hãng xiếc hàng đầu thế giới - phải mất hơn một thế kỷ mới có được.

Câu chuyện về Cirque là câu chuyện lôi cuốn nhất về đổi mới giá trị.

Như chúng ta đều biết, ngành biểu diễn xiếc đang suy giảm nhanh chóng. Những hình thức giải trí thay thế khác, như các sự kiện thể thao, trò chơi video và trò chơi truyền hình đang ngày càng chiếm ưu thế so với ngành xiếc. Trẻ em, những khán giả chủ yếu của xiếc, ngày nay thích chơi PlayStations^[4] hơn là xem xiếc. Ngoài những bất lợi ở châu Âu này, còn có những quan điểm mới, xuất phát từ những nhóm bảo vệ quyền động vật, chống lại việc sử dụng động vật, một bộ phận không thể thiếu

trong ngành xiếc truyền thống. Nếu những điều này chưa đủ để giết chết ngành xiếc thì còn có những nghệ sĩ nổi tiếng đòi hỏi mức lương cao và những đặc quyền đặc lợi. Kết quả là, ngành xiếc bị tấn công từ hai phía, một mặt bởi lượng khán giả ngày càng giảm, mặt khác, bởi chi phí ngày càng tăng.

Một câu hỏi thú vị có thể đặt ra là, “Làm cách nào mà Cirque vẫn tăng doanh thu mạnh mẽ đến 22% trong 10 năm qua ở một môi trường không mấy thuận lợi như vậy?”

Câu trả lời vô cùng đơn giản: “Họ đã tái chế ra gánh xiếc.”

Cirque không kiếm tiền bằng cách cạnh tranh trong những giới hạn của ngành hiện tại hay đánh cắp khách hàng từ Ringling và các hãng khác. Thay vào đó, Cirque đã tạo ra “đại dương xanh” của chính mình - không gian thị trường không cạnh tranh - trong đó cạnh tranh trở nên không phù hợp. Cirque đã thu hút một nhóm khách hàng hoàn toàn mới, những người vốn dĩ không phải là khách hàng của ngành xiếc.

Cirque đã phát hiện ra rằng những người trưởng thành và các khách hàng của công ty, những người đi xem kịch, xem các buổi biểu diễn nhạc kịch, múa ba-lê, sẵn sàng trả mức giá cao gấp mấy lần giá vé xem một buổi biểu diễn xiếc truyền thống để có được một “kinh nghiệm giải trí vô tiền khoáng hậu”!

Trong câu chuyện của Cirque, sự liên kết giữa ngành biểu diễn xiếc và nhạc kịch đã được tạo ra.

Điều này có thể lý giải bằng các bối cảnh kinh doanh “đại dương xanh” và “đại dương đỏ”. “Những đại dương đỏ” đại diện cho những ngành quá đông người tham gia - không gian thị trường đã được biết đến. Theo cách giải thích của Chan Kim: “Trong những đại dương đỏ, các ranh giới ngành được xác định và chấp nhận, và các luật chơi cạnh tranh đều được thông hiểu. Ở đây, các công ty cố gắng hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của mình để giành được nhiều thị phần hơn với mức cầu hiện tại.” Rõ ràng là khi không gian giới hạn trở nên đông đúc hơn, những triển vọng tăng trưởng và lợi nhuận sẽ giảm. Các sản phẩm biến thành hàng hóa, và cạnh tranh

ngày càng tăng khiến nước nhuộm màu máu. Tất cả những điều này cũng đã xảy ra với ngành biểu diễn xiếc.

“Những đại dương xanh” ám chỉ những ngành hiện thời không tồn tại - không gian thị trường chưa được biết đến, còn chưa bị vấy bẩn bởi cạnh tranh, “đại dương xanh” ám chỉ một không gian không cạnh tranh. Trong “đại dương xanh”, cần được tạo ra thông qua đổi mới sản phẩm và/hoặc dịch vụ. Vì vậy sẽ xuất hiện cơ hội to lớn để tăng trưởng lợi nhuận ở mức cao và tốc độ nhanh chóng.

Có hai cách để tạo ra những đại dương xanh. Trong một số trường hợp, các công ty có thể xây dựng những ngành hoàn toàn mới, như eBay đã làm với ngành đấu giá trực tuyến. Nhưng trong hầu hết mọi trường hợp, một “đại dương xanh” được tạo ra từ bên trong “đại dương đỏ” khi một công ty thay đổi những ranh giới của ngành hiện tại.

Để phá vỡ ranh giới vốn vẫn phân biệt rạp xiếc với nhà hát, Cirque đã tạo ra “đại dương xanh” mới và sinh lợi từ trong lòng “đại dương đỏ” của ngành biểu diễn xiếc.

Chiến lược “Đại dương Đỏ” và Chiến lược “Đại dương Xanh”

Dưới đây là một nỗ lực nhằm vạch ra năm khác biệt chủ yếu có thể nhận thấy khi thoáng nhìn qua giữa chiến lược “đại dương đỏ” và chiến lược “đại dương xanh” do Chan Kim phát hiện ra:

1. Cạnh tranh trong không gian thị trường hiện tại

Tạo ra một không gian thị trường “không cạnh tranh”.

2. Đánh bại đối thủ cạnh tranh

Khiến cho cạnh tranh trở nên không phù hợp.

3. Khai thác nhu cầu hiện tại

Tạo ra và nắm bắt những nhu cầu mới.

4. Chú ý đến sự cân bằng giá trị/chi phí

Phá vỡ sự cân bằng giá trị/chi phí.

5. Thống nhất toàn bộ hệ thống/các hoạt động với lựa chọn chiến lược “khác biệt hóa” hay “chi phí thấp”

Thống nhất toàn bộ hệ thống/các hoạt động nhằm theo đuổi “sự khác biệt hóa” và “chi phí thấp”.



Đánh bại đối thủ cạnh tranh hay khiến cho cạnh tranh trở nên không phù hợp

Vì vậy, đừng so sánh.

Kinh doanh không phải là “sao chép” để mình có vẻ giống với đối thủ cạnh tranh!

Đừng cạnh tranh.

Kinh doanh không phải là chiến đấu với những đối thủ của mình. Kinh doanh là tạo ra một “không gian không cạnh tranh” mới.

Cách đây 120 năm, người ta vẫn còn chưa biết đến sự tồn tại của những ngành sau đây:

- Sản xuất xe hơi
- Ghi đĩa nhạc
- Hóa dầu
- Dược phẩm
- Công nghệ thông tin, phần cứng và phần mềm, Internet
- Tư vấn quản lý

- Máy bay động cơ mô tô
- Ngành điện ảnh hiện đại
- Phân chia hạt nhân

Còn dưới đây là một số ngành phổ biến hiện nay nhưng chưa được biết đến vào đầu thập niên 70 của thế kỷ XX:

- Quỹ tương hỗ
- Điện thoại di động
- Công nghệ sinh học
- Quản trị tri thức, nuôi trồng dữ liệu, khai thác dữ liệu
- Chuyển phát nhanh
- Hạt cà phê
- Rạp chiếu phim phức hợp với hơn 25 màn hình
- Video gia đình
- Các nhà máy điện vận hành bằng khí
- Máy tính xách tay, đĩa CD, đĩa DVD
- Sân trượt băng, bungy jumping[\[5\]](#), tàu lượn giải trí



Kinh doanh không phải là cố tình để trông giống hệt như đối thủ cạnh tranh của bạn

Chan Kim đã nói: “Nếu lịch sử là điềm báo của tương lai, thì rất nhiều cơ hội kinh doanh mới chắc hẳn đang chờ đợi ở “không gian không cạnh tranh”.”

Tương tự, các sản phẩm và dịch vụ hiện nay còn chưa được biết đến có thể sẽ xuất hiện trong khoảng hai thập kỷ tới. Mô hình tuần hoàn đã quá rõ ràng.

Khám phá chân trời mới

Điều gì ngăn chúng ta làm việc mình nên làm?

Câu trả lời chính là “Những hạn chế và giới hạn của chính chúng ta.” Một số hạn chế có thể kể ra bao gồm:

- Người nào đó sẽ đổi mới, tại sao lại phải là tôi?
- Ý tưởng thật mơ hồ.
- Điều gì xảy ra với tôi thế này?
- Liệu người ta có tin tôi không?

- Điều gì sẽ xảy ra nếu người ta cười nhạo ý tưởng của tôi?
- Nếu ý tưởng đó không hiệu quả thì sao?
- Sợ thất bại.

Những người bị nhốt trong một “chiếc lồng sóc” không bao giờ có thể có được “tinh thần sóc”.

Đổi mới giá trị liên quan đến những điều mơ hồ!

Quá trình này khiến bạn xem xét thứ mà bạn phớt lờ và coi nhẹ trước khi xem xét thứ bạn tạo ra. Vì vậy, trước tiên hãy phớt lờ cái cũ trước khi tạo ra cái mới.

Bốn bước quan trọng để tạo ra “Đại dương Xanh”

Hãy tự hỏi mình những câu hỏi sau:

- Những nhân tố nào mà ngành của bạn coi là tiêu chuẩn có thể bỏ qua?
- Những nhân tố nào nên giảm xuống dưới những tiêu chuẩn của ngành?
- Những nhân tố nào nên tăng lên cao hơn những tiêu chuẩn của ngành?
- Những nhân tố nào chưa từng xuất hiện trong ngành nên được tạo ra?

Quá trình suy nghĩ rất đơn giản. Trước hết, hãy bỏ qua tất cả các nhân tố hay dịch vụ không còn phù hợp. Giảm những nhân tố hay dịch vụ nhất định không còn hoàn toàn phù hợp xuống dưới tiêu chuẩn của ngành. Bằng cách này, bạn có thể tiết kiệm rất nhiều. Giờ thì hãy suy nghĩ, những nhân tố hay dịch vụ nào có thể tăng lên trên những tiêu chuẩn của ngành. Cuối cùng, hãy tạo ra những đặc tính mới hay cách thức phục vụ khách hàng mới chưa từng xuất hiện trong ngành!

Vấn đề không phải là làm cách nào để đưa những suy nghĩ đổi mới vào đầu óc bạn.

Vấn đề thực sự có lẽ là làm thế nào để loại bỏ những suy nghĩ lỗi thời ra khỏi đầu óc bạn.

Chính cách suy nghĩ lỗi thời là thủ phạm ngăn cản chúng ta tiến lên. Vì vậy, trước hết hãy trút cạn chiếc cốc suy nghĩ của bạn.

Chan Kim nói: “Tương lai doanh nghiệp của bạn không phụ thuộc vào việc hành động giống với người khác mà phụ thuộc vào việc trở nên khác biệt. Sự giàu có không sinh ra từ việc hoàn thiện những cái đã biết, mà sinh ra từ việc hoàn thiện những thứ bạn chưa biết.”

Lãnh địa chưa khai phá là mảnh đất sáng tạo màu mỡ. Vì vậy, hãy hoàn thiện những cái chưa biết!

Và giờ tôi sẽ kể bạn nghe câu chuyện...

Hãy nhắm mắt lại,

Để cho đầu óc mình thanh thản,

Hãy ngừng lại trong giây lát,

Hãy nhuộm đam mê lên tim bạn

Hãy giữ mình hoàn toàn trống trải.

Và bây giờ hãy lật sang trang kế tiếp...

Chú thích:

[\[1\]](#) Blue Ocean strategies

[\[2\]](#) Thomas Woodrow Wilson (28/12/1856 - 3/2/1924): Tổng thống Hoa Kỳ thứ 28. ông là nhà trí thức hàng đầu của Thời kỳ Tiến bộ, từng làm hiệu trưởng Đại học Princeton và sau đó là một thống đốc cải tổ của bang New Jersey năm 1910. ông đã thành công lớn trong việc lãnh đạo Quốc hội thông qua các đạo luật và các văn kiện pháp lý quan trọng, bao gồm ủy ban Thương mại Liên bang, Luật Chống Độc quyền Clayton, Luật Underwood, Luật Vay mượn Nông trại Liên bang và nổi bật nhất là Hệ thống Dự trữ Liên bang.

[3] Guy Laliberté (sinh ngày 2/9/1959 tại Thành phố Quebec, Canada): là nhà sáng lập và Giám đốc Điều hành của Cirque du Soleil. Khởi nghiệp là một nhạc công đàn accordion, nghệ sĩ đi cà kheo và nuốt lửa; Laliberte đã tạo ra gánh xiếc riêng của mình, một sự tổng hợp của mọi loại hình xiếc trên thế giới.

[4] Playstations: series thiết bị trò chơi video cầm tay 32 bit được công ty giải trí vi tính Sony cho ra đời vào tháng 12 năm 1994.

[5] Bungy jumping: môn thể thao bắt nguồn từ New Zealand, trong đó người chơi nhảy xuống từ một công trình trên cao cố định như một tòa nhà, một cây cầu hay cần trục khi người được buộc bằng một sợi dây cao su. Đôi khi người chơi còn nhảy từ một vật thể đang chuyển động như một chiếc khinh khí cầu hay một chiếc máy bay trực thăng.

TIẾNG KHÓC CỦA SỰ SÁNG TẠO

Sana là một cô bé rất dễ thương. Cô bé vừa thông minh vừa sáng tạo.

Cha mẹ cô bé cho cô ăn mặc thật đẹp, và thổi vào tâm hồn cô niềm đam mê sáng tạo. Cô bé ngày càng đáng yêu và sáng tạo. Cô thích sống trong ngôi nhà mơ ước của mình - căn phòng của cô được trang trí như ở nơi tiên cảnh, ở đó cô sẽ nghịch những món đồ chơi của mình, giải những câu đố rắc rối, vẽ tranh bằng những cây bút chì màu, và chìm đắm trong những hoạt động sáng tạo. Cô bé đã quen hít thở sự sáng tạo. Cô yêu cha mẹ mình, những người chỉ có một mong ước duy nhất là nhìn cô bé lớn lên và trở thành một người sáng tạo.

Một lần, họ nói với cô bé rằng đã đến lúc bắt đầu đến trường rồi. Cô bé liền hỏi lại: “Tại sao ạ?”

Mẹ cô bé trả lời: “Để có thêm nhiều niềm vui...”

Cô bé phản đối: “Nhưng con đã có mọi niềm vui trong căn phòng của mình với Chuột Mickey[\[1\]](#), Tom và Jerry[\[2\]](#) và Shrek[\[3\]](#)! Họ là những người bạn của con; chúng con chơi với nhau rất vui vẻ... Tại sao con lại phải đến trường?”

Cha cô bé giải thích: “Cô giáo của con sẽ dạy con rất nhiều điều, những điều con chưa từng biết. Con sẽ trở nên sáng tạo hơn và cũng sẽ có nhiều niềm vui hơn...”

Sana vô cùng hào hứng. Cả đêm cô bé bồn chồn không ngủ được, cô mơ về “trường học” và tưởng tượng nó giống như xứ sở thần kỳ của Alice[\[4\]](#). Cô bé tin rằng ngôi trường của mình cũng sẽ đẹp như xứ sở thần kỳ mà cha mẹ cô gọi là “trường học”.

Buổi sáng hôm sau, cô bé cùng cha mẹ đến trường.

Đối với một cô bé như Sana, ngôi trường quả là rộng lớn - rộng như cung điện của nhà vua vậy. Nhưng khi cô bé phát hiện ra không có bất kỳ lính gác nào và cô có

thể bước vào lớp học một cách tự do và không sợ hãi, cô bé bỗng cảm thấy thật hạnh phúc. Ngôi trường không còn có vẻ rộng lớn và nguy nga nữa.

Trong buổi học đầu tiên, cô giáo mang đến lớp rất nhiều hộp sơn, bút chì màu, giấy vẽ và bao nhiêu thứ khiến Sana vô cùng hào hứng. Cô bé chờ đợi được làm những việc sáng tạo như thể một con ngựa tốc hành. Cô giáo nói: “Hôm nay cô và các em sẽ có một buổi học thật vui vẻ...”

Tất cả học sinh đều reo lên hào hứng: “Vâng, thưa cô.”

Sana cũng hết sức phấn khích, nhưng cô bé không hòa giọng cùng các bạn. Cô giáo bèn tiến đến chỗ cô bé và hỏi, “Sana, em không hào hứng ư?”

“Có ạ, em...”

Nhưng cô giáo ngắt lời. “Thế thì em hãy nhắc lại câu mà các bạn khác vừa nói: “Vâng, thưa cô”.”

Thế là Sana bắt chước đúng giọng nói và âm sắc ấy, “Vâng, thưa cô.”

“Tốt!”

Cô giáo cảm thấy rất hạnh phúc, nhưng Sana thì không vui chút nào. Cô giáo lại nói tiếp: “Hôm nay chúng ta sẽ vẽ một bức tranh.” “Tuyệt!” cô bé nghĩ. Cô bé rất thích vẽ tranh. Cô có thể vẽ những con công, những con sếu, những con chim én, con cú, con bướm, những chiếc ô tô, chiếc thuyền, tàu điện và cả máy bay. Cô bé lấy hộp bút chì màu ra và bắt đầu vẽ. Cô muốn vẽ nhanh hơn và đẹp hơn các bạn khác. Nhưng cô giáo la lên: “Đợi đã! vẫn chưa đến lúc bắt đầu.”

Cô bé dừng lại, chờ đợi với vẻ thất vọng. Cô giáo chờ cho đến khi các học sinh đều sẵn sàng để bắt đầu.

Rồi cô nói: “Bây giờ chúng ta sẽ cùng vẽ những bông hoa.”

“Tuyệt!” cô bé nghĩ. Cô thích vẽ những bông hoa, hoa sen, hoa nhài, hoa huệ tây và cô bắt đầu vẽ những bông hoa mình chọn bằng những cây bút chì màu tím, xanh lá cây, vàng, xanh da trời và đỏ.

Nhưng cô giáo lại la lên: “Đợi đã! Cô sẽ chỉ cho các em cách vẽ.” Và cô vẽ một bông hoa lên bảng. Đó là một bông hồng đỏ cành xanh. “Sau đó,” cô giáo nói: “Giờ thì các em có thể bắt đầu.”

Sana nhìn vào bông hồng đỏ cành xanh trên bảng của cô giáo, rồi lại nhìn vào bông hoa mình vẽ - một bông sen trắng mọc trên mặt ao. Em thích bông hoa mình vẽ hơn bông hoa của cô giáo, nhưng không nói ra. Cô bé chỉ lật một trang giấy khác và vẽ một bông hoa giống bông hoa của cô giáo - một bông hồng đỏ cành xanh.

Một hôm khác, khi cô bé lo lắng chờ đợi tiết học “thủ công” tiếp theo, cô giáo bước vào lớp và tuyên bố: “Chào các em, hôm nay chúng ta sẽ học thật vui!”

Cả lớp nhất loạt đồng thanh nói: “Vâng thưa cô.” Lần này cả Sana cũng hòa theo cùng cả lớp.

“Hôm nay, chúng ta sẽ dùng đất sét để nặn,” cô giáo nói.

“Tuyệt!” cô bé nghĩ. Em rất thích nặn đồ chơi bằng đất sét.

Cô bé có thể nặn ra tất cả mọi thứ: người tuyết, chim cánh cụt, gấu Teddy[5], sóc, rắn, voi và cô bé bắt đầu nhào nặn miếng đất sét của mình.

Nhưng cô giáo nói: “Đợi đã! vẫn chưa đến lúc bắt đầu!” Rồi cô giáo chờ cho đến khi cả lớp đều có vẻ đã sẵn sàng.

“Bây giờ,” cô giáo nói: “chúng ta sẽ nặn một cái đĩa bằng đất sét.”

Cô bé thích nặn đĩa bằng đất sét, và cô bắt đầu nặn những chiếc đĩa với đủ hình dạng và kích cỡ.

Nhưng cô giáo lại nói: “Đợi đã! Cô sẽ dạy các em cách làm!” Và cô giáo chỉ cho cả lớp cách nặn một chiếc đĩa sâu lòng. Rồi cô nói: “Bây giờ, các em có thể bắt đầu.”

Sana nhìn vào chiếc đĩa của cô giáo, rồi lại nhìn chiếc đĩa của mình. Cô thích chiếc đĩa mình nặn hơn chiếc đĩa của cô giáo, nhưng cô không nói ra. Cô lại nặn một chiếc đĩa giống như cô giáo. Đó là một chiếc đĩa sâu lòng bằng đất sét.

Và không lâu sau, cô bé học được cách chờ đợi và quan sát, và làm mọi thứ giống như cô giáo. Từ đó, Sana không còn làm những thứ của riêng mình nữa.

Thời gian dần trôi.

Thế rồi cô bé cùng gia đình mình chuyển đến ngôi nhà mới ở một thành phố khác, và cô bé lại phải đi học ở một ngôi trường khác. Lần này cô không còn cảm thấy hào hứng nữa. Cô đã chẳng còn mơ về một xứ sở kỳ diệu nữa.

Ngôi trường này thậm chí còn lớn hơn ngôi trường cũ. Ngay ngày đầu tiên đến trường, cô giáo đã nói: “Nào các em! Hôm nay chúng ta sẽ học thật vui.”

Cô bé Sana reo lên: “Vâng, thưa cô.” Giọng nói lẻ loi của Sana vang dội khắp căn phòng, khiến em vô cùng bối rối khi bị các học sinh khác tủm tỉm cười. Em trở nên sợ hãi. Cô giáo tiến đến ôm và an ủi Sana, một điều em chưa từng trải qua. Điều đó khiến em xúc động và những giọt nước mắt trào ra khỏi khóe mắt.

“Hôm nay, chúng ta sẽ vẽ một bức tranh,” cô giáo nói, và các học sinh vô cùng hào hứng.

Nhưng cô bé không mấy nhiệt tình. Cô đợi cô giáo bảo mình phải làm gì, nhưng cô giáo chỉ im lặng và đi xung quanh lớp học.

Khi đến chỗ cô bé, cô giáo hỏi: “Em không vẽ ư?”

“Có ạ,” Sana nói.

“Em định vẽ cái gì?” cô giáo lại hỏi. Cô bé chỉ nhìn cô giáo mình mà không bắt đầu vẽ. Cô cảm thấy vô cùng bối rối.

“Cô sẽ không biết em vẽ gì cho đến khi em vẽ xong,” cô giáo nói.

“Em phải vẽ thế nào thưa cô?” Sana hỏi.

“Tại sao em lại hỏi như vậy, em có thể vẽ bất cứ thứ gì em thích,” cô giáo nói.

“Còn về màu sắc thì sao ạ?” cô bé hỏi.

“Bất cứ màu gì,” cô giáo nói. “Nếu mọi người cùng vẽ một bức tranh, và dùng những màu sắc giống nhau, thì làm sao cô biết được ai là người vẽ, và các bức tranh khác biệt ra sao? Hãy sáng tạo...” cô giáo khích lệ.

“Em có khả năng sáng tạo của riêng mình phải không nào?”

“Sáng tạo!” cô bé thì thầm. “Không. Trước kia, em đã có sự sáng tạo,” cô bé trả lời một cách ngây thơ.

“Vậy điều gì đã xảy ra với sự sáng tạo của em?” cô giáo tò mò hỏi.

“Có người đã đánh cắp nó!” cô bé khẽ trả lời.

“Ai đánh cắp nó?” cô giáo lo lắng hỏi. “Em không biết,” cô bé khe khẽ nói. Cô bé lấy giấy vẽ, cầm bút vẽ và mở hộp màu của mình ra. Cô bắt đầu vẽ một bức tranh. Đó là một bông hoa - bông hồng đỏ cành xanh.

Và...

Nước mắt lăn dài trên gò má cô bé và cô không nói gì nữa. Một giọt nước mắt - giống như một giọt sương, lấp lánh trên bông hồng đỏ.

Chú thích:

[\[1\]](#) Chuột Mickey: Nhân vật hoạt hình đầu tiên của Walt Disney.

[\[2\]](#) Mèo Tom và Chuột Jerry: Hai nhân vật hoạt hình nổi tiếng của Walt Disney trong series phim Tom và Jerry.

[\[3\]](#) Shrek: Một nhân vật hoạt hình nổi tiếng trong phim Shrek của Walt Disney.

[\[4\]](#) Nhân vật trong truyện cổ tích Alice ở xứ sở thần tiên.

[\[5\]](#) Gấu Teddy là một chú gấu nhồi bông đồ chơi. Tên của chú gấu bắt nguồn từ tháng 11 năm 1902 trong một chuyến đi săn của tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt

ở Missisipi. Các thợ săn ganh đua với nhau và hầu hết đều đã hạ được con vật nào đó. Một nhóm tùy tùng của Roosevelt do Holt Collier dẫn đầu đã vây bắt và trói một con gấu đen Mỹ vào một cây liễu rồi gọi tổng thống đến và gợi ý ông bắn con gấu đó. Nhưng ông từ chối vì cho rằng làm thế là trái với tinh thần thượng võ. Câu chuyện này đã trở thành chủ đề cho nhiều phim hoạt hình về chính trị và sau này chính là nguồn cảm hứng để Morris Michtom sáng tạo ra một loại đồ chơi mới - một con gấu nhồi bông được đặt tên là “gấu Teddy”.

HẾT

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>