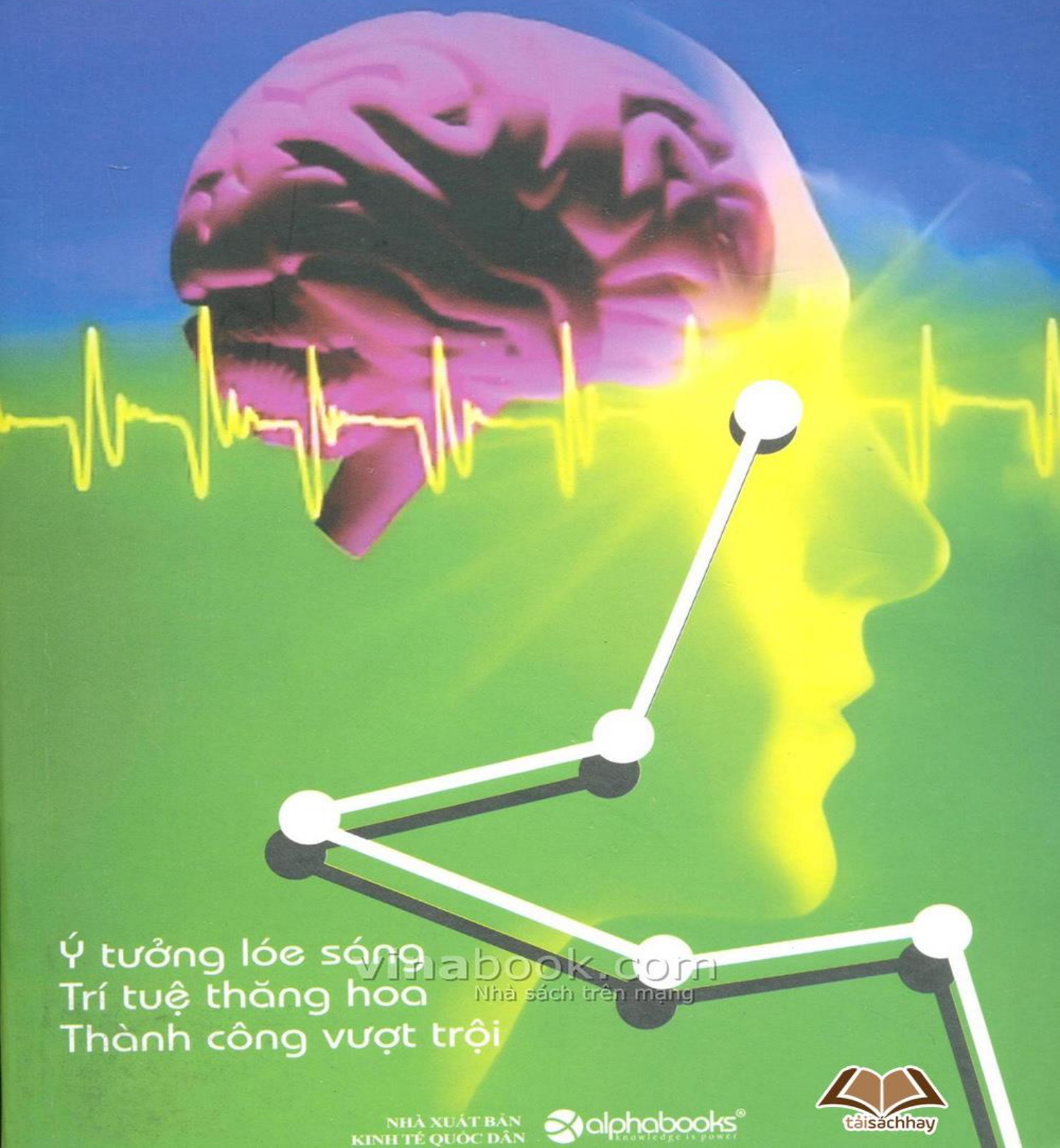


NANCY K. NAPIER

những KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN



Ý tưởng lóe sáng
Trí tuệ thăng hoa
Thành công vượt trội

NHÀ XUẤT BẢN
KINH TẾ QUỐC DÂN

alphabooks®
knowledge is power

tảisachhay

NANCY K. NAPIER

NHỮNG KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

NỘI DUNG

NHỮNG KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN	2
LỜI CẢM ƠN	5
LỜI GIỚI THIỆU: Hành trình đến những giây phút xuất thần.....	7
1. Trải nghiệm mang tính toàn cầu.....	25
PHẦN I: TỔ CHỨC THÔNG TIN: NĂM VỮNG BẢN ĐỒ.....	55
2. Đích đến: Vấn đề là gì?.....	56
3. “Cơn lốc xoáy và sự hỗn độn đầy sáng tạo...”	76
PHẦN II: ĐƯỜNG LÊN ĐỈNH: TÌM CÁCH LÀM PHÁT SINH GIÂY PHÚT XUẤT THẦN	120
4. “Hợp doanh” và “Điểm chết”: Khi những ý tưởng đơn lẻ kết hợp với nhau làm phát sinh bùng nổ.....	124
5. Bứt ra khỏi tảng đá: Đi ngược lại những gì được cho là có nghĩa	148
6. Thấy được những gì không có ở đó	172
7. Đương đầu với khó khăn: những vật cản trên lối đi.....	195
8. Đi đường vòng: thay đổi hoạt động trên hành trình tìm kiếm những khoảnh khắc xuất thần	217
9. Vươn tới đỉnh cao bùng nổ	238
PHẦN III: CHÚNG TA CÓ THỂ LÀM LẠI KHÔNG?.....	257



10. Hành trình đó có hiệu quả khi những khoảnh khắc xuất thần được công khai?	259
11. Biến khoảnh khắc xuất thần trở thành một thói quen.....	289
12. Kết nối những điểm rời rạc cuối cùng	318

LỜI CẢM ƠN

Tôi đã công tác tại thủ đô Hà Nội, Việt Nam, từ năm 1994, khi đó trên khắp đường phố còn tràn ngập xe đạp và các loại xe cơ giới cũ. Xét về bên ngoài, thành phố cùng người dân đã thay đổi rất nhiều. Nhiều người chắc hẳn sẽ dùng cách nói “từ thủ đô cổ kính trầm mặc vụt biến thành một thành phố với sức phát triển chóng mặt đang theo đuổi những giấc mơ mà ít ai dám tin là có thể” để miêu tả sự thay đổi đó. Rất nhiều trong số những người tôi từng quen biết và cộng tác khi ấy đã thành công trong các lĩnh vực kinh doanh cũng như học thuật và tôi thực sự rất vui mừng khi biết được điều đó. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới họ vì đã đón nhận thế giới của tôi và cho phép tôi được trở thành một thành viên nhỏ bé trong đại gia đình của họ.

Đối với ấn phẩm tiếng Việt lần này của cuốn sách, tôi xin đặc biệt gửi lời cảm ơn tới cô bà Dau Thuy HaĐậu Thúy Hà, giám đốc công ty Đào tạo quản Quản lý Ttrực tuyến (Online Management Training Company), vì những đóng góp của cô bà trong việc tổ chức và sắp xếp các buổi gặp gỡ tại Việt Nam cùng việc giới thiệu cuốn sách với công ty CP sách Alpha. Tôi chân thành cảm ơn ông Nguyễn Cảnh Bình – CEO Công ty CP Sách Alpha cùng các biên tập viên đã tạo điều kiện cho việc ra mắt ấn bản tiếng Việt của cuốn sách tại Việt Nam. Tôi cũng chân thành cảm ơn cô Vu Phuong NgaVũ Phương Nga vì sự giúp đỡ của cô trong các buổi gặp mặt – từ việc ghi chép cũng như tổng hợp lại các ghi chú từ các buổi họp mặt. Cuối cùng, tôi xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các cá nhân đã dành thời gian và tâm sức trò chuyện với tôi, giúp tôi có thêm tư liệu quý giá cho cuốn sách này.

NANCY K. NAPIER



Ngày 2 tháng 6

Boise, Idaho

LỜI GIỚI THIỆU: Hành trình đến những giây phút xuất thần

Tôi đang ngồi trong văn phòng đăng ký sáng chế ở Bern thì bỗng nhiên một suy nghĩ lóe lên: “Nếu một người rơi tự do thì anh ta sẽ không cảm thấy trọng lượng cơ thể mình.” Tôi sửng sốt. Suy nghĩ đơn giản này để lại trong tôi một ấn tượng rất sâu đậm. Nó đã đưa tôi đến lý thuyết về trọng lực.

– Albert Einstein, 1922

Albert Einstein giành được Giải Nobel nhưng lại bỏ lỡ mất lễ trao giải. Ông biết rằng một ngày nào đó mình sẽ giành được giải thưởng và thậm chí còn hứa cho bà vợ cũ 32.000 đô-la tiền giải thưởng nữa. Nhưng khi vinh quang đến với mình thì ông lại đi thăm Nhật Bản rồi. Vì thế, vào tháng 12/1922 ông có mặt ở Tokyo chứ không phải ở Stockholm. Nhưng bài phát biểu của ông ở Nhật Bản lại có giá trị hơn nhiều đối với hầu hết chúng ta bởi vì nó nói đến những kinh nghiệm về những giây phút xuất thần, hay như người Đức gọi là “Aha Erlebnis,” những kinh nghiệm làm thay đổi vĩnh viễn quan điểm của các nhà khoa học về vũ trụ.

Người làm nên sự thay đổi đó, thậm chí còn được so sánh với một ngôi sao nhạc rock, lại không hề có trong danh sách Top 40 hay bất cứ danh sách nào khác vào mùa xuân năm 1905. Theo tiểu sử gia Walter Issacson, Einstein làm các giáo sư đại học khó chịu đến nỗi ông không được nhận bằng tiến sĩ, không kiếm được một chỗ làm tại trường đại học và cuối cùng đành phải làm một “nhân viên thẩm tra

quên trong một văn phòng cấp bằng sáng chế của Thụy Sĩ ở Bern.”. Vì thế, ai mà nghĩ rằng phát hiện của ông lại có thể đi vào lịch sử ngành vật lý học như vậy chứ?

Từ giữa những năm 1890, Einstein đã bắt đầu nghiên cứu về những điều khơi gợi trí tò mò của ông về “sự bất biến” (tính tương đối) của vận tốc ánh sáng và năng lượng. Nghiên cứu của ông đã chạm đến bước ngoặt vào năm 1904 khi ông không thể nào dung hòa được hai giả thuyết về “sự bất biến của vận tốc ánh sáng” và “quy luật về vận tốc trong các loại máy móc.”. Ông đã dành cả một năm để cố gắng giải quyết song đề này.

Một người bạn thân và là đồng nghiệp của Einstein ở Bern, Michele Besso, thường đi cùng ông đến chỗ làm mỗi buổi sáng. Besso có mái tóc đen loăn xoăn gọn sóng và bộ râu rậm. Bộ râu đó dần dần bạc đi theo năm tháng và làm ông trông hao hao giống Abraham Lincoln, chòm râu phủ dài xuống quai hàm. Tôi có thể hình dung ra cảnh hai người đàn ông châu Âu tản bộ cùng nhau, tay chấp sau lưng, mắt chăm chăm trên con đường rải sỏi trước mặt, đứng đưa từ trước ra sau, từ sau ra trước như những chú vịt đang bước đi lạch bạch. Trong buổi thuyết trình tại Tokyo, Einstein đã nhớ lại cái ngày mà ông nói với Besso về khúc mắc trong việc dung hòa hai giả thuyết của mình.

Đó là một ngày đẹp trời, tôi đến thăm ông ấy và đem theo cả mối băn khoăn của mình. Tôi nói với Besso: “Hôm nay tôi đến đây vì muốn cùng anh chiến đấu với thách thức đó.” Chúng tôi đã thảo luận mọi khía cạnh của vấn đề. Rồi bỗng nhiên, tôi hiểu ra chìa khóa cho vấn đề đó nằm ở đâu. Ngày hôm sau, tôi lại đến và nói ngay với ông

ấy, mà thậm chí còn chưa kịp chào ông ấy, rằng: “Cảm ơn anh. Tôi đã hoàn toàn giải quyết được vấn đề đó rồi.”

Einstein nói với Besso rằng giải pháp nằm ngay bên trong việc phân tích “thời gian” và mối quan hệ của nó với vận tốc. Ông tự tin tuyên bố rằng, “Với quan điểm mới này, lần đầu tiên tôi đã có thể giải quyết hoàn toàn mọi khó khăn.” Ông đã bắt đầu viết ra và hoàn thành thuyết tương đối hẹp trong vòng năm tuần sau đó. Ông đã xuất bản thuyết này cùng với ba thuyết nữa trong “Năm thần kỳ” của mình, năm 1905 trong Annalender Physik (Biên niên sử vật lý học).

Tuy vậy, khoảnh khắc xuất thần sáng tạo tiếp theo đó của Einstein lại mất nhiều thời gian hơn. Vào năm 1907, ông trở nên thất vọng về lý thuyết hẹp của mình và bắt đầu nghĩ đến một lý thuyết chung có thể bao hàm cả gia tốc và trọng lực. Suy nghĩ này đã đưa ông đến những ý tưởng về không gian cong. Một lần nữa, theo như bài phát biểu của ông ở Tokyo vào năm 1922, chìa khóa của vấn đề lại đến với ông khi ông đang “ngồi trên một chiếc ghế tại phòng đăng ký sáng chế ở Bern.”. Ánh chớp bừng ngộ đó mặc dù mang đến cho ông những ý tưởng tuyệt vời nhưng nó đòi hỏi phải phát triển thêm. Einstein cho biết lúc đó ông chưa thể giải quyết “hoàn toàn” vấn đề mà phải đến một năm sau đó mới tìm ra được “giải pháp trọn vẹn,”, giải pháp sau này đã trở thành thuyết tương đối tổng quát.

Theo sau việc phát triển lý thuyết chung, Einstein một lần nữa lại gặp phải một vấn đề khác, một vấn đề choán hết tâm trí của ông trong suốt 30 năm tiếp theo: phát triển một “lý thuyết thống nhất” có thể tích hợp cả thuyết tương đối và thuyết lượng tử. Thật không may, giây phút xuất thần VĨ ĐẠI đó đã không bao giờ đến và kể từ đó

đến nay, các nhà vật lý học vẫn đang theo đuổi vấn đề mà Einstein đã bỏ dở.

SỰ SẮP XẾP VỊ TRÍ CÁC VÌ SAO

Harlan Hale trông bề ngoài chẳng có gì giống Einstein. Với nụ cười khoe ra hàm trắng trắng bóng và một mái tóc được cắt tỉa gọn gàng, người ta có thể nghĩ hắn là người quản lý của một chuỗi cửa hàng tạp hóa nào đó. Hắn thông minh, thường tinh quái, và chùng một chiếc vòng cổ bằng hình xăm trông giống như một con dơi đen sì, thật to đang bám ở cổ họng, đôi cánh trải từ xương ức ra hai bên vai. Trên một trang web, hắn viết:

Tôi là người suy nghĩ rất thoáng, cởi mở và luôn tận hưởng cuộc sống, ngay cả trong môi trường này. Hồi trước tôi vẫn thường đi bộ và đạp xe leo núi. Tôi thích tất cả các loại nhạc, nhất là nhạc đồng quê. Tôi thích bởi vì nó mang tính tích cực.

Hale đã trở nên nổi tiếng và thay đổi sự nghiệp của cả một tổ chức vào ngày 18/6/2005. Ngày hôm đó, hai quân giáo áp giải Harlan Hale, phạm nhân được coi là nguy hiểm nhất trong một trại giam ở một hạt miền tây nước Mỹ với 1.132 tù nhân, ra ngoài trong giờ phơi nắng. Sau một tiếng, họ hối Hale trở lại phòng biệt giam. Hale lê bước quay lại, không hung hăng, càn quấy như khi hắn mới bị bắt vào tháng 3/2005 nữa. Trên đường quay trở lại buồng giam, một hiện tượng kiểu “vị trí sắp xếp các vì sao” xảy ra và Hale đã trốn thoát.

Hạt Ada ở bang Idaho không phải là Los Angeles. Thành phố Boise giống như một thị trấn nhỏ mặc dù dân số lên tới 200.000 người, chiếm một nửa trong số 400.000 người dân của cả hạt. Tốc độ gia

tăng dân số vào khoảng gần 10% kể từ năm 2000, do dòng người di cư từ Bờ Tây sang để tránh sự đông đúc, ô nhiễm và tình trạng tội phạm tràn lan ở các khu vực đô thị thuộc California, Washington hay Oregon. Đó là kiểu thành phố mà chỉ cần sống ở đó vài tháng, khi nhìn thấy xe bạn là các bà các chị ở tiệm giặt khô, là hơi Baird sẽ chuẩn bị sẵn quần áo của bạn ra bàn trước khi bạn kịp vào đến nơi. Người ta suốt ngày huyền thuyên chuyện chẳng cần khóa xe hay khóa nhà gì cả nhưng rồi lại cảm thấy bị sỉ nhục khi có trộm đột nhập.

Tù nhân trốn thoát, nhất là một kẻ được coi là nguy hiểm, thực sự là một cú sốc, không chỉ đối với cư dân thành phố mà đặc biệt với những nhân viên văn phòng cảnh sát trưởng. Trại giam này hầu như không bao giờ gặp phải những vấn đề như các trại giam có cùng quy mô khác, thi thoảng lắm mới có chuyện xung đột giữa các băng nhóm nhỏ hay những mâu thuẫn chủng tộc, và rất hiếm khi xảy ra những vụ tự sát. Ít khi có tù nhân bỏ trốn. Và chắc chắn là chưa bao giờ có vụ nào phạm nhân nguy hiểm trốn thoát khỏi trại.

Đầu tiên, Hale bị bắt vì phạm một số tội nghiêm trọng gồm có tội chủ tâm mưu tính giết một viên cảnh sát và chạy trốn khi bị truy đuổi. Hắn đã sử dụng methamphetamine (ma túy “đá”) trong một thời gian dài nhưng khi hắn sạch sẽ, người ta miêu tả hắn là một kẻ “thông minh và láu cá”. Và vào cái ngày hắn trốn thoát, hắn đang sạch sẽ.

Một nguyên tắc cơ bản trong các nhà tù là mỗi lần chỉ mở một cánh cửa. Khi tù nhân di chuyển từ khu vực này đến khu vực khác, một quản giáo sẽ mở cửa và đưa phạm nhân qua, rồi người đó đóng và khóa cánh cửa đầu tiên lại. Khóa xong cửa đầu tiên, họ sẽ mở cửa

tiếp theo. Trong vụ Hale, người quản giáo đã để cửa mở khi người canh gác đưa hắn từ bên ngoài vào hành lang bên trong. Khi Hale đã trở lại vào buồng giam, những quản giáo này cũng tháo bỏ xích chân và xích bụng cho hắn trước khi đóng cửa buồng giam. Xích bụng vòng quanh cơ hoành của phạm nhân, giữ tay phạm nhân trong còng số tám ở đằng trước. Ba sơ suất này có nghĩa là chân và cánh tay của Hale được tự do, cửa buồng giam và cửa bên ngoài để mở. Hắn chạy hết tốc lực. Hale chạy ra khỏi khu trại giam, đập vỡ bản lề cửa xích hàng rào, trèo qua hàng rào thép lên mái, nhảy vào khu sân tập rồi trèo qua hàng rào cuối cùng.

Ba ngày sau, hắn vẫn trên đường chạy trốn. Tại buổi họp báo vào ngày 21/6/2005, cảnh sát trưởng Hạt Ada đã nhận trách nhiệm về vụ phạm nhân trốn trại và đề nghị cộng đồng giúp tìm bắt lại Hale. Theo lời vị cảnh sát trưởng sau này thì nếu ba lỗ hổng an ninh không xuất hiện cùng một lúc thì hậu quả như thế sẽ không bao giờ xảy ra. Nhưng các cánh cửa, xích bụng và cùm chân thực tế đều không khóa.

Trong mười ngày sau đó, Hale phạm thêm một vài tội nghiêm trọng nữa trên đường đến Unita, Wyoming, nơi hắn bị bắt lại. Khi cảnh sát cố gắng ép hắn vào lề đường, hắn khiến họ phải rượt đuổi và cuối cùng hắn bỏ chiếc xe lại, chạy lên mái nhà. Sau đó hắn còn dùng súng uy hiếp để đánh cắp một chiếc xe tải nữa trước khi bị bắt. Hale đang thi hành bản án chung thân tại Idaho và thỉnh thoảng vẫn dành thời gian lên mạng, tìm bạn qua thư.

Tôi là Harlan đến từ San Diego, California. Năm 2001, tôi đến Idaho vào 2001 để trốn luật “bất quá tam” ở California. Kết quả không

được ổn lắm, ha ha. Cuối cùng bây giờ tôi đang phải chịu án chung thân ở đây thay vì được về nhà. Nơi này thật kinh khủng.

Hale sẽ mãn hạn tù vào năm 2030.

Cảnh sát trưởng Hạt Ada, Gary Raney, diện bộ vest và thắt một chiếc cà vạt trông giống như Bill Bradley, cự cầu thủ bóng chày và là Thượng nghị sĩ Mỹ. Với chiều cao hơn một mét tám, ngực và vai rộng, ông có một cơ thể rắn chắc cường tráng và ông còn sở hữu một trí tuệ sắc bén. Raney làm giảng viên định kỳ trong chương trình bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo của trường Đại học Northwestern về thi hành pháp luật. Ông không giống một vị luật sư hay một ông chủ ngân hàng mà giống như một nhà quản lý cấp cao đang nỗ lực hết sức để biến một xí nghiệp sản xuất truyền thống chậm chạp, trì trệ thành một thực thể vững chắc dựa vào những kỹ năng kinh doanh hiệu quả nhất và tư duy tiến bộ. Khuôn mặt thân thiện, cởi mở, nụ cười rộng khiến chẳng ai nghĩ ông là một cảnh sát. Thật sự, khi khoác trên mình bộ quân phục của cảnh sát trưởng, trông ông gần như lạc lõng, cứ như thể ông vừa bước ra từ một thế giới nào đó hoàn toàn khác vậy.

Khi vụ trốn trại xảy ra, Cảnh sát trưởng Raney đã giữ chức vụ được khoảng sáu tháng. Một vụ việc như thế có thể làm đau đầu bất cứ cảnh sát trưởng lâu năm nào chứ chưa nói đến một người mới giữ chức được sáu tháng như ông, mới được đề bạt khi người cảnh sát trưởng cũ về hưu sau hơn 20 năm làm nhiệm vụ. Một sự khởi đầu chẳng có vẻ gì là tốt đẹp.

Trong những ngày tháng sau vụ tù nhân trốn trại, những nhân viên của Văn phòng Cảnh sát trưởng hạt Ada xem xét đi xem xét lại vụ

việc. Ngoài sự giận dữ đối với những quản giáo, họ cũng nhận thức được rằng còn phải đặt ra vấn đề củng cố an ninh và hy vọng rằng đây sẽ là kinh nghiệm hữu ích cho vị cảnh sát trưởng mới.

Nhưng nhiều tháng sau này, khi tổng kết lại thời gian sau khi vụ việc xảy ra, Raney đã nói, “đó là điều tồi tệ nhất từng xảy ra với văn phòng chúng ta..., nhưng đồng thời, đó cũng là điều tốt đẹp nhất.”.

Liệu đó thực sự có phải là “điều tốt đẹp nhất” hay không?

CĂN BỆNH TỰ HÀI LÒNG VỚI BẢN THÂN

Hầu hết người ta đều cho rằng việc tù nhân trốn trại có nghĩa là hệ thống an ninh và các quy trình đảm bảo an ninh có vấn đề và chỉ cần xem xét lại, thay đổi một vài điều, là có thể giải quyết được vấn đề đó. Suy cho cùng, trong suốt hơn một thập kỷ qua, trại giam đã được điều hành một cách hiệu quả, số vụ tự tử và kiện tụng đều thấp hơn mức trung bình trong cả nước. Nhưng Raney lại coi vụ việc là một cơ hội để xem xét lại một cách hệ thống những vấn đề trong hệ thống an ninh. Ông thu thập và sắp xếp những thông tin về trại giam và những quy trình đảm bảo an ninh ở đây. Ông trực tiếp chất vấn những người báo cáo, mời một nhà tư vấn bên ngoài đến để kiểm tra tình hình và đưa ra những phân tích của cá nhân để tìm hiểu xem vấn đề thực sự ở đây là gì. Trong quá trình này, ông đã trải nghiệm giây phút xuất thần có liên quan đến cả hệ thống. Ông đã khám phá ra một thiếu sót có khả năng nguy hiểm hơn nhiều so với lỗ hổng về an ninh trong vụ tù nhân vượt ngục. Ông phát hiện ra rằng trại giam đang mắc phải một thứ gọi là “căn bệnh tự hài lòng với bản thân.”. Và căn bệnh đó có thể khiến cho những người còn lại trong cơ quan

không thể trải nghiệm khoảnh khắc bùng nổ trong tương lai để thay đổi theo hướng tiến bộ. Theo như lời ông nói:

Bạn sẽ không thể nào đạt đến sự bùng nổ nếu bạn hài lòng với cách mà sự việc diễn ra quanh mình. Tôi nghĩ bạn sẽ trải nghiệm giây phút xuất thần khi nhận ra được những thay đổi cần phải xảy đến.

Văn phòng cảnh sát trưởng trong nhiều năm đã làm rất tốt nhiệm vụ của mình, nhưng Raney nhận ra được những thách thức lớn lao đang tồn tại ở đó và hơn hết, ông coi việc phạm nhân trốn trại chính là một chất xúc tác cho sự thay đổi. Ông đã sử dụng sự bùng nổ có được qua việc nhìn nhận tình huống từ góc độ khác để đến với những ý tưởng mới. Ông đề nghị Giám đốc Cảnh sát lúc bấy giờ, Thiếu tá Ron Freeman, tập trung nỗ lực vào việc đánh giá lại nhiệm vụ và mục đích của trại giam theo cách cơ bản nhất. Freeman đưa ra cho các nhân viên trại giam một câu hỏi cực kỳ đơn giản: “Tại sao chúng ta tồn tại?” Một vài người sau đó mới nói lại rằng câu hỏi của Freeman đã khiến họ thực sự phải dừng lại và suy nghĩ, lần đầu tiên trong đời, về mục đích của trại giam. Thời gian 18 tháng đó cuối cùng đã mang lại thứ mà Raney và nhiều người khác gọi là “khoảnh khắc xuất thần tập thể” cho gần 300 người làm việc trong trại giam của văn phòng cảnh sát trưởng. Điều này là thành quả của việc Raney đã sẵn sàng đặt ra câu hỏi cho những thứ tồn tại trong cuộc sống và sau đó định hình lại cách nhìn nhận vấn đề của người khác, từ một vấn đề liên quan đến an ninh thành một vấn đề sâu sắc và mang những ý nghĩa lâu dài hơn nhiều.

“THẤT CHẶT MŨ BẢO HIỂM”

Ví dụ thứ ba về hành trình xuất thần của một cậu sinh viên trẻ và một cầu thủ bóng đá bóng bầu dục, người đã trải nghiệm những ánh chớp bùng nổ phát sinh từ cả những điều tốt đẹp và những kinh nghiệm không mấy vui vẻ.

“Tôi nghĩ hôm nay tóc cậu ta vuốt keo dựng thẳng và ép về một bên,” Vicki Sullivan, người trợ lý quản trị đang ngồi ở bàn trước của khu liên hợp bóng bầu dục thuộc Đại học Boise State, nói. “Cậu sẽ nhận ra cậu ta ngay – cao và tóc cũng cao nốt.” Vào ngày chúng tôi gặp nhau, mái tóc của George Iloka dựng đứng, cao khoảng gần bốn phân, nghiêng về một phía so với đầu. Tóc tai cậu ta có thể được coi là một thương hiệu nhưng cậu ta thú vị hơn nhiều nhờ sự bạo dạn và những trải nghiệm về giây phút xuất thần của mình. Trong cuộc phỏng vấn, cậu đã cho tôi một vài ví dụ về những giây phút bùng nổ mà cậu trải qua, những giây phút đã đưa cậu ta đến thời điểm khi các huấn luyện viên phải thốt lên rằng “cậu ấy đã làm được, nhanh hơn nhiều so với những cầu thủ khác.”

Trường hợp của Iloka là điển hình cho những đặc điểm then chốt không chỉ ở một con người mà còn ở một tổ chức có thái độ ủng hộ và khuyến khích sự phát sinh những khoảnh khắc bùng nổ. Cậu tự mình trải qua những khoảnh khắc đó nhưng huấn luyện viên của cậu cũng biết cách để khích lệ cầu thủ của mình tiến đến giây phút xuất thần.

Iloka chọn cho mình một con đường khác khi hoàn thành chương trình trung học sớm hơn một kỳ để gia nhập Boise State vào tháng 1/2008. Ngạc nhiên hơn nữa là các huấn luyện viên ở Đại học Boise State lại dành cho cậu một suất học bổng khi thậm chí còn chưa từng xem cậu thi đấu ở đội bóng trường Trung học Kempner (Sugar Land,

Texas). Mùa xuân năm thứ nhất là lúc cậu vừa mới chuyển xuống chơi ở vị trí trung vệ, vị trí mà cậu sẽ đảm nhiệm ở Boise. Cậu nói, nếu huấn luyện viên tin tưởng ở cậu nhiều hơn thì cậu muốn là một phần của đội bóng. Cậu đã chọn Đại học Boise State mặc dù có nhiều lời mời đến từ các trường nổi tiếng hơn nhiều, như Đại học Rice chẳng hạn.

Nhưng cuộc sống không phải lúc nào cũng dễ dàng như vậy. Khi còn học trung học, Iloka luôn muốn chơi ở vị trí tiền đạo, bởi vì “vinh quang là ở nơi tiền tuyến.” Và bước vào năm lớp 10, cậu nghĩ mình là một trong những ứng cử viên sáng giá nhất trong đội tuyển chơi ở năm lớp 11. Rồi cậu trải qua một cú sốc. Huấn luyện viên tập hợp tất cả các tiền đạo lại, quay sang một người và nói, : “Cậu là tiền đạo giỏi nhất, giỏi hơn hẳn.” Iloka có thể chịu đựng được ý nghĩ rằng luôn có người nào đó giỏi hơn mình nhưng cậu thực sự choáng váng khi một huấn luyện viên, “một người có uy quyền,” nói rằng có một người không chỉ giỏi hơn cậu mà còn “giỏi hơn hẳn” cậu.

Giây phút xuất thần thứ nhất: Iloka nhận ra rằng cậu có thể chịu trách nhiệm về tương lai của mình. Cậu bắt đầu “luyện tập chăm chỉ, thức dậy từ năm giờ sáng. Tôi đi bộ đến trường và bắt đầu nâng tạ ngay khi cửa phòng tập mở.” Nhưng đến năm lớp 11, cậu vẫn chưa được vào đội của trường tham gia thi đấu. Trước đây, cậu hy vọng sẽ nhận được học bổng của các trường đại học nên gia đình cậu đã đầu tư để cậu tham gia vào các trại hè bóng đá bóng bầu dục, nơi cậu hy vọng rằng những người làm tuyển sinh ở các trường đại học có thể sẽ để ý tới cậu. Nhưng sau đó, cậu nhận ra rằng chẳng ai có cơ hội thực sự ở các trại hè cả; họ nhận được học bổng bởi vì các trường đại học muốn giành được họ, vậy thôi.

Vậy nên khi vào học lớp 10, Iloka bắt đầu hoang mang. Cậu nói:, “đến cuối năm đầu tiên, học sinh sẽ biết liệu các trường đại học có để ý đến mình hay không... Tôi thì chẳng thấy tin tức gì từ trường nào cả... Tôi bắt đầu thấy tuyệt vọng.”

Vận xui lại đến nữa khi một huấn luyện viên mới đến. Phản ứng của Iloka: “Quá tệ. Chẳng còn gì tệ hơn thế, bởi vì những huấn luyện viên mới thường không muốn học sinh năm cuối vào đội tuyển... họ thích những người trẻ hơn,” vì họ sẽ huấn luyện những người này thêm một vài năm nữa. Rồi lại một tin xấu nữa ập đến: Huấn luyện viên chuyển cậu sang vị trí trung vệ. Iloka thú nhận, đầu tiên cậu như “phát điên lên,” nhưng cậu vẫn giữ thái độ cởi mở. Cậu bắt đầu có tiến bộ, rồi bỗng nhiên, một tuần sau khi được điều sang vị trí trung vệ, “các trường đại học bắt đầu kéo đến... thật khôi hài làm sao.” Sự tự tin của cậu bùng nổ khi các huấn luyện viên trường Boise State đưa ra đề nghị dù cậu chưa từng chơi trận nào cho đội tuyển của trường trong vai trò trung vệ. Cậu hoàn thành chương trình trung học trước một kỳ và chuyển từ Texas ẩm ướt, ẩm áp đến Idaho khô cằn, lạnh lẽo vào giữa mùa đông.

Nhưng đến đó không có nghĩa là Iloka chắc chắn sẽ được chơi bóng. Bắt đầu bằng một vị trí ở đội hình 2, cậu đã không thể hiện tốt lắm vào đợt huấn luyện mùa hè. Vì thế, huấn luyện viên đã chuyển cậu xuống đội hình 3, với những sinh viên năm thứ nhất khác.

Giây phút xuất thần thứ hai: Chơi bóng ở trường đại học đòi hỏi một kiểu nỗ lực khác so với ở trường trung học. Cậu quyết định cố gắng hết mình và một tuần trước trận đấu đầu tiên, cậu được huấn luyện viên đưa trở lại đội hình 2. Bỗng nhiên, Iloka thấy cần phải “bắt kịp” với các thành viên còn lại. Cậu biết không phải cậu đã ở vạch xuất

phát, chỉ là được ở đội hình 2 thôi, nhưng cậu vẫn hy vọng có cơ hội được thi đấu. Dù vậy, mọi chuyện cũng không như cậu mong đợi. Khi đội bóng chơi với phong độ tệ hại, [huấn luyện viên] cho tôi vào sân trong có năm phút cuối... Tôi gần như không có cơ hội để chơi, với một đội bóng không được ổn lắm... như thế thì có nghĩa lý gì với quãng thời gian còn lại của mùa bóng chứ?”

Một lần nữa, động cơ và khát khao được chơi bóng của Iloka lại đưa cậu đến giây phút xuất thần thứ ba: thời gian để thay đổi quan điểm của mình và “suy nghĩ như một cầu thủ đích thực.” Sự tự tin rằng cậu sẽ được chơi đã khiến cậu suy nghĩ như một cầu thủ thực sự, ngay cả khi cậu ở vị trí dự bị và không hề biết liệu mình có cơ hội vào sân hay không. Nhưng cậu luôn đinh ninh rằng mình sẽ được thi đấu và vì thế, cậu luôn trong tư thế chuẩn bị sẵn sàng.

Tôi có cảm giác như... nếu mình không thắt chặt mũ bảo hiểm có nghĩa là mình sẽ không chơi... vậy nên, tôi đội mũ vào và thắt chặt nó lại.

Các huấn luyện viên đã nhìn thấy một điều gì đó ở cậu và cậu đã được chơi trong nhiều trận đấu của trường. Trong mùa bóng đầu tiên, với tư cách là sinh viên năm thứ nhất, cậu đã tạo nên những thành tích nổi bật với những cú cắt bóng, cản bóng kỹ thuật. Sau mùa bóng, huấn luyện viên đã đưa cậu đến với giây phút xuất thần thứ tư:

Một huấn luyện viên nói: “Cậu không còn là sinh viên năm thứ nhất nữa. Tôi muốn cậu trưởng thành hơn... đừng đùa cợt nữa, đây là chuyện nghiêm túc. Hãy cố gắng trở thành một người có tiếng nói trong đội, một người mà người khác có thể ngược nhìn.”, Bây giờ họ

có những kế hoạch khác nhau dành cho tôi. Bây giờ tôi đã là sinh viên năm thứ hai, tôi muốn mình nổi bật và làm nên những kỳ tích.

Và vào mùa bóng thứ hai, cậu đã thực hiện được mong muốn của mình.

Iloka nói sự tự tin xuất phát từ những “hướng trái ngược nhau” là chìa khóa đến với những giây phút xuất thần mà cậu trải nghiệm. Ở trường trung học, huấn luyện viên đã nói một cầu thủ chơi giỏi hơn tất cả những cầu thủ khác, trong đó có Iloka. Cậu nói đó đã đập tan sự tự tin của cậu theo một cách rất “tiêu cực”, nhưng nó giúp cậu hiểu rằng cậu cần phải làm một điều gì đó để lấy lại sự tự tin đó. Nó đã quay trở lại với cậu một cách tích cực khi các huấn luyện viên ở Boise State “tin tưởng ở cậu”, khi họ cho cậu cơ hội tham gia đội bóng. Rồi đến năm thứ nhất, khi sự tự tin của cậu đi xuống, họ đã đẩy nó lên chỉ bằng một câu nói, “chúng tôi nghĩ rằng cậu đã sẵn sàng ra sân.”

Chuyên gia phòng ngự Pete Kwiatkowski cũng đồng ý với những đánh giá của Iloka. Ông cho rằng Iloka đã “tìm thấy củ cà rốt” của mình, rằng cậu có thể làm tốt và trở thành một cầu thủ giỏi hơn những người quanh mình, nếu cậu bỏ công sức, tâm trí vào đó. Kwiatkowski nói: “Tôi cho rằng đó chính là khoảnh khắc bùng nổ của cậu ta, rằng đó là một mục tiêu có thể đạt được nếu biết lắng nghe những lời khuyên của huấn luyện viên, quyết tâm hơn, kiên định hơn và học hỏi những điều cần học hỏi.”

Iloka là ví dụ cho những mặt tính cách mà người ta thường nói đến khi họ trải qua những khoảnh khắc bùng nổ. Cậu có đủ kinh nghiệm chơi bóng (và cả không chơi nữa) tại trường trung học và

trường đại học để biết được rằng cậu tha thiết muốn được vào sân, ước muốn đó cho cậu động cơ để cố gắng tiến bộ. Như cậu nói, cậu như “phát điên lên” nhưng cậu vẫn cố gắng mở rộng lòng để học hỏi và để thay đổi. Cậu cũng đủ khiêm tốn để nhận ra rằng mình còn rất nhiều thứ phải học – về những lý do đằng sau các trại hè bóng đá bóng bầu dục, về những phương pháp luyện tập, các bài huấn luyện và cách để trở thành một người lãnh đạo. Sự tự tin của cậu bùng nổ khi cậu thấy rằng cậu có thể học và có thể làm tốt hơn nữa. Với kinh nghiệm từ những giây phút xuất thần, giờ đây cậu biết rằng sự tự tin sẽ còn giúp cậu có thêm tự tin hơn nữa. Nhưng ví dụ từ Iloka cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của “chiếc hộp lớn hơn,” đó là tổ chức mà cậu là một phần trong đó. Các huấn luyện viên cũng có kinh nghiệm, sự cởi mở và thói quen khuyến khích những tư tưởng có thể giúp cậu thủ chấp nhận thử thách, học hỏi từ họ và tạo nên những bước đột phá.

SỢI CHỈ XUYÊN SUỐT

Ví dụ về Albert Einstein, Gary Raney và George Iloka đã khắc họa phần lớn những thuộc tính về mặt xúc cảm và quen thuộc của những “giây phút xuất thần”: bất chợt, có sức mạnh to lớn về tinh thần, một khoảnh khắc giúp con người ta làm sáng tỏ quan điểm, định nghĩa về một vấn đề khiến ta băn khoăn. Đối với Einstein, đó là cách nhìn nhận thời gian, ánh sáng và trọng lực. Sự bừng ngộ đến một cách đột ngột, thường là khi tưởng như ta chẳng suy nghĩ gì về nó cả. Einstein đang làm công việc của mình trong văn phòng đăng ký sáng chế ở Bern, Thụy Sĩ khi suy nghĩ đột ngột đến với ông dưới hình thức một bức tranh – một người đang rơi tự do. Một khi đã mừng tượng ra nó thì đó là một ý tưởng hết sức đơn giản, rõ ràng (nhưng hiển

nhiên trước đây ông chẳng hề nghĩ tới) và ý tưởng đó đã dẫn ông đến hành trình phát triển “lý thuyết về trọng lực.”

Cầu thủ trẻ George Iloka cũng đã trải qua những khoảnh khắc đột ngột mà đến bây giờ cậu vẫn nhớ rất rõ, lúc đó cậu ở đâu, ai nói gì với cậu và cậu cảm thấy thế nào. Cậu nhận ra rằng cậu không giỏi như mình nghĩ và rằng tương lai của cậu không nằm trong “vinh quang chiến thắng” của vị trí mà cậu đã từng hy vọng. Nhưng, khi cậu quyết định tự đẩy mình về phía trước, luyện tập chăm chỉ và bước vào “trận đấu của chính mình,” khi đó sự tự tin của cậu bùng lên và những giây phút bùng nổ đã xuất hiện.

Cảnh sát trưởng Gary Raney thì khác, ông miêu tả trải nghiệm của mình một cách nhẹ nhàng hơn nhiều cho dù nó mang lại thành quả hết sức lớn lao. Hành trình xuất thần của ông phát triển giống như một kiểu bộ sưu tập những khoảnh khắc bùng nổ nho nhỏ, như “một cánh cửa dần dần hé lộ” trước khi ông nhận ra rằng vấn đề về an ninh chỉ là một triệu chứng, còn sự tự mãn mới là căn bệnh cốt yếu. Đôi khi, những suy nghĩ như thế hình thành từ sự tích tụ của những khoảnh khắc xuất thần nhỏ hơn, một bước nhảy trong một chuỗi những bước nhảy trên con đường tất yếu của hành trình.

Einstein, Raney và Iloka, tất cả đều trải qua những khoảnh khắc xuất thần giúp họ hiểu được những điều mà trước đó họ không thể nào lý giải: Einstein tìm ra một cách khác để nhìn nhận thời gian, Raney nhận ra rằng vụ tù nhân trốn trại không phải là vấn đề cốt lõi còn Iloka khám phá ra rằng cậu có thể làm nên con đường thành công của chính mình. Einstein và Raney cũng đã tìm ra những cách mới để nhìn nhận vấn đề: trong trường hợp của Einstein là khả năng kết hợp thời gian với ánh sáng còn đối với Raney thì đó là cách tiếp cận

vấn đề từ khía cạnh căn bệnh tự hại lòng với bản thân. Nhưng cả ba người đều sử dụng một cách chung để tiếp cận những khoảnh khắc xuất thần của mình: Họ cùng cố gắng hết sức sàng lọc các thông tin, quan sát một tình huống từ những khía cạnh mà trước kia họ không nghĩ tới và thấy được những điều mà người khác đã bỏ qua. Đối với họ, trải nghiệm sự bùng nổ đều đưa đến những thành quả tích cực và lâu dài, có cả những thứ trừu tượng, có cả những điều rất thực tế: hiểu được vũ trụ, chơi bóng tốt hơn trước đây, cải tổ một tổ chức có trách nhiệm đảm bảo an ninh cho xã hội. Hành trình xuất thần đã đưa họ đi qua những cột mốc từ việc thu thập và xử lý thông tin đến phân tích để đưa họ đến một cách nghĩ mới và tạo ra những giá trị từ sự trải nghiệm của mình.

Sau buổi đi dạo với Besso, Einstein đã hiểu rõ mọi ngõ ngách của vấn đề và điều đó đã giúp ông tạo nên những công trình nổi tiếng được công bố trong Năm thần kỳ của mình. Raney, khi đã lùi lại một bước để xem xét vụ tù nhân trốn trại, ông đã thấy rõ ràng thách thức đang đặt ra đối với cơ quan mình, một thách thức sâu sắc và lớn hơn nhiều vấn đề an ninh. Cũng như vậy, Iloka khi dừng lại để đánh giá hoàn cảnh của mình (trong trường trung học và trường đại học), một câu hỏi đã đặt ra cho cậu: “tiếp theo đây mình phải làm gì?” Có thể họ hoàn toàn không biết “bước tiếp theo” là gì nhưng họ hiểu rõ ràng vấn đề mà họ cần giải quyết. Khi giây phút xuất thần vĩ đại của Einstein đến (“Nếu một người rơi tự do, anh ta sẽ không cảm nhận được sức nặng của chính mình”), ông đã “giật mình.” Ý nghĩ đó đã gây ấn tượng rất mạnh ở ông và, những năm sau đó, đã đưa ông đến việc phát triển lý thuyết chung về trọng lực. Những giây phút xuất thần đối với mỗi người có vẻ đều mang tính toàn cầu và có lẽ đều có chung chủ đề.

CẤU TRÚC CUỐN SÁCH

Cuốn sách có cấu trúc của một chuyến đi, một “hành trình đến những giây phút xuất thần.”. Chương 1 cho ta một cái nhìn tổng quát và giới thiệu những giai đoạn chính của hành trình. Chương 2 và 3 cung cấp cho ta tấm bản đồ cơ bản của vấn đề – xác định vấn đề và phân loại, sắp xếp thông tin. Chương 4-8 đưa ra những công cụ làm phát sinh sự bùng nổ và thúc đẩy quá trình bùng nổ, trong đó có việc “bước sang một bên” hay giải lao một chút trên chặng đường trước khi ánh chớp bùng nổ lóe lên. Mỗi chương cũng sẽ đề nghị với bạn một số “mẹo” để thực hành những kỹ năng khác nhau giúp đi đến giây phút xuất thần.

Chương 9 tập trung vào bản thân ánh chớp bùng nổ hay “giây phút xuất thần,”, đặc biệt là những điều xảy ra bên trong bộ não. Chương 10 chuyển đến giai đoạn “kiểm chứng,”, khi chúng ta tìm cách kiểm tra những điều chúng ta đã hiểu được, giải quyết được để xem nó có ứng dụng được với những trường hợp khác hay không, hay chỉ trong một trường hợp đơn lẻ. Chương 11 sẽ bàn về cách để biến những giây phút xuất thần thành quy trình chuẩn cho các cá nhân và tổ chức – thuộc tính nào có ích trong việc khiến trải nghiệm về giây phút xuất thần in sâu vào tâm trí và trở thành một phần của thói quen. Cuốn sách sẽ khép lại bằng Chương 12, tóm tắt những vấn đề chủ đạo và ý nghĩa của giây phút xuất thần.

1. Trải nghiệm mang tính toàn cầu

Trong lúc ngẫm nghĩ về vấn đề này... tôi đã trải qua một khoảnh khắc bừng ngộ “xuất thần,” khoảnh khắc tràn đầy xúc cảm khi bỗng nhiên những điều tưởng chừng như một mớ hỗn loạn trở nên hoàn toàn rõ ràng và không có gì dễ hiểu hơn thế. Tất cả những gì tôi làm là tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu...

--Jeff Hawkins , On Intelligence

Khoảnh khắc tôi thấy toàn cảnh bức tranh, miệng tôi mở to và các mạch bắt đầu đập thật nhanh.

-- James Watson , The Double Helix

Những khoảnh khắc xuất thần có vẻ như là trải nghiệm toàn cầu của con người, cho dù chúng ta diễn tả nó bằng những cách khác nhau. Người Đức sẽ nói: “àÀ, anh muốn nói đến những trải nghiệm AH-ha chứ gì.” Rồi họ sẽ khẳng định rằng toàn bộ ý tưởng về “AH-ha Erlebnisse” (những trải nghiệm AH-ha) xuất phát từ Đức, chứ không phải từ Mỹ. Người Ấn Độ sẽ nghiêng đầu sang một bên, tai tựa lên vai, và nói “OH-ho” khi họ nhận ra điều tôi đang muốn nói tới. Còn ở Việt Nam, họ sẽ ngả người tựa vào ghế và thốt lên: “AHH! Phải rồi!” để miêu tả Giây phút xuất thần, “khoảnh khắc bừng sáng” trong họ.

Hãy nghĩ đến giây phút khi bạn thấy tất cả bừng sáng. Có thể khi đó bạn đang cố gắng hiểu một vấn đề phức tạp hay đang tìm giải pháp cho vấn đề đó. Hoặc cũng có thể bạn đang tìm kiếm một ý tưởng hay một phương thức quản lý mới. Bạn đã thu thập các thông tin, vận dụng tất cả những kinh nghiệm và kiến thức của mình và cố gắng

suy nghĩ theo một cách thật logic. Bạn đã nhìn vấn đề từ nhiều khía cạnh khác nhau. Bạn đã tìm ra một phương án khả thi nhưng khi thử nghiệm, nó không mang lại hiệu quả; bạn đã thử các cách tiếp cận khác nhưng có vẻ như chẳng có cách nào hợp lý cả. Bạn đã sắp bỏ cuộc đến nơi. Thế rồi, lúc bạn ít ngờ tới nhất thì... BÙM. Mọi thứ tự động vào đúng vị trí của nó. Bạn trải qua sự bùng nổ bất ngờ, một giây phút xuất thần.

Những người nói tiếng Anh miêu tả giây phút xuất thần hay những khoảnh khắc bùng nổ đến với họ đột ngột giống như vậy. Chúng ta thường nói “anh ta đã kết nối được những điểm chấm rời rạc,” “những mảnh ghép tự động rơi vào đúng chỗ.”. Các chuyên gia còn dùng những biệt ngữ của riêng họ. Có người lại dùng phép so sánh để miêu tả cảm giác kỳ diệu đó. Đối với Chad Sarmento, một quản giáo, đó là những hình ảnh rõ nét qua một cặp kính mới:

Bạn cố đọc sách bằng một cặp kính không đúng số, tất cả đều mờ mờ, ảo ảo và thậm chí còn làm bạn bị đau đầu nữa. Rồi bạn có một cặp kính mới, bạn nói: Chuẩn rồi! Giờ mình đã làm được một điều gì đó!

Rồi có một cảm giác đến ngay sau sự bùng nổ, khi một người đã “hiểu ra,” giờ đây toàn bộ giải pháp cho vấn đề mới rõ ràng làm sao.

Đôi khi, tôi tỉnh dậy giữa đêm khuya và nghĩ: “Ồ, thì ra là phải thế này.” Điều đó hoàn toàn hợp lý và tôi tự hỏi làm sao mà trước đây mình không hề nghĩ ra? Nó rõ ràng đến vậy mà, sao mình có thể không thấy chứ?

--Jaimie Barker, điều tra viên hiện trường vụ án

Theo Hawkins và Watson, khoảnh khắc xuất thần với hầu hết chúng ta đều có xu hướng là “khoảnh khắc tràn đầy xúc cảm khi bỗng nhiên những điều tưởng chừng như một mớ hỗn loạn trở nên hoàn toàn rõ ràng...” (Hawkins) và chúng ta cảm thấy “các mạch bắt đầu đập thật nhanh” (Watson). Cảm giác hào hứng và phấn khích đó, đôi khi đi cùng cả sự nhẹ nhõm, còn tác động đến những giác quan khác.

Vào ngày 3/3/1887, Annie Sullivan gặp cô bé 7 tuổi, Helen Keller . Bà trở thành giáo viên của Keller và một người bạn đồng hành trong suốt 49 năm cho đến khi Sullivan qua đời. Khi họ gặp nhau lần đầu tiên, Sullivan đã viết lên tay Keller từ “búp bê” (món quà bà mang đến cho cô bé) và từ “bánh.” Keller có vẻ không hiểu chúng. Nhiều năm sau, Keller nhớ lại rằng một tháng sau hôm đó, vào ngày 5/4/1887, Sullivan đã giúp cô trải nghiệm một khoảnh khắc xuất thần, khoảnh khắc có ảnh hưởng sâu sắc đến câu chuyện về cuộc đời phi thường của Keller:

Chúng tôi đi xuống con đường dẫn đến chòi bên giếng, mùi hương mật ong thơm ngào ngạt khắp nơi. Ai đó đang kéo nước, cô giáo đặt tay tôi xuống dưới vòi nước. Khi dòng nước mát lạnh chảy qua tay tôi, cô đánh vần từ “nước” vào bàn tay kia của tôi, ban đầu thì từ từ, sau đó nhanh dần. Tôi đứng im, toàn bộ sự chú ý của tôi tập trung vào chuyển động của những ngón tay cô. Bỗng nhiên, tôi cảm nhận một ý thức mơ hồ như thể một điều gì đó đã bị lãng quên, cảm giác phấn khích khi tư duy quay trở lại, và bằng một cách nào đó, bí ẩn của ngôn ngữ đã hé mở với tôi.

Trong một tiếng sau đó, Keller đã học được cách đánh vần 30 từ và liên tục đòi Sullivan dạy tiếp. Cuối cùng, Keller đã tốt nghiệp trường

Radcliffe và trở thành một diễn giả, một nhà hoạt động nổi tiếng trong những vấn đề từ chính trị đến người khuyết tật.

Sức mạnh của sự bùng nổ: Những mảnh ghép rời rạc bỗng nhiên tự rơi vào đúng chỗ của nó. Những ý tưởng hòa trộn vào nhau một cách đầy ý nghĩa. Và cảm giác đó – nhẹ nhõm, vui vẻ và hào hứng. Ồ, giá như mọi thứ đơn giản như thế.

Nguyên nhân phát sinh giây phút xuất thần

Bạn không thể dùng cùng một cách tư duy để giải quyết một vấn đề mà bạn chưa từng gặp.

--Albert Einstein

Hãy hỏi những người quản lý ở tất cả những cấp khác nhau trong bất cứ tổ chức nào, từ những công ty phần mềm đến các chuỗi cửa hàng tạp hóa, về việc họ sử dụng thời gian vào việc gì. Hầu hết sẽ trả lời, “giải quyết các vấn đề,” nhất là những vấn đề rắc rối, phức tạp. John Camillus, trong tờ Kinh doanh Harvard Business Review, đã chỉ ra khoảng trống thiếu các phương pháp để giải quyết những vấn đề như thế. Thực tế cho thấy các CEO thường phải đối mặt với những vấn đề “không thể giải quyết nổi nếu chỉ đơn giản thu thập các dữ liệu bổ sung, xác định rõ vấn đề hay chia chúng thành những vấn đề nhỏ hơn...”

Những vấn đề phức tạp có thể không hề có tiền lệ, không có nguyên nhân và cũng chẳng có một câu trả lời thỏa đáng. Chúng đòi hỏi, theo Einstein, tư duy theo một cách khác, khác cách khiến chúng ta rơi vào những vấn đề đó. Điều này có nghĩa là phải tìm ra những giải pháp mới mang tính sáng tạo cho các tổ chức và các quốc gia. Nếu

đó là những vấn đề chúng ta có thể sẽ phải đối mặt thường xuyên hơn thì khi đó ta cần có cách hiểu và cách giải quyết mới mẻ, hiệu quả hơn. Các nhà quản lý cũng thừa nhận rằng họ cũng sử dụng “cảm giác” chứ không chỉ các phân tích thực tế trong việc đưa ra quyết định. Một số chuyên gia trong lĩnh vực quản lý cũng tìm kiếm nhiều cách khác nhau để xem xét vấn đề, vượt ra ngoài khuôn khổ cách tiếp cận mang tính phân tích thông thường.

Hơn hết, chúng ta cần sự cân bằng giữa phân tích logic và tư duy bùng nổ để cải thiện và đẩy nhanh quá trình quyết định và hành động. Nếu chỉ có tư duy phân tích, có thể ta sẽ không tổng hợp được các thông tin và nhận thức được các dạng thức khuôn mẫu có vai trò then chốt trong việc giải quyết những vấn đề phức tạp. Nếu chỉ có tư duy bùng nổ, ta có thể sẽ bỏ qua mất những vấn đề cốt lõi có thể phát sinh trong quá trình đánh giá mang tính logic. Vậy nên, khi có kết hợp được cả tư duy logic và tư duy bùng nổ, cơ hội đưa ra được những quyết định đúng đắn sẽ lớn hơn rất nhiều. Cuối cùng, nếu ta có thể biến tư duy bùng nổ thành một thói quen, liệu ta có thể đẩy nhanh quá trình nghiên cứu, hiểu thấu và giải quyết những vấn đề phức tạp được không?

Xét về khía cạnh lịch sử, sự bùng nổ nhìn chung được coi là một phần trong hành trình của những bước phát triển quan trọng về tri thức. Nhà toán học Henri Poincaré đã nhắc đến “những đặc trưng về sự súc tích, bất ngờ và chắc chắn” khi ông trải nghiệm tư duy bùng nổ. Đối thủ nặng ký nhất của Charles Darwin, Alfred Wallace, trong cuộc đua 20 năm nghiên cứu về sự tiến hóa, đã đi bộ trong lúc nghĩ về quá trình tiến hóa và thấy rằng mình “trải nghiệm niềm vui... gần như là sự ngây ngất say mê mà sau này tôi có được khi thấy loài

bướm mới ở Amazon.”. Từ Copernicus đến Steve Jobs của Apple, rất nhiều người đã đi theo hành trình đến với những khoảnh khắc xuất thần. Vậy, chúng ta biết gì về tư duy bùng nổ?

Chúng ta nói gì khi bàn về những giây phút xuất thần?

Truyện ngắn nổi tiếng của Raymond Carver *Mình* nói chuyện gì khi mình nói chuyện tình có bối cảnh là một chiếc bàn ăn, vào một buổi tối “ngà ngà say” khi hai cặp tình nhân đẩy qua đẩy lại chai rượu gin và cố gắng định nghĩa “tình yêu.”. Một điều chúng ta có thể dễ dàng nhận ra, cho dù đầu óc và ngôn ngữ của họ đang trong tình trạng hết sức lộn xộn, là mỗi người đều định nghĩa và trải nghiệm “tình yêu” theo những cách quá khác nhau. Cuối cùng, họ không thể nói được “tình yêu” đối với họ có nghĩa là gì. Với nhiều người, giây phút xuất thần cũng như vậy – nó không rõ ràng, khó định nghĩa và giống như tình yêu, đơn giản nó “cứ đến thôi.” Và giống như những nhân vật của Carver, chúng ta cho rằng mình biết mọi điều về nó bởi vì trải nghiệm giây phút xuất thần là một điều gì đó mang tính toàn cầu.

Khi tôi nói với mọi người rằng tôi đang nghiên cứu những phương pháp để khuyến khích sự hình thành những giây phút xuất thần, hầu hết họ đều lịch sự không nói ra những điều mà có thể họ đang nghĩ trong đầu:

Tôi thường xuyên trải qua những khoảnh khắc như thế. Nhưng nếu viết về nó thì hơi kỳ quặc làm sao đó. Giây phút xuất thần đến đột ngột, khi những mảnh ghép của một bức tranh rơi vào đúng vị trí của nó. Nó đến bất chợt, vào lúc ta không hề nghĩ tới. Vì nó không mang tính logic nên ta không thể kiểm soát được, và đương nhiên là

không thể ép nó đến được. Vậy anh có thể nói gì khi bàn về những giây phút xuất thần đây?

Khi tôi thúc ép, họ cố gắng nói ra những gì họ nghĩ và tôi có thể tóm lại thành một vài giả định. Về bản chất, những khoảnh khắc xuất thần:

1. đến bất ngờ.
2. là những khoảnh khắc đơn lẻ khi ánh chớp bùng nổ lóe lên.
3. đem đến sự sáng tỏ hoàn toàn.
4. không thể đoán trước nên không thể khuyến khích nó đến được.
5. mang tính cá nhân, vậy nên tôi không thể giúp người khác trải nghiệm nó được.
6. là những sự kiện tách biệt, độc lập về địa điểm, bởi vì nó “cứ đến thôi.”.

Cuốn sách này sẽ chứng minh rằng những giả định này đều có chỗ nhầm lẫn hoặc hoàn toàn sai lầm. Chúng ta sẽ xem xét từng nhận định trong chương này và sâu thêm ở các chương tiếp theo.

Những giây phút xuất thần đến bất ngờ

Nhiều người trong chúng ta trải qua những giây phút xuất thần dường như “từ trên trời rơi xuống” – khi đang đi dạo với bạn, khi đang ngồi trong văn phòng, hoặc cũng khá thường xuyên là trong lúc tắm. Nhưng thực tế là những khoảnh khắc này đến sau khi chúng ta đã thực hiện rất nhiều thao tác. Có thể chúng ta không coi đó là công việc, nhưng chúng ta cũng phải bỏ thời gian và công sức vào đó thì

những giây phút xuất thần mới đến một cách tưởng chừng “tự phát” như thế.

Sự bùng nổ có thể khiến ta có cảm giác như nó đến bất chợt nhưng trong thực tế, nó sẽ không xảy ra nếu ta không có sự chuẩn bị, có những kiến thức và thông tin liên quan đến những điều ta đang cố gắng giải quyết. Theo Graham Wallas, một trong những nhà khoa học đầu tiên tìm hiểu về bùng nổ, để khoảnh khắc đó đến, cần đến bốn giai đoạn: chuẩn bị, ấp ủ, soi sáng và kiểm chứng.

Giai đoạn chuẩn bị bao gồm thu thập và xử lý thông tin, cố gắng lý giải ý nghĩa của thông tin và vấn đề theo càng nhiều cách càng tốt. Tiếp đến là giai đoạn ấp ủ hay nói cách khác là “sôi.” Các thông tin thấm vào, vấn đề như một cái nhọt bị mưng và vỡ ra, nhưng cuối cùng ta lại phải lùi ra xa. Thư giãn một chút, thay đổi các hoạt động và không “chủ ý suy nghĩ” về vấn đề. Thường thì đây chính là lúc mà các mảnh ghép “rơi vào đúng vị trí” và rồi “tách” một cái đầy “bất ngờ.” Vào thập niên trước, các nhà khoa học nghiên cứu về thần kinh đã phát hiện ra rằng các nơ ron thần kinh vẫn tiếp tục tạo ra các mối liên hệ trong bộ não ngay cả khi chúng ta không trực tiếp suy nghĩ về một vấn đề nào đó. Trạng thái nghỉ ngơi này, có thể đó là lúc bạn trò chuyện với một người khác, lúc bạn đi bộ hay nghe nhạc, có những tác dụng rất tích cực. Vậy nên, chúng ta thường dễ đón nhận những sự kiện, những quan sát bất chợt hơn, chúng tạo ra những mối liên hệ và những khoảnh khắc lóe lên mà chúng ta vẫn cho là “không biết từ đâu đến” nhưng thực ra thì không phải vậy.

Giây phút xuất thần là những khoảnh khắc đơn lẻ, giây phút bùng nổ đột ngột

Chúng ta thường coi là giây phút xuất thần khi “ánh chớp bùng nổ lóe lên,” một tiếng “BÙM” khi những dấu chấm đơn lẻ bỗng nhiên kết nối vào nhau. Một vị cựu quản trị viên của Microsoft gọi đó là “nước trái cây,” một thứ sản phẩm của sự sáng tạo, trong khi một số người khác lại miêu tả nó là trực giác mang tính chiến lược, những nhân tố kết hợp trong một ánh chớp lóe lên chiếu thẳng vào một người, cho người đó biết tiếp theo phải làm gì, thường là với những kiến thức đã có từ trước để tạo nên những bước phát triển mới cho tương lai. Những điều này thường có xu hướng trở thành những khoảnh khắc “vĩ đại,” cảm giác giống như khi người ta đạt được một thành tựu thật lớn lao.

Tuy vậy, nhiều người lại ngại ngùng khi chỉ trải qua những cú “tách” nho nhỏ và gần như là xấu hổ vì không có được những khoảnh khắc bùng nổ hoành tráng có khả năng thay đổi hướng đi của cả một tổ chức hay thậm chí là thay đổi cả thế giới. Để viết cuốn sách này, tôi đã phỏng vấn hơn 100 người ở các độ tuổi, giới tính khác nhau, làm những công việc khác nhau ở những quốc gia khác nhau. Tôi đã trò chuyện với những nhà quản lý cấp cao và các sinh viên, y tá và các doanh nhân, các vũ công và thám tử, những người từ 18 đến 80 tuổi. Khoảng 40% trong số đó cho biết họ trải qua sự bùng nổ không phải dưới dạng một điều thật lớn lao mà chỉ là những khoảnh khắc xuất thần nho nhỏ, từng bước từng bước góp thành một giải pháp rõ ràng, một sự hiểu thấu sâu sắc. Họ đưa ra những lời bình luận như “đó là tập hợp của nhiều khoảnh khắc xuất thần dạng mini kết dính lại,” hay “đó là khi cánh cửa dần dần hé mở.” Dù vậy, trong mọi trường hợp, tất cả đều nhận ra rằng sự sẵn sàng đón nhận những điều sắp đến với mình khiến cho sự trải nghiệm đó trở thành những giây phút thật đáng nhớ.

Alain de Borton, trong cuốn Nghệ thuật du lịch (The Art of Travel) của mình, đã khắc họa một con người có đầu óc du lịch là luôn biết cởi mở với những địa điểm mới lạ, tiếp cận những nơi đó bằng sự khiêm tốn, không bao giờ có thái độ cứng nhắc, khắt khe hay quá kỳ vọng với những điều sẽ đến. Đó là một lý do giải thích vì sao “hành trình đến với giây phút xuất thần” có thể lại tốt hơn là “khoảnh khắc xuất thần đơn lẻ.” Con người ta trải qua một khoảnh khắc bừng ngộ như ánh sáng lóe lên nhưng nó chỉ đến khi chúng ta đã bỏ ra nhiều công sức, thời gian – để học hỏi, phân tích thông tin, suy ngẫm, day dứt về một vấn đề. Rồi, khi giây phút xuất thần đến, nó trở thành một chất xúc tác để ta nhận thức một cách đầy đủ công việc của mình và giá trị của nó.

Giây phút xuất thần mang đến sự sáng tỏ hoàn toàn

Sự bừng ngộ thường được định nghĩa là sự rõ ràng hoàn toàn đến một cách bất ngờ khi con người hiểu ra vấn đề gì đó hoặc tìm được cách giải quyết một vấn đề. Mặc dù sự rõ ràng là đặc điểm mang tính quyết định nhưng một số người vẫn cho rằng nó diễn ra theo các giai đoạn, tức là nhiều khoảnh khắc xuất thần nhỏ dần dần gộp vào thành sự bừng ngộ lớn lao. Có một doanh nhân so sánh trải nghiệm này với quá trình làm ảnh thời xưa, tức là dùng phim chứ không phải ảnh kỹ thuật số như ngày nay. Khi phải đối mặt với một vấn đề, đầu tiên ông trải qua giai đoạn cực kỳ mù mờ, không biết làm sao để hiểu được những thông tin đến với mình. Ở giai đoạn này, “bức ảnh” của ông chỉ toàn màu xám, đen và trắng, không có hình thù, đường nét rõ rệt. Nhưng dần dần “bức ảnh trong đầu” trở nên sắc nét hơn, bắt đầu có đường nét, gam màu đen trắng cũng rõ ràng hơn; đây là giai đoạn khi ông bắt đầu thấy được các hình khối khác nhau, sự liên

kết giữa các mảng trong bức hình. Xa hơn nữa, sau khi đã trải qua một, hai hay thậm chí là hai mươi khoảnh khắc xuất thần nho nhỏ, “bức ảnh trong đầu” càng ngày càng rõ ràng hơn. Trong giai đoạn này, ông đã có thể hình dung rõ ràng vấn đề hay giải pháp cho nó, ông thấy nhiều ý nghĩa hơn và vì thế “bức ảnh” trở nên đậm nét, có màu sắc và cho ra những hình ảnh rõ ràng. Do đó, với ông và nhiều người khác nữa, sự rõ ràng đến qua từng khoảnh khắc “lóa sáng” nho nhỏ rồi mới kết hợp, dựng lại thành sự kiện hoàn thiện.

Câu hỏi đặt ra về những giả định này – rằng những khoảnh khắc xuất thần đến bất chợt, là những “khoảnh khắc đơn lẻ,” và mang đến sự rõ ràng hoàn toàn – cho thấy tư duy bùng nổ là một trải nghiệm có thể khác nhau tùy theo từng người nhưng cuối cùng đều dẫn đến sự rõ ràng về một vấn đề hoặc cách giải quyết một vấn đề nào đó. Ba giả định tiếp theo có liên quan nhiều đến việc kích thích sự phát triển của những giây phút xuất thần.

Khoảnh khắc xuất thần không thể đoán trước nên không thể khuyến khích nó đến được

Những khoảnh khắc xuất thần có vẻ như đến bất ngờ, khi chúng ta ít mong đợi nhất. Chính vì thế, hầu hết mọi người đều cho rằng không ai có thể đoán trước rằng nó sẽ đến vào lúc nào. Tuy vậy, các nghiên cứu về thần kinh học và các bài bình luận lại cho rằng trong thực tế, chúng ta có thể tác động vào quá trình đó. Và nhờ những nghiên cứu về bộ não, chúng ta còn có thể đẩy nhanh quá trình đó, thậm chí còn tăng khả năng tạo ra những giây phút bùng nổ “theo yêu cầu.”

Các bán cầu não đóng vai trò khác nhau trong việc giải quyết vấn đề, “bán cầu não trái” sử dụng phương pháp tiếp cận mang tính phân

tích nhiều hơn để giải quyết vấn đề. Điều này có nghĩa là chúng ta thấy được những giải pháp dễ tiếp cận hơn, gọi là những “liên kết mạnh,” rút ra từ những giải pháp, những ý tưởng mà ta đã từng sử dụng trước đó hoặc ta thấy hữu dụng trong việc giải quyết một vấn đề tương tự. Nhưng khi cách tiếp cận này thất bại, bộ não của chúng ta sẽ chuyển sang suy nghĩ bằng “bên phải” nhiều hơn, tìm kiếm những thứ mà các nhà thần kinh học gọi là các “liên kết yếu,” hay các ý tưởng, các giải pháp ít quen thuộc, ít được sử dụng. Một ánh chớp xuất hiện khi bộ não của chúng ta đạt mức đỉnh hoạt động, kết nối những ý tưởng, những sợi dây liên kết ít quen thuộc với nhau. Vì tư duy phi liên kết thường dễ dẫn đến những khoảnh khắc xuất thần nên nếu chúng ta càng áp dụng “tư duy bên phải” nhanh và hiệu quả thì chúng ta càng dễ có khả năng trải nghiệm sự bùng nổ.

Một phần trong việc chuẩn bị để tạo ra giây phút bùng nổ gồm một số giai đoạn và kỹ thuật cụ thể để lái tư duy theo những hướng khác với thông thường. Vì bộ não có xu hướng tự nhiên là tìm kiếm các ý tưởng quen thuộc, các liên kết mạnh trong khi đi tìm giải pháp cho một vấn đề nào đó nên một trong những mục tiêu của cuốn sách này là mang đến cho bạn cách thức thúc đẩy ta tìm đến những liên kết yếu và sử dụng các công cụ tư duy bùng nổ để chuyển hướng bộ não khỏi hướng tiếp cận mang tính logic truyền thống.

Thông thường, chúng ta sử dụng tư duy bùng nổ ít hơn bởi vì đối với hầu hết chúng ta, tư duy theo cách đó không được thoải mái lắm. Chính vì vậy, một điều tự nhiên là chúng ta không quen khuyến khích bộ não sử dụng tư duy đó. Có lẽ, chúng ta càng hiểu và càng sử dụng các kỹ thuật để kích lệ tư duy bùng nổ thì càng dễ tạo ra “bộ nhớ cơ học” cho những khoảnh khắc bùng nổ, xuất thần. Điều đó có

thể mang đến cho chúng ta nhiều cơ hội hơn để tạo nên những bước nhảy vọt trong việc hiểu thấu vấn đề và tìm giải pháp cho vấn đề đó.

Cuối cùng, tạo ra trải nghiệm về giây phút xuất thần cũng có thể là trò chơi với những con số. Bộ não chúng ta có khoảng 100 tỉ nơ ron thần kinh. Khi chúng ta đối mặt với một vấn đề nào đó, nghiên cứu một lĩnh vực hay học hỏi một kỹ năng nào đó, các nơ ron này bắt đầu tạo ra những liên kết mới, cho dù những nơ ron ở bán cầu não phải không phải lúc nào cũng kết nối nhanh như ta mong muốn. Nhưng càng chăm chỉ tìm những liên kết, đường đi mới, khả năng tạo ra các mối liên hệ càng được cải thiện.

Khoảnh khắc xuất thần mang tính chất cá nhân, vì vậy ta không thể khích lệ nó đến với người khác được

Hầu hết các bài báo, các nghiên cứu về tư duy bùng nổ đều tập trung vào giây phút xuất thần với tư cách là trải nghiệm của những cá nhân cụ thể, cả về mặt sinh lý và tâm lý học. Nhưng trong các buổi phỏng vấn tôi đã thực hiện cho cuốn sách này, tôi đã được nghe đến việc “tạo ra những trải nghiệm xuất thần ở những người khác.” Nhiều người trong chúng ta đã giúp bạn bè mình có những giây phút xuất thần. Giây phút xuất thần “chiều xuống” là khi một người quản lý hay một huấn luyện viên giúp một người ít kinh nghiệm hơn mình đạt tới một khoảnh khắc bùng nổ bằng cách gợi ý cho người đó một cách khác để nhìn nhận vấn đề hoặc đưa ra một thông tin bổ sung “làm nên sự khác biệt.” Giây phút xuất thần “chiều lên” là khi ai đó ở một vị trí thấp hơn trong một tập thể hoặc được coi là có ít kinh nghiệm hơn đưa ra một ý tưởng vào đúng lúc để giúp cấp trên hiểu được vấn đề. Cuối cùng, nhiều người còn nhắc đến cái gọi là “giây phút xuất thần tập thể” khi một nhóm người cùng đạt đến một

khoảnh khắc bùng nổ – có thể không phải cùng một lúc, nhưng trong một khoảng thời gian nhất định. Vì vậy, chúng ta hoàn toàn có thể giúp tạo ra những giây phút xuất thần ở người khác.

Giây phút xuất thần là những sự kiện tách biệt, độc lập về địa điểm, bởi vì nó “cứ tự nhiên đến thôi”

Nếu giây phút xuất thần xảy ra ở một sa mạc thì có được tính không?

Tư duy bùng nổ giúp chúng ta đạt đến độ hiểu thấu những quan điểm phức tạp hoặc tìm ra cách giải quyết sáng tạo cho một vấn đề có nhiều điều vướng mắc. Nhưng nếu chúng ta ở trong một tổ chức không khuyến khích phong cách sáng tạo thì có ai để ý đến điều đó không? Nói cách khác, nếu ta hoạt động ở một sa mạc, một nơi không hề có sự nuôi dưỡng, hỗ trợ cho một quá trình tiềm tàng đầy nguy cơ như quá trình tư duy sáng tạo thì liệu chúng có giá trị gì không?

Nhiều người trong số những người tham gia phỏng vấn cho rằng họ phát huy được khả năng sáng tạo và trải nghiệm những giây phút xuất thần là vì tổ chức của họ đã tạo điều kiện và khuyến khích điều đó. Tổ chức đánh giá cao quá trình tư duy đó và những kết quả mà nó mang lại. Nhưng tổ chức cũng chỉ là một vế của phương trình – mỗi cá nhân cũng cần có những mặt tính cách, phẩm chất nhất định. Có năm thuộc tính chung cho cả cá nhân và tổ chức. Thứ nhất: cá nhân và tổ chức (thông qua tập thể những người làm việc cho tổ chức đó) cần có “đủ” kinh nghiệm để đánh giá đúng sự cần thiết của tư duy bùng nổ hoặc nhận thức được nó khi nó xảy ra. Tiếp đến, động cơ là yếu tố có vai trò quyết định – như một nhà quản lý đã nói, “bạn phải trả lời được câu hỏi ‘ở đó có gì cho tôi?’” Tại sao người ta

lại quan tâm đến việc sử dụng tư duy bùng nổ để học hỏi hay tìm giải pháp cho một vấn đề? Về phía cá nhân và tổ chức, sự cởi mở với những nguy cơ là một yếu tố rất quan trọng của tư duy bùng nổ bởi vì tư duy bùng nổ có nghĩa là nhìn nhận vấn đề theo cách mà chưa ai từng làm. Mỗi cá nhân cần có sự tự tin, với sự hậu thuẫn của tổ chức, rằng họ có thể hiểu, giải quyết được vấn đề và trải nghiệm những khoảnh khắc xuất thần. Loại tự tin này có xu hướng hình thành rất nhanh chóng: Một khi người ta đã trải qua cảm giác lâng lâng sung sướng mà khoảnh khắc xuất thần đem đến, người ta sẽ nghĩ rằng mình có khả năng trải nghiệm nó một lần nữa. Bằng cách học hỏi những kỹ năng để tăng cường tư duy bùng nổ, cơ hội trải nghiệm những khoảnh khắc xuất thần sẽ rất cao. Cuối cùng, khi những đặc trưng này đã ngấm sâu và có thể dễ dàng gọi lên thì tư duy bùng nổ hoàn toàn có thể trở thành một thói quen.

Tin xấu, – Tin tốt

Nhờ những phân tích phản biện lại các giả định về khoảnh khắc xuất thần, chúng ta có thể đi đến những loại giả định mới như sau:

- Khoảnh khắc xuất thần không đến bất ngờ mà xuất phát từ nỗ lực mà ta đã bỏ ra để nghiên cứu những quan điểm mới, đấu tranh với vấn đề.
- Khoảnh khắc xuất thần không phải là những khoảnh khắc đơn lẻ, sự lóe lên đột ngột mà là một loạt những “ánh chớp” nhỏ hình thành dựa vào nhau. Khi điều này xảy ra, ta cần bỏ thêm nỗ lực để tạo ra giá trị từ những khoảnh khắc này.

- Một khoảnh khắc xuất thần đơn lẻ có thể không làm sáng tỏ hẳn vấn đề nhưng nó bổ sung cho những khoảnh khắc trước đó để qua thời gian góp thành một sự rõ ràng hoàn chỉnh.
- Những khoảnh khắc xuất thần có thể rất khó dự đoán thời điểm chính xác nhưng người ta có thể kích lệ nó bằng những phương pháp tư duy khác nhau.
- Khoảnh khắc xuất thần không chỉ mang tính cá nhân, cho một người nào đó mà ta có thể khuyến khích nó xảy đến với người khác – cấp trên, cấp dưới, người ngang hàng và thậm chí cả trong một nhóm người nữa.
- Những khoảnh khắc xuất thần dễ đến trong những môi trường – cá nhân và tổ chức – có chung những đặc điểm nhất định – kinh nghiệm, động cơ, sự tự tin và thói quen.

Những giả định mới này mang đến cả tin xấu và tin tốt. Tin xấu trước: Nếu những khoảnh khắc bùng nổ lóe lên không đơn giản là cứ đến thôi thì nó có nghĩa là chúng ta sẽ phải có một trách nhiệm nào đó trong vấn đề này. Chúng ta không thể cứ ngồi đó chờ đợi, hy vọng và cầu nguyện. Thay vào đó, hành trình đến với những khoảnh khắc xuất thần có chất lượng cao đòi hỏi phải bỏ ra công sức, thời gian và tư duy theo những cách mà đối với nhiều người trong số chúng ta, cách tư duy đó không hề tự nhiên chút nào. Thêm nữa, khi khoảnh khắc xuất thần xảy ra, ta còn phải bỏ thêm nhiều công sức hơn nữa để tận dụng nó một cách triệt để. Tin xấu cuối cùng là nếu các tổ chức có thái độ nghiêm túc trong việc kích lệ những khoảnh khắc xuất thần thì khi đó môi trường trở thành một nhân tố

quyết định và để xây dựng được một môi trường tích cực cũng đòi hỏi những nỗ lực rất lớn.

Nhưng vẫn còn rất nhiều tin tốt: Nếu sự bùng nổ không đơn giản cứ đến thôi thì có nghĩa là ta có thể học những kỹ thuật để khuyến khích nó, giống như cách ta làm với sự sáng tạo vậy. Sự sáng tạo cũng như sự cách tân đều không hề “cứ đến thôi,” và các nghiên cứu đã cho thấy rằng các tổ chức có rất nhiều cách khác nhau để khuyến khích chúng phát triển. Vì vậy, nếu chúng ta học được cách thúc đẩy tư duy bùng nổ, liệu chúng ta có thể đẩy nhanh quá trình học hỏi, tìm hiểu hay giải quyết vấn đề không?

Một số nghiên cứu cho thấy các mạng lưới kết nối nơ ron trong não bộ có thể được “kéo căng,” để nâng cao hoặc giảm bớt hiệu quả hoạt động. Nhà nghiên cứu y học Martijn van den Heuvel thuộc Trường Đại học Utrecht (Hà Lan) cho biết số lượng liên kết giữa các nơ ron có tầm quan trọng thấp hơn nhiều so với hiệu suất truyền tải thông tin của các mạng lưới từ vùng này sang vùng khác của não bộ. Thêm vào đó, ông cũng khẳng định rằng “tốc độ” chuyển thông tin giữa các vùng cũng giúp ta giải thích vấn đề liên quan đến trí thông minh. Vì thế, nếu chúng ta có thể học được cách đẩy nhanh tốc độ truyền tải thông tin, tần suất và khả năng dự đoán các khoảnh khắc xuất thần, chúng ta có thể đẩy nhanh được quá trình học hỏi và giải quyết vấn đề. Cuối cùng, nếu chúng ta có thể thực sự kích lệ sự hình thành những khoảnh khắc xuất thần ở người khác, liệu có thể giúp những thành viên của những tổ chức khác nhau sáng tạo ra những cách tư duy mới trong tương lai chăng?

Hai loại xuất thần

Khi bắt đầu cuộc phỏng vấn về tư duy bùng nổ và những khoảnh khắc xuất thần, tôi đã sử dụng cụm từ “a ra rồi” để giải thích điều tôi muốn nói. Và thực sự, tất cả mọi người đều “ra rồi.”. Nhưng trước đó, có người hỏi tôi “ra rồi” theo ý tôi có nghĩa là hiểu điều gì đó hay “ra rồi” có nghĩa là tìm ra được một cách tiếp cận mới, một cách tư duy mới về một vấn đề gì đó. Rõ ràng đó là hai loại “giây phút xuất thần” phổ biến.

Thật thú vị là hai loại trải nghiệm giây phút xuất thần này – hiểu thấu và sáng tạo – đi theo hai con đường giống nhau nhưng lại hàm chứa mức độ nhấn mạnh khác nhau về cách thức đạt đến khoảnh khắc xuất thần. Khi chúng ta cố gắng học hay hiểu một thứ gì đó (một thứ tiếng mới, những lý luận chính trị hay là học cách chơi đàn ghita chẳng hạn), có thể ta không cần đến nhiều kỹ thuật để tạo ra những ánh chớp bùng nổ. Nhưng khi chúng ta đối mặt với một vấn đề khó khăn, ta có thể sẽ phải viện đến những cách tiếp cận khác nhau để tạo ra sự bùng nổ. Dù là trường hợp nào đi chăng nữa thì cũng đều trải qua những giai đoạn chung. Nhưng trước khi tìm hiểu về các giai đoạn của hành trình đến với những khoảnh khắc xuất thần, ta hãy khám phá hai loại xuất thần trước.

Giây phút xuất thần khi hiểu thấu – A hiểu rồi!

Ý tưởng ban đầu cho cuốn sách này đến với tôi khoảng mấy năm trước, khi Chris Petersen, huấn luyện viên trưởng môn bóng đá bóng bầu dục ở Đại học Boise State, đưa ra một lời nhận xét ngẫu hứng:

Chúng tôi huấn luyện các cầu thủ bóng đá bóng bầu dục trung bình trong khoảng bốn năm. Vài người trong số đó phải mất từ hai năm đến hai năm rưỡi để “hiểu ra rồi.” Hãy thử tưởng tượng xem sẽ tốt

hơn biết bao nhiêu cho cả cầu thủ và huấn luyện viên nếu ta có thể đẩy nhanh quá trình “hiểu ra rồi,” nắm bắt được hệ thống, làm thế nào để hòa nhập và những điều phải làm ở trường đại học...

Trải nghiệm giây phút xuất thần khi hiểu thấu mang những đặc trưng chung ở hầu hết tất cả mọi người. Bỗng nhiên ta thấy mình đã hiểu được tất cả những điều đã làm mình trăn trở suốt bao nhiêu lâu. Hãy nghĩ đến lúc chúng ta học đọc – sự phấn khích khi nhận ra được những con chữ mới hay đọc được một từ mà trước đó với ta hoàn toàn vô nghĩa. Hãy nhớ lại cảm giác khi bạn không còn bắt bồng những sợi dây đàn nữa mà bắt đầu tạo ra được những âm thanh thực sự. Khi chúng ta đặt được những mảnh ghép vào đúng chỗ của nó, chúng ta hiểu được toàn bộ bức tranh và mọi thứ bỗng nhiên có nghĩa. Khi nghiên cứu sinh Brent Quam và nhóm của mình, qua một dự án tư vấn cho những người sáng lập và điều hành các doanh nghiệp mới thành lập (1-2 năm) và những công ty nhỏ (3-5 năm), khám phá ra rằng các công ty không phải là những nhóm biệt lập mà nằm trên cùng một quỹ đạo, thực tế bỗng nhiên trở nên hoàn toàn sáng tỏ (giống như những trải nghiệm về khoảnh khắc bừng ngộ). Họ nhận ra rằng những nhà sáng lập thường không nghĩ rằng họ sẽ trở thành “người chủ doanh nghiệp nhỏ trong tương lai” mặc dù đó là điều hiển nhiên nếu công ty của họ tồn tại đủ thời gian. Phát hiện này có nghĩa là những nghiên cứu sinh – và các công ty – có thể dự đoán được những loại vấn đề mà các nhà quản lý có thể gặp phải khi họ chuyển sang giai đoạn “làm chủ doanh nghiệp nhỏ.”

Cũng giống như thế, khi một cô bé tuổi mới lớn “a hiểu rồi” rằng thế giới không xoay xung quanh mình, khi cha mẹ của một đứa bé kém may mắn sớm phải lìa bỏ cõi đời này chấp nhận thực tế rằng tai nạn

đã xảy ra, thì đó chính là những khoảnh khắc xuất thần mà người ta có thể thốt lên: “Giờ mình đã hiểu rồi,” “thì ra là thế,” và “sao trước kia mình lại không nghĩ đến nhỉ?” Và những khoảnh khắc đó có thể đến với tất cả mọi người, ở mọi lứa tuổi, 80 cũng như 20. Loại xuất thần thấu hiểu này xảy ra khi ta hiểu một điều gì đó mà những người khác trước ta đã hiểu rồi – chứ không phải là tạo ra thông tin mới, ta chỉ sử dụng những kiến thức sẵn có và kết hợp chúng lại với nhau để thấy được “bức tranh toàn cảnh rộng lớn hơn.”

Thậm chí cả những bậc “cáo già” cũng có thể trải qua những khoảnh khắc xuất thần thuộc loại này. Sau 24 năm tại Thượng viện, George McGovern đã nghỉ hưu vào năm 1981, ông đi diễn thuyết khắp nơi trên thế giới, kiếm tiền và theo đuổi một giấc mơ ấp ủ từ lâu. Ông mua một công ty kinh doanh đã có 43 năm tuổi đời, đang được điều hành và hoạt động rất hiệu quả, The Stratford Inn. – một nhà hàng, một khách sạn, và một khu trung tâm hội nghị ở Connecticut. Ba năm sau, công ty phá sản.

Trong một bài báo sau đó khoảng một thập kỷ, McGovern đã chia sẻ những khoảnh khắc xuất thần của chính mình. Một thời gian dài sau khi rời Thượng viện, ông đã nhận ra rằng nhiều chính sách, đạo luật mà mình ủng hộ có một phần trách nhiệm trong sự thất bại của ông với tư cách là một doanh nhân. Rất nhiều trong số những “nguyên tắc, quy định của liên bang, của bang và của địa phương được thông qua với mục đích giúp thúc đẩy tạo thêm công ăn việc làm, bảo vệ môi trường, tăng ngân sách cho trường học, bảo vệ khách hàng khỏi nguy cơ hỏa hoạn” chứa đựng những đòi hỏi mang tính quan liêu, rất bất lợi cho các doanh nghiệp nhỏ. Theo lời ông:

Tôi ước rằng những năm đương chức, tôi có kinh nghiệm thực tế về những khó khăn mà những người làm kinh doanh phải đối mặt. Nếu có những kiến thức đó, tôi đã có thể là một Thượng nghị sỹ tốt hơn và một ứng cử viên Tổng thống thấu hiểu hơn.

Đó là một khoảnh khắc xuất thần dạng thấu hiểu: McGovern đã nhận ra một điều mà những người khác đã biết, chỉ có ông là không biết.

Khoảnh khắc xuất thần thuộc loại này khá phổ biến, chẳng hạn như khi một cậu bé mới lớn nhận ra được sự khác biệt giữa quyền và đặc quyền, khi một nhà quản lý trẻ hiểu rằng phong cách điều hành của mình không thích hợp với những nhân viên chuyên ngành dưới quyền, hay khi những nhà xuất bản hiểu được ảnh hưởng to lớn của việc suy giảm số lượng độc giả ở lứa tuổi dưới 40. Về cơ bản, kiểu xuất thần này xảy ra khi một người, một thành viên của tổ chức có tất cả những thông tin cần thiết và bỗng nhiên lần đầu tiên “thấy” hoặc hiểu nó một cách trọn vẹn.

Khoảnh khắc xuất thần sáng tạo – Eureka!

Loại bùng nổ thứ hai là khoảnh khắc xuất thần mang tính sáng tạo. Trong loại này, người ta xem xét một kiến thức đã có sẵn và cố gắng hiểu xem thông tin nào còn thiếu, cần sắp xếp lại thông tin nào, có thể xem xét những thông tin đó từ một khía cạnh nào khác không hay có thể thực hiện điều gì trong những điều kiện ngặt nghèo. Kết hợp những thông tin mới hoặc những thông tin mà trước đó không có mối liên hệ với nhau thường tạo ra những sản phẩm mới, những cách tiếp cận mới để tư duy hoặc giải quyết một vấn đề. Có tần suất xuất hiện thấp hơn loại xuất thần mang tính chất hiểu thấu, khoảnh khắc bùng nổ sáng tạo lại có thể đóng vai trò rất quan trọng khi

những vấn đề mà ta phải đối mặt càng ngày càng trở nên rắc rối, phức tạp.

Có vô số những ví dụ về khoảnh khắc xuất thần sáng tạo trong lịch sử và cả ở những người tôi đã phỏng vấn. Ví dụ trong lịch sử có thể kể đến là Archimedes khi ông xem xét mối quan hệ giữa thể tích và khối lượng (Eureka!) từ một khía cạnh khác. Copernicus đập vỡ quan điểm lúc đó đang chiếm thế thượng phong về mối quan hệ giữa trái đất và mặt trời (rằng trái đất quay xung quanh mặt trời) không phải bằng cách tạo ra những thông tin mới mà bằng cách sắp xếp lại những thông tin đã có sẵn để giải thích sự bất tương đồng trong quan sát.

Các nhà doanh nghiệp là những người luôn theo đuổi những khoảnh khắc xuất thần mang tính sáng tạo. Họ “thấy” một cơ hội trong thị trường mà những người khác không thấy, họ ghép những mảnh thông tin đơn lẻ, cộc cạch lại với nhau để tạo thành cái mà chưa ai từng nghĩ đến, và họ nhìn nhận cùng một thông tin nhưng bằng những cách khác với hầu hết chúng ta. Họ sử dụng những điều kiện bất thuận lợi – sự nhỏ bé, vô danh, với nguồn lực hạn chế – làm những cú huých để theo đuổi những ý tưởng khác biệt.

Như Steve Jobs đã nhắc đến trong bài phát biểu khai mạc trong lễ phát bằng ở trường Đại học Stanford vào năm 2005, cuộc đời ông bị tác động bởi ba kinh nghiệm độc lập. Đầu tiên, ông bỏ trường đại học rồi đến kỳ ngay sau đó lại đăng ký học một lớp luyện viết chữ đẹp, đơn giản vì thích thôi. Bằng cách kết hợp hai dấu chấm hoàn toàn rời rạc – quy tắc của nghệ thuật viết chữ đẹp (tức là tượng hình và biểu tượng) và máy tính, ông đã tạo ra những biểu tượng mà suốt gần ba thập kỷ sau đó đã trở thành quen thuộc trên giao diện của

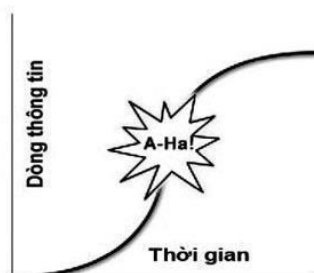
hầu hết những người dùng máy tính trên toàn thế giới. Thứ hai, ông nhận được thông báo sa thải công khai từ Apple, công ty mà ông đã sáng lập. Nhưng điều đó đã cho ông tự do, thoát khỏi tất cả những yếu tố kìm hãm để theo đuổi sự nghiệp tiếp theo của mình (NeXT). Và cuối cùng, ông được chẩn đoán bị ung thư tuyến tụy, một trong những căn bệnh ung thư nghiêm trọng nhất, căn bệnh đã thúc đẩy ông thực hiện những điều quan trọng nhất đối với mình. Những thành tựu của ông – iPod, iPhone và nhiều nhiều nữa – là những giây phút xuất thần sáng tạo có ảnh hưởng cực kỳ to lớn đến thế giới hàng tiêu dùng và công nghệ toàn cầu.

Jobs và những người từng trải nghiệm giây phút xuất thần mang tính sáng tạo đều tìm ra những thông tin mới hoặc kết hợp những thông tin sẵn có theo cách mà người khác không sử dụng. Nó vượt xa khỏi việc hiểu thấu những khái niệm mà người khác đã hiểu, nó tạo ra một điều gì đó – một sản phẩm, một dịch vụ, một quy trình – mang giá trị cao. Vậy chúng ta đạt đến hai loại xuất thần này như thế nào?

Hành trình trải nghiệm khoảnh khắc xuất thần

Cả hai loại trải nghiệm xuất thần – hiểu thấu và sáng tạo – đều phát triển theo những giai đoạn giống nhau để đạt tới khoảnh khắc bùng nổ. Mọi người thường miêu tả khoảnh khắc xuất thần của mình như một quá trình hoặc một hành trình với một vài giai đoạn nhất định. Nhiều người biểu thị nó bằng đồ thị như hình chữ S. Ở phần đầu hành trình, họ phải vất vả suy nghĩ để hiểu hoặc giải quyết một vấn đề, mà có rất ít tiến triển. Cuối cùng, họ trải qua một khoảnh khắc khi sự sáng tỏ bỗng nhiên bùng lên, đó chính là giây phút xuất thần nhưng hành trình thì vẫn tiếp tục cho đến khi họ tìm được

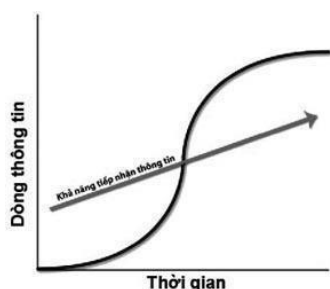
thêm nhiều cách để tạo ra giá trị từ trải nghiệm đó. Hình 1-1 cho ta thấy đường cong hình chữ S đơn giản biểu trưng cho sự bùng nổ, với đường có độ dốc lên cao và điểm mà sự “Xuất thần” xảy ra.



Hình 1-1 Đường chữ S biểu thị sự bùng nổ

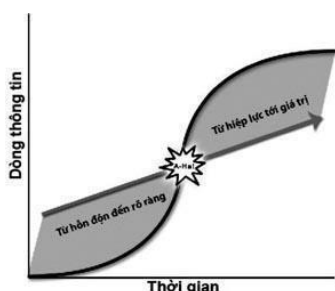
Nhưng đường cong bùng nổ xảy ra trong mối tương quan với những thông tin mà chúng ta thu nhận (hoặc cố gắng thu nhận) trong suốt quá trình chúng ta học hỏi một kỹ năng mới (một thứ tiếng, một động tác vũ đạo, thử nghiệm một lĩnh vực kinh doanh..)

Đường thẳng trong Hình 1-2 biểu trưng cho tỉ suất thu nhận thông tin. Vào giai đoạn đầu trong hành trình đến với giây phút xuất thần, ở đáy đường cong, chúng ta tiếp nhận một lượng thông tin quá lớn và chỉ hiểu được rất ít ý nghĩa của chúng. Nhưng có những người tiếp nhận và xử lý chúng nhanh hơn những người khác, chuyển chúng lên nhanh theo đường cong để đạt đến khoảnh khắc xuất thần. Bảng 1-2 thể hiện mối quan hệ giữa sự bùng nổ và thông tin tiếp nhận, cũng như điểm giao nhau giữa chúng, đó cũng chính là điểm (hay giai đoạn) ta đạt đến sự bùng nổ.



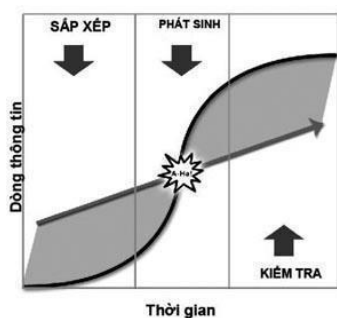
Hình 1-2 Tiếp nhận thông tin

Với dòng thông tin như vậy, chúng ta trải qua một giai đoạn rối loạn, hỗn độn. Ta cứ cố gắng nhưng không thể nào lý giải được những thông tin liên tục đổ về, cho đến khi cuối cùng ta đạt đến giây phút xuất thần. Khi khoảnh khắc xuất thần lóe lên, “những mảnh ghép” rơi vào đúng chỗ của nó và chúng ta kết hợp được các thông tin; rồi chúng ta sử dụng trải nghiệm đó như một loại chất xúc tác để có những suy nghĩ, hành động theo những cách khác với thông thường. Từ đó, chúng ta tìm ra những giá trị bằng việc áp dụng sự hiệp lực có được từ khoảnh khắc bùng nổ đối với những tình huống khác (Hình 1-3). Khi một vũ công cuối cùng cũng “bắt” vào bước nhảy, hoàn toàn đạt đến mục đích của mình, phần biểu diễn của anh ta sẽ thăng hoa tột độ; khi một nhà quản lý giúp nhân viên của mình nhận ra rằng nỗ lực kinh doanh của người đó có tác động to lớn tới mục tiêu chung của khu vực, chứ không chỉ riêng thu nhập của cô ấy, thì người nhân viên đó có thể sẽ đạt được nhiều thành tựu hơn từ việc hiểu được vai trò của mình trong một bối cảnh rộng lớn.



Hình 1-3 Từ hỗn độn đến giá trị

Chúng ta phải đi qua một vài giai đoạn để đạt đến điểm hiệp lực và tạo ra giá trị từ khoảnh khắc bùng nổ. Có ít nhất ba giai đoạn phổ biến xảy ra đối với hầu hết mọi người: sắp xếp thông tin, phát sinh bùng nổ và kiểm tra giá trị của nó (Hình 1-4).



Hình 1-4 Hành trình xuất thần

Sắp xếp thông tin

Khi chúng ta ở giai đoạn đầu, giai đoạn tất cả còn hỗn độn, ta cố gắng xác định đúng vấn đề mình đang phải đối mặt là gì và sắp xếp các thông tin bằng cách thu thập, tổ chức và xử lý chúng. Thông thường, lượng thông tin mà ta nhận được trong giai đoạn đầu này rất lớn, giống như ta đang đứng trước vòi nước mà van đang mở hết cỡ vậy. Hoàn toàn rời rạc, rối loạn. Cả những kỹ sư lành nghề nhất cũng nói với tôi về những giây phút mà họ cảm thấy hoàn toàn lạc lối, không tìm được cách nào để hiểu được những thông tin mà từ trước đến giờ họ chưa từng biết đến. Nhưng dần dần, chúng ta sắp xếp chúng theo những cách phù hợp nhất với tư duy của chúng ta – phân loại chúng thành những nhóm đơn giản hơn, xác định những yếu tố quan trọng nhất. Cuối cùng, chúng ta bắt đầu xử lý thông tin – cố gắng thử, sử dụng, tráo trộn lên để xem liệu xếp chúng vào một

nhóm khác có thể giúp làm sáng tỏ vấn đề thêm một chút không. Chúng ta để cho những thông tin này hòa quyện và bắt đầu tạo nên những cái khung mờ mà ta có thể sử dụng. Những hoạt động này có xu hướng được điều khiển bởi bán cầu não trái nhưng cũng có những lúc bộ não chúng ta thay đổi và khi đó, ta sử dụng tư duy phi tuyến. Nếu điều đó xảy ra, khoảnh khắc xuất thần sẽ đến và ta sẽ trải nghiệm cảm giác mình đã giải quyết được vấn đề hoặc hiểu được một tình huống hoàn toàn mới mẻ. Nhưng thường thì chúng ta vẫn phải tiếp tục thúc đẩy tư duy và chuyển sang giai đoạn phát sinh bùng nổ.

Phát sinh bùng nổ

Giai đoạn phát sinh chuyển tư duy của chúng ta từ dạng thông thường sang tư duy bùng nổ, tư duy mà các nhà khoa học thần kinh cho rằng tập trung trong hoạt động của bán cầu não phải. Trong giai đoạn này, con người chủ động hơn trong việc tìm ra các kỹ thuật để khuyến khích giây phút xuất thần xảy ra; xem xét những mẫu thông tin rời rạc liên quan với nhau ra sao, nhìn nhận vấn đề từ những góc độ khác và tìm kiếm những mảnh ghép còn thiếu.

Cũng trong giai đoạn phát sinh, ta có thể gặp phải những chướng ngại vật, va phải những bức tường chắn. Thay vì cản bước ta, những chướng ngại vật này có thể tạo ra một cú huých giúp ta tư duy theo một hướng khác. Nếu ta gặp phải một bức tường, nó sẽ buộc ta phải tìm cách vượt qua, đi vòng qua đó hoặc sử dụng chính bức tường đó. Nhưng, nếu ta cảm thấy mình không tiến thêm được bước nào, lắm lúc ta sẽ phải chọn con đường tránh nó ra, quyết định sẽ không lo lắng về vấn đề đó nữa. Chính điều này, dù ta không hề nhận thức được, lại cũng có thể làm phát sinh những giây phút xuất thần.

Và rồi BÙM! Cuối cùng, ánh chớp bùng nổ lóe lên. Toàn bộ sức mạnh của bán cầu não phải, những nơ ron, sóng não cùng hiệp sức và chúng ta trải qua giây phút xuất thần. Tại đúng thời điểm này, tất cả cùng đến: Ta có cảm giác về một khoảnh khắc bất ngờ (từ trên trời rơi xuống), khi mà sự hiệp lực xảy ra (“tất cả những mảnh ghép rơi vào đúng chỗ của nó”), và sự sáng tỏ (“cuối cùng mình đã hiểu rồi”). Và nếu như giây phút xuất thần đó có một ảnh hưởng sâu sắc, ta sẽ không bao giờ quên được. Ta biết mình cảm thấy thế nào nhưng các nhà khoa học về thần kinh còn biết điều gì đang diễn ra và điều đó chắc chắn là phức tạp hơn ta nghĩ rất nhiều.

Những ý nghĩa của nó có thể rất to lớn, đáng kể và dẫn chúng ta đến với giai đoạn cuối cùng.

Kiểm tra

Để kiểm chứng xem giây phút xuất thần có thực sự ý nghĩa và có giá trị không, ta đi đến giai đoạn thứ ba là kiểm tra hay chia sẻ ý tưởng với cộng đồng. Trong giai đoạn này, ta kiểm tra kiến thức bùng nổ để xem nó có ý nghĩa không và liệu ta có thể tái tạo nó không. Phương pháp phổ biến là so sánh nó với những cách tư duy có sẵn, những lý thuyết có sẵn, xem xét liệu nó có mang ý nghĩa nào đó với những người bạn, người đồng nghiệp của ta không, với cả những người không nhất thiết phải học rộng hiểu nhiều, và xem liệu khi ta nhìn lại, sự bùng nổ đó có còn mang ý nghĩa hay không.

Nếu giây phút xuất thần là đúng dẫn vượt ra ngoài một tình huống đơn lẻ nào đó thì nó sẽ có giá trị hơn. Một cầu thủ bóng đá bóng bầu dục sử dụng kiến thức mới mẻ của mình vào một trận đấu và thực hiện được hai cú cản bóng mang tính quyết định. Một tuần tra viên

đuổi theo “kẻ xấu” và những kỹ năng, hiểu biết mới của anh ta được đền đáp xứng đáng.

Chiếc hộp lớn

Cuối cùng, trải nghiệm về giây phút xuất thần có rất ít cơ hội thành công nếu không có một chiếc hộp lớn hơn để đặt nó vào đó: cá nhân và tổ chức phải khuyến khích, ủng hộ và biến nó trở thành một hoạt động đều đặn. Cá nhân cần phải bộc lộ những nét phẩm chất cốt yếu, từ kiến thức cơ bản, động cơ và sự tự tin rằng mình có thể học hỏi, giải quyết vấn đề. Còn tổ chức cần phải có môi trường biết trân trọng, đánh giá cao sự sáng tạo và tư duy bùng nổ. Nếu không có những điều đó, cho dù các cá nhân có nhiều ý tưởng hay đến đâu đi chăng nữa thì chúng cũng sẽ không được sử dụng và trở nên lãng phí.

Không gian cong

Trong thuyết tương đối, Einstein đã phát triển ý tưởng về không gian uốn cong. Không phải cường điệu quá nhưng hãy nhớ rằng đường cong biểu thị sự bùng nổ (Hình 1-1) cũng có thể coi như một không gian uốn cong. Con người có thể sẽ không tuần tự tiến từ giai đoạn này sang giai đoạn khác; hành trình đó thường được miêu tả như từng đợt, từng đợt. Có thể sẽ cần phải quay lại giai đoạn sắp xếp để thu thập thêm thông tin, đảo trộn chúng theo một cách khác. Trong giai đoạn phát sinh có thể bao gồm một vài lần đi đường vòng hay phải vượt qua một vài bức tường. Cũng như vậy, những người có xu hướng chọn phương pháp phân tích vấn đề (như kỹ sư, nhà quản lý chẳng hạn) thường nhảy từ giai đoạn sắp xếp sang thẳng giai đoạn kiểm tra, bỏ qua những kỹ năng phát sinh bùng nổ. Họ có

thể cần phải học cách chậm lại, không vội vã đi đến kết luận quá sớm.

Các nhà hoạt động môi trường và tác giả Barry Lopez đã trải qua điều gần giống như vậy khi sử dụng hình ảnh trong việc chú thích cho một cuốn truyện. Đến một thời điểm, ông sợ rằng những bức ảnh mình chụp để chú thích có thể sẽ đóng khung từ ngữ của mình trong một cái khuôn và cái khuôn đó được định hình quá sớm. Ông làm hết sức mình để câu chuyện hình thành một cách từ từ, chậm rãi nhưng những bức ảnh lại đóng ông vào một lối nghĩ, lối viết nhất định. Bước nhảy đến một cái khuôn, một giải pháp như thế có thể sẽ không phải là vấn đề nếu sự bùng nổ cần thiết xảy đến ngay trong giai đoạn sắp xếp thông tin. Nhưng đôi khi cũng đáng để ta chậm lại một chút, xem xét những giải pháp, ý tưởng, khả năng khác có thể đến với mình nếu ta dứt khoát cố gắng làm phát sinh sự bùng nổ, chuyển từ tư duy thuần phân tích sang tư duy bùng nổ.

PHẦN I: TỔ CHỨC THÔNG TIN: NẮM VỮNG BẢN ĐỒ

Trong một cuộc hành hương, không gì sung sướng bằng lúc bắt đầu.

-- Nhà văn Mỹ Charles Dudley Warner (1892-1900)

Khởi đầu của một cuộc hành trình thường bắt đầu bằng những công việc chuẩn bị đôi khi khiến ta mệt mỏi – chọn địa điểm, tìm và sắp xếp các vật dụng, rồi sau đó, khi chuyển đi bắt đầu, ta phải xử lý những vấn đề phát sinh trên đường. Thông thường, hành trình đến với giây phút xuất thần cũng như vậy – sự hứng khởi khi chuẩn bị được học hỏi những điều mới mẻ, đón nhận những thách thức mới.

Nhưng rồi chẳng mấy chốc, thử thách thực sự bắt đầu trở nên quá lớn, và ta buộc phải giải quyết từng bước một.

Hai chương tiếp theo sẽ phác họa giai đoạn ban đầu này của hành trình đến với giây phút xuất thần: tổ chức, sắp xếp vấn đề và những nguồn thông tin ban đầu. Chương 2 tập trung vào cách xác định “đích đến,” hay chính là vấn đề cần giải quyết, xem xét hai loại vấn đề – những vấn đề rõ ràng và những vấn đề còn mập mờ đòi hỏi ta phải nghiên cứu nhiều hơn để hiểu được bản chất thực sự của chúng. Những vấn đề thuộc loại thứ hai là những vấn đề thường cần đến tư duy bùng nổ.

Chương 3 sẽ tập trung vào giai đoạn sắp xếp: thu thập, tổ chức và xử lý thông tin. Đây là giai đoạn logic mà đôi khi, đặc biệt là trong phân đoạn xử lý thông tin, có thể dẫn đến những giây phút xuất thần.

2. Đích đến: Vấn đề là gì?

Nếu tôi chỉ có một giờ để giải cứu thế giới, tôi sẽ dùng 55 phút trong đó để xác định vấn đề và chỉ 5 phút để đi tìm giải pháp.

--Albert Einstein

Chỉ cần quan sát thôi, bạn đã có thể nắm bắt được rất nhiều điều.

-- Yogi Berra

Tờ New York Times thường xuyên dành hai trang cho mục bí ẩn – các thám tử điều tra một vụ án, tìm kiếm bằng chứng, hình thành các giả thuyết và cố gắng giải quyết vụ án đó. Các thông tin thường không hề có mối liên hệ nào với nhau, khiến cả các thám tử và nạn nhân bối rối.

Các thám tử ở đây là các bác sỹ: bác sỹ nội trú, sinh viên y khoa, chuyên gia có hàng chục năm kinh nghiệm. Mỗi vụ án giống như một bộ phim truyền hình mini – một sự kiện xảy ra, các thám tử bắt tay vào điều tra rồi cuối cùng chỉ để phát hiện ra rằng đôi khi vấn đề ban đầu họ nghĩ thật ra lại không phải là vấn đề thực sự. Họ cố gắng hết sức, thử nhiều cách khác nhau và thường sẽ trải qua giây phút xuất thần khi tìm ra giải pháp hoàn hảo. Trong những bộ phim như vậy, họ luôn tìm ra giải pháp. Và khi đã tìm ra rồi, trở thành những thám tử cừ khôi, họ bắt đầu suy nghĩ về những bài học họ có thể rút ra từ trải nghiệm đó.

Trong một tập gần đây, có một vị thám tử đã nghe theo lời khuyên của Yogi Berra: Ông đã nắm bắt được rất nhiều điều chỉ nhờ vào quan sát của mình. Lần đầu tiên gặp bệnh nhân, ông đã thấy một

manh mối: một đôi bàn tay rất lớn. Nhưng vì từ trước đến giờ, trong suốt từng đó năm nghiên cứu y học, chẳng có bác sỹ nào nhắc đến những bàn tay kích cỡ quá khổ cả nên Tiến sĩ John Helfrich tạm thời bỏ dấu hiệu này sang một bên. Bệnh nhân 51 tuổi với vô số những triệu chứng rất bí ẩn: những cơn đói vô độ, huyết áp cao dù ông ta có thói quen ăn uống tốt và tập thể dục đều đặn, khó thở, không bao giờ ngủ được quá 90 phút. Ông ta có thể ngủ, vào bất cứ lúc nào, ở bất cứ chỗ nào – khi đang họp, lúc đang lái xe, và tất nhiên là cả lúc nằm trên giường nữa – nhưng không thể nào ngủ được quá 90 phút. Còn nữa, sau khi qua tuổi 40, bệnh nhân còn phát triển thêm nhiều triệu chứng khác. Ông bị ngã và phát hiện ra rằng xương mình rất mỏng và yếu, ông bị mọc mụn và phải gắn mắc cài trên răng để điều chỉnh khớp cắn. Suốt nhiều năm, các chuyên gia thuộc các chuyên ngành từ dị ứng cho tới nội tiết đã cố gắng chữa trị từng bệnh, như huyết áp, các vấn đề về ăn uống và giấc ngủ chẳng hạn, nhưng không biện pháp nào tỏ ra có hiệu quả. Vì chứng rối loạn giấc ngủ của bệnh nhân trở thành triệu chứng chủ đạo (hay ít nhất là bệnh nhân để ý đến triệu chứng này nhất) nên ông đã đến chỗ Helfrich, một chuyên gia về giấc ngủ.

Một lần nữa, Tiến sĩ Helfrich lại làm tất cả những công đoạn kiểm tra, xét nghiệm thông thường – đo huyết áp và nhịp tim, xét nghiệm máu, hỏi bệnh nhân những câu hỏi cần thiết – nhưng có điều gì đó vẫn không ổn ở đây. Xét nghiệm máu cho thấy cơ thể bệnh nhân sản sinh ra một lượng lớn hormone tăng trưởng, có khả năng ông bị một căn bệnh gọi là bệnh to cực, một căn bệnh thường dẫn đến kích cỡ quá khổ của tay, chân và mặt. Trong thực tế, Tiến sĩ Helfrich đã đúng: Ông đã phát hiện ra một khối u trong tuyến yên của bệnh nhân, và trong vòng một tháng sau khi phẫu thuật cắt bỏ khối u, bàn

tay, bàn chân và mặt của bệnh nhân đã xẹp trở về kích thước bình thường. Huyết áp hạ xuống, thở bình thường (vì áp lực lên mô mũi đã không còn), không còn những rối loạn về ăn uống và giấc ngủ nữa.

Một câu hỏi được đặt ra, tại sao từng đó những chuyên gia lại không hề để ý đến việc bệnh nhân có bàn tay và khuôn mặt ngoại cỡ và nghĩ đến triệu chứng của bệnh to cực? Tại sao không ai tìm ra vấn đề chính mà cứ đi chữa trị những triệu chứng đơn lẻ?

Có một câu trả lời đó là các thông tin và các triệu chứng phát sinh thành những hiện tượng trong thời gian dài – bệnh mất ngủ, bệnh dị ứng và huyết áp, đến mức khó có thể thấy được mối liên hệ giữa chúng. Như một bài báo trên tờ New York Times đã nhận xét, “[các triệu chứng] phát triển một cách độc lập, cách nhau đến hàng năm, và mỗi triệu chứng lại được xác định bởi một chuyên gia khác nhau. Để liên kết, tìm ra mối liên hệ giữa những triệu chứng này đòi hỏi phải có trí tưởng tượng mà cả bệnh nhân và các bác sỹ đều không làm được điều đó.”

Nhưng Helfrich đã đi theo phương châm của Einstein và sử dụng thời gian vào việc xác định vấn đề thực sự của bệnh nhân hơn là chữa trị triệu chứng mất ngủ theo đúng chuyên môn của ông. Nhờ vậy, ông đã tìm ra khối u tuyến yên, đưa ra lời giải đáp cho tất cả những triệu chứng tưởng như không hề có mối liên hệ đó. Khi vấn đề đã được làm sáng tỏ thì việc áp dụng giải pháp trở nên cực kỳ đơn giản.

Helfrich là bác sỹ đầu tiên vận dụng được “hành động tưởng tượng” đó, bắt đầu từ việc ông sẵn sàng chậm lại và thực sự nhìn vào bệnh

nhân. Các bác sỹ khác đã bỏ qua việc chẩn đoán, dù những triệu chứng hiển hiện ngay trước mắt họ, phát triển theo thời gian. Họ bị mắc vào cái gọi là “sự mù quáng vô ý,” bỏ qua những điều quan trọng bởi vì họ không hề trông đợi sẽ nhìn thấy nó. Helfrich thì khác, ông để ý tới những yếu tố mà những người khác đã bỏ qua và nhận ra rằng đó chính là những mảnh ghép quan trọng nhất của bức tranh. “Một tia sáng lóe lên trong đầu ông khi ông nhìn thấy bệnh nhân. Trước đó, ông đã từng nghe nói về một bệnh nhân nữ phải chịu đựng căn bệnh này trong suốt nhiều năm liền bởi vì không ai phát hiện ra rằng bà bị bệnh to cực. Khi nhìn thấy bệnh nhân, ông đã nhớ ngay đến trường hợp đó.” Ông có kiến thức và kinh nghiệm từ những lần chẩn đoán sai trước đó, ông có sự ham biểu biết và thói quen chậm lại để đào sâu, tìm ra vấn đề chính.

VẤN ĐỀ LÀ GÌ?

Công thức của vấn đề thường mang tính cốt yếu hơn giải pháp giải quyết nó vì giải pháp đôi khi chỉ là chuyện kỹ năng toán học và thử nghiệm.

-- Albert Einstein

Câu chuyện của Tiến sĩ Helfrich cho ta thấy bước đi đầu tiên, mang tính quyết định trong quá trình đi tới sự bùng nổ hay những giây phút xuất thần: tìm ra vấn đề cốt lõi. Ông đã dành thời gian để hiểu và xác định những chướng ngại vật có thể gặp phải trong cuộc hành trình. Cách tiếp cận vấn đề của ông đòi hỏi công thức hay nói cách khác là sự đánh giá, hơn là bắt đầu bằng một giả định cho rằng mình đã biết vấn đề đó là gì. Trong khi những chuyên gia khác tìm kiếm giải pháp từ góc nhìn của chính mình thì Helfrich, giống như

Einstein, tập trung vào việc xác định vấn đề và tránh vội vàng đi đến những hướng giải quyết.

Helfrich từng bước một đạt tới sự bùng nổ và đưa ra được chẩn đoán cuối cùng. Đầu tiên, không như một vài chuyên gia khác, ông không tự cho rằng mình đã biết vấn đề (làm sao ông có thể tự cho là vậy trong khi ông thừa biết các chuyên gia khác đã cố gắng chữa trị cho bệnh nhân trong suốt hơn 15 năm). Vì thế, ông coi bệnh nhân như một vùng đất mới, cần phải tìm hiểu, khám phá để lập bản đồ. Ông bắt đầu bằng việc thu thập các thông tin, từ báo cáo của những người đã tham gia chữa trị trước đó, từ chính bệnh nhân. Chắc chắn lượng thông tin là rất lớn, hỗn độn và rời rạc, từ vô số các báo cáo qua các năm, nhận xét của các chuyên gia trong các lĩnh vực khác nhau. Tiếp đó, ông cần phải sắp xếp những thông tin này, phân loại theo cách để ông có thể hiểu hết được chúng. Ông đã có sẵn một vài nhóm để sắp xếp thông tin, như tiền sử triệu chứng chẳng hạn, nhưng ông cần phải xếp lại và tìm ra những khuôn mẫu bên trong đồng dữ liệu khổng lồ đó. Helfrich xếp thông tin theo thứ tự để quyết định liệu thông tin nào có khả năng giải thích toàn bộ tình trạng bệnh của bệnh nhân và có thể kết nối tất cả những triệu chứng có vẻ mâu thuẫn nhau thành một thứ dễ hiểu. Đối với Helfrich, bàn tay quá khổ nổi lên là một yếu tố mang tính quyết định, một manh mối mà ông đã để ý từ đầu nhưng lại tạm thời gác sang một bên. Nhưng chính manh mối đó cuối cùng đã giúp ông xác định được căn bệnh: tình trạng rối loạn hormone. Cuối cùng, khi Helfrich xử lý các thông tin, bao gồm cả việc khai thác những khả năng khác nhau – rối loạn giấc ngủ, bệnh về máu hoặc một bệnh nào đó khác – ông đã chuyển từ các chi tiết, triệu chứng sang giả thuyết hay những cách có thể giải thích được vấn đề đang xảy ra với bệnh nhân của mình.

Hơn hết, ông đã nhắm tới cái mà những người khác không thấy và phát hiện ra mối liên hệ giữa những triệu chứng rời rạc. “Hành động tưởng tượng” của Helfrich hay “giây phút xuất thần” đến khi ông tích hợp được những chi tiết và những triệu chứng tưởng chừng hoàn toàn không liên quan vào một bức tranh hoàn chỉnh. Bằng cách kết hợp những thông tin riêng lẻ và xem xét chúng từ những khía cạnh khác nhau, ông đã đi đến một chẩn đoán chính xác. Việc ông nhận ra rằng bệnh nhân có một khối u trong tuyến yên đã giải thích được tất cả những triệu chứng khác, trong đó có chứng rối loạn giấc ngủ.

Helfrich đã thành công một phần nhờ vào việc quan sát. Thay vì hành động khi không có đủ sự hiểu thấu về vấn đề, ông đã chậm lại để quan sát. Rồi, khi đã tìm ra giải pháp, giây phút xuất thần xuất hiện, ông cũng nhận ra rằng mình vẫn còn rất nhiều việc phải làm để khẳng định hoặc bác bỏ chẩn đoán đó. Khi thấy triệu chứng của bệnh nhân biến mất chỉ trong một tháng sau phẫu thuật cắt bỏ khối u, ông đã chứng minh được giá trị của sự bùng nổ mà mình trải qua.

HÃY ĐẶT CHO TÔI NHỮNG BÀI TOÁN, HÃY CHO TÔI VIỆC LÀM...

Hãy đặt cho tôi những bài toán, hãy cho tôi việc làm, hãy cứ giao cho tôi bản mật tị bí hiểm nhất hoặc một công trình phân tích phức tạp nhất đi, ấy thế là tôi được sống trong bầu không khí thích hợp với tôi rồi đó. Lúc bấy giờ tôi chẳng màng đến thứ kích thích tố nhân tạo này nữa đâu... Tôi cần có một liều kích thích về tinh thần. Vả chăng, đó cũng là lý do tại sao tôi lại chọn cái nghề kỳ cục này, hay nói đúng hơn, lý do tại sao tôi đã tạo ra nó, bởi lẽ trong loài người như tôi... tôi là kẻ độc nhất trên cõi đời này.

--Sherlock Holmes, “Dấu bộ tứ”

Từ loài người thời nguyên thủy còn ăn ở trong hang động luôn muốn chạm khắc nên những thứ giá trị tốt hơn đến những đứa bé đòi chơi những chiếc móc treo điện thoại sắc sỡ, con người luôn mang trong mình sự tò mò. Chúng ta cần những thách thức và dường như chúng ta chẳng bao giờ thiếu chúng.

Có ít nhất ba loại vấn đề phổ biến. Chúng ta thường xuyên gặp phải những vấn đề tương đối dễ hiểu, có thể giải quyết mau chóng bằng tư duy logic. Những vấn đề thuộc loại này mỗi ngày ta gặp đến hàng chục lần, từ nhỏ – toa let bị tắc, mất thư, con cái ngã bị trầy đầu gối – đến lớn, như đường điện bị chập, nhân viên thu ngân liên tục mắc lỗi, một khách hàng chậm thanh toán đã 30 ngày. Những vấn đề này thường được xếp vào loại “dễ xác định,” “rõ ràng.”

Lại có những vấn đề chúng ta tự “phát hiện” ra. Thông thường, đây là những vấn đề khó xác định, “tiềm ẩn” và để giải quyết những vấn đề thuộc loại này thường đòi hỏi tư duy bùng nổ. Đã không ít lần, chúng trở thành những sáng kiến kinh doanh, những phát minh vĩ đại, như phát minh bóng đèn của Edison, máy nghe nhạc iPod của Apple hay dịch vụ ngân hàng lưu động của Ngân hàng Wizzit ở Nam Phi chẳng hạn.

Loại vấn đề thứ ba – loại pha tạp – thì bề ngoài tưởng như dễ xác định, đơn giản nhưng thực tế lại là loại “tiềm ẩn” khoác chiếc áo của loại đơn giản. Bệnh nhân đến với Tiến sĩ Helfrich để chữa rối loạn giấc ngủ hóa ra lại bị một căn bệnh hoàn toàn khác, ít rõ ràng hơn người ta tưởng rất nhiều. Một điều thú vị là chúng ta gặp phải những vấn đề thuộc loại này nhiều hơn ta nghĩ. Một nhân viên thu ngân

thường xuyên mắc lỗi có thể không phải bởi vì khả năng tính toán kém mà vì bị chi phối bởi những rắc rối cá nhân, những vấn đề khó giải quyết hơn nhiều.

Chúng ta có thể coi những vấn đề thuộc loại đơn giản và lai tạp/tiềm ẩn là hai đầu của con đường đưa chúng ta đến những vấn đề trong cuộc sống. Những vấn đề đơn giản, dễ xác định thường có khung thời gian ngắn hơn, chúng xuất hiện bất ngờ và có thể nằm trong một loạt những vấn đề sẵn có, tiềm tàng khả năng xảy ra một cách thường xuyên, đều đặn. Tù nhân trốn trại (hoặc tìm cách trốn trại) rất có thể tiềm tàng nguy cơ xảy ra bất cứ lúc nào. Trong khi đó, những vấn đề thuộc loại lai tạp và tiềm ẩn lại có xu hướng khiến chúng ta mất nhiều thời gian, công sức hơn để nhận ra, để xác định. Những vấn đề này khó giải quyết hơn và thường cần đến những giây phút xuất thần. Tù nhân trốn trại là một vấn đề hoàn toàn rõ ràng nhưng Cảnh sát trưởng Gary Raney thực tế lại gặp phải một vấn đề thuộc dạng lai tạp, khó nhận ra và khó giải quyết hơn. Cũng giống như chẩn đoán của Tiến sĩ Helfrich, những vấn đề lai tạp và tiềm ẩn thường đòi hỏi sự thay đổi về cách tư duy. Phần tiếp theo sẽ đi sâu tìm hiểu, khai thác kỹ hơn về mỗi loại.

VẤN ĐỀ RÕ RÀNG – ĐƠN GIẢN VÀ KHÔNG CẦU KỲ

Những bí ẩn trong bộ sách về Sherlock Holmes của Arthur Conan Doyle thường đưa ra những vấn đề rõ ràng, phù hợp với kỹ năng tư duy siêu logic của vị thám tử lừng danh. Holmes là một bậc thầy trong việc thu nhận và giải nghĩa những thông tin tưởng như hoàn toàn không có mối liên hệ với nhau. Một đoạn trong phần Cuộc phiêu lưu của viên ngọc bích màu xanh da trời đã cho thấy khả năng quan sát thiên tài và cách mà ông sắp xếp, tổ chức thông tin thành

một tổng thể logic. Trong đoạn này, Holmes bảo ông bạn Watson của mình quan sát một chiếc mũ để suy luận về chủ nhân của nó. Watson đã làm theo và cuối cùng rút ra được thể này:

Tôi cầm chiếc mũ sờn rách lên, buồn bã xoay xoay nó trên tay. Đó là chiếc mũ hình tròn, màu đen giản dị, đã sờn quá nhiều, lớp lót bên trong bằng dạ sơn màu đỏ, nhưng bây giờ đã bạc màu hết. Không có nhãn hiệu của nơi sản xuất. Nhờ Holmes nói nên tôi cũng tìm thấy phần bên có mấy chữ cái "H.B." Tôi còn nhìn thấy mấy lỗ nhỏ dùng để buộc dây, nhưng sợi dây đã mất. Nhìn chung, chiếc mũ không có gì đặc biệt ngoài những vết sờn rách, bẩn thỉu và dường như chủ nhân của nó đã cố gắng che đi những chỗ bị bạc màu bằng cách quét mực vào đó.

Sau đó, Watson nhận xét, : “Tôi chẳng thấy gì cả.”

Holmes trả lời, : “Không phải, trái lại, anh nhìn thấy tất cả, nhưng anh không chịu đầu tư suy nghĩ về những cái anh nhìn thấy. Anh quá rụt rè trong việc đưa ra kết luận .”

Rồi, Holmes từng bước một giải thích những quan sát của mình về chủ nhân của chiếc mũ, vẽ ra chân dung của một con người thông tuệ; trong khoảng ba năm trước làm ăn khá phát đạt nhưng hiện nay đã sa sút và bắt đầu dính vào những thói xấu nguy hại (có thể là nghiện rượu). Cuối cùng, Holmes nói, vợ của người này không còn yêu anh ta nữa.

Giống như Watson, tất cả chúng ta, những người đọc, đều cực kỳ ngạc nhiên.

Thật đơn giản, thưa ngài Watson và quý vị bạn đọc. Holmes tiếp tục thể hiện sức mạnh tư duy thiên tài của mình.

Trí thông minh của người này là một điều hết sức rõ ràng vì chiếc mũ có kích cỡ khá lớn, chỉ vừa với đầu của một người có bộ não và xương sọ lớn. Chiếc mũ đã có ba năm tuổi (lỗi một), nhưng chất lượng hảo hạng nếu ta nhìn vào những lớp lụa lót trong. Nếu ba năm trước đây người này có đủ tiền để mua chiếc mũ như thế này và đến giờ vẫn chưa thay, Holmes lý luận, thì rõ ràng giờ việc làm ăn của anh ta đang rất tồi tệ. Thêm bằng chứng nữa là anh ta đã cố gắng che những vết bạc màu bằng mực. Nói trước đây anh ta cẩn chu, cẩn thận là bởi vì chiếc mũ có lỗ để xỏ dây mà người bán mũ không bao giờ bán cả dây, muốn có dây phải mua riêng. Một người đã mua dây xỏ vào mũ để tránh bị bay thì chắc chắn phải là người rất cẩn thận, cẩn chu. Cuối cùng, kết luận của Holmes về tình yêu của người vợ xuất phát từ việc anh quan sát thấy rằng đã nhiều tuần liền, chiếc mũ không được giặt mà một người vợ quan tâm đến chồng sẽ không bao giờ để chồng mình ra đường với một chiếc mũ như thế.

* * *

Rất nhiều vấn đề rõ ràng, giống như chiếc mũ của người chủ nhân bí ẩn trong câu chuyện trên, có thể được giải quyết ngay bằng những cách tiếp cận đơn giản. Thông thường, cách giải quyết vấn đề theo tư duy logic bắt đầu bằng việc xác định mục đích hay vấn đề, mà bản thân bước này đôi khi cũng là một thách thức khá lớn. Bước tiếp theo bao gồm thu thập thông tin về hiện trạng và các khả năng, tạo ra và đánh giá các biện pháp với những nguồn lực sẵn có, và hành động hay thực thi giải pháp. Cuối cùng, để giải quyết tốt một vấn đề cần phải có đánh giá kết quả thực hiện. Về bản chất, ta đã thấy được

cách tiếp cận trong vấn đề về y học ở đầu chương này cũng như thử thách mà Sherlock Holmes đặt ra cho Watson, với điều kiện là ta xác định được “đúng” vấn đề.

Holmes nói rằng bất cứ ai trong chúng ta cũng có thể giải quyết những vấn đề rõ ràng nếu có ba kỹ năng cốt yếu của một “thám tử lý tưởng”: kiến thức (về các lĩnh vực đa dạng, rộng lớn), khả năng quan sát, và các kỹ năng suy luận. Chẳng hạn, trong một ca phẫu thuật kéo dài, một thách thức đặt ra là phải cho bệnh nhân đủ lượng thuốc mê. Xác định lượng thuốc mê đúng dựa trên độ tuổi, cân nặng, tình trạng thể chất của bệnh nhân, lượng thuốc này ở mỗi bệnh nhân là khác nhau nếu ta thực hiện một ca phẫu thuật kéo dài có thể lên tới 5 đến 12 tiếng. Sự tập trung cần thiết, thường xuyên theo dõi và điều chỉnh, có thể sẽ rút hết sức lực của một bác sỹ trong suốt quá trình phẫu thuật, điều này rất có thể sẽ làm bác sỹ mắc sai lầm. Vì vậy, vấn đề ở đây rõ ràng là phải làm thế nào để tránh các sai sót, tránh để sự mệt mỏi làm ảnh hưởng đến việc kiểm soát, theo dõi và duy trì lượng thuốc mê ở mức chính xác trong suốt quá trình phẫu thuật. Để giải quyết vấn đề này đòi hỏi phải có kiến thức về thuốc mê, sự quan sát cách làm việc của các bác sỹ, và suy luận để tìm ra một giải pháp đáng tin cậy và logic: Hệ thống gây mê hoàn toàn tự động có chức năng xác định mức độ, điều chỉnh lượng thuốc mê mà không cần đến sự theo dõi liên tục của bác sỹ. Hệ thống này đã được sử dụng trong khoảng 40 ca phẫu thuật ở Mỹ.

Những vấn đề rõ ràng, dễ hiểu là những vấn đề mà nhiều người phải đối mặt và phải giải quyết hàng ngày. Nhưng càng ngày càng phổ biến, càng ngày càng mang đến nhiều thách thức hơn là những vấn đề không rõ ràng, phát sinh một cách từ từ và thường đòi hỏi chúng

ta phải đi theo hành trình xuất thần để giải quyết chúng. Những vấn đề như thế thường là thuộc loại tiềm ẩn.

NHỮNG VẤN ĐỀ LAI TẠP VÀ “TIỀM ẨN”

Để đưa ra những câu hỏi mới, những khả năng mới, để xem xét vấn đề cũ từ những khía cạnh mới đòi hỏi phải có trí tưởng tượng mang tính sáng tạo...

-- Albert Einstein

Trái với những vấn đề rõ ràng, dễ hiểu, những vấn đề kiểu “tiềm ẩn” (và cả những vấn đề lai tạp mà ban đầu xuất phát là những vấn đề rõ ràng và sau này chuyển thành những vấn đề tiềm tàng) đòi hỏi phải có sự thay đổi từ tư duy thuần logic sang tư duy bùng nổ. Chúng thường cần đến “hành động tưởng tượng,” một bước nhảy từ tư duy logic sang một cách tư duy khác. Ta có thể thấy những ví dụ tiêu biểu nhất từ những người làm kinh doanh.

Jayne Mullaney rất thích làm vườn, sau nhiều năm làm chuyên gia thiết kế vườn và kinh doanh vườn ươm, cô đã hiểu hết về những loài cây mình có. Cô biết tên của chúng theo tiếng Latin, lượng ánh nắng, nước và thức ăn mà mỗi loại cây cần, trồng lúc nào và trồng ở đâu là thích hợp nhất – mọi thứ mà một chuyên gia có thể biết còn một người mới bắt đầu thì không.

Mullaney chuyển từ vùng sa mạc Arizona đến vùng sa mạc cao hơn ở miền núi phía Tây, giữa Sierra/Cascade và dãy Rocky. Hạ cánh ở Idaho, cô bắt đầu làm việc với tư cách là người thiết kế vườn trong một vườn ươm. Người chủ vườn ươm, đến từ vùng tây bắc Thái Bình Dương trù phú, đã trồng đầy vườn ươm của mình những giống

cây có nguồn gốc từ quê hương mình. Bà ấy yêu cầu Mullaney thiết kế và chọn cây cho khu vườn của một khách hàng, công việc mà Mullaney đã thực hiện suốt nhiều năm khi còn ở nhà. Nhưng, khi cô bước vào vườn, đầy những loại cây hoàn toàn khác với những loại cô vốn đã quen thuộc, cô bỗng lạc lối. Cô thấy dường như tất cả những loại cây này chẳng có chút hợp lý nào với vị trí của chúng bởi vì chúng hoàn toàn xa lạ, và vì vậy cô không biết mình nên chọn loại nào để thiết kế khu vườn cho khách hàng. Cô mất đến hơn hai tiếng mới chọn được cây trong khu vườn ươm nhỏ xíu bởi vì cô bị choáng ngợp. Một chuyên gia thiết kế vườn đã có nhiều năm kinh nghiệm làm việc với hàng ngàn loại cây khác nhau như cô mà vẫn cảm thấy bối rối và nản lòng. Nhưng trong sự nản lòng ấy, khoảnh khắc xuất thần đã xuất hiện. Cô bỗng nhận ra rằng cảm giác “lạc lối” là cảm giác mà những khách hàng đến vườn ươm của cô luôn phải đối mặt, bởi vì những loại cây đó, đối với họ, hoàn toàn xa lạ.

Việc Mullaney không thể tìm được những loại cây mình muốn (và đó chính là những loại cây mà cô biết mình muốn) đã giúp cô khám phá ra một vấn đề cần phải giải quyết: làm thế nào để giúp khách hàng tự chọn các loại cây để trồng trong vườn mà không cần đến sự tư vấn của những chuyên gia làm vườn. Cô muốn xóa bỏ cái bí ẩn đằng sau việc thiết kế vườn để những người bình thường có thể làm được những điều mà đối với cô hoàn toàn tự nhiên. Cô thay đổi quan điểm và bắt đầu tư duy như một người mới bắt đầu học làm vườn. Bằng cách định hình lại vấn đề của mình, cô đã khám phá ra một vấn đề mới, một ý tưởng đã gieo hạt giống cho một công việc kinh doanh trong tương lai – một Website website chuyên hỗ trợ khách hàng thiết kế và chọn lựa cây cho khu vườn của mình. Bằng tư duy theo hướng mới, như một người mới học làm vườn, cô đã có những ý

tưởng mới về cách tổ chức một vườn ươm. Một người mới bắt đầu có thể sẽ thấy có ích nếu biết cách trồng cây “theo mùa”: cây nào nở hoa vào mùa hè, cây nào nở vào mùa thu khi thời tiết mát mẻ hơn và ánh nắng ít gay gắt hơn. Rồi Mullaney nhận ra rằng mặc dù người mới bắt đầu thường không biết cách chọn các loại cây cụ thể nhưng nhìn chung họ đều biết mình thích màu gì hơn, xanh hay da cam, tím hay vàng. Sở thích đó giúp cô suy nghĩ kỹ việc sắp xếp vườn ươm: trồng những cây có cùng gam màu với nhau và trồng theo từng mùa. Sau đó, cô lại xếp chúng theo mức độ hấp thụ ánh sáng và chiều cao cây.

Cuối cùng, một khách hàng có thể ghé thăm Website website và nói, : “tôi muốn một khu vườn mùa hè, tràn ngập ánh nắng, với thật nhiều màu tím... Màu tím cao, trung bình, thấp.” Website khi đó sẽ cho khách hàng xem các loại cây và kết hợp chúng thành một đồ án, đồ án này có thể dùng để mua cây và thiết kế một khu vườn. Hoặc, trang web cũng có thể là một công cụ để thiết kế một khu vườn thông qua việc điền các thông số, đưa ra những lựa chọn về các loại cây khác nhau. Nó có thể cung cấp thông tin về việc làm vườn, chăm sóc, giữ gìn và thiết kế vườn, tất cả trong một cách thật đơn giản và gọn gàng: một cửa hàng cho bất cứ ai cần sự hỗ trợ về vườn tược, đặc biệt là những người mới bắt đầu. Mullaney, trong “giây phút xuất thần” đó, đã nhận ra rằng thị trường không có bất cứ một trang web hay một nguồn thông tin nào cho những người mới bắt đầu làm vườn để thiết kế và chọn lựa cây trồng cho khu vườn của chính mình.

Mullaney và đối tác của mình, Mary Ann Newcomer, đang trong quá trình phát triển ý tưởng kinh doanh đó thành một website theo

hướng thiết kế vườn từng bước một. Sử dụng những câu hỏi đơn giản, trang web giúp cả những người mới bắt đầu và những người đã có kinh nghiệm định hướng cho khu vườn của mình dựa trên kích cỡ, lượng ánh nắng, hướng và các màu sắc mong muốn tùy theo mùa. Trong trường hợp của Mullaney, vấn đề tiềm ẩn và tư duy bùng nổ đến từ sự nản lòng khi cô buộc phải tư duy từ một góc độ khác, góc độ một người mới bắt đầu.

Sự nản lòng là một trong những động lực phổ biến của những vấn đề tiềm ẩn. Einstein đã không thể tìm được sự tương thích giữa hai nghiên cứu; Gary Raney không thể chấp nhận rằng an ninh là vấn đề duy nhất dẫn đến vụ tù nhân vượt ngục. Và cũng giống như Jayne Mullaney, Mario Moretti Polegato đã tìm thấy khoảnh khắc xuất thần sáng tạo của mình ở vùng sa mạc, ở ngoại ô Reno, bang Nevada. Vào đầu những năm 90 của thế kỷ trước, Polegato tham dự một cuộc hội thảo với tư cách là đại diện cho công ty sản xuất rượu của gia đình mình. Trong một quãng đường xóc từ trung tâm thị trấn đến sa mạc, khoảng 15 phút, ông thấy chân mình bỗng trở nên nóng bỏng và mồ hôi cứ đọng lại ở bàn chân khi đi giữa sa mạc dưới nhiệt độ cao. Ông đã dùng dao nhíp đục lỗ ở dưới đế đôi giày thể thao để cho thoáng khí. Khi trở về Ý, ông đã phát triển ý tưởng của mình về những đôi giày có lỗ, và ông nhận ra rằng cần phải tìm cách tránh để bụi bẩn và nước lọt vào giày. Từng bước một, ông đã làm được một đôi giày như thế và cố bán cho những nhà sản xuất giày của Đức và Mỹ nhưng họ đều từ chối. Vào năm 1995, Polegato bắt đầu gây dựng công ty của riêng mình, GEOX, sản phẩm của công ty ngày nay được bán khắp nơi trên thế giới. Sự nản lòng trong việc làm vườn và đi trong thời tiết nóng bức – cả hai vấn đề tiềm ẩn đều đã dẫn đến những giây phút bùng nổ đầy giá trị.

CÂU HỎI CỦA NHỮNG CÂU HỎI

Một điều quan trọng là không bao giờ ngừng hỏi. Sự tồn tại của tính tò mò có lý do riêng của nó... Tò mò là đủ khi con người cố gắng hiểu sự bí ẩn mỗi ngày một chút.

--Albert Einstein

Những vấn đề tiềm ẩn và lai tạp là trọng tâm của cuốn sách này, bởi vì đó là những vấn đề thường đòi hỏi giây phút xuất thần và những bước nhảy vọt về trí tưởng tượng cho phép chúng ta học hỏi và tìm ra giải pháp cho những vấn đề đó. Câu nói được trích dẫn bên trên nêu lên một vấn đề rất quan trọng, đó là vai trò của những câu hỏi, vai trò quyết định trong việc xác định vấn đề và cuối cùng là trong tư duy bùng nổ.

Trẻ con hỏi để biết và chúng hỏi mà không sợ rằng câu hỏi của mình có ngây thơ hay đơn giản quá hay không. Luật sư cũng hỏi để học nhưng thường là trong đầu họ có mục đích và đôi khi họ vẫn hỏi trong khi đã có sẵn câu trả lời rồi. Những người đánh giá cao giá trị của giây phút xuất thần và việc học hỏi cũng sử dụng những câu hỏi. Họ làm thế bởi vì họ muốn hiểu những điều, đối với họ, là bất ngờ và không quen thuộc. Họ hỏi để lấy thông tin cần thiết cho việc giải quyết vấn đề. Và đôi lúc, họ hỏi để giúp người khác hiểu và giải quyết vấn đề của riêng mình.

Biện lý Patti Powell đã có 25 năm kinh nghiệm làm việc trong các cơ quan chính phủ và các tổ chức tư nhân khác nhau, giải quyết những vấn đề đa dạng từ môi trường đến y tế, luật pháp. Vì bà nắm rõ luật pháp nên bà có thể áp dụng nó vào những ngữ cảnh khác nhau mà không cần đến kiến thức chuyên sâu (ít nhất là ở bước đầu) về vai

trò của tổ chức. Nhưng bà đã tích lũy kiến thức thông qua những câu hỏi và, trong quá trình đó, bà đã giúp những thành viên của tổ chức hiểu và nhìn nhận tình huống của mình một cách đầy đủ hơn. Trong những cuộc thảo luận về việc điều tra vụ án chẳng hạn, bà thường buộc những điều tra viên, thanh tra, thám tử phải dừng lại để giải thích quan điểm của mình bằng ngôn ngữ thật đơn giản để bà hiểu được những điều đang diễn ra. Đôi khi, có nhiều người nhìn nhận tình huống theo những khía cạnh khác nhau, vì vậy mà những điều tưởng chừng như rõ ràng, đứt khoát lại không hề đơn giản như vậy.

Powell chiếm một vị trí độc nhất ở địa vị của mình, với tư cách là “người ngoài,” bà được phép chơi trò “giả ngốc,” theo đúng lời bà. Ở bên ngoài những nguyên tắc hoạt động của tổ chức nơi mình làm việc, bà có tầm nhìn không bị giới hạn bởi những nguyên tắc đó. Bà đã thực hiện tốt công việc cố vấn pháp lý của mình, đạt được sự tin tưởng và vị trí cần thiết để có thể làm chậm lại những cuộc thảo luận và chất vấn những người làm công tác chuyên môn một cách sâu sắc về những tình tiết trong một vụ án hình sự cụ thể. Những điều bà học hỏi được theo Phương pháp Socrates rất phù hợp với cách bà nêu câu hỏi và giúp người khác nhìn nhận tình huống bằng một cách tiếp cận khác. Điều này, đến lượt nó, có thể giúp chính những người đó trải nghiệm sự bừng ngộ của riêng mình.

Trải nghiệm của Cảnh sát trưởng Gary Raney trong vụ tù trốn trại cũng là một minh họa cho sức mạnh của những câu hỏi. Vụ trốn trại có vẻ hoàn toàn rõ ràng nhưng thực ra không phải vậy. Chủ yếu nhờ vào những câu hỏi mà Raney phát hiện ra một vấn đề mang tính cơ bản hơn nhiều. Thay vì coi an ninh của trại giam là vấn đề chính (nó đúng là một vấn đề), thay vì coi việc giải quyết vấn đề chỉ là “chuyện

nhỏ” (không hề), Raney đã đưa ra những câu hỏi đi vào trọng tâm về bản chất và cách thức hoạt động của trại giam.

Khi Thị trưởng Ron Freeman buộc các nhân viên trại giam xác định lý do đơn vị mình tồn tại, ông đã sử dụng những câu hỏi tưởng chừng như rất đơn giản nhưng thực sự là những câu hỏi rất khó trả lời. “Nhà tù để làm gì? Ba điều quan trọng nhất chúng ta nên làm ở đây là gì?” Một sĩ quan nhận xét rằng Freeman đã đặt ra những câu hỏi mang tính cốt lõi. Những câu hỏi đã buộc họ phải “quay trở về với những điều cơ bản” và giải thích “tại sao chúng ta tồn tại, tại sao chúng ta làm những điều này, những yếu tố quan trọng nhất của công việc này là gì?” Rất ít người nhớ được họ đã từng nghĩ về những vấn đề này. Trại giam đã xác định ba “trụ cột” hay nói cách khác là những giá trị cơ bản làm động lực cho mọi quyết định họ đưa ra mỗi ngày: sự an toàn của nhân viên, an ninh cho những công trình thiết bị và sức khỏe, tinh thần của phạm nhân. Tất cả đều rất dễ nhớ và rõ ràng nhưng nó có vai trò quyết định trong mọi hoạt động của những nhân viên ở đây. Người lãnh đạo phải biến việc đặt câu hỏi thành một thói quen, một nét văn hóa. Kết quả đạt được – trụ cột quan trọng nhất – đặt định hướng cho tất cả những hoạt động của tổ chức.

Cởi mở với việc đặt câu hỏi và những phương thức hoạt động khác nhau dần trở thành đặc trưng của trại giam. Có một vị lãnh đạo còn thêm mục “biết đặt câu hỏi” thành một tiêu chí trong việc tuyển nhân viên, nhất là trong những ngày, những tuần đầu tiên họ làm việc ở trại giam. Ông nói với những nhân viên mới rằng sự “mới” của họ cho họ quyền tự do được đưa ra câu hỏi. Ông không hy vọng họ sẽ biết mọi quy trình, hoạt động của cơ quan, vậy nên ông muốn họ

tìm ra được cách tốt hơn để thực hiện những nhiệm vụ được giao. Ông khuyến khích họ hỏi tại sao làm cái này, tại sao làm cái kia, mục đích của những hình thức chính sách khác nhau là gì, cũng như xác định những vấn đề còn mờ mịt đối với họ. Ông cho rằng trong vòng một vài tháng, lợi thế của sự “mới mẻ” sẽ không còn nữa vì thế nên ông nhất định phải tìm kiếm những ý tưởng hay từ những nhân viên mới.

Trong cuốn sách *How Doctors Think* (Bác sỹ nghĩ như thế nào) của Jerome Groopman, ông đã nhấn mạnh rằng những bác sỹ thành đạt là những người biết mắc lỗi và rút kinh nghiệm từ những lỗi lầm đó và trở thành những người không ngừng đặt ra câu hỏi. Thường thì bác sỹ và bệnh nhân cùng tìm manh mối để giải quyết vấn đề của bệnh nhân, thể hiện qua một lời yêu cầu đơn giản của bác sỹ: “Anh hãy kể cho tôi câu chuyện lại từ đầu như tôi chưa từng nghe bao giờ – anh cảm thấy thế nào, chuyện đó xảy ra thế nào, vào lúc nào.”

PHÁT HIỆN VẤN ĐỀ

- Vấn đề rõ ràng – đơn giản
 - Sherlock Holmes: sử dụng kiến thức, khả năng quan sát và suy luận
- Vấn đề tiềm ẩn
 - Suy nghĩ từ góc độ một người mới bắt đầu làm vườn
- Vấn đề lai tạp – không như ta tưởng
 - Vụ tù nhân trốn trại thực ra là vấn đề về tính tự mãn trong một tổ chức

Cho dù đó là trong y học, luật pháp hay quản lý thì câu hỏi đầu tiên, mang tính quyết định – Vấn đề là gì? – có thể luôn là một trong những câu hỏi khó nhất. Và mặc dù nó thường đòi hỏi tư duy logic, đôi khi đó cũng chính là lúc một ánh chớp bùng nổ xảy ra – ngay trong khi ta cố gắng xác định vấn đề. Nhưng khi giây phút đó đến, chúng ta thường bắt đầu tìm kiếm những thông tin hỗ trợ mình trong giai đoạn tiếp theo của cuộc hành trình.

3. “Cơn lốc xoáy và sự hỗn độn đầy sáng tạo...”

Đó là quá trình khởi đầu bằng một cơn lốc xoáy và sự hỗn độn đầy sáng tạo diễn ra một cách từ từ mà cái giá phải trả là sự hỗn loạn vô cùng, sự cực khổ và cả những lầm lỗi nữa để hướng tới sự rõ ràng và hình thành một cấu trúc thống nhất, có trật tự.

--Thomas Wolfe, nhà văn

Vào mùa xuân năm 1986, khi hết ngày này sang ngày khác ngồi nghiền ngẫm những tạp chí khoa học và theo dõi sự phát triển của thế giới AI (artificial intelligence – trí thông minh nhân tạo) và hệ thần kinh, tôi thấy mình như bị chìm dưới những chi tiết. Có một nguồn thông tin không bao giờ cạn để tìm hiểu mà tôi không làm cách nào hiểu rõ được cơ chế hoạt động của bộ não và thậm chí cũng chả hiểu nó làm gì. Đó là bởi vì lĩnh vực khoa học thần kinh...tràn ngập các loại tiểu tiếtchi tiết.

--Jeff Hawkins

“Cơn lốc xoáy và sự hỗn độn đầy sáng tạo.” “Tràn ngập những chi tiết.” Đó là những điều mà ta cảm nhận khi cố gắng hiểu một vấn đề phức tạp, một ngôn ngữ hay hoạt động của một tổ chức nhưng lại bị ngợp trong những dòng thông tin ùn ùn kéo đến, giống như đứng trước một chiếc vòi phun nước vậy. Những thông tin này dường như lại hoàn toàn chẳng liên quan gì đến nhau. Ta không biết thông tin nào có ích với mình, thông tin nào là quan trọng nhất. Sự lúng túng, rối loạn lên ngôi.

Nhưng rồi, như Thomas Wolfe miêu tả, chúng ta chuyển từ “sự hỗn loạn vô cùng... đến sự rõ ràng.”. Chúng ta tìm được cách để tổ chức nguồn thông tin đó, lý giải nó và tìm ra được cấu trúc của nó.

Trong chương này, chúng ta sẽ bàn về giai đoạn ban đầu của đường cong biểu thị sự bùng nổ, nơi chúng ta phân loại các thông tin đang công phá chúng ta với tốc độ như vũ bão. Đầu tiên, ta sẽ bắt đầu bằng việc thu thập thông tin, chiếc “bánh răng du lịch” ta cần cho hành trình sắp tới. Ta có thể tự mình tìm kiếm thông tin như Jeff Hawkins khi ông cố gắng tìm hiểu về cơ chế hoạt động của trí thông minh, hoặc, nếu chúng ta giúp người khác trên hành trình xuất thần của họ, ta có thể trao đổi thông tin mình có với họ. Trong cả hai trường hợp, cơn lốc xoáy và sự hỗn độn đầy sáng tạo lúc nào cũng chực khuất phục ta.

Tiếp đó, ta bắt tay vào việc tổ chức những thông tin đã thu thập được, phân loại chúng thành những nhóm nhỏ để xem nhóm nào quan trọng hơn, nhóm nào không quan trọng lắm. Một lần nữa, thường thì ta phải tự mình làm điều này; đôi khi cũng có những người khác, như là huấn luyện viên hay quản lý, có thể cùng làm với ta hoặc làm giúp ta. Cuối cùng, ta bắt đầu xử lý những thông tin đó và đi đến sự bùng nổ và thấu hiểu. Ba phần tiếp theo sẽ lần lượt nghiên cứu từng bước này.

CHIẾC VÒI PHUN THÔNG TIN

Khi tôi muốn tìm hiểu điều gì đó, tôi bắt đầu bằng cách đọc tất cả những thứ người ta đã từng làm liên quan đến điều đó trong quá khứ... Tôi thấy được những thành tựu đã đạt được, những cái giá phải trả. Để khởi đầu, tôi thu thập dữ liệu của hàng ngàn cuộc thí

nghiệm đã được thực hiện và sau đó tôi tự mình làm thêm hàng ngàn cuộc thí nghiệm nữa.

--Thomas Edison

Thu thập thông tin

Có hai vấn đề trong cách chúng ta thu thập thông tin, đó là: cách chúng ta tìm kiếm thông tin và khả năng tiếp thu chúng. Lần cuối cùng bạn phải thu thập thông tin cho một chủ đề, một vấn đề, một tình huống hoàn toàn mới mẻ với mình, bạn đã làm thế nào? Cách tiếp cận của mỗi người có thể rất khác nhau, tùy thuộc vào lĩnh vực hiểu biết, phương pháp nghiên cứu và khả năng tiếp nhận thông tin. Một số người, như Jeff Hawkins chẳng hạn, tiếp nhận thông tin mà không cần biết nó sẽ dẫn mình đến đâu, thông tin nào là quan trọng nhất hay phải sử dụng nó như thế nào. Những người khác, như Edison chẳng hạn, lại có những phương pháp mang tính hệ thống cao để thu thập những kiến thức đã có từ trước và có lẽ, ít nhất cũng lơ mơ hiểu được thông tin đó sẽ phù hợp với điều gì ngay khi đang thu thập.

Tổ chức phi chính phủ Healthwise là một trong những nơi cung cấp khối lượng thông tin y tế bằng tiếng Anh lớn nhất trên thế giới – cả dạng cứng bằng văn bản và dạng mềm trên mạng trực tuyến. Phó Chủ tịch thường trực phụ trách mảng khách hàng, Karen Baker, trước khi gia nhập tổ chức này đã từng làm phóng viên. Bà có nhiều năm kinh nghiệm trong việc tìm kiếm thông tin từ nhiều người, nhiều nguồn khác nhau và thực hiện việc tìm kiếm đó một cách có hiệu quả trên diện rộng. Kinh nghiệm giúp bà có thể lọc bỏ các thông tin có khả năng không chính xác và không phù hợp nhưng trước đó,

trong quá trình thu thập, bà đã quăng một tấm lưới rất rộng. Việc tìm kiếm của bà rất có phương pháp và bao gồm cả việc tìm “bên ngoài” tổ chức và công việc của mình. Khi đối mặt với một vấn đề khó hiểu hay một bài toán chưa có lời đáp, đầu tiên bà Baker luôn cố gắng xác định mục đích rồi đưa ra những câu hỏi cho các đồng nghiệp, những chuyên gia để thu thập cả “sự kiện” và ý kiến của họ. Bà cũng nghiên cứu các nguồn khác như Internet, sách và các bài báo. Khoảnh khắc xuất thần đến với bà sau khi bà tiến hành nghiên cứu của mình.

Đối với điều tra viên hiện trường vụ án Jaimie Barker, việc kiểm soát những nguồn thông tin đến với mình khó khăn hơn bà Baker nhiều. Trong khi bà Baker tìm kiếm thông tin theo mục đích của mình thì điều tra viên Barker phải tiếp nhận những thông tin theo vụ án. Tuy nhiên, ông cũng tìm kiếm những vật chứng tồn tại ở hiện trường và những cái có thể đã biến mất. Khi những điều tra viên hiện trường như Barker đến nơi xảy ra một vụ giết người, họ thường không để ý đến tử thi. Họ nhìn xung quanh trước tiên. Họ lý giải rằng nạn nhân sẽ vẫn ở đó trong vài phút hoặc cả giờ tới nhưng những vật chứng khác thì hoàn toàn có thể biến mất. Một viên đá tan trong cốc nước có thể cho họ manh mối về thời điểm tử vong của nạn nhân hoặc thời điểm kẻ tình nghi bỏ đi; dấu chân bên bờ sông có thể làm mất dấu vết về đôi ủng tạo ra những dấu chân đó.

Barker dựa vào những bằng chứng pháp y hơn là “lời nói.” Ông không nói chuyện với những kẻ tình nghi, nạn nhân hay gia đình họ. Thay vào đó, ông nói:, “tôi để cho hiện trường vụ án tự kể câu chuyện của mình.” Sau nhiều năm kinh nghiệm với những dòng thông tin ào ạt, ông biết mình tìm kiếm cái gì, dựa vào từng loại tội

phạm khác nhau. Và ngay khi có được những thông tin cần thiết, ông bắt đầu phân loại, sắp xếp và xem xét ý nghĩa của chúng. Một vụ hiếp dâm đòi hỏi loại thông tin này nhưng một vụ giết người lại đòi hỏi một loại thông tin khác.

John Drake, giám đốc phát triển kinh doanh của công ty quảng cáo/tiếp thị Drake Cooper, sử dụng blog, những chuyến đi và lịch sử để làm điểm xuất phát cho việc tìm kiếm thông tin có thể giúp anh hiểu hoặc nhìn nhận một vấn đề dưới góc độ khác. Cũng giống như Barker, anh thấy rằng đôi khi thông tin hoặc ý tưởng đến với ta thay vì ta tự đi tìm kiếm chúng. Câu chuyện về danh họa người Ý Rafael trong thời kỳ Phục hưng đã giúp anh nhận ra giá trị của sự “đúng lúc” trong thu thập thông tin.

Gần đây tôi có đọc nhiều về Rafael. Ông ấy đến Florence để kiếm tìm danh vọng bởi vì tất cả những họa sỹ danh tiếng khi đó đều làm vậy. Họ đã đặt tác phẩm của ông cùng với tác phẩm của Michelangelo và những họa sỹ đã thành danh thời đó và tôi cho là tác phẩm của ông không được nổi trội cho lắm. Vì vậy, ông chuyển đến Rome và bắt đầu sáng tạo nghệ thuật ở đây. Nhiều năm trôi qua, Florence bắt đầu chán những tác phẩm nghệ thuật không có gì mới mẻ... và muốn có sự thay đổi. Vì vậy họ đến Rome để tìm những tài năng mới và ở đó, họ phát hiện ra Rafael. Đôi khi bạn cần phải ra đi và để người ta tìm kiếm bạn.

Cuối cùng, mặc dù phương pháp chúng ta sử dụng để thu thập thông tin là rất quan trọng nhưng tuổi tác và sự thành thạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến việc ghi nhớ và khả năng xử lý thông tin. Một nhóm các nhà nghiên cứu đã so sánh khả năng của sinh viên y khoa (trước và sau quá trình học) với bác sỹ đang hành nghề. Họ nhận

thấy rằng những người nhiều tuổi và có kinh nghiệm hơn thì khả năng xử lý tốt hơn ở một số mặt nhất định. Một công trình nghiên cứu tìm hiểu khả năng ghi nhớ, giải thích và chẩn đoán các dấu hiệu, triệu chứng bệnh trong bốn ca được thực hiện với ba nhóm khác nhau – sinh viên y khoa năm thứ hai và năm thứ sáu và những bác sỹ chuyên khoa thần kinh. Nhóm sinh viên năm thứ sáu có khả năng ghi nhớ các ca bệnh và giải thích tốt hơn nhóm sinh viên năm thứ hai nhưng nhóm bác sỹ lại có khả năng chẩn đoán tốt hơn cả hai nhóm còn lại. Về cơ bản, điều này có nghĩa là để thu nhận những thông tin phức tạp, chúng ta cần có một mức độ kiến thức nhất định về một lĩnh vực nào đó. Nhưng quan trọng hơn nữa là khả năng xử lý thông tin của chúng ta sẽ cao hơn nhiều nếu chúng ta có thể tích hợp kinh nghiệm và thực tế thực hành vào kiến thức đó.

Cung cấp thông tin

Khi dạy sinh viên về việc điều trị bệnh và xử lý những tai nạn, điều đầu tiên mà mọi giáo viên cẩn thận đều làm là chỉ cho sinh viên cách nhận biết chính xác ca bệnh đó. Sự nhận biết phụ thuộc rất lớn vào việc đánh giá nhanh chóng và chính xác những chi tiết nhỏ để phân biệt dấu hiệu bệnh với tình trạng cơ thể khỏe mạnh. Trong thực tế, sinh viên phải được dạy cách quan sát những chi tiết này. Để khơi gợi sự quan tâm, hứng thú vào việc quan sát những chi tiết, với tư cách là những giáo viên, chính chúng ta phải nhận thấy rằng điều đó là có ích, rằng khả năng quan sát thành thạo có thể đạt được qua những điều rất đơn giản như nghiên cứu tiền sử bệnh, quốc tịch hay nghề nghiệp của bệnh nhân.

--Tiến sĩ Joseph Bell, Giáo sư ĐH Y khoa Edinburg

Tiến sĩ Joseph Bell (1837-1911), người sau này trở thành nguyên mẫu cho nhân vật thám tử Sherlock Holmes của Arthur Conan Doyle, chắc chắn là một giảng viên bậc thầy. Bell là một trong những giáo sư đã dạy Doyle tại trường y và là một trong những người đầu tiên áp dụng phương pháp pháp y và vận dụng những quan sát tỉ mỉ vào giải quyết các vụ án. Những bài giảng và lời khuyên của ông dành cho Doyle luôn đi theo một quá trình mang tính hệ thống cao. Bell luôn chính xác, trật tự, ngăn nắp và say mê với việc giải quyết những vấn đề phức tạp.

Trey McIntyre là biên đạo múa, đồng sáng lập Dự án Trey McIntyreTrey McIntyre Project, một công ty chuyên về nghệ thuật đoàn múa và là một số ít những tổ chức hoạt động nghệ thuật vẫn đảm bảo được tài chính trong thời buổi kinh tế khó khăn. Ông đã đưa thế giới nghệ thuật múa lên đỉnh hoàng kim trong suốt hơn hai thập kỷ, sáng tạo ra hàng chục tác phẩm công phu, với những buổi biểu diễn được tổ chức khắp nước Mỹ và ở hơn mười nước trên thế giới. Tờ The New York Times và The Boston Globe đã ghi nhận những tác phẩm của ông. Công ty còn trở thành tâm điểm của chuyên đề trong tờ tạp chí hàng đầu về ngành múa, tờ Pointe.

Nhưng cách McIntyre truyền đạt thông tin cho những vũ công của mình khác hẳn với Tiến sĩ Joseph Bell, khác nhau như là điệu salsa và ngành vật lý vậy. Ông “truyền đạt thông tin” của mình cho các vũ công bằng một bài biên đạo dài từ một tới hai tuần. Thật không công bằng, về một mặt nào đó, nếu đòi hỏi một người sáng tạo các tác phẩm nghệ thuật động phải diễn tả cách thực hiện tác phẩm đó bằng lời nói, nhưng ông vẫn vui vẻ cố gắng. Mặc dù vậy, từ lời nói thật khó mà tưởng tượng ra hình ảnh.

Tôi cố gắng chỉ cho các vũ công mọi điều: tay ở đây, dựa vào phần này của cơ thể, nghĩ đến hình ảnh này khi bạn thực hiện động tác đó. Tôi cố gắng cung cấp cho họ mọi thông tin cần thiết và trong giai đoạn đầu tiên... Họ thực sự tiếp thu, tiếp thu, tiếp thu... Tôi cố gắng diễn đạt tất cả bằng lời nói để thấy được tất cả những mối liên hệ rõ ràng... Họ phải thật hào hứng khi tiếp nhận những thông tin đó, lý giải mọi chi tiết, hết mức có thể rồi tôi lùi ra xa, thư giãn và nhìn vào, như một người ngoài, giúp họ tiêu hóa tất cả những thông tin mà tôi vừa mới đổ vào đầu họ.

Giữa cách đưa thông tin từ từ, có tổ chức của Bell với dòng thông tin như thác lũ của McIntyre rõ ràng có sự khác biệt rất lớn. Nhưng cả hai đều đạt được mục đích là truyền tải những thông tin phức tạp cho đúng nhóm đối tượng theo cách đối tượng có thể tiếp nhận được. John Michael Schert là giám đốc điều hành của đoàn Đoàn nhưng đồng thời cũng là một vũ công tham gia vào nhóm đối tượng tiếp thu biên đạo của McIntyre. Theo lời anh, trong quá trình sáng tạo, McIntyre tập trung vào một bức tranh lớn. Các vũ công cố gắng thu thập được càng nhiều càng tốt những thông tin từ nhận xét của McIntyre, và chuyển động như những “công cụ” cho trí tưởng tượng của ông. Sau hai tuần, các vũ công có 11 tháng để ngấm dần dòng thác thông tin mà họ thu nhận được, “quay trở lại với công đoạn nghiên cứu các chi tiết” và định hình các động tác múa của chính mình.

Những trường hợp này có lẽ là những trường hợp đặc biệt – mang tính phương pháp và phi khuôn mẫu rất cao – phát huy tác dụng trong hoàn cảnh cụ thể của nó. Mỗi tổ chức, cá nhân cần phải tìm ra một phương pháp phù hợp trong thu thập hay tiếp nhận thông tin.

Là một giảng viên, tôi cảm phục những huấn luyện viên đội bóng đá bóng bầu dục Đại học Boise State vì khả năng đánh giá và cung cấp cho đội bóng những thông tin cần thiết trong quá trình huấn luyện và thực hành. Cách truyền đạt thông tin của huấn luyện viên giúp cầu thủ tiếp thu và sử dụng thông tin một cách hiệu quả. Những huấn luyện viên này có thể xếp vào trường hợp ở giữa Bell và McIntyre, họ làm cho nguồn thông tin khổng lồ thích ứng với từng cầu thủ một. Họ sử dụng hệ thống gọi là toàn bộ-bộ phận-toàn bộ, tiếp thu cả dòng thông tin ồ ạt sau đó chia nhỏ chúng thành các phần, rồi giúp các cầu thủ ghép những phần nhỏ này trở lại thành bức tranh toàn cục. Trong quá trình đó, các huấn luyện viên hy vọng rằng cầu thủ của mình cuối cùng sẽ đạt đến “giây phút xuất thần” trong việc chơi bóng cũng như trong cuộc sống.

Cựu chuyên gia phòng ngự Justin Wilcox cho biết ông không có một khuôn mẫu nào cho việc huấn luyện bởi vì mỗi cầu thủ mà ông huấn luyện có một cách học khác nhau. Một số học theo hình dung, vài người khác học theo động tác, lại có người học theo lời nói, và ít nhất khi mới bắt đầu là những cầu thủ trẻ, họ có thể không biết mình học theo cách nào. Vậy nên, huấn luyện viên phải sử dụng tất cả mọi cách có thể.

Để đảm bảo rằng mỗi cầu thủ đều tiếp thu được thông tin phù hợp với mình, Wilcox và đồng nghiệp luôn sử dụng mỗi phương pháp một chút ít. Các cầu thủ nghe huấn luyện viên nói về việc chơi bóng và huấn luyện, xem các bộ phim và các trận đấu, rồi thực hành trên sân cỏ. Kết quả là tất cả đều tiếp thu được thông tin truyền đạt dưới những dạng khác nhau, và mỗi người tìm được cách học hỏi riêng của mình. Chuyên gia phòng ngự Pete Kwiatkowski cũng phải đau

đầu với câu hỏi phải truyền đạt bao nhiêu thông tin và truyền đạt như thế nào:

Khi chúng ta dạy các cầu thủ... cách xử lý một tình huống trận đấu cụ thể, ta thường muốn truyền đạt theo cách họ có thể tiếp thu được nhiều nhất... vì vậy, tùy thuộc vào chuyên môn của mỗi người, mỗi huấn luyện đều biết khả năng tiếp thu của nhóm đến đâu. Sau đó, chúng tôi ngồi lại với nhau và vạch ra kế hoạch trận đấu. Nếu các cầu thủ không thực hiện được, chúng tôi phải tìm phương án khác.

Cách tiếp cận dần ngấm vào cả ban huấn luyện và các cầu thủ. Huấn luyện viên phòng ngự thứ hai Marcel Yates nhấn mạnh về vai trò của những cầu thủ nhiều tuổi và có kinh nghiệm hơn trong quá trình học hỏi của cả đội; họ hướng dẫn những cầu thủ trẻ, diễn giải những điều huấn luyện viên nói trong các buổi họp để những cầu thủ mới có thể hiểu được những điều người ta mong đợi ở họ. Với đầu vào và nỗ lực học hỏi như vậy, các huấn luyện viên cho biết, giây phút xuất thần thường đến với các cầu thủ trong khi thực hành, thậm chí trước cả khi họ hiểu đầy đủ việc mình đang làm. Các bài thực hành được lặp đi lặp lại giúp xây dựng nên trí nhớ cơ học và cuối cùng, các cầu thủ tìm ra được cách hiểu và sử dụng những điều mình đang làm có hiệu quả hơn. Trong quá trình này, những cầu thủ trẻ đi đến nhận thức (giống như những cầu thủ nhiều tuổi hơn đã từng trải qua) rằng vị trí và sự di chuyển của họ thuộc về một toàn thể lớn hơn – chính là trận đấu.

Múa cũng như vậy, về cơ bản để đi hết con đường đến với sự bùng nổ cũng là việc nắm bắt những chuyển động cơ thể. Các vũ công cho biết việc thực hành một động tác, một cử động cho đến khi động tác đó thành “của mình” là điều mang tính quyết định và thường đi

trước ánh chớp bùng nổ. John Michael Schert thuộc Dự án Trey McIntyre Trey McIntyre Project miêu tả quá trình này là một quá trình trong đó các vũ công đi từ học các cử động đến biến nó thành một “điều gì đó lớn lao” hơn cái mà nhà biên đạo “cho” họ. Các vũ công, cũng như những quản giáo, các kỹ sư phần mềm hay những cầu thủ bóng đá bóng bầu dục, họ tiếp nhận thông tin và kết nối thông tin đó với kinh nghiệm và kiến thức sẵn có của mình để đưa nó vào một bối cảnh lớn hơn. Nhưng để đến được đó đòi hỏi phải có sự lặp đi lặp lại đến khi họ không còn nghĩ đến một cử động cụ thể nữa mà nghĩ đến việc làm thế nào để ráp nối nó vào một thứ lớn hơn.

Những bài thực hành tốt, phù hợp với từng người học (cho dù là chúng ta tự kiểm soát việc học hỏi của mình hay có người khác hướng dẫn) đều giúp ta sắp xếp nguồn thông tin một cách có trật tự, hệ thống và đưa chúng ta đến với giai đoạn tiếp theo, đó là lý giải nó.

TÌM RA CÁC KHUÔN MẪU: TỔ CHỨC THÔNG TIN

Trong quá trình đi đến tư duy bùng nổ, tiếp nhận thông tin – một lượng lớn thông tin – thường là điểm xuất phát. Nhưng để có bước tiến, những thông tin này cần được tổ chức lại. Nhiều người nhắc đến hai bước cơ bản: phân loại thông tin thành các nhóm để dễ quản lý và sau đó quyết định những thông tin nào là quan trọng nhất để giúp ta hiểu được hoặc tìm ra giải pháp cho một vấn đề.

Phân loại thông tin

Khi các con tôi còn bé, chúng tôi đã sống vài tháng ở Bỉ, ở đây chúng học mẫu giáo và lớp một. Lúc chuẩn bị rời đi, chúng thấy bị choáng ngợp trong việc đóng gói đồ đạc. Vì thế, chúng tôi đưa ra một hệ

thống đơn giản, từ đầu tới chân. Cái gì đi ở chân – giày, tất, quần dài, quần cộc. Thân trên thì sao – áo sơ mi, áo len, áo khoác. Và cứ như thế. Đầu tiên, chúng tôi vẽ hình một cậu bé và tất cả những thứ cậu bé cần cho đôi chân, cái đầu, v.v... Khi các con tôi lớn lên, chúng không cần phải vẽ ra nữa mà có thể tự động hình dung “từ đầu tới chân” với một danh sách kiểm tra các thứ đã in sâu trong tâm trí. Hệ thống gói ghém đồ đạc đơn giản của chúng tôi là một cách để nhớ các thông tin và giải quyết vấn đề.

Bây giờ, bạn hãy hình dung một trò chơi ghép hình bình thường. Hình có cạnh, hình không; màu sắc và hình dạng của chúng rất khác nhau. Người Bắc Mỹ thường chơi trò này bằng cách phân loại các mảnh ghép – loại có cạnh và có góc, các mảnh có màu giống nhau, có hình ảnh tương tự, từ ngoài vào giữa rồi bắt đầu ghép. Cuối cùng, hãy thử tưởng tượng bạn có một đồng mảnh ghép bày trên bàn mà không có hộp cũng không có hình ảnh để hướng dẫn. Nếu tất cả các mảnh ghép đều là những hình vuông với kích thước y như nhau, gờ hình, mép hình và hình ảnh trên đó cũng giống nhau nữa. Nếu những mảnh ghép đó chẳng có màu sắc nổi bật, chỉ toàn màu trắng, đen và xám thì sao? Và nếu như bạn cũng chẳng nhận ra rằng mình mới chỉ có một vài mảnh thôi, chứ không phải tất cả thì sao? Làm sao bạn có thể phân loại được những thông tin như thế, hoàn toàn không có một khuôn mẫu, mô hình nào cả? Một bức hình ghép như thế chính là bản chất của một vấn đề phức tạp: không có giải pháp rõ ràng, cũng chẳng có một phương pháp cụ thể nào để tìm hiểu nó.

Chúng ta thường sử dụng phương pháp phân loại như một điều tất yếu mà không hề nhận thức được điều đó. Vấn đề “gói ghém cái gì” hay trò chơi ghép hình là ví dụ cho cách chúng ta phân loại thông

tin. Ví dụ về việc đóng gói đồ đạc minh họa cho yêu cầu cần sắp xếp thông tin để hiểu và ghi nhớ nó. Trong trò chơi ghép hình ở trường hợp đầu tiên, chúng ta phân loại các mảnh ghép theo hình dạng và hình ảnh in trên mỗi miếng ghép để dễ nhận ra mối quan hệ giữa chúng và hoàn chỉnh bức tranh. Còn trong trường hợp thứ hai, phương pháp phân loại thông thường (phân theo màu sắc, hình dạng, gờ các mảnh ghép) không có tác dụng, vậy nên chúng ta phải nghĩ ra cách khác để phân loại thông tin, sử dụng cách phân loại tinh tế hơn, chẳng hạn như phân theo gam màu xám. Mỗi vấn đề đòi hỏi các cách phân loại khác nhau.

Khả năng phân loại thông tin phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, xuất phát từ cách bộ não chúng ta ghi nhớ và sắp xếp. Bạn có nhớ được số Bảo hiểm xã hội của mình không? Sinh nhật bố bạn? Số điện thoại cơ quan của người yêu? Jeff Hawkins, người sáng lập ra Palm Computing và là tác giả cuốn *On Intelligence* về bộ não và cơ chế hoạt động của nó, nói rằng khả năng chúng ta ghi nhớ về mặt không gian (như các con số, mô hình, hay thậm chí cả âm thanh) cũng tốt như về mặt thời gian và theo thứ tự. Và chỉ cần một cú huých nhỏ cũng có thể kích hoạt toàn bộ trí nhớ. Hình ảnh đôi giày của một đứa bé dưới gầm bàn cho ta hình ảnh của cả đứa bé; mùi nước hoa đưa ta trở lại ký ức về mùa hè bên người cô cũng dùng loại nước hoa đó.

Các nhà khoa học đã đưa ra một số lý thuyết về cách chúng ta gọi nên hình ảnh và tiếp thu thông tin, và họ cũng có một chút ít bất đồng ý kiến. Một trong những cách tiếp cận truyền thống là dựa vào lý thuyết “biểu diễn phân tán,” lý thuyết này cho rằng hàng triệu các nơ ron hợp tác để tạo nên bức tranh toàn cảnh. Gần đây có một lý thuyết gây tranh cãi về “nơ ron ngộ đạo” (tức là những nơ ron có

khả năng “nhận ra”). Lý thuyết này cho rằng chỉ có một hoặc một vài nơ ron có thể liên kết để nhận ra hình ảnh hoặc khuôn mặt. Lý thuyết này dựa trên cái gọi là “nơ ron Bill Clinton” (hay khái quát hơn, là “các tế bào bà”) bởi vì các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng các nơ ron độc lập trong các phần khác nhau của bộ não có thể nhận ra hình ảnh Bill Clinton, cho dù đó là một tấm ảnh, một bức vẽ hay thậm chí là hình ảnh sau gáy. Thuật ngữ “tế bào bà” [grandmother cells] là thuật ngữ rộng hơn, vì các nghiên cứu chỉ ra rằng một nhóm nhỏ các nơ ron cho phép chúng ta nhận ra khuôn mặt của bà mình trong một biển khuôn mặt các bà khác.

Quá trình tiếp nhận thông tin cũng có mối liên hệ với trí nhớ và thường đi theo ba giai đoạn: nhận thức thông tin bằng các giác quan, đưa thông tin vào bộ lưu trữ ngắn hạn và (đôi khi) chuyển thông tin đó vào bộ lưu trữ dài hạn. Trí nhớ ngắn hạn bị giới hạn bởi khả năng tiếp thu và giữ lại thông tin của chúng ta, và để phát huy tối đa hiệu quả của quá trình, ta phải phân loại chúng. Trái lại, trí nhớ dài hạn có độ ổn định cao hơn. Đây có thể là một tin rất tốt với người lớn tuổi vì họ là những người đã tích lũy thông tin qua thời gian và có khả năng tổ chức thông tin tốt hơn. Vì khả năng truyền tải thông tin, áp dụng thông tin từ những tình huống trong quá khứ vào hiện tại của người lớn tuổi tốt hơn nên họ cũng giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.

Cuối cùng, khi chúng ta bị choáng ngợp bởi cơn lũ thông tin thì việc tổ chức thông tin thành các nhóm có thể giúp ta bắt đầu quá trình lý giải nó. Tuy vậy, phân loại thông tin cũng có những hạn chế. Khi các nhóm thông tin trở nên lớn hơn, khả năng nắm giữ của chúng ta sẽ giảm sút: Một bài thuyết trình với ba điểm chính sẽ dễ nhớ hơn

nhieu nếu nó có chín hoặc mười một điểm. Một số nhà nghiên cứu nói đến “con số bảy thần kỳ”: Khi ta vượt quá bảy nhóm hoặc bảy thông tin, ta mất đi khả năng phân biệt và ghi nhớ chúng. Nếu ta chia thành ít nhóm hơn, ta sẽ nhớ dễ hơn. Bọn trẻ nhà tôi không thể nhớ được 23 món đồ cần gói ghém nhưng chúng có thể nhớ được nhiều thứ khác nhau (dù cũng không hơn bảy bao nhiêu!) trong những nhóm cụ thể như chân, đầu, tay. Vì vậy, ta nhớ được số điện thoại (không gồm mã vùng) và số Bảo hiểm xã hội. Về cơ bản, ta tiếp nhận thông tin, đơn giản hóa chúng hoặc chia chúng ra để ghi nhớ và hình thành các khuôn mẫu, rồi ghép chúng lại để thấy được mối liên hệ – cuối cùng là tư duy bùng nổ.

Quá trình “đơn giản hóa mọi thứ” là một quá trình quan trọng trong hành trình đến giây phút xuất thần. Một người bạn và là đồng nghiệp của Einstein người New Zealand, Ernest Rutherford, đã từng nói rằng bất cứ ý tưởng nào cũng nên được đơn giản hóa đến mức một người bồi bàn cũng có thể hiểu được. Đơn giản nhưng không đến mức thái quá.

Các huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục đã nâng việc phân chia và đơn giản hóa các ý tưởng lên thành nghệ thuật. Khi là sinh viên năm thứ nhất, cựu chuyên gia phòng vệ cánh Ian Smart cảm thấy mình bị như ngập trong những thông tin mà ông không thể xử lý nổi. Rồi ông bắt đầu hoảng sợ khi nhận ra rằng mình chỉ có ba tuần để học tất cả các chiến thuật (20 chiến thuật/ngày) trước khi trận đấu bắt đầu. Nhưng, các huấn luyện viên đã chia các chiến thuật thành các nhóm theo từng vị trí – đầu tiên là hậu vệ cánh, lướt qua từng chiến thuật cho đến khi tất cả đều hiểu rõ, công đoạn này mất vài ngày. Rồi, các huấn luyện viên bổ sung hậu vệ đập, đưa thêm ra các mảnh

ghép và từ từ dựng thành một chiến thuật đầy đủ. Smart nói:, “chúng tôi có thể tự đặt mình vào toàn bộ bức tranh đó... cuối cùng... chúng tôi thấy được lý do chính xác cho những việc mình làm.”

Vậy chúng ta bắt đầu phân loại thông tin như thế nào? Có hai cách tiếp cận phổ biến: sử dụng những nhóm sẵn có và thiết lập những nhóm mới.

Sử dụng những nhóm sẵn có

Trong tập Just so, bài thơ của Rudyard Kipling có tên “The Elephant Child” nêu ra cho chúng ta một loạt những nhóm mà các nhà báo hay bất cứ ai phải viết bài luận khi học trung học đều mặc nhiên nắm được.

Tôi có sáu người hầu cận trung thực

(Họ dạy tôi tất cả những điều tôi biết)

Tên của họ là Cái gì, Tại sao, Khi nào

Như thế nào, Ở đâu và Ai

Sáu “người hầu cận trung thực” – những câu hỏi – tạo nên cái sườn cho rất nhiều tình huống – từ việc tìm hiểu tình hình tài chính tới tranh cử chính trị, hiện trường vụ án. Trong bất cứ một ngành nghề, công việc nào, tất cả mọi người đều dùng những câu hỏi đó để phân loại và lý giải thông tin. Một người làm trong ngành công nghiệp thực phẩm có thể bước vào một nhà hàng mà anh ta chưa từng ghé thăm và nói rất nhiều điều về những chuyện đang diễn ra ở đó – tình hình tài chính, công tác quản lý, thậm chí cả sự hài lòng của khách hàng nữa – bằng cách phân loại các thông tin thành nhóm. Một

chuyên gia tư vấn đã miêu tả cách một người quản lý nhà hàng “chỉ đi ngang qua bếp và liếc qua các thực đơn gọi món mà có thể nói chính xác có bao nhiêu người trong nhà hàng đó, đội ngũ phục vụ bàn làm việc ra sao, có hiệu quả không, yêu cầu của khách hàng có được đáp ứng tốt không dựa trên số lượng thực đơn gọi món vào cùng một thời điểm.”

Bất cứ lĩnh vực nào cũng có nhiều cách để phân loại các yếu tố, và điều thú vị là hầu hết đều không vượt quá “con số bảy thần kỳ.” Người làm kinh doanh thường sử dụng phương pháp phân tích để đánh giá ngành nghề kinh doanh, các công ty, vấn đề tài chính và các tình huống khác như bốn yếu tố SWOT (mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ), năm yếu tố trong phân tích chỉ số công nghiệp của Porter, và bốn yếu tố trong phân tích danh mục đầu tư của Tập đoàn Tư vấn Boston. Những chi tiết thuộc về một lĩnh vực có thể gây bối rối cho những người ngoài ngành ngay cả khi họ làm công việc tư vấn cho các chuyên gia.

Theo ông Russ Whitney, Phó chủ tịch của Microsoft, ngành công nghiệp phần mềm sử dụng nhiều mô hình hay khuôn mẫu để phân chia những vấn đề lớn thành các nhánh nhỏ sử dụng một thuật ngữ chung. Một ví dụ điển hình là MVC (Model-View-Controller – Mô hình-Khung nhìn-Điều chỉnh) cho phép người thiết kế chia các nhiệm vụ phần mềm ra thành ba bộ phận – mô hình, khung nhìn và điều chỉnh. Mô hình quản lý các dữ liệu ứng dụng và ngữ nghĩa đi cùng với phần mềm, khung nhìn biểu thị dữ liệu cho người sử dụng, và điều chỉnh tiếp nhận dữ liệu đầu vào từ người dùng và chuyển thành hoạt động. Bằng cách chia phần mềm ra thành ba nhánh, mỗi nhánh có những nhiệm vụ riêng, kỹ sư thiết kế chỉ phải giải quyết

1/3 vấn đề, bởi vì sự tương tác giữa ba phần đã được xác định. Whitney so sánh điều này giống như việc chia hệ thống truyền lực của một chiếc xe thành động cơ và bộ truyền lực. Ai cũng biết vai trò của hai bộ phận này. Trong khi sử dụng mô hình của động cơ/bộ phận truyền lực, kỹ sư cơ khí phải quyết định phụ tùng nào đi với bộ phận nào. Câu hỏi khi đó trở thành: “Động cơ nào thì phù hợp hay có nên làm một cái mới không”?

Mỗi lĩnh vực có những nhóm riêng sẵn có để giúp ta phân loại thông tin, nhưng có những nhóm không đáp ứng được yêu cầu của ta. Khi đó, ta cần phải tạo ra những nhóm mới.

Tạo ra những nhóm mới

Với những vấn đề rắc rối, phức tạp, ta cần tìm ra cách thức mới để nhìn nhận và tổ chức thông tin. Bằng việc ra mắt chiếc iPhone, Apple đã phát triển thế hệ điện thoại di động với những chức năng quản lý mới (từ cách bố trí màn hình đến hộp thư thoại dạng cuộn). Sau vụ tù nhân trốn trại, Gary Raney đã nhận ra rằng cách quản lý và điều hành trại giam cũ không còn hiệu quả. Ông có nhiều thông tin nhưng chỉ đưa ra những nhóm rất đơn giản để phân loại những thông tin đó bằng cách đặt câu hỏi: “Chức năng của chúng ta là gì?” Việc phân loại, tổ chức thông tin đó đã tạo ra ba “trụ cột” để xác định mục đích của trại giam: Ngắn gọn, rõ ràng và dễ nhớ, ba trụ cột này làm định hướng cho những hoạt động thường ngày và là kim chỉ nam của những quyết định được đưa ra cho trại giam.

Những nhà cổ vấn kinh tế, nhà văn, các giáo sư thường nổi tiếng nhờ sáng tạo ra những “nhánh” hay những cách mới để hiểu và giải mã thông tin. Trong nhiều trường hợp, những nhánh mới được sắp xếp

lại từ những thông tin đã có sẵn nhưng được đặt vào một nhóm khác dễ liên tưởng, dễ nhớ hơn, chẳng hạn như 7 thói quen của Covey hay 4 nhóm của Myers-Briggs .

Xếp hạng thông tin: Ta đã có các nhánh

Nhưng đâu là thông tin quan trọng nhất?

Tôi cũng hơi ngượng một chút khi phải thú nhận với một bạn đồng môn trường Đại học bang Ohio rằng tôi không phải là fan của đội bóng trường, vì tôi không thích hạt dẻ (linh vật của bang Ohio là cây mắi nai hoặc hay còn gọi là cây hạt dẻ). Khi trận bóng diễn ra không suôn sẻ, cổ động viên bang Ohio thường nổi tiếng vì trò ném hạt dẻ vào các cầu thủ. Nhưng tồi tệ hơn nữa là khi tôi nghe tin đồn (tôi cũng hy vọng chỉ là tin đồn) rằng hai fan cuồng nhiệt của đội bóng, ông và bà Grey, đã đặt tên cho đứa con gái mới sinh của mình là “Scarlett Ann” để chứng tỏ sự ủng hộ của mình với màu truyền thống của trường (đỏ tươi và xám) , tôi suýt ngất.

Vậy nên tôi rất cảm thông với Vilfredo Federico Damaso Pareto (1848 – 1923). Khi ông sinh ra, ông bố người Ý và bà mẹ người Pháp của Pareto sống ở Paris. Họ dành niềm đam mê mãnh liệt cho cuộc cách mạng tháng 3/1848 của Đức, cuộc cách mạng trải dài suốt 39 bang ở Đức. Để chứng tỏ sự ủng hộ dành cho cuộc cách mạng, họ đã đặt tên con trai là Fritz Wilfred Pareto. Nghĩ mà xem, một đứa trẻ 2 dòng máu Ý-Pháp lại mang một cái tên Đức. Khi gia đình họ trở về Ý vào năm 1858, ông đã được đổi tên thành Vilfredo Federico, có lẽ để tránh những lời châm chọc của bạn bè cùng lớp.

Pareto nổi tiếng vì “nguyên tắc 80-20” xuất phát từ nghiên cứu ông đã thực hiện về sự phân bố thu nhập ở Luân Đôn. Ở đây, ông đã tìm

thấy một khuôn mẫu khác thường: 20% dân số nắm giữ 80% tài sản của thành phố. Khi ông điều tra tình hình ở những vùng và những thành phố khác, từ Phổ tới Ý tới Paris, ông cũng thấy mô hình tương tự như thế, cho dù qua thời gian. Mẫu hình này trở thành một khuynh hướng rõ rệt trong suốt mấy thập kỷ qua, thậm chí còn mang tính “xu hướng xã hội” (chỉ vài người giàu có ở trên đỉnh và bên dưới là rất nhiều người nghèo khó). Theo Viện Phát triển Kinh tế Thế giới, chỉ có 1% dân số mà nắm giữ tới 40% tài sản của thế giới, 10% những người giàu nhất sở hữu 85% tổng tài sản của thế giới.

Nguyên tắc về phần trăm của Pareto đã được ứng dụng vượt ra ngoài sự phân bố thu nhập. Trong kinh doanh, có một quy luật chung là 20% số khách hàng mang lại 80% doanh thu, và cũng như thế, 20% số khách hàng chiếm 80% số lời phàn nàn về một công ty. Nếu chúng ta mang quy luật của Pareto áp dụng vào việc sắp xếp thông tin, ta có thể giả định rằng một vài nhân tố quyết định sẽ chiếm vai trò quan trọng nhất để hiểu và giải quyết vấn đề.

Vậy con người làm cách nào xác định được những nhân tố đó? Một lần nữa, điều này tùy thuộc vào từng ngành nghề và công việc nhưng thông thường đều đòi hỏi phải tìm cách “đơn giản hóa” thông tin. Chẳng hạn, khi đầu bếp trưởng Bill Green muốn sáng tạo ra một mùi vị thật phảng phất, ông ấy sẽ “đơn giản hóa, bằng cách bỏ bớt các thành phần” để không mùi nào lấn lướt, nổi trội mà tất cả các hương vị phải hòa quyện vào nhau. Một diễn viên hài kịch phát hiện ra rằng, : “Chẳng có gì cả, đơn giản là người xem không hiểu. Vậy nên chúng ta phải làm cho nó bớt gay gắt, cắt nó đi... đó là điều đáng làm... để có một vở diễn tốt hơn.”

Những người “xếp hạng” thông tin tốt thường có chung cách tiếp cận. Đầu tiên, họ tìm kiếm những yếu tố có nhiều ảnh hưởng. Khi những thành viên nhóm phát triển thị trường của Drake Cooper đi tìm trọng tâm cho chiến dịch quảng cáo của công ty trang sức, họ lướt qua tất cả những thông tin về công ty và ngành kinh doanh trang sức, phân loại những thông tin đó thành các nhánh hoặc những ý tưởng tiếp thị tiềm năng. Khi họ bất ngờ gặp từ “tỏa sáng”, nó bỗng trở thành yếu tố cốt lõi cho chiến dịch bởi vì nó chạm đến rất nhiều khía cạnh của kế hoạch tiếp thị. Theo ông Joe Quatrone, Giám đốc sáng tạo, từ “tỏa sáng” nhắm vào cách người ta nhận thức về đồ trang sức. Một món đồ trang sức bản thân nó đã tỏa sáng. Người mang nó trên người cũng “tỏa sáng” nhờ nó, và người tặng cũng “tỏa sáng” trong mắt người được tặng. Đối với Quatrone, từ “tỏa sáng” hoàn toàn hòa nhập với chiến dịch quảng cáo – chủ đề, đồ họa và cả các tâm điểm quảng cáo trên đài phát thanh. Câu chốt là “bạn tỏa sáng, bạn sống, bạn yêu đương, bạn tỏa sáng.”

Cách thứ hai để xác định các nhân tố chủ đạo là đặt ra câu hỏi liệu yếu tố đó có liên quan đến việc giải quyết những vấn đề khác không. Chẳng hạn, Cảnh sát trưởng Gary Raney thu thập thông tin từ nhiều người rằng “vấn đề là ở các chính sách.” Văn phòng có các chính sách, và những người quản lý biết cách để đưa nhân viên vào khuôn phép, nhưng đối với ông, tồn tại một vấn đề cơ bản hơn nhiều là việc nhân viên không hiểu các nguyên tắc để làm gì và hậu quả ra sao nếu không thực hiện các nguyên tắc đó. Trong thực tế, ông nhận ra rằng sự thiếu hụt trong việc truyền đạt là nhân tố mang tính quyết định chứ không phải là “chính sách.” Cải thiện sự truyền đạt trở thành yếu tố chủ đạo trong giải quyết các vấn đề khác.

Cuối cùng, một số tổ chức xác định những yếu tố chủ đạo dựa vào ảnh hưởng của chúng đối với mục tiêu toàn diện. Don Kemper, CEO đồng thời là một nhà quản lý cực kỳ sáng tạo của Healthwise, đặt ra mục tiêu đẩy mạnh việc cải cách ở tất cả các bộ phận và các cấp trong tổ chức. Nhưng đôi khi, những ý tưởng mới có thể làm ngưng trệ hệ thống. Kemper nổi tiếng nhờ những ý tưởng, trong một ngày ông có thể nghĩ ra nhiều ý tưởng hơn nhiều người làm trong một năm. Trước đây, ông thường đưa ý tưởng của mình xuống cấp dưới, và vì thế nhân viên không biết mình phải đi theo ý tưởng nào. Năng suất giảm do tổ chức bị kẹt trong những ý tưởng mà ý tưởng nào dường như cũng có sức nặng ngang nhau. Mỗi lần ông gợi ý một thị trường mới hoặc một sản phẩm mới, nhân viên bắt đầu theo đuổi nó rồi chỉ để bỏ ngang giữa chừng khi một ý tưởng mới khác xuất hiện. Vì những ý tưởng của Kemper là những ý tưởng mà phải mất hàng năm ấp ủ trước khi thị trường sẵn sàng đón nhận chúng nên rất dễ bị đánh lạc hướng.

Kemper đủ khôn ngoan để nhận ra thế mạnh của mình trong việc sáng tạo các ý tưởng và mặt yếu của mình trong việc sàng lọc chúng cho những người khác. Vì vậy, giám đốc sản xuất (COO) lúc bấy giờ, Gene Drabinski, trở thành chuyên gia “xếp hạng,” phân loại để kiểm soát các ý tưởng của CEO, đánh giá những ý tưởng đó theo các tiêu chuẩn như các nguồn lực cần thiết để theo đuổi ý tưởng, tính khả thi dài hạn hay ngắn hạn, khả năng hỗ trợ trực tiếp cho nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức. Vị COO này sẽ giữ lại những ý tưởng có thể thực hiện được và để dành những ý tưởng còn lại cho tương lai.

Vince Martino, cựu giám đốc điều hành Baliho, cũng sử dụng phương pháp tương tự. Vào một thời điểm, công ty của ông có tới 50

ý tưởng cần xem xét, từ việc tuyển dụng nhân viên mới, quản lý công ty đến cho ra mắt các sản phẩm mới, tìm kiếm thị trường trong tương lai. Thực hiện cả 50 ý tưởng này là một điều bất khả thi, rất nhiều trong số đó có thể còn xung đột với nhau nữa. Vì vậy, Martino đánh giá ảnh hưởng của từng ý tưởng đối với sản lượng của công ty, đây là bước lọc đầu tiên để xác định các yếu tố chủ đạo.

XỬ LÝ THÔNG TIN

Cuốn Những giấc mơ của Einstein của nhà vật lý học, tiểu thuyết gia Alan Lightman là một cuốn sách viết về tư duy của Einstein về khái niệm thời gian trong vòng hai tháng. Trong cuốn sách, Einstein miêu tả thời gian bằng hơn hai mươi cách khác nhau. Thời gian cong, thời gian cơ học, hay thời gian sinh học dựa vào cơ thể con người chúng ta. Tốc độ thời gian khác nhau tùy theo vị trí địa lý – cả về độ cao (núi, thung lũng) và địa điểm (nơi chốn). Thời gian có nguyên nhân và có hệ quả. Thời gian khác nhau tồn tại như một đặc trưng của những tòa nhà 400 năm tuổi ở khu Bern mà Einstein đang sống. Thời gian nhảy trong những tấm gương. Có thời gian hiện tại, thời gian tiếp diễn, thời gian tương lai cố định, và thời gian không tiếp diễn, nhiều nhiều nữa. Đọc cuốn sách “đẹp” này, tôi biết được rằng Einstein đã xử lý thông tin và tư duy bằng cách thử các ý tưởng, hoán đổi chúng, và dành thời gian sống với chúng trước khi ông bắt đầu hình thành cái khung mờ giúp nuôi dưỡng, tạo nên giây phút xuất thần của ông với Michele Besso.

Con người xử lý thông tin bằng nhiều cách khác nhau trên con đường đến với khoảnh khắc bừng ngộ. Đôi khi trong quá trình đó, một ánh chớp lóe lên và thông tin bỗng nhiên trở nên mang đầy đủ ý nghĩa: Ta đạt đến sự rõ ràng trong việc hiểu và giải quyết vấn đề. Lại

có những khi ta cần thêm những cú huých để khuyến khích hình thành những giây phút xuất thần sẽ được miêu tả trong các chương tiếp theo. Về cơ bản, có ba phương pháp khi con người bắt đầu xử lý thông tin:

- “Cứ thử xem.”
- Thêm một chút thời gian nữa.
- Tạo ra những cái khung mờ.

CỨ THỬ XEM

Trong cuốn *Những giấc mơ* của Einstein, Lightman cho biết Einstein đã thử vô số các ý tưởng trước khi tìm ra ý tưởng nào có ý nghĩa với mình. Chúng ta biết rằng sự sáng tạo phần lớn được tạo ra từ việc “cứ thử xem,” dưới bốn hình thức khác nhau: thực hành có chủ ý, vô tình thử, sắp xếp lại và trò chuyện với người khác về ý tưởng.

Thực hành có chủ ý

Các huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục ở trường đại học luôn biết trước rằng sinh viên năm thứ nhất sẽ bị choáng ngợp ở kỳ đầu tiên, không chỉ trong việc luyện tập theo đội bóng mà còn trong cả việc trở thành sinh viên đại học – từ chuyện tìm lớp học, phương pháp học tập, nghiên cứu. Nhưng đến kỳ sau, sinh viên sẽ bắt đầu quá trình xử lý thông tin đến với mình từ kỳ trước đó. Họ bắt đầu nhận ra các “bộ phận” của một trận đấu – vị trí của mình, những thành tố chủ đạo của chương trình – cũng như nắm được là sinh viên đại học thì phải có phong cách, xử sự thế nào. Mặc dù họ đã bước đầu biết sắp xếp thông tin nhưng chưa thể “đặt tất cả các mảnh ghép vào vị trí của nó.” Wilcox miêu tả một cầu thủ biết “những

mảnh ghép... cậu ta hiểu tất cả khi người ta nhắc đến chúng trong các cuộc họp, cậu ta có thể nói rành mạch về ý nghĩa của chúng và khi thực hành theo các vị trí... cậu ta thực hiện một cách hoàn hảo. Và khi được hỏi về yêu cầu đối với một hậu vệ, cậu ta sẽ đưa ra câu trả lời chính xác." Nhưng khi bước vào một trận đấu, "đặt tất cả các mảnh ghép vào vị trí của nó," thông tin không còn "tách biệt" nữa thì các cầu thủ bắt đầu chùn bước. Để đạt đến cấp độ tiếp theo, tức là giây phút xuất thần, đòi hỏi phải có thời gian và những thử nghiệm.

Có lẽ do yếu tố thể chất nên các cầu thủ bóng đá bóng bầu dục và các võ công có xu hướng học hỏi một cách hiệu quả nhất thông qua việc thực hành. Sau khi nghe giảng những việc cần làm và quan sát các động tác mô tả trên phim, các cầu thủ thực hành bằng cách thử các cử động. Chỉ khi chúng đã trở thành một phần trong trí nhớ cơ học của họ thì họ mới có thể đạt đến sự bùng nổ, giây phút xuất thần. Lần đầu tiên tôi hỏi một võ công về giây phút xuất thần của anh, tôi nhận được câu trả lời là anh thường xuyên trải qua những khoảnh khắc như vậy. Mỗi lần đổi cánh tay sang một tư thế nhất định, anh đều "cảm nhận được" sự thay đổi đó – "à, ra là thế. Không phải, thế này không được, nhưng à há! Thử lần nữa nào, được rồi!" – thông qua việc liên tục thử những động tác mới, tự điều chỉnh để đạt đến những giây phút xuất thần nho nhỏ và hiểu được làm thế nào để đạt hiệu quả cao nhất. Các vận động viên và các võ công thường không thể "à, hiểu rồi" trong đầu. Họ phải thực hiện để biết khi nào được, khi nào không: Phải cảm thấy "chính là nó đây."

Một yếu tố khác tác động đến quá trình thực hành có chủ ý: sự tin tưởng vào quá trình đó và vào người hướng dẫn. Những huấn luyện viên, với nhiều năm kinh nghiệm hướng dẫn cho các loại đối tượng

cầu thủ khác nhau, luôn nhắc các cầu thủ mới phải “tin vào chúng tôi, chúng tôi cũng đã từng như các bạn bây giờ, chúng tôi biết nó hoạt động như thế nào.” Và các cầu thủ lao ra sân, phòng tập để thử. Có thực hành nhiều lần thì cuối cùng họ mới hiểu được cách làm chủ các cử động, học các chiến thuật và học được cách đọc tình hình trên sân.

Các nhà quản lý cũng sử dụng cách tương tự để khuyến khích cấp dưới “thực hành”: theo dõi số liệu kinh doanh, thực hiện các nhiệm vụ đột xuất, chấp nhận thách thức của những vị trí ngày càng khó khăn – tất cả đều giúp nhân viên thử những kỹ năng mới, xem kỹ năng nào có hiệu quả và, rất có thể, trải nghiệm ánh chớp bừng ngộ khi làm chủ được một kỹ năng mới hoặc tìm ra giải pháp cho một vấn đề. Vì vậy, thực hành có chủ đích là một cách để xử lý thông tin, đưa chúng ta lên dần theo đường cong bừng ngộ, lý giải các thông tin và, trong một số trường hợp, làm phát sinh giây phút xuất thần.

Sự kiện bất ngờ với “Cứ thử xem”

Steve Schneider, tiến sĩ y khoa, hiện đang làm việc với vai trò trưởng ban y tế của Healthwise, một tổ chức có nhiệm vụ giúp con người đưa ra những quyết định đúng đắn hơn liên quan đến sức khỏe. Định hướng lấy bệnh nhân là trọng tâm của tổ chức đã làm đảo lộn thế giới y khoa hơn 30 năm trước bằng việc thúc đẩy con người chịu trách nhiệm về sức khỏe (và bệnh tật) của chính mình thay vì dựa hoàn toàn vào các chuyên gia y tế. Schneider giám sát một nhóm các bác sỹ đảm nhận việc cung cấp thông tin trên cổng thông tin của tổ chức, các kế hoạch y tế, bệnh viện và quản lý website của công ty.

Mái tóc rậm sẫm màu, nụ cười tự nhiên hợp với Schneider đến không ngờ. Ông là một người say mê đạp xe leo núi, tỉ lệ chất béo cơ thể ở khoảng 6% và một số người có thể cảm thấy rất khó chịu khi nói với ông rằng họ không có động cơ để luyện tập thể dục hay chọn những loại thức ăn tốt cho sức khỏe.

Với 16 năm kinh nghiệm làm việc ở Healthwise, đầu tiên là thành viên ban điều hành rồi là trưởng ban y tế trong suốt 12 năm, ông sống với tuyên ngôn “giúp con người đưa ra những quyết định sáng suốt về sức khỏe.” Các nhà lãnh đạo thường xuyên tổ chức thảo luận về phương châm này để đảm bảo rằng người ta phải thực sự tư duy về nó chứ không chỉ nói suông.

Schneider cũng hiểu rõ triết lý về việc lấy bệnh nhân làm trung tâm của tổ chức, rằng những người thực hiện nhiệm vụ chăm sóc và bệnh nhân nên cùng hợp tác để bệnh nhân có thể đưa ra sự lựa chọn đúng đắn nhất cho chính mình. Nhưng mới đây ông đã thú nhận rằng tận đến khi chính bản thân ông trải nghiệm sự “lấy bệnh nhân làm trung tâm,” ông mới thực sự hiểu quan điểm đó và trải qua giây xuất thần liên quan đến nó.

Schneider làm nghề y được 20 năm, với niềm tin và phương châm lấy bệnh nhân làm trọng tâm, rồi mới tham gia vào Healthwise, nơi ông “sống và thở” với phương châm đó. Nhưng việc chăm sóc lấy bệnh nhân làm trung tâm chỉ thực sự trở nên rõ ràng với ông khi ông không may bị ốm. Ông bị ốm khá nặng (một điều hoàn toàn bất thường với ông) đến nỗi phải nằm viện (lại càng bất thường hơn) và bắt đầu thực sự hiểu hàm ý của phương châm đó về mặt tình cảm. Theo lời ông nói,

Kinh nghiệm của tôi khi ở hai vị trí: là bệnh nhân và là người chăm sóc bệnh nhân... đó là tôi đã nhận ra rằng về mặt lý trí, tôi hiểu điều đó và tôi có thể là một chuyên gia... nhưng bạn không thể nào hiểu một cách đầy đủ nếu không xem xét đến khía cạnh tình cảm. Tôi tin rằng việc chứng kiến toàn cảnh vương quốc y tế từ góc độ một bệnh nhân là một bước tiến mang tính chất quyết định đối với tôi.

Ông nằm trên giường, nhìn những bác sỹ, như bệnh nhân vẫn nhìn ông trong suốt bao nhiêu năm. Bác sỹ đối xử với ông như một bệnh nhân, dù là một người có nhiều kiến thức nhưng vẫn là một bệnh nhân. Và ông cũng không thích một vài trong số những trải nghiệm đó lắm. Đội ngũ y, bác sỹ lấy mất của ông hầu hết những trách nhiệm mà ông muốn tự mình nắm giữ; ông cảm thấy họ đang quyết định cho ông hoặc thúc ép ông đưa ra quyết định mà ông không mong muốn. Lần đầu tiên trong đời, ông biết thế nào là lấy bệnh nhân làm trung tâm. Schneider xử lý thông tin thông qua kinh nghiệm tình cờ trong một khoảng thời gian tương đối ngắn làm bệnh nhân. Nhờ vậy, ông đã trải qua giây phút xuất thần loại thấu hiểu. Ông “hiểu ra” một cách đầy đủ hơn về bản chất cốt lõi của triết lý lấy bệnh nhân làm trung tâm.

Sắp xếp lại

Vào đầu năm 2009, Dự án Trey McIntyreTrey McIntyre Project mời 12 họa sỹ thuộc các mảng khác nhau về để vẽ “chân dung” cho chín vũ công của công tyĐoàn và cho cả McIntyre, đạo diễn nghệ thuật và biên đạo. Chân dung sẽ được trưng bày ở phòng triển lãm của công ty. Các họa sỹ sử dụng các phương tiện và cách tiếp cận khác nhau. Một nhóm các nhạc sỹ soạn nên một “bài ca chân dung” để nắm bắt bản chất của mỗi vũ công; một họa sỹ chuyên về nghệ thuật thị giác

diễn giải hình ảnh mỗi vũ công bằng những màu sắc trừu tượng; thợ làm bánh sô cô la thì sáng tạo ra ba loại sô cô la đặc biệt biểu trưng cho hình ảnh của vũ công trong khi biểu diễn; và một nhóm thợ may làm những chiếc ghim cài thêu tay với hình ảnh theo chủ đề “chín cộng một.”

Họa sỹ Karen Bubb đã thử nghiệm một loại hình mới trong dự án này – in ảnh lên kính. Đầu tiên cô thu thập thông tin về các vũ công bằng cách chụp hàng trăm bức ảnh trong các buổi tập. Sau đó cô chọn ra những bức ảnh nắm bắt rõ nét nhất tính cách của các vũ công và sự tương tác của họ với những người khác. Rồi cô sử dụng một quy trình gọi là in bản đá polyester để in trực tiếp ảnh lên kính nghệ thuật. Đến giai đoạn xử lý thông tin, cô tập trung vào những hình ảnh cụ thể, đưa lên máy tính, chỉnh sửa độ tương phản và thử nghiệm những cách kết hợp mới để tạo ra cái nhìn và cảm quan như cô mong muốn. Những bức ảnh được in lên kính đã làm thay đổi bản chất của bức ảnh chụp ban đầu, làm cho nó có tính nghệ thuật hơn và mang đến sự ngạc nhiên cho người xem. Ý định lớn nhất của cô là làm những bức ảnh chụp các vũ công thành những mặt dây chuyền nhỏ (có kích thước 3x3 hoặc 3x6) trong khung hình chiếc lá bằng vàng hoặc bạc nhưng vẫn phải là những tác phẩm kính màu. Các nhà tài trợ và người hâm mộ có thể mua những món đồ đó làm kỷ niệm, để đeo hoặc làm quà tặng. Để đạt được kết quả cuối cùng, Bubb sắp xếp rồi tráo đổi các bức hình, thêm vào và bỏ đi dấu in để xem hiệu quả của từng hiệu ứng. Quá trình của cô vừa “vô tình” vừa “hữu ý”: Trò chơi với các bức hình đưa cô đến với giây phút xuất thần và sáng tạo ra một tác phẩm nghệ thuật mới.

Sắp xếp lại là một cách để chiến đấu với “con lốc xoáy” thông tin, chúng ta bắt đầu bằng tất cả những thông tin chúng ta cần có hoặc muốn có (thậm chí là nhiều hơn) để giải quyết một vấn đề. Rồi chúng ta trộn tráo chúng thành một cái khung để giúp chúng ta hiểu rõ hơn về vấn đề, như một chiếc đồng hồ cát vậy: rất nhiều cát chảy qua một lỗ nhỏ rồi đáp xuống dưới tại một vị trí khác. Ở một khía cạnh nào đó, quá trình này cũng giống như cách tiếp cận kiểu toàn bộ-một phần-toàn bộ mà các huấn luyện viên sử dụng: cung cấp toàn bộ thông tin về một tình huống phức tạp cùng một lúc, thu hẹp lại trọng tâm để xem xét từng bộ phận, rồi lại kết hợp tất cả với nhau trong một hình dạng khác, đã được tráo đổi.

Trò chuyện về ý tưởng

Chắc chắn một người có thể sắp xếp thông tin trong đầu mình theo một cách để người đó có thể trao đổi với người khác về thông tin đó.

--Craig Boobar, Giám đốc phát triển, Microsoft

Có ai chưa từng trò chuyện về những ý tưởng khi phải đối mặt với một vấn đề? Sự hợp tác thông qua trao đổi ý tưởng (hoặc lắng nghe người khác nói) là một yếu tố mang tính quyết định đối với nhiều người trong nỗ lực hiểu hoặc giải quyết một vấn đề. Khi một người quản lý phải đối mặt với một vấn đề, anh ta sẽ nói về vấn đề đó với ba hoặc bốn người khác mà không đề cập đến ý tưởng hay những giải pháp dự kiến của mình. Anh ta sẽ lắng nghe, tiếp thu những lời họ nói và kết hợp chúng với những ý tưởng của mình. Vì thế, anh ta có thể “thủ” được tất cả những ý tưởng mà không cần nói về chúng, chỉ cần lắng nghe.

Doanh nhân đồng thời là CEO Becky Logue tin rằng trò chuyện về các ý tưởng với “đúng người,” những người có khả năng sáng tạo và có đầu óc mở, mang tính quyết định với bà trong việc tạo ra những khoảnh khắc xuất thần sáng tạo. Chuyên gia đánh bóng hình ảnh Angeli Weller thấy rằng việc trò chuyện về các ý tưởng có thể mang đến những thông tin rất quan trọng mà trước đó cô không hề nghĩ tới và có thể giúp cô trải nghiệm khoảnh khắc bùng nổ. Về cơ bản, bằng cách trò chuyện với người khác, ta để họ giúp chúng ta “định hình lại” khi sắp xếp, tổ chức thông tin và lý giải chúng.

Mặc dù rất nhiều người đánh giá cao việc “nói to lên,” nhưng hình thức này cũng có một vài bất lợi. Trò chuyện về các ý tưởng và giải pháp vào giai đoạn mới đầu của hành trình đến giây phút xuất thần có thể sẽ làm chúng ta bị kẹt trong một giải pháp hoặc một ý tưởng nhất định. Khi thảo luận với một số kỹ sư phần mềm của hãng Microsoft, tôi đã quan sát họ trong lúc họ trải nghiệm những khoảnh khắc xuất thần, và khi họ nhận ra rằng trong vài trường hợp, họ có xu hướng bị kẹt trong một giải pháp khả thi nào đó và cố gắng thử áp dụng nó trước khi chuyển sang một giải pháp khác, việc này làm mất nhiều thời gian hơn và ít hiệu quả hơn.

Phương pháp “nói ra” trong việc xử lý thông tin có thể đa dạng tùy theo từng môi trường, từng nền văn hóa. Người Mỹ gốc Âu và người Mỹ gốc Đông Á sử dụng phương pháp này theo hai cách rất khác nhau. Người Mỹ gốc Âu có xu hướng giải quyết vấn đề hiệu quả hơn khi họ kết hợp trò chuyện và lắng nghe. Trong khi đó, người Mỹ gốc Đông Á lại thấy khó hơn nhiều nếu phải giải quyết vấn đề bằng cách “nghĩ thành lời” hơn là im lặng.

Những quan sát này, tất nhiên, phù hợp với kinh nghiệm của tôi khi tôi thực hiện những cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này. Người Mỹ có xu hướng nói ra rằng họ đã hình thành cái khung cho những ý tưởng của mình (và thường trải qua ánh chớp bừng ngộ) khi họ trò chuyện về những vấn đề hoặc những câu hỏi họ đang băn khoăn. Những nhà quản lý người Việt Nam mà tôi có cơ hội tiếp xúc lại có xu hướng “nghĩ nghĩ nghĩ” về các vấn đề và hiếm khi nói với người khác. Khi giây phút xuất thần đến với họ, họ cảm thấy rằng nó xảy ra một phần rất nhỏ là nhờ việc trò chuyện với người khác. Một giám đốc điều hành ở một tập đoàn đầu tư hàng đầu của Việt Nam ít khi trò chuyện với các đồng nghiệp về những vấn đề mà ông gặp phải liên quan đến công ty – công tác quản lý, các quyết định về tài chính, khách hàng. Thay vào đó, ông tìm kiếm những khoảnh khắc bừng ngộ qua việc “tập trung cao độ.” Những nhận xét của ông cũng giống như những nhà quản lý người Việt Nam khác, họ có thể trò chuyện với đồng nghiệp, bạn bè bên ngoài công ty chứ hầu như không bao giờ nói chuyện trong công ty. Những nguyên tắc theo nền tảng Khổng tử có thể là một phần nguyên nhân của điều này. Trong một đất nước nơi tôn ti trật tự được tuân thủ triệt để như vậy, việc trò chuyện về những thách thức mình đang phải đối mặt với cấp trên có thể khiến cấp trên cho rằng ta yếu kém; thảo luận về những vấn đề với cấp dưới có thể khiến cấp dưới nghĩ rằng lãnh đạo mà lại thiếu hiểu biết, thiếu kiến thức. Một bài học có thể rút ra cho những nhà lãnh đạo toàn cầu: Cách xử lý thông tin trên con đường dẫn đến sự bừng ngộ có thể rất khác nhau tùy theo các nền văn hóa, có nghĩa là các giai đoạn xuất thần cũng khác nhau.

THÊM MỘT CHÚT THỜI GIAN NỮA

Đối với hầu hết mọi người, để giải quyết những vấn đề phức tạp hoặc tiến tới thấu hiểu chúng đòi hỏi phải có thời gian nhưng ta thường xuyên cảm thấy thời gian là không đủ cho các ý tưởng “ngấm.” Các kỹ sư thích “làm cho xong” nên họ thường chuyển rất nhanh từ giai đoạn xác định vấn đề sang giai đoạn tìm giải pháp cho vấn đề và kiểm định giải pháp đó; nếu giải pháp đó thất bại, họ sẽ quay trở lại giai đoạn ban đầu, tức là thu thập và tổ chức thông tin. Nhưng trong các cuộc phỏng vấn mà tôi thực hiện, một số người nhận ra rằng nếu họ chậm lại một chút và nghĩ đến một vài giải pháp khả thi trước thì trong giai đoạn sau đó, họ có thể tìm được nhiều giải pháp tốt hơn. Ba ví dụ minh họa cho tầm quan trọng của thời gian trong xử lý thông tin là: (1) làm chậm lại quá trình xử lý, (2) để những người khác đặt nhịp độ cho việc xử lý, (3) dành thời gian để thông tin ngấm, nhất là nếu làm việc trong nhóm.

Chậm lại

Chad Sarmento có thói quen ngồi rất im khi nói chuyện, ông hầu như không cử động tay hay đầu. Sự bình tĩnh của ông là đặc điểm mà ông luôn có, và nó đã đền đáp cho ông xứng đáng theo nhiều cách nhưng đôi khi cũng khiến những người đồng nghiệp khó chịu. Khi ông chuyển từ văn phòng luật của một hạt khác đến Văn phòng Cảnh sát trưởng hạt Ada, tiền lương và vị trí của ông bị giảm đi nhiều. Chuyển từ vị trí giám sát pháp luật sang làm quản giáo ở trại giam, thu nhập của gia đình ông giảm đáng kể nhưng ông nói như vậy cũng đáng thôi. Ông được làm việc trong một môi trường mà những kỹ năng của ông được trọng dụng và đó là nơi mà ông tin tưởng.

Sarmento không làm quản giáo lâu. Trong vòng 10 tháng, ông được thăng cấp lên trung úy cảnh sát, chịu trách nhiệm giám sát một đội gồm 27 quản giáo làm việc bốn ngày một tuần, mỗi ngày 12 tiếng. Đội của ông liên tục tạo nên những “ngày 12.1” tiếng và ông sợ rằng công việc có thể bị thực hiện nhanh quá. Vì vậy, Sarmento làm cho nó chậm lại.

Khi tôi hỏi ông về nguồn gốc của ý tưởng chậm lại, Sarmento chỉ cho tôi xem cuốn sách ưa thích của ông. Cuốn *On combat* đưa ra thực tế rằng hầu hết những nhân viên hành pháp đều hành động chậm lại trong những trường hợp nghiêm trọng, nhất là trong một cuộc đấu súng. Bạn có nhớ những cảnh chiến đấu trong phim *Ma Trận* không? Chính là như thế. Nhưng đối với Sarmento, không chỉ trong những tình huống nghiêm trọng ông mới chậm lại. Ông làm thế còn vì công việc của mình. Và trong một số trường hợp, trong khi chậm lại, ông còn có thể giúp người khác trải nghiệm giây phút xuất thần.

Sarmento kể ở nơi ông sống có một người rất có tiếng tăm và được trọng vọng bị bắt. Theo lời Sarmento, khi người này bị bắt giam, ông ta đã đánh lại hai nhân viên cảnh sát, một người bị thương khá nặng. Ông ta không chịu nói chuyện với bất cứ ai, kể cả bác sỹ trị liệu, không chịu làm theo hướng dẫn và tỏ thái độ bất hợp tác trong khi thẩm vấn. Trong vài ngày, Sarmento ngồi hàng giờ liền và cuối cùng cũng trò chuyện được với bị cáo. Ông trở lại thăm bị cáo nhiều lần, mỗi lần ở lại đến ba, bốn tiếng.

Rồi, Sarmento cho rằng bị cáo đã trải qua khoảnh khắc bừng ngộ khi ông ta bắt đầu “thấy rõ hoàn cảnh của mình và thấy rằng mình có cơ hội để thay đổi hoàn cảnh đó.” Có một điều gì đó lóe lên khi

Sarmento nói rằng bảo vệ sẽ đối xử với bị cáo như một “tù nhân” mà ông “không hề muốn thế và có thể bị cáo cũng không muốn thế.”

Ông ta ngồi đó và... rơm rớm nước mắt. Rồi ông ta nói “có lẽ giờ tôi đã xuống đến đáy cùng rồi và tôi có thể bắt đầu quay trở lại.” Và tôi nói: “anh đã quay trở lại rồi. Anh không nhận ra điều đó nhưng thực sự anh đã quay trở lại rồi.”

Sarmento đưa ông ta đến chỗ bác sỹ trị liệu rồi trở về nhà với cảm giác rằng mình đã thực sự đạt được một bước tiến đáng kể. Trong trường hợp này, phạm nhân phải “đến đáy” mới trải nghiệm được sự bùng nổ, giúp ông ta hiểu được hoàn cảnh của mình và bắt đầu tiến bộ. Và ông ta được như vậy là nhờ khả năng làm chậm lại của Sarmento.

Chậm lại, theo Sarmento, là để cho người khác có thời gian điều chỉnh và nhận ra sự cần thiết phải trải qua “giây phút xuất thần.” Một loại “chậm lại” khác nữa xảy ra khi việc xử lý thông tin đã được thực hiện và ánh chớp bùng nổ đã xuất hiện. Các cầu thủ và các huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục nhắc đến cách mà “mọi thứ chậm lại” khi các cầu thủ đạt đến một cấp độ hiểu thấu mới. Theo Justin Wilcox, trong kỳ đầu tiên, những cầu thủ mới cảm thấy như “mọi thứ đang diễn ra với vận tốc 90 dặm/h, quá nhanh và đầu họ quay như chong chóng...” Phải nỗ lực và kiên trì, họ mới có được trạng thái hoàn toàn thoải mái với khả năng chơi bóng của mình. Nếu may mắn, một cầu thủ có thể trải nghiệm giây phút xuất thần, đôi khi, ngay trong kỳ học mùa xuân nhưng thường thì nó đến vào năm học thứ hai. Khi họ “hiểu ra,” thì lập tức trò chơi “chậm lại.” Họ hiểu điều gì đang diễn ra xung quanh mình, họ có thể dễ dàng thực

hiện các chuyển động và cảm giác như nó xảy giống như trong những thước phim quay chậm vậy.

Đặt chiếc bút chì vào bàn tay người khác

Trong bóng đá bóng bầu dục, huấn luyện viên đặt ra nhịp độ cho các cầu thủ và cố gắng giúp các cầu thủ nhanh chóng đạt đến khoảnh khắc bùng nổ. Mong muốn đẩy nhanh quá trình đó tồn tại ở rất nhiều người, từ những nhà quản lý chi nhánh ngân hàng cho đến giám đốc nhà hát, từ các kỹ sư xây dựng cho đến các chuyên gia tư vấn. Trong mỗi trường hợp, người ta đều cố gắng truyền tải thông tin để giúp người khác học hỏi. Và việc hiểu được cách người khác học có thể cuối cùng sẽ mang đến sự bùng nổ cho chính người làm nhiệm vụ truyền tải thông tin.

Rất ít các giáo sư, chứ chưa nói đến giám đốc ngân hàng hay các nhà quản lý giáo dục, nghiên cứu bài bản về cách khuyến khích sự phát sinh giây phút bùng nổ như Henry Gurr, một giáo sư vật lý đã nghỉ hưu của trường Đại học Nam South California Carolina (Aiken). Trong nhiều năm liền, ông đã quan sát sinh viên của mình đạt đến giây phút xuất thần trong khi học môn vật lý. Ông phát hiện ra rằng những bài giảng riêng với từng sinh viên là một cách để khuyến khích và tạo ra giây phút xuất thần, và cốt lõi của nó là một bài thực hành mà ông gọi là “đặt chiếc bút chì vào tay sinh viên.”

Sau các buổi học, khi sinh viên đến học phụ đạo, Gurr thường ngồi ở bàn, đặt một tập giấy ở giữa ông và sinh viên đó. Rồi ông đưa cho anh ta một chiếc bút chì và bảo anh ta cho ông xem cách anh ta vẽ một đồ thị hoặc lập một phương trình. Theo Gurr, hành động này để mở đầu cho hành trình đến giây phút xuất thần vì hai lý do. Thứ

nhất, nó đặt trọng tâm vào vấn đề, chứ không vào sự tương tác giữa giáo viên và sinh viên. Nếu một sinh viên mà sợ giáo viên thì việc tập trung vào tập giấy giúp tránh sự trao đổi ánh mắt (tương tự như bố mẹ và một đứa con tuổi mới lớn cùng ngồi trên xe ô tô, cùng nhìn về phía trước – điều này có thể mang đến một sự khởi đầu tốt cho câu chuyện vì không ai phải nhìn vào mắt ai). Vì thế, ở một khía cạnh nào đó, nó giúp sinh viên thư giãn, khuyến khích sự cởi mở và tạo điều kiện cho những khoảnh khắc bùng nổ xảy ra.

Thứ hai, bằng cách “đặt chiếc bút chì vào tay sinh viên,” Gurr trao cho sinh viên đó quyền kiểm soát cuộc đối thoại, cả về chủ đề và nhịp độ. Những câu hỏi của sinh viên sẽ hướng lái chủ đề của cuộc trò chuyện. Thường trong các lớp học hoặc trong các cuộc họp bàn về chuyện kinh doanh, một số người tham gia có những dấu hiệu chứng tỏ họ không hiểu gì – nhăn trán, nhăn mày, đầu nghiêng lên, mắt lơ đãng... Vậy một diễn giả thường làm gì? Anh ta cứ nói thật nhanh, càng ngày càng nhanh, cung cấp thật nhiều thông tin, trong lòng thầm hy vọng rằng khán giả sẽ nghe được một thứ gì đó có nghĩa. Chiếc vòi phun thông tin đó đôi khi gây ra sự bối rối hoàn toàn chứ chẳng hề có ích cho người nghe.

Nhưng bằng cách đặt chiếc bút chì vào tay sinh viên, Gurr để cho sinh viên định hướng cuộc thảo luận, đặt ra nhịp độ phù hợp với trình độ, khả năng tiếp thu thông tin của họ và tự họ cảm thấy mình thực sự kiểm soát được mọi thứ. Điều đó giúp sinh viên xử lý thông tin bằng tốc độ của mình, bằng cách của mình và Gurr có thể dẫn đường cho sinh viên đó đến với giây phút bùng nổ.

Quy luật 18 tháng

Ví dụ cuối cùng về việc sử dụng thời gian để xử lý thông tin là kinh nghiệm của tôi khi làm việc tại Hà Nội, Việt Nam. Từ năm 1994 đến 2003, tôi tham gia vào một dự án tài trợ của Thụy Điển-Mỹ tại Việt Nam theo chương trình của trường đại học. Mục đích của dự án là thành lập trường kinh doanh chuẩn quốc tế đầu tiên của Việt Nam, về bản chất là khởi động một dự án kinh doanh trong một trường đại học sẵn có. Chúng tôi “đào tạo những người làm công tác đào tạo” (những người giảng dạy tại trường đại học đó mà sau này sẽ trở thành cán bộ của trường kinh doanh) và đưa ra những lời tư vấn về chương trình giảng dạy, cơ sở hạ tầng, tài chính, thư viện và công nghệ. Chúng tôi cùng tham gia giảng dạy với các giáo viên để giới thiệu cho họ những phương pháp giảng dạy “mới,” chẳng hạn như thảo luận nghiên cứu cá biệt hay các dự án theo nhóm. Trong hai năm cuối cùng, chúng tôi cũng cố gắng dần dần tạo nên môi trường nghiên cứu chuyên nghiệp trong số những giáo viên và những người quản lý để sau này họ có thể thực hiện các nghiên cứu và công bố chúng trên những tạp chí nghiên cứu quốc tế.

Các trường đại học đạt chuẩn quốc tế cho rằng mục đích của việc nghiên cứu là để làm giàu cho một thực thể kiến thức, giúp nó tiến về phía trước, cho dù đó là lĩnh vực gì đi chăng nữa, công nghệ nano, nhân loại học hay khí tượng học. Quá trình nghiên cứu thường bao gồm việc thử nghiệm các học thuyết có sẵn hoặc, trong một số trường hợp, phát triển các học thuyết mới. Sau đó, các nhà nghiên cứu ghi lại và đưa bản thảo đến các tạp san về khoa học, nơi ba đến bốn chuyên gia trong lĩnh vực đó sẽ xem xét bản thảo. Việc đánh giá mang tính “mù,” tức là những chuyên gia này không được biết tên người gửi bản nghiên cứu. Nếu có thể công bố được, nghĩa là nghiên

cứu có cách tiếp cận hợp lý, kết quả đáng quan tâm, nó sẽ được đăng lên cho những người khác đọc.

Bên cạnh vai trò có gì đó hơi lý tưởng hóa và hoa mỹ của việc nghiên cứu – làm giàu một thực thể kiến thức – các trường đại học còn được lợi theo nhiều cách khác khi những giảng viên trong trường cho in những nghiên cứu được thừa nhận rộng rãi: Điều đó giúp họ tuyển thêm được những cộng sự và sinh viên giỏi, mang đến cho họ nguồn tài chính từ các nhà tài trợ và những hợp đồng tư nhân. Thêm vào đó, và đây cũng là điều quan trọng nhất với những nhà quản lý, “thứ hạng” nghiên cứu là một tiêu chuẩn đánh giá mang tính quyết định đối với tất cả các trường đại học trong và ngoài nước. Trên thực tế, một số trường đại học bắt đầu mời những nhà xuất bản có tiếng đến trường vào một khoảng thời gian trong năm để họ có thể chứng tỏ rằng nhà nghiên cứu đó thực sự làm việc ở trường. Vì vậy, khi sở hữu một nhà nghiên cứu có tiếng tăm, các trường đại học luôn được đền đáp xứng đáng.

Lần đầu tiên khi tôi nêu ra vấn đề nghiên cứu quốc tế, vị phó hiệu trưởng đã nói rằng trường ông hiện nay đã dẫn đầu trong hoạt động nghiên cứu. Rồi ông miêu tả quy trình: Một bộ trong chính phủ Việt Nam đưa ra một vấn đề, chẳng hạn như có bao nhiêu nông dân canh tác lúa trên đồng bằng sông Hồng. Bộ đó chỉ định một trường đại học thực hiện nghiên cứu. Trong trường đại học, những nhà quản lý cấp cao sẽ chỉ định một giáo sư giám sát dự án và hai hoặc ba giảng viên thực hiện nghiên cứu. Khi nghiên cứu hoàn tất, báo cáo nghiên cứu sẽ ghi tên giáo sư đầu tiên và, nếu có may mắn được ghi danh thì những giảng viên cấp dưới sẽ được xếp phía sau. Báo cáo được trình lên bộ chủ quản và được xuất bản trong tập san của trường,

phổ biến đến các trường đại học của Việt Nam. Không hề có việc thẩm định hay đưa ra cộng đồng: Đây không phải là nghiên cứu theo chuẩn quốc tế.

Quá trình này có nghĩa là những người thực hiện không được chọn cho mình chủ đề nghiên cứu hay người cùng nghiên cứu, và cũng không xuất bản ở bên ngoài Việt Nam. Trên thực tế, vào những năm 1990, nếu một nhà nghiên cứu Việt Nam muốn công bố ra quốc tế nghiên cứu của mình thì chính phủ phải thẩm định bản thảo (có thể mất đến hơn một năm) trước khi gửi đi. Cuối cùng, những nhà quản lý trường đại học không thể hiểu tại sao người của mình lại muốn công bố quốc tế làm gì. Nếu điều đó xảy ra, nó có nghĩa là “danh vọng” cho cá nhân đó (cho cả trường đại học nữa, dù họ không nhìn nhận theo cách đó) và sự nổi bật của một giảng viên là không được thừa nhận trong chế độ cộng sản quân bình của các trường đại học.

“Chúng tôi đã làm nghiên cứu rồi,” ông phó hiệu trưởng nói. Ông ta cảm thấy chẳng cần phải thay đổi làm gì. Nhưng những người khác thì không. Những nhà tài trợ và những giảng viên của trường đã là nghiên cứu sinh tiến sỹ tại các trường đại học nước ngoài hiểu rõ về nghiên cứu theo chuẩn quốc tế và muốn theo đuổi nó. Nếu mục tiêu của trường kinh doanh là đào tạo những nhà quản lý người Việt Nam thích ứng với những cơ hội kinh doanh tương lai trong khu vực và trên toàn thế giới thì kiến thức mới là yếu tố mang tính quyết định. Những mô hình nghiên cứu hiện tại về kinh doanh toàn cầu có hiệu quả với Việt Nam không? Những lý thuyết mới xuất phát từ một quốc gia đang phát triển như Việt Nam có thể mang đến điều gì cho thế giới? Việc đếm số nông dân canh tác trên thung lũng sông Hồng chẳng thể nào đưa trường đại học lên bản đồ học thuật quốc tế

được. Quan điểm của tôi là ít nhất họ cũng phải hiểu được những điều mà người khác đang làm, rồi quyết định đó có phải là điều họ muốn làm hay không.

Vì thế, tôi bắt đầu gieo hạt. Khi những nhà quản lý cấp cao đến thăm trường trong một chuyến đi thực tế, họ đã gặp Trưởng bộ phận nghiên cứu, hiệu trưởng và các nhà nghiên cứu. Tất cả cùng đi đến một thông điệp thống nhất. Các giảng viên của một “trường đại học theo chuẩn quốc tế” tự chọn đề tài nghiên cứu và người cùng thực hiện nghiên cứu, thực hiện đề tài theo phương pháp đã được phê duyệt, quyết định thứ tự ghi danh trong bản thảo và nộp bản thảo để đánh giá “mù.” Khi những nhà quản lý cấp cao của Việt Nam đến thăm một trường đại học của Anh để tập huấn về công tác quản lý, họ cũng được chứng kiến điều tương tự. Khi những giáo sư người nước ngoài đến Việt Nam, tôi cũng phải làm sao để họ liên tục nhắc những nhà quản lý Việt Nam rằng mối quan hệ hợp tác nghiên cứu sẽ được duy trì, nhưng họ muốn những nghiên cứu được công bố ở nước ngoài.

Mười tám tháng sau khi tôi nêu ra vấn đề nghiên cứu với vị phó hiệu trưởng nọ, ông đã đưa ra một ý tưởng: Nếu trường đại học của ông xây dựng một quy trình để khuyến khích các giảng viên chọn chủ đề, rồi thực hiện nghiên cứu với các đồng nghiệp nước ngoài và xuất bản công trình của họ ở ngoài Việt Nam thì sao! Phải rồi! Tôi nói. Thật tuyệt vời! Thật mừng vì ông đã nghĩ đến điều đó.

Khi tôi trao đổi nhận xét của mình với những người nước ngoài khác làm việc tại Việt Nam, quy luật 18 tháng có vẻ như là một đặc điểm phổ biến của những trải nghiệm xuất thần tập thể. Nó cũng có thể áp dụng trong các tình huống đa dạng. Những huấn luyện viên bóng

đá bóng bầu dục trường Boise State (hiện tại) nói rằng thời gian trung bình để một cầu thủ “hiểu ra” và đạt đến giây phút xuất thần là khoảng 18 tháng, tính từ lúc họ bắt đầu tham gia vào năm thứ nhất. Cũng như vậy, Thị trưởng Ron Freeman, người theo dõi sự hình thành của ba trụ cột đối với trại giam, cũng thấy rằng mất 18 tháng để một tổ chức hình thành được phong cách mới. Trong thời gian đó, có người nghỉ hưu, có người chuyển đi, những người còn lại dần dần góp nhặt những giá trị chủ đạo, hiểu được sự thay đổi và những lý do đằng sau sự thay đổi đó.

Thời gian – chậm lại, để người khác đặt ra nhịp độ và trao đổi với họ – tất cả đều có vai trò quyết định trong việc xử lý thông tin, nhất là khi chúng ta hướng tới những giây phút xuất thần. Bộ não của chúng ta xử lý nó, và trong thời gian đó, chúng ta bắt đầu hình thành những lý thuyết, mô hình về những điều mình lý giải được.

TẠO NÊN NHỮNG CÁI KHUNG MỜ

Sai lầm chết người mà một cảnh sát bình thường mắc phải là anh ta đưa lý thuyết ra trước rồi mới làm cho thực tế phù hợp với cái lý thuyết đó thay vì tìm thực tế trước rồi đưa ra những quan sát, suy luận của mình cho đến khi hoàn toàn được hướng lái bởi những suy luận đó và đạt đến sự rõ ràng mà có thể chưa bao giờ anh ta nghĩ tới.

-- **Bàn về Tiến sĩ Josep Bell, nguyên mẫu của nhân vật Sherlock Holmes trong tiểu thuyết của Arthur Conan Doyle**

Cuối cùng, khi con người phân loại thông tin và cố gắng lý giải những thông tin đó, một vài người nhắc đến việc hình thành nên những cái khung mờ hoặc những giả thuyết về điều mình thấy. Sau này họ sẽ làm những cái khung đó dần rõ ràng hơn nhưng thông

thường, họ bắt đầu thấy lời giải đáp ngay trong khi xử lý và phát hiện những nhóm thông tin có chung mô hình. Chuyên gia về giấc ngủ, người sau này trở thành một chuyên gia về bệnh to cực, Tiến sĩ Helfrich (chương 2) đã để ý thấy những dấu hiệu tương chừng như vô nghĩa, cho đến khi ông thấy được những đặc điểm mang tính khuôn mẫu của khối u tuyến yên.

SẮP XẾP THÔNG TIN

- Một chiếc vòi phun thông tin
 - “Các chiến thuật trong bóng đá bóng bầu dục cứ như tiếng Tàu vậy.”
- Tìm ra các khuôn mẫu – phân loại và xếp hạng thông tin
 - Gói ghém một vali đồ đạc theo các nhóm, từ đầu đến chân
 - 80-20: Một số ít các nhân tố “quan trọng nhất.”
- Xử lý thông tin
 - Cứ thử xem sao.
 - Đặt chiếc bút chì vào tay người khác.
 - Thêm một chút thời gian – “nguyên tắc 18 tháng” trong việc thay đổi.
 - Tạo nên những cái khung mờ – hiện trường vụ án và giải quyết vấn đề.

Những điều tra viên hình sự là bậc thầy trong việc hình thành nên những khung mờ về sự việc có thể đã xảy ra khi họ bắt đầu thu thập

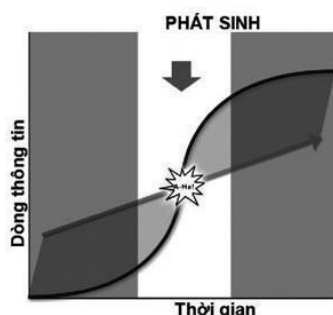
và xử lý thông tin. Khi chúng tôi gặp Jaimie Barker, điều tra viên hiện trường vụ án, ông vừa bắt đầu hình thành ý tưởng về “chuyện đã xảy ra” mặc dù khi đó ông vẫn đang trong quá trình thu thập thông tin và thậm chí trước cả khi ông biết bằng chứng nào là quan trọng nhất. Ông bắt đầu dựng nên một ý tưởng ban đầu về những điều có thể đã diễn ra ở hiện trường. Ông xếp vụ án vào loại giết người hoặc tự sát; điều này đưa ông đến việc tìm kiếm những loại thông tin khác. Vì vậy, ngay khi đang thu thập và tổ chức thông tin, ông đã bắt đầu đánh giá cấu trúc của vấn đề; chưa hề có hướng đi rõ ràng nhưng ông đã vạch ra đường nét cơ bản của sự kiện.

Trong quá trình sắp xếp thông tin, một số người cũng trải nghiệm giây phút xuất thần. Nhưng rất nhiều người, nhất là nếu như họ muốn có một lời giải thích khác, khả dĩ hơn cho vấn đề, khi đó họ sẽ cố gắng tạo ra ánh chớp bừng ngộ, đó là trọng tâm của Phần II.

PHẦN II: ĐƯỜNG LÊN ĐỈNH: TÌM CÁCH LÀM PHÁT SINH GIÂY PHÚT XUẤT THẦN

Russ Whitney, Phó chủ tịch của Microsoft, một nhà thiết kế phần mềm đồng thời là nhà quản lý nghiên cứu rất tài năng và thông minh. Ông cao, gầy, luôn thường trực một nụ cười nửa miệng; mái tóc mềm rũ trước trán khiến ông trông trẻ hơn tuổi thật khá nhiều. Mắt ông luôn mở to mỗi lần nhận ra một điều gì đó mà trước đây ông không nghĩ tới.

Trong lúc cùng tôi xem lại những ý tưởng cho cuốn sách này, Whitney nói rằng giai đoạn tổ chức thông tin và kiểm chứng là những giai đoạn có ý nghĩa logic với ông, giống như một phương pháp nghiên cứu khoa học vậy. Ông thấy giai đoạn phát sinh bùng nổ không được thuyết phục lắm. Nhưng khi chúng tôi trò chuyện thêm, ông đã trải nghiệm khoảnh khắc bùng nổ của chính mình. Ông nhận ra rằng có thể mình bỏ qua mất những ý tưởng hay, không tìm được những cách tốt hơn để giải quyết vấn đề bởi vì ông chuyển quá nhanh từ giai đoạn tổ chức thông tin sang giai đoạn kiểm chứng. Nghĩ đến đây, ông ngả người vào sâu trong chiếc ghế, để hai tay lên bụng và mắt mở to. Ông nói ông cần phải học cách “khóa” tư duy, chậm lại và dành thêm thời gian để đến với những giây phút xuất thần trước khi quyết định về một giải pháp cho vấn đề. Rồi ông nói: “Tôi cần dành thêm thời gian cho những giây phút xuất thần nho nhỏ rồi chọn lọc thay vì cứ liên tục thử nghiệm rồi quay lại giai đoạn tổ chức thông tin.” Phần II sẽ bàn về cách để khởi động quá trình đó.



Phát sinh Bùng nổ

Phần II sẽ đi vào vấn đề mấu chốt của cuốn sách này, tức là tập trung vào những cách để làm phát sinh giây phút xuất thần, những kỹ năng chuyển hướng tư duy và sử dụng những bức tường chắn, những chướng ngại vật để thúc đẩy tư duy bùng nổ. Chương 4 sẽ bàn về những lợi ích khi liên kết được những thông tin rời rạc với nhau. Thường thì khi ta thoát ra khỏi những nguyên tắc của chính mình, ta sẽ tìm thấy những ý tưởng giúp giải quyết một vấn đề hoặc lý giải một tình huống đang khiến ta bối rối. Việc thế giới đang ngày càng quan tâm đến nghiên cứu khoa học theo xu hướng này chứng tỏ người ta càng ngày càng nhận thức đầy đủ hơn giá trị của việc đứng ở “ngã tư” để tìm kiếm những ý tưởng có thể sử dụng ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Chương 5 tiếp tục hành trình nhìn nhận vấn đề từ những khía cạnh khác bằng việc sử dụng cái mà tôi gọi là “tư duy đảo ngược,” tức là tư duy theo những cách tưởng như trái ngược và ban đầu có thể bị coi là sai lầm. Chương 6 xem xét cách để thấy được “những thứ không có ở đó.” Câu hỏi “Mình có bỏ qua điều gì không nhỉ?” có thể đưa ta đến giây phút xuất thần và lấp đầy những khoảnh khắc trống tư duy của chúng ta.

Những chuyến đi đáng nhớ thường có sự xuất hiện của những thảm họa – lỡ máy bay, hành lý thất lạc, hộ chiếu bị mất cắp. Có thể đó

không phải là những kinh nghiệm dễ chịu nhưng chắc chắn ta có thể rút ra nhiều bài học từ chúng. Ta hiểu được cách để vượt qua những chướng ngại vật, cách để đối mặt với những thay đổi trong kế hoạch và cách trân trọng thành quả khi đến được cái đích cuối cùng. Trong hành trình xuất thần, chúng ta cũng có thể sẽ gặp phải những bức tường chắn, phải đi đường vòng mới đến được sự bừng ngộ, giúp ta hiểu và tìm ra giải pháp cho vấn đề. Chương 7 và Chương 8 sẽ bao quát những điều có thể xảy ra khi hành trình của chúng ta đi vào những đoạn xóc, gặp phải ổ gà. Khi đụng những bức tường chắn, chúng ta thường cảm thấy lúng túng: Không thể xác định được vấn đề, không biết làm sao để hiểu được và bắt đầu có cảm giác bị mắc kẹt. Hầu hết chúng ta sẽ tránh những bức tường đó nhưng đối với nhiều người, những “bức tường” là những cơ hội để phát triển, và trong Chương 7 ta sẽ học một số kỹ năng của họ. Chương 8 tập trung vào điều mà hầu hết mọi người nghĩ đến khi nói về giây phút xuất thần: khoảng thời gian khi họ không hề suy nghĩ gì, vậy mà BÙM, bỗng nhiên giải pháp xuất hiện trong đầu họ. Sự ấp ủ, khi ta làm những việc tưởng như không liên quan gì đến vấn đề đó, thực ra là một yếu tố mang tính quyết định đối với hành trình này. Ta cứ nghĩ rằng mình đang không hề suy nghĩ về vấn đề – đi tắm, đạp xe, chơi đàn – có nghĩa là ta thực sự tách xa khỏi vấn đề đó, nhưng thực tế bộ não của ta vẫn hoạt động. Chương 8 sẽ đi sâu phân tích những việc mọi người thường làm trong khoảng thời gian “giải lao” đó và tại sao họ dường như vẫn làm việc.

Cuối cùng, Chương 9 sẽ mô tả những kinh nghiệm điển hình mà rất nhiều người trong chúng ta gọi là giây phút xuất thần. Ánh chớp xuất hiện khi những mảnh ghép thông tin liên kết với nhau và chúng



ta “nhìn thấy ánh sáng cuối con đường.” Ta thấy được vấn đề hoặc giải pháp cho vấn đề đó bằng một cách hoàn toàn khác.

4. “Hợp doanh” và “Điểm chết”: Khi những ý tưởng đơn lẻ kết hợp với nhau làm phát sinh bùng nổ

Sự sáng tạo, đơn giản chỉ là biết liên kết các sự việc, sự vật.

--Steve Jobs, CEO của Apple

Nếu chúng ta có từng lo lắng rằng thế giới công nghệ cao sẽ vượt quá nhu cầu của con người thì hãy nên nhớ một điều rằng ở Việt Nam, thư điện tử chỉ là “hai chiếc máy tính gửi tin cho nhau.”

Trong thập niên 90 của thế kỷ trước, những người Việt Nam học tiếng Anh có một cách tiếp cận rất sinh động với thứ ngôn ngữ mà ta tự cho rằng mình là bậc thầy này. Mặc dù tôi cũng có một chút ít kỹ năng ngôn ngữ – tôi nói được tiếng Đức, tôi có thể bập bõm tiếng Pháp và đã học qua (và đã quên) tiếng Nhật – nhưng tiếng Việt thì tôi chịu. Khi tôi học đến bài mà từ “tho” có thể có nghĩa là “nhà thờ” hoặc “nhà thổ” tùy thuộc vào thanh điệu thì tôi đành bỏ cuộc. Cứ thử tưởng tượng cảnh một nữ giáo sư người Mỹ nghiêm túc lại đi hỏi thăm một nơi mang tiếng như vậy mà xem.

Vì vậy, tôi vừa ngạc nhiên vừa nể sợ khi giao tiếp với những người Việt Nam học nói tiếng Anh. Một vài cụm từ phát sinh từ sự kết hợp những ý tưởng chẳng liên quan gì đến nhau lại khiến câu trở nên ý nghĩa và sống động hơn nhiều so với cách những người bản ngữ chúng ta vẫn nói hàng ngày, nhất là trong những biệt ngữ về kinh doanh. Ở VN, cụm từ “cơ chế thân tộc” [regal framework] mô tả cái

cấu trúc của hoạt động kinh doanh rất gần với cách thức một số quy tắc và định chế thương mại tỏ ra có tính “siêu đặc quyền”.

Khi “cấu trúc thân tộc” xây dựng nên “các hợp doanh”/join-ventures – thuật ngữ có thể nắm bắt tốt hơn cái bản chất đã được định liệu của các liên doanh/ joint-ventures; cái từ join-ventures đó sẽ đưa đến cái hình ảnh mang tính ràng buộc nhiều hơn. Các nhà quản lý xí nghiệp theo đó sẽ đưa ra các quyết định dựa trên các cấu trúc nội tại, với các lựa chọn hoặc là mang tính “hư danh,” hoặc là “thực chất” [tall and fat], và lựa chọn đó sẽ tóm lược nhiều cách tiếp cận khác nhau đối với trật tự tôn ti mà nó thuộc vào. Thay vì một uỷ ban quản lý nguồn lực con người theo trật tự tôn ti như thế, tại sao không là một “uỷ ban giải phóng nguồn nhân lực” – bộ phận thực hiện các cuộc “phỏng vấn kĩ càng” các ứng viên và tiếp theo là kết hợp các hoạt động lại cùng với nhau, ở đó, những người được tuyển dụng sẽ học tập các kĩ năng và kiến thức mới thông qua một “khóa huấn luyện tập thể ngoài trời”

Thực tế, thứ tiếng Anh phát ra từ miệng của những người mới học có thể mang nụ cười đến cho bất cứ người quản lý hay giảng viên đang mệt mỏi nào. Chắc chắn khi tôi có công việc sắp đến “điểm chết” [deathline] phải hoàn thành, tôi phải gồng người hơn một chút. Và trong lúc như thế, làm sao tôi lại không muốn ở một nơi mà “quản lý từ yên xe đạp” lên ngôi, nơi những “cơ hội vàng” đến từ môi trường bên ngoài và nơi mà một công ty “quyết định làm say mê mọi khách hàng” cơ chứ?

KẾT HỢP ĐỘNG VẬT HỌC VỚI TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG?

Đặt những thông tin đơn lẻ, rời rạc vào trong cùng một mối liên hệ – cho dù là vô tình hay hữu ý – có thể là một cách rất hiệu quả để làm phát sinh sự bùng nổ. Sự kết hợp bất ngờ của những từ ngữ, những ý tưởng có thể khiến chúng ta xem xét một khía cạnh khác. Điều này, đổi lại, cũng có thể mang đến cho chúng ta những cách tư duy mới, những ý tưởng mới, và đưa ta đến những giây phút xuất thần. Càng ngày những người làm kinh doanh càng tìm kiếm nhiều hơn các cách khác nhau để lý giải và giải quyết những vấn đề của mình và tìm những mối liên kết đặc biệt trong quá trình tìm kiếm đó.

Vào tháng 5/2009, tờ The Financial Times đã đăng bài báo nói về hai người ở hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau nhưng cùng đi đến kết luận chung về cách kết hợp động vật học/sinh thái học với hệ thống tài chính. Huân tước Robert May, một nhà động vật học ưu tú thuộc Đại học Oxford, đã nhận xét về “nền tảng chung” để phân tích các hệ thống tài chính và hệ sinh thái để giải thích sự chuyển đổi dễ dàng từ trạng thái ổn định sang trạng thái bất ổn của hai hệ thống này. Xuất phát từ một khía cạnh hoàn toàn trái ngược, Andrew Haldane, giám đốc phụ trách việc ổn định tài chính của Ngân hàng Anh quốc, lại cho rằng mạng lưới tài chính toàn cầu “vừa mạnh mẽ vừa mong manh... một thuộc tính được thể hiện bằng những mạng lưới thích nghi phức tạp khác, giống như những khu rừng nhiệt đới.”

Tìm kiếm mối liên hệ giữa những yếu tố không có điểm tương đồng thường tạo ra ánh chớp bùng nổ giúp giải thích những điều không giải thích nổi và đi đến giải pháp sáng tạo cho vấn đề. Điều này cũng có nghĩa là sự ra đời của những sản phẩm mới, dịch vụ mới. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những ví dụ về cách kết hợp những “mảnh ghép rời rạc” để giúp ta đạt được những kết quả trên.

GIẢI THÍCH NHỮNG ĐIỀU KHÔNG THỂ GIẢI THÍCH ĐƯỢC: TẠO NÊN NHỮNG LIÊN KẾT LẠ

Lịch sử việc kết hợp những thông tin rời rạc để giải thích tình huống rất phong phú và có lẽ, trong tương lai nó cũng vậy. Ba ví dụ sau đây cho ta thấy cách mà các cá nhân và tập thể tạo nên những mối liên hệ giúp vén bức màn bí mật về “điều thực sự đang diễn ra.”

Tự tử: Ý định hay là gì khác?

Tỉ lệ tự tử ở Mỹ năm 2008 tương đương với năm 1965, cứ 100 000 người thì có 11 người tự tử. Và 90% các vụ tự tử thành công có liên quan đến những rối loạn về tâm thần. Nhưng từ 1965 đến nay, con người đã có rất nhiều thành tựu trong việc điều trị những rối loạn về tâm thần, vậy tại sao vẫn có nhiều người tự tử đến thế? Hay là những phương pháp điều trị không phát huy tác dụng trong lĩnh vực này? Nếu như vậy thì những người có sức khỏe tâm thần tốt cũng chưa hẳn là ít có khả năng tự tử hơn, chẳng phải vậy sao? Một phần câu trả lời cho nghịch lý này nằm ở một nơi rất xa, xa cả về địa lý và thời gian.

Suốt những năm 1950 ở Anh, mỗi năm có tới 2500 người tự tử bằng cách “cho đầu vào lò,” chiếm gần một nửa số vụ tự tử trong cả nước. Sylvia Plath và Anne Sexton, hai nhà thơ nổi tiếng, cũng tự kết liễu cuộc đời bằng cách đó. Nhưng vào đầu những năm 1970, số vụ tự tử ở Anh giảm đến 30% và trong số những người tự tử thành công, không có ai dùng lò nữa. Tại sao?

Cách nhìn nhận của các nhà nghiên cứu và chuyên gia y tế về hiện tượng tự tử ngày nay, ở một khía cạnh nào đó, dựa trên cách họ liên kết các thông tin rời rạc về việc tự tử ở Anh. Trong nhiều năm,

người Anh dùng khí từ than đá để sưởi ấm và nấu nướng. Rẻ tiền và dễ kiếm nhưng loại khí này lại sản sinh ra lượng carbon rất nguy hiểm. Chỉ cần bị ngạt một chút thôi là có thể dẫn đến tử vong ngay. Khi những loại lò dùng khí an toàn hơn ra đời thay thế cho loại lò dùng khí than đá cũ vào sau những năm 1950, tỉ lệ tử tử giảm hẳn. Việc dễ dàng tiếp cận với các phương pháp tự tử làm tăng khả năng thực hiện ý định của người định tự tử. Phóng viên Scott Anderson của tờ New York Times nói: “Nếu những người nôn nóng tự tử có xu hướng tìm bất cứ biện pháp nào giúp họ thực hiện ý định một cách dễ dàng và nhanh chóng thì rõ ràng sự sẵn có của những phương tiện đó giúp thúc đẩy ý định biến thành hành động.”

Những mối liên hệ đó đã thay thế lý thuyết cổ điển về tự tử bằng một lý thuyết hoàn toàn mới. Trong khi lý thuyết trước khi cho rằng “vấn đề về tâm thần + ý định = tự tử thành công,” thì lý thuyết mới là “sự nôn nóng + sự sẵn có của các phương tiện = khả năng tự tử thành công cao hơn.” Vì thế, ngày nay các chuyên gia đã hiểu ra rằng một yếu tố quyết định trong việc giảm thiểu phạm vi các vụ tự tử là phải tập trung vào việc triệt tiêu các phương tiện thực hiện ý định tự tử.

Văn hóa và (tiểu) văn hóa

Đôi khi, những “mảnh ghép rời rạc” chỉ là những lời gợi ý chứ không vừa khớp hẳn với kết quả mà ta mong đợi. Tổ chức Healthwise cung cấp nội dung cho rất nhiều cổng thông tin và kế hoạch y tế của các website. Tổ chức này không chỉ nổi tiếng nhờ những thông tin y tế có chất lượng mà còn vì môi trường và những giá trị bền vững của nó. Nhiệm vụ “giúp khách hàng đưa ra những quyết định đúng đắn hơn về sức khỏe” luôn được đưa ra trong các cuộc trao đổi, và

phương châm đó được thể hiện trong các phòng hội thảo, các văn phòng, khắp các hành lang.

Người sáng lập và những nhà quản lý cấp cao của tổ chức rất quyết liệt trong việc đảm bảo rằng nhân viên của mình hiểu và sống theo những giá trị, phương châm đó. Sự quyết liệt đó thể hiện ở việc một lãnh đạo cấp cao của tổ chức thường xuyên tổ chức những buổi kiểm tra định kỳ với từng nhóm nhân viên để theo dõi xem nhân viên có hiểu rõ những giá trị cốt lõi đó không. Những buổi thảo luận và những cuộc khảo sát sự hài lòng của nhân viên được thực hiện đều đặn nửa năm một lần giúp đội ngũ lãnh đạo đánh giá việc hiểu và áp dụng những giá trị đó trong nhân viên. Gần đây, kết quả của cuộc khảo sát đã làm CEO Don Kemper phải quan tâm: Có một số nhân viên đã nhận xét rằng “công tác giáo dục về giá trị của tổ chức không được thực hiện đồng đều. Một số nhóm hiểu và làm theo nhiều hơn những nhóm khác... hoặc nhận được chú ý nhiều hơn.”

Khi phân tích các nhận xét, Kemper cho biết có thể người khác hoàn toàn có thể dễ dàng bỏ qua điều này và coi đó là một phần tất yếu trong sự phát triển của tổ chức với quy mô tăng gấp đôi chỉ trong ba năm. Nhưng nếu xét đến thời gian và công sức mà những nhà quản lý của Healthwise đã bỏ ra để duy trì một môi trường bền vững và khác biệt như vậy thì rõ ràng những nhận xét như vậy rất đáng phải lưu tâm – đó là một dấu hiệu, một mẫu thông tin bị lệch khỏi sự thống nhất của tổ chức. Và rồi, ông nói: “Tôi đi đến một khoảnh khắc bừng ngộ... rằng những tác động đối với cuộc sống hàng ngày của một người có liên quan chặt chẽ hơn với tập thể và nhóm làm việc hơn là với toàn bộ tổ chức.” Càng ngày các nhân viên càng gắn kết với những nhóm nhỏ hơn là với tổ chức, với tư cách là một thực thể

lớn. Hầu hết các nhà quản lý đều bỏ công sức ra để xây dựng và duy trì cả môi trường Healthwise mà không khuyến khích (thậm chí là không nhận ra) rằng những nhóm nhỏ đang phát triển môi trường của riêng mình hay nói cách khác là tiểu văn hóa của nhóm.

Những người phụ nữ thất bại

Ví dụ cuối cùng về những điều tưởng chừng như không thể lý giải nổi là về chuyện tại sao những người phụ nữ có quyền lực thường không bao giờ lên đến được đỉnh cao của một tổ chức. Trong suốt những thập kỷ qua, vô số những lý thuyết đã hình thành để giải thích cái mà nhiều người gọi là “rào cản vô hình.” Mới đây có một lý thuyết cho rằng phụ nữ đơn giản sinh ra là để thất bại, về cơ bản họ được đưa lên một “vách đá bằng kính,” bởi vì họ được chỉ định vào những vị trí mà không ai, kể cả những người đàn ông có năng lực, có thể đạt tới. Có hai nhà nghiên cứu đã xem xét số liệu của 100 trong số những công ty lớn nhất nước Anh và phát hiện ra một dạng “thành kiến ngầm” khi phụ nữ đảm nhận những vị trí có khả năng thất bại cao. Nói cách khác, nếu người ta cần một “người giơ đầu chịu báng,” người được chọn có khả năng là phụ nữ hơn, để đưa chân lên “vách đá bằng kính,” và thất bại, cuối cùng chỉ để củng cố thêm “bằng chứng” rằng phụ nữ không thể thành công trong kinh doanh.

Một vài người có thể cho rằng chính “rào cản vô hình” là lời giải thích tại sao Hillary Clinton và Barack Obama đã đi xa được đến vậy trong cuộc bầu cử Tổng thống năm 2008: Chỉ trong những thời điểm khó khăn nhất, người Mỹ mới đưa lên những ứng cử viên có khả năng thất bại, để “chứng minh” rằng phụ nữ và những người thuộc thành phần thiểu số là những người ít có năng lực hơn.

Nhìn ra bên ngoài những quy tắc

Ví dụ về việc liên kết thông tin tôi đã nhắc tới trong các vụ tự tử đã làm rõ tầm quan trọng của việc vượt ra ngoài những nguyên tắc để hiểu và giải quyết được vấn đề. Các chuyên gia về rối loạn về tâm thần, những người làm công tác thi hành pháp luật, và những người khác không thấy được đầy đủ sự tương tác giữa các yếu tố cho đến khi xem xét xu hướng của những vụ tự tử ở Anh và tìm kiếm sự thay đổi qua thời gian. Việc tìm kiếm những mối liên hệ như vậy là một kiểu hiệu ứng Freakonomics, trong đó các nhà kinh tế học tạo ra những mối liên hệ thú vị giữa những biến thể mà nhìn bề ngoài có vẻ như chẳng liên quan gì đến nhau, chẳng hạn việc tỉ lệ tội phạm giảm và tỉ lệ sinh giảm cách đây khoảng 15-20 năm ở một vùng nọ. Cũng giống như thế, những mối liên hệ đặc biệt có thể kích lệ sự xuất hiện của những giây phút xuất thần bất ngờ giúp hiểu một tình huống nhất định hoặc đưa đến những giải pháp cho các vấn đề phức tạp. Ví dụ về môi trường của tổ chức Healthwise và “rào cản vô hình” có một chút tinh tế hơn. Ví dụ đầu tiên giúp giải thích những giai đoạn mà các tổ chức đang phát triển trải qua nhưng rất ít người, ngoài CEO, biết được còn ví dụ thứ hai lại xem xét đến những “thành kiến ngầm” có thể có, giải thích hiện tượng những nữ CEO ít đạt được những thành công nổi trội.

Trong mỗi trường hợp, để hiểu được tình huống xảy ra, một yếu tố quyết định là phải nắm được các xu hướng theo thời gian – về các vụ tự tử và các phương tiện dùng để thực hiện ý định tự tử, về phong cách, môi trường của các tổ chức, các dạng nghề nghiệp của các nhóm người khác nhau. Trong mỗi ví dụ, việc kết hợp những thông tin rời rạc giúp đưa ra câu trả lời cho những tình huống còn chưa rõ

ràng. Hầu hết mọi người đều không tạo ra được những mối liên kết kiểu này, đây là quá trình mà một nhà tâm lý học gọi là “mã hóa có chọn lọc”: một người hoặc một nhóm người có thể tiếp nhận thông tin, dữ liệu nhưng không nhận ra (hay ít nhất là ban đầu không nhận ra) rằng chúng có mối liên hệ với những thông tin khác. Giá trị của thông tin có thể là không rõ ràng, cho đến khi ta nghiên cứu tỉ mỉ hơn, chẳng hạn như mối tương quan giữa ý định và sự sẵn có của các phương tiện thực hiện hành động tự tử. Vì thế, việc rèn giũa kỹ năng tìm kiếm những mối liên hệ đặc biệt có thể giúp ta đến với những khoảnh khắc bừng ngộ thuộc loại thấu hiểu.

TẠO RA NHỮNG SẢN PHẨM MỚI BẰNG CÁCH KẾT HỢP NHỮNG MẢNH GHÉP RỜI RẠC

Một trong những lợi ích của việc liên kết các thông tin rời rạc là giúp ta tìm ra những mối liên hệ có thể hữu ích trong việc giải thích vấn đề. Một lợi ích khác nữa là đôi khi nó đưa ta đến với sự bừng ngộ, mà thành quả cuối cùng là ý tưởng về những sản phẩm, dịch vụ mới. Hãy nghĩ đến vô số những sản phẩm phổ biến ngày nay là sự kết hợp của những thiết bị riêng lẻ như điện thoại + máy tính + máy xem phim + máy nghe nhạc...

Phần này sẽ trình bày hai ví dụ về việc kết hợp những mảnh ghép rời rạc để tạo nên những sản phẩm mà rất có thể trong tương lai sẽ trở nên quen thuộc với chúng ta.

Khi những chú ruồi giấm hỗ trợ đắc lực cho các tiền vệ

Vài năm trước, có một nhà sản xuất phim về hưu đã chuyển đến Iowa và mua một trang trại. Một trang trại ở Iowa trong mùa hè, giống như tất cả những nơi khác ở vùng trung bắc nước Mỹ, lúc nào

cũng tràn ngập những con ruồi giấm và các loại côn trùng khác. Sau khi dành thời gian đập chán chê mà chẳng tiêu diệt được mấy, ông tự hỏi tại sao lũ ruồi giấm lại tránh vỉ ruồi giỏi đến thế.

Khi bắt tay vào nghiên cứu, ông mới phát hiện ra rằng những đôi mắt ghép của những con ruồi giấm tinh vi hơn nhiều so với những loài côn trùng khác. Trong thực tế, loài *Drosophila melanogaster* này dùng khoảng 2/3 bộ não để xử lý những gì chúng nhìn thấy, vì thế nên thị giác với chúng rất quan trọng. Bạn đã thấy những bức tranh miêu tả mắt của lũ ruồi giấm rồi đấy – mắt chúng trông như những tổ ong vậy, mà trong thực tế, đó là sự kết hợp của hàng trăm “con mắt nhỏ,” mỗi con mắt nhìn thấy một phần của thế giới xung quanh chúng. Một con mắt nhỏ, “tiểu nhãn,” bao gồm các nhóm tế bào nhận kích thích ánh sáng, mỗi tế bào đều chứa đựng hình ảnh. Các con mắt này có thể xử lý thông tin về màu sắc và có độ phân giải lớn gấp mười lần mắt người. Điều này có nghĩa là ánh sáng truyền đến những con mắt này nhanh hơn đến mắt người. Nếu tôi hiểu đúng thì như thế có nghĩa là mắt ruồi sẽ tiếp nhận thông tin về chiếc vỉ ruồi (sự thay đổi về ánh sáng) nhanh hơn tốc độ cánh tay ta tiếp cận được con ruồi đó. Nói cách khác, con ruồi có thể “đọc” được ánh sáng và do đó là cả những thay đổi của môi trường xung quanh, vì thế phản ứng với nó nhanh hơn khả năng chúng ta tác động đến thế giới của nó.

Ông chủ trang trại rất hứng thú không chỉ với khả năng tiếp nhận và xử lý thông tin về ánh sáng của con mắt mà với cả ý tưởng về đa tiểu nhãn. Những con mắt nhỏ cũng có thể giúp não nhận được nhiều hình ảnh hơn để xử lý.

Và đây cũng chính là lúc mà nhà sản xuất phim đạt đến bước nhảy vọt trong sự bùng nổ: Nếu một chiếc camera có thể mô phỏng mắt của một con ruồi giấm thì sao? Nếu nó có “nhiều mắt nhỏ” có khả năng đọc được những diện rộng hơn thì sao? Nói cách khác, liệu điều này có thể giúp mở rộng ngoại biên và tầm nhìn cho những người chơi thể thao không?

Những huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục thường nói đến khả năng “đọc” sân cỏ của các tiền vệ. Thuật ngữ này có vẻ như rất rõ ràng, nếu muốn nói đến khả năng thấy trước vị trí của người nhận bóng để tận dụng những cơ hội bất ngờ. Nhưng nói bao giờ chẳng dễ hơn làm. Thường thì một tiền vệ ở trường đại học phải mất hàng năm và trải qua nhiều trận đấu mới làm chủ được khả năng đó. Có người còn chẳng bao giờ làm được. Nhưng nếu họ có thể học được kỹ năng này nhanh hơn thì cái lợi sẽ lớn biết bao.

Sử dụng kiến thức của mình về mắt ruồi và những chiếc máy quay, nhà sản xuất phim giờ đã thành nông dân bắt đầu sáng tạo ra một chiếc máy chiếu/máy quay đặt vào cặp kính. Cặp kính này trông hơi giống cặp kính trong bộ phim Ma trận phần đầu, và được dùng với mục đích giúp các tiền vệ học cách “đọc” trận đấu nhanh hơn, để thấy nhiều hơn các cầu thủ khác và biết phải nhìn vào đâu, nhìn như thế nào. Sự kết hợp những kiến thức sẵn có – về phim ảnh, về công việc nông trại và thể thao – đã mang đến cho ông ý nghĩa rất rõ ràng mà những người khác khó “hiểu ra.”

Nhà phát minh đã rao bán ý tưởng của mình tới vô số các đội bóng, đầu tiên là bóng đá bóng bầu dục. Chẳng ai quan tâm. Thậm chí ông đã đến cả chỗ Dan Hawkins, cựu huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục trường Boise State (bây giờ là huấn luyện viên của trường Đại

học Colorado), một người vốn được coi là khá cởi mở với những “ý tưởng kỳ quái” có thể giúp cải tiến các phương pháp huấn luyện. Mặc dù cũng hứng thú với ý tưởng này nhưng Hawkins lúc đó lại không theo đuổi nó. Có thể, đáng lẽ ra ông nên làm thế. Trong hai năm qua, một vài sản phẩm tương tự cũng được sáng tạo ra và một số đội bóng của trường đại học, trong đó có Georgia Tech, cũng đã sử dụng những cặp kính để giúp các tiền vệ học cách đọc sân cỏ tốt hơn.

Mô phỏng sinh học: Từ động vật tới máy bay chiến đấu

Khi những chiếc máy bay già đi, “da” chúng bắt đầu bị rạn, xây xát, bong tróc giống như da chúng ta vậy. Một số nhà nghiên cứu, trong đó có Tiến sỹ Ian Bond, kỹ sư trưởng về kỹ thuật hàng không của một dự án tại Hội đồng nghiên cứu khoa học cơ khí, đã kết hợp những mẫu thông tin rời rạc để tạo ra một loại da có khả năng “tự lành” cho máy bay, giống như da chúng ta khi bị cào xước. Những nhà nghiên cứu này đang phát triển một loại vật liệu có thể “ứ” ra nhựa thông và tạo nên “vảy” trên lớp vỏ ngoài máy bay giúp làm lành vết xước, lỗ thủng trên thân. Cũng giống như da người khi bị đứt sẽ tạo nên những tế bào tiểu huyết cầu để cầm máu, loại vật liệu hàng không mới đang được phát triển cũng như vậy. Vật liệu này chứa nhựa thông làm từ sợi giúp lấp lỗ thủng và lấy lại 80-90% sức mạnh trước khi bị hư hỏng. Loại vật liệu “tự lành” này sẽ giúp phi công có thời gian đưa máy bay trở về căn cứ để sửa chữa.

Nhà phát minh kính mắt ruồi và những người phát triển da máy bay tự lành đã kết hợp những thông tin riêng lẻ, rời rạc lại để tạo nên những sản phẩm mới, một vài trong số những sản phẩm đó vẫn đang trong quá trình hoàn thiện. Chìa khóa ở đây là sử dụng “so

sánh có chọn lọc”: họ chuyển hóa những kiến thức từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác – trong ví dụ đầu là kiến thức về mắt ruồi, phim ảnh và thể thao còn trong ví dụ sau là sinh học, không gian và việc cầm máu – để tạo nên những sản phẩm mà trong tương lai có thể sẽ trở nên quen thuộc.

Tất nhiên, chúng ta cũng có thể đẩy những mối liên hệ và sự so sánh đi quá xa. Khi cuộc khủng hoảng tài chính 2008-2009 lan ra khắp thế giới, các nhà kinh tế và các sử gia kinh tế cố gắng hết sức để hiểu cuộc khủng hoảng đó và tìm kiếm những mối liên hệ, so sánh với cuộc Đại suy thoái xảy ra vào giữa những năm 1970, 1980 và thậm chí cả đầu những năm 1990. Không hề có sự phù hợp hoàn toàn (thế mới gọi là so sánh “có chọn lọc”) nhưng nhiều người đã hiểu được một chút về tình cảnh hiện tại nhờ tìm kiếm sự bùng nổ từ trong quá khứ. Cũng bằng cách đó, một số chuyên gia cho rằng những mối liên hệ giữa mạng lưới tài chính – sinh thái đã được nêu ở đầu chương là những mối liên hệ mang tính liên tục. Tuy nhiên, việc kết hợp những mảnh ghép rời rạc đôi khi cũng rất hữu dụng trong việc tạo ra sự bùng nổ.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG CÁCH KẾT HỢP NHỮNG MẢNH GHÉP RỜI RẠC

“Tôi đã và đang suy nghĩ rất nhiều về ‘khoảnh khắc xuất thần’”, đó là lời tâm sự của Ông Nguyễn Hữu Hiệu, Giám đốc Điều hành Công ty tập đoàn StoxPlus, một doanh nghiệp chuyên cung cấp thông tin chứng khoán cho các nhà đầu tư.

Khoảnh khắc xuất thần của ông là đã minh chứng cho vai trò của kỹ năng “việc sắp xếp các mảnh ghép rời rạc” cùng trong việc kỹ năng

kích thích sự bùng nổ. Đó là vào thời điểm Công ty Doanh nghiệp của ông Stoxplus đang nỗ lực đang cố gắng đưa ra tìm kiếm một khẩu hiệu mới (slogan) ngắn gọn hơn, dễ hiểu hơn và dễ nhớ hơn về Công ty cho các nhà đầu tư cũng như những người ngoài ngành. Mọi người trong công ty, từ các sáng lập viên đến các nhân viên -- đưa ra đến hơn Ngay trong công ty, có tới hơn 50 ý tưởng – từ các sáng lập viên cho tới các nhân viên –, nhưng ông Hiếu chưa thấy không có có ý tưởng nào thực sự thích hợp.

Một ngày nọ, khi đang vật lộn với việc thay tã cho mớ “tã” của đứa con nhỏ, sự bực bội đã giúp ông Hiếu Hiếu có được một ý tưởng bước đột phá. Tại sao thay tã cho em bé lại khó như vậy, ông tự hỏi, nhất là đối với những ông bố trẻ? Tại sao lại không có tã giấy “chuyên nghiệp-cho bố” – như kiểu trong “dành riêng cho các ông bố” hay “những ông bố “pro” chuyên nghiệp?” Thế là ông quyết định đặt chữ “Pro”-“chuyên nghiệp” vào trong khẩu hiệu của công ty mình: “nhà đầu tư ‘chuyên nghiệppro’” với một ý nghĩa tương tự – nhà đầu tư “chuyên nghiệp” hoặc “dành cho” các nhà đầu tư. Vậy là bằng cách lắp ghép những mảnh vỡ rời rạc, một slogan mới của công ty đã ra đời.

Cuối cùng, việc kết hợp những thông tin rời rạc với nhau cũng có thể giúp giải quyết những vấn đề hiện tại. Ví dụ tiếp theo sẽ minh chứng cho điều đó và trong trường hợp này, nó cũng dẫn đến sự hình thành ý tưởng về sản phẩm mới.

Nghe theo bộ não

Bob Lokken có cơ thể rắn chắc của một đô vật và bộ óc của một chú linh dương gazelle khôn ngoan. Đôi mắt màu xanh nhạt xoáy sâu vào

bất cứ người nào tình cờ trở thành tâm điểm sự chú ý của ông anh, dù người đó có muốn hay không. Ông anh là kiểu người mà bạn ghét (hoặc thích) có mặt trong những cuộc họp: Ông anh sẽ tìm ra những điểm sai sót trong những cuộc tranh luận và đưa ra những câu hỏi mà không ai muốn trả lời. Anh Ông thích tranh cãi nhưng luôn nhún mình trước những cách tiếp cận chắc chắn trong vấn đề kinh doanh.

Cùng với ba đối tác khác, Lokken thành lập ProClarity, một công ty phần mềm kinh doanh, cùng với 3 đối tác vào năm 1999. Trong bảy năm tiếp theo, công ty liên tiếp giành được vô số những giải thưởng trong ngành công nghiệp phần mềm, cạnh tranh thành công với những doanh nghiệp lớn hơn nhiều của Israel, Pháp, Mỹ và Canada và số nhân viên của công ty đã lên tới 150 người. Rồi, một trong những đối thủ chính của công ty là (Microsoft) đã mua lại công ty vào năm 2006.

Khi tôi hỏi anh Bob Lokken về việc ông anh có giây phút xuất thần nào liên quan đến ProClarity không, tức là một khoảnh khắc khi ông anh “biết” đó là một ý tưởng tuyệt vời, tôi đã nhận được câu trả lời ngay lập tức, có thể bởi vì giây phút đó quá sống động với ông anh. Bước đột phá của ông anh với ProClarity đến khi anh ông quan sát mọi người dùng trình duyệt web lần đầu tiên. Khi sử dụng một trình duyệt, người ta nhập vào đó chủ đề mà họ muốn tìm hiểu, nhấp vào một đường dẫn. Nếu họ không tìm thấy điều họ muốn, họ lại nhập một chủ đề mới hoặc quay lại để theo một đường dẫn khác. Các thông tin đưa họ đến với những ý tưởng và các nguồn khác nhau, cho phép người sử dụng lựa chọn những thông tin theo những dạng thức họ có thể tiếp thu được. Nhưng chìa khóa đối với Lokken là khi anh ông nhận ra hai thuộc tính cơ bản nhất của một trình

duyet Internet. Đầu tiên, ai cũng có thể sử dụng nó mà không cần qua đào tạo. Như anh ông nói, nếu bạn bước vào một căn phòng và hỏi xem có bao nhiêu người cần học cách sử dụng một phần mềm mới, sẽ có đến 80% số người giơ tay. Nhưng nếu bạn hỏi cũng nhóm người đó xem có bao nhiêu người cần học cách sử dụng Google, sẽ chẳng có cánh tay nào giơ lên. Sử dụng Internet là một thứ tương đối thuộc về trực giác.

Thứ hai, và mang tính quyết định hơn, Lokken nhận ra rằng trình duyệt không buộc người sử dụng phải đi theo một trình tự nhất định để tìm kiếm thông tin. Trên một trình duyệt Internet, người sử dụng tự quyết định sẽ sử dụng những liên kết nào khi chúng xuất hiện ở một trang web nhất định. Người dùng tự quyết định các bước đi, bỏ qua những bước đã biết và chuyển đến những phần chưa quen thuộc chỉ bằng một hoặc hai cái nhấp chuột. Não chúng ta cũng hoạt động như vậy: đi theo những con đường khác nhau, chuyển đường, trở về một ý nghĩ trước đó, và chúng ta làm tất cả những việc này một cách không liên tục. Khi đó, Lokken nhận ra rằng quá trình tìm kiếm thông tin trên mạng Internet có nhiều nét giống cách mà bộ não chúng ta hoạt động hơn là cơ chế hoạt động của các phần mềm khác. Hiểu rõ ràng được điều đó – cách con người tương tác với Internet – cùng với những kiến thức sâu rộng về những yếu tố hỗ trợ việc đưa ra quyết định đã làm phát sinh “giây phút xuất thần” sáng tạo, tạo nên sức mạnh của ProClarity. Lokken muốn tạo ra những phần mềm có thể giúp người dùng phân tích những dữ liệu kinh doanh giống như cách họ tìm kiếm thông tin trên mạng Internet. Anh Ông hình dung quy trình xử lý là một cuộc khám phá trên mạng. Nếu người quản lý thấy một con số đặc biệt, người đó có thể “nhấp vào và thực hiện phân tích nguyên nhân – cốt lõi” ngay mà

không cần phải chạy một báo cáo khác và chờ đợi kết quả của báo cáo để hiểu được ý nghĩa đằng sau con số đó hay lần mò trong đồng cơ sở dữ liệu đồ sộ, phức tạp. Thêm vào đó, người quản lý phải có khả năng “tương tác” với thông tin dễ dàng giống như sử dụng một trình duyệt tìm kiếm.

Lokken đã kết hợp những mảnh ghép rời rạc – trình duyệt Internet, chức năng của não bộ và các mô hình phân tích dữ liệu kinh tế – để nhìn một vấn đề từ khía cạnh mà những người khác không nghĩ đến và, từ đó, tìm ra một phương pháp mới để những nhà quản lý có thể phân tích dữ liệu hiệu quả hơn. ProClarity là sản phẩm phân tích dữ liệu kinh doanh đầu tiên có nút forward (tiến) và back (lùi) cho phép người sử dụng quay lại, chọn một hướng phân tích khác. Như Lokken nói, chúng ta luôn dựa vào Internet nhưng cho đến cuối những năm 1990, chưa có sản phẩm phần mềm phân tích nào hoạt động theo cách đó. Ánh chớp bừng ngộ đến với anh ông khi anh ông thấy rằng ProClarity có thể tạo ra một cách mới để sử dụng và tiếp nhận thông tin.

Giống như Einstein, Hawkins và Watson, Lokken cũng nhận ra hành trình vất vả để đến với giây phút xuất thần – thu thập, phân loại, sắp xếp và xử lý thông tin rồi tiếp tục thúc đẩy làm phát sinh sự bừng ngộ. Khi “mảnh ghép cuối cùng” rơi vào chỗ của nó, bỗng nhiên tất cả những mối liên hệ trở nên thật rõ ràng. Mặc dù nhiều người đã sử dụng hoặc quan sát người khác sử dụng các trình duyệt Internet nhưng Lokken lại thấy được giá trị của việc tìm cách tạo nên một phần mềm có thể mô phỏng cơ chế hoạt động của bộ não và khả năng trực giác của con người khi sử dụng Internet.

Kỹ năng của Lokken xuất phát từ việc liên kết những yếu tố tưởng chừng như hoàn toàn rời rạc, một điều mà nhiều người khác không làm được. Anh Ông đã cố gắng phát huy tối đa kỹ năng kết hợp những mảnh ghép đơn lẻ và sử dụng kỹ năng đó để lập ra một công ty mới. Anh Ông cho biết mình đã học được cách biến việc tìm kiếm những mảnh ghép rời rạc, những mối liên hệ đặc biệt thành một thói quen tư duy mỗi khi phải đối mặt với những vấn đề phức tạp hoặc cần những ý tưởng mới. Khi kỹ năng đó đã thành thói quen (xem Chương 11), hành trình đến với giây phút xuất thần sẽ đền đáp xứng đáng – một thứ chất xúc tác cho những hành động trong tương lai.

KHI MỌI THỨ KHÔNG DIỄN RA SUÔN SẼ

Liên kết những thông tin rời rạc, đơn lẻ là một nhiệm vụ rất khó khăn chịu sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau. Hai trong số những yếu tố đó là lựa chọn thời điểm và lẽ thường.

Lựa chọn không đúng thời điểm

Sáng tạo là khi ý tưởng mới phù hợp với hoàn cảnh và tạo ra giá trị. Lựa chọn thời điểm cũng là một phần trong hoàn cảnh đó. Ngày nay, nói đến Leonardo da Vinci là nói đến một trong những nhà tư tưởng thông thái nhất. Ông đã giải thích mối quan hệ giữa giải phẫu học và hình thể con người, ông là tác giả của rất nhiều phát minh để đời. Nhưng ông cũng đã trải qua những thất bại không nhỏ, những ý tưởng đơn giản là đã kết trái không đúng lúc: Ý tưởng về chiếc dù của ông có từ năm 1480 sử dụng chất liệu vải lanh và những cây gỗ tạo thành hình kim tự tháp để giữ lớp vải mở ra; ý tưởng về chiếc máy biết bay, tiền thân của trực thăng ngày nay, có từ năm 1505, xuất hiện trong Bộ sách về Chuyến bay của những chú chim. Những

ý tưởng mới mẻ này được hình thành quá sớm bởi vì thời đó chẳng ai biết phải sử dụng chúng như thế nào, vì thế nên chúng không mang lại nhiều giá trị.

Thật khó mà tưởng tượng một cuộc sống không có điện thoại di động hoặc truyền hình tương tác. Nhưng những sản phẩm này mới có mặt trên thế giới lần đầu cách đây gần 40 năm – trước khi con người sẵn sàng đón nhận chúng. Sự ra đời của điện thoại di động vào ngày 13/4/1973 được đánh dấu khi một nhân viên của Motorola ở New York sử dụng chiếc điện thoại cầm tay đầu tiên. Chiếc điện thoại có kích cỡ bằng khoảng 1.5 viên gạch và có lẽ cân nặng cũng bằng chừng đó. Chiếc điện thoại cầm tay đầu tiên ở Mỹ được duyệt sản xuất vào năm 1983 và được công ty Motorola quảng cáo ra thị trường 10 năm sau đó. Cũng tương tự, dịch vụ TV tương tác thương mại, QUBE, được thử nghiệm trên thị trường ở Columbus, Ohio vào ngày 1/12/1977, với 30 kênh. Người tiêu dùng có thể trả tiền để xem các bộ phim, bình chọn cho những người chơi trong các trò chơi, trả lời câu hỏi trong chương trình thiếu nhi – rất nhiều tính năng quen thuộc với chúng ta ngày nay nhưng thời đó chỉ có trong tiểu thuyết. Người dùng thích chúng, nhưng QUBE không thể lo được vấn đề tài chính; đến tận những năm 1990 những chương trình quảng cáo tương tác và truyền hình mới có đủ khả năng tài chính để tồn tại.

Lẽ thường

Cuối cùng, những mảnh ghép rời rạc được kết hợp với nhau cũng có thể tạo nên những kết quả kỳ cục hoặc đưa đến những kết luận sai lầm. Những hệ quả như thế thường xảy đến khi những người trong một môi trường, phong cách nhất định cố gắng giải thích hành vi

hoặc kết quả trong một môi trường, phong cách khác. Đó là cách mà tôi hiểu ra tại sao người Mỹ lại “năng nổ” đến vậy.

Trong dự án thực hiện tại Việt Nam vào những năm 1990, có hơn 80 giáo viên và quản lý người Việt tham gia vào chương trình MBA của Đại học Boise State. Mỗi nhóm 3 người dành ít nhất sáu tuần ở Mỹ để thực tập tại các tổ chức địa phương – từ các tòa báo đến các hiệp hội YMCA, từ các cửa hàng bán lẻ đến các công ty tư vấn kinh doanh nhỏ. Một người thực tập tại một công ty phần mềm với khoảng 20 nhân viên có trụ sở đặt tại một tòa nhà ở khu buôn bán. Anh ta thường xuyên ngỏ ra những điều về việc kinh doanh mà ở Việt Nam anh ta chưa từng gặp. Người đứng đầu công ty đề nghị được rót café cho nhân viên trong các cuộc họp; tất cả mọi người trong công ty đều gọi nhau bằng tên thân mật; và những người quản lý cấp cao đòi hỏi nhân viên phải đưa ra những ý tưởng, ở mọi cấp. Nhưng khi một đồng nghiệp người Việt nói với tôi rằng bây giờ anh ta đã hiểu tại sao người Mỹ lại năng nổ đến vậy thì tôi cũng đành lắc đầu, bó tay.

“Bởi vì những cánh cửa. Đó chính là lời giải đáp.”

“Cánh cửa à?”

“Mỗi lần tôi ra khỏi văn phòng, hoặc vào công ty, tôi phải đẩy cửa rất mạnh vì cánh cửa quá nặng. Đó là lý do tại sao người Mỹ các anh lại năng nổ như vậy – các anh phải thế thì mới đẩy được cửa ra.”

Trong trường hợp này, sự kết hợp của những mảnh ghép rời rạc rõ ràng cho ra một kết quả không được ổn lắm.

* * *

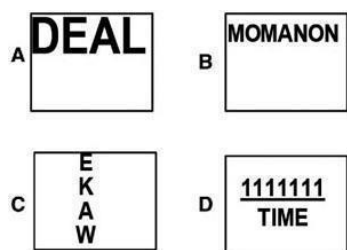
Kỹ năng kết hợp những mảnh ghép rời rạc và giá trị của việc học cách kết hợp đó là một yếu tố cơ bản trong việc kích lệ tư duy bùng nổ.

Các ví dụ đã cho ta thấy rằng sự kết hợp đó có thể mang đến lợi ích cho bất cứ lĩnh vực, bất cứ thách thức nào nhưng nguy cơ “làm quá” cũng luôn tiềm ẩn. Kết hợp những thông tin rời rạc cũng giúp khuyến khích phát triển những góc tư duy mới, những góc tư duy đó sẽ được khám phá trong chương tiếp theo về “tư duy đảo ngược.”

MỆO: KẾT HỢP NHỮNG MẢNH GHÉP RỜI RẠC

Phần này trình bày cho bạn một số ví dụ nhỏ về những cách để thực hành việc kết hợp những mảnh ghép rời rạc, qua các trò chơi như trò ô chữ, trò suy luận hình và những vấn đề đơn giản có thể giải quyết được bằng cách kết hợp những thông tin rời rạc. Mỗi mẹo nhỏ sau đây đều giúp kích thích trí não ta hoạt động bằng những hình thức khác nhau. Hãy thử xem một vài ví dụ dưới đây để học cách kết hợp các mảnh ghép tạo nên những ý tưởng mới mẻ.

Ô chữ: Mỗi từ sau đây là gì?



Hình 4-1 Ô chữ

Câu đố:

Bạn có thể tạo ra mối liên hệ nào cho những yếu tố rời rạc dưới đây?

1. Túi khí và người già.
2. Netflix và sách giáo trình đại học
3. Phần mềm và phim

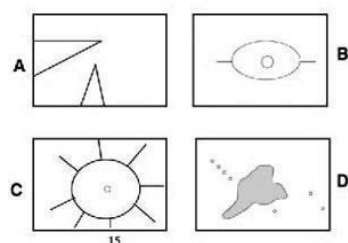
Các website có thể giúp ta học cách kết hợp những mảnh ghép rời rạc – Từ động não tới kích thích tư duy.

Ngẫu nhiên:

http://mindtools.com/pages/article/newCT_07.htm. Chọn một từ ngẫu nhiên (tốt nhất là danh từ) rồi động não để có những ý tưởng liên quan đến từ đó.

Chủ ý:

http://mindtools.com/pages/article/newCT_08.htm. Chủ ý đưa ra một nhận xét ngớ ngẩn về vấn đề của bạn để xem mô hình tư duy mới đưa bạn đến đâu.



Giữ lại những biện pháp thay thế:

http://desktoppub.com/od/creativityexercises/a/saedi_4.htm. Sau khi giải quyết vấn đề, hãy giữ lại những giải pháp của bạn; có thể

những giải pháp đó sẽ áp dụng được với một vấn đề khác trong tương lai.

Lời giải:

Hình 1:

- a. BIG Deal (chuyện lớn): Deal viết bằng cỡ chữ lớn.
- b. MAN in the MOON (người trên mặt trăng): MAN được viết ở giữa MO-ON.
- c. WAKE UP (thức dậy – WAKE được viết ngược từ dưới lên có nghĩa là UP).
- d. 1s upon a time (ngày xưa ngày xưa): nhiều số 1 (1s) viết bên trên (upon) một chữ time (a time).

Hình 2:

- a. Một chiếc tàu đến quá muộn, không cứu được mục phù thủy bị chết đuối.
- b. Người đội mũ rộng vành đi xe đạp.
- c. Bánh xe lằm mồm.
- d. Đàn kiến đi qua một chỗ rượu vang bị đổ.

Câu đố:

- 1. Túi khí và người già – Áo khoác có túi khí cho người già để nếu họ bị ngã sẽ không nguy hiểm. Kiểu áo này rộng thùng thình nhưng

trông không hấp dẫn như quần áo bình thường nhưng có thể ngăn gãy xương.

2. Netflix và sách giáo trình đại học – Đến mùa thu năm 2009, ý tưởng các công ty cho sinh viên “thuê” sách giáo trình bắt đầu được thực hiện. Chegg.com và CengageBrain.com đã quyết định cho thuê sách, cả bản cứng và bản kỹ thuật số. Chegg.com sẽ cho thuê sách bằng cách gửi sách cho sinh viên, sinh viên sẽ gửi trả lại bằng phong bì trả trước. Không giống như sách điện tử, không dễ gửi trả hoặc bán lại, hình thức này sử dụng phương pháp của Netflix. Thêm vào đó, Amazon cũng đang tiến hành thí nghiệm với bốn trường đại học để so sánh phản ứng của sinh viên bằng cách so sánh các bản sách điện tử kiểu Kindle với các bản sách cứng truyền thống.

3. Phần mềm và phim ảnh – Khi ta thuê một bộ phim, ta thường xem khoảng 10% độ dài phim (10-12 phút) để xem có nên đầu tư thời gian xem cả bộ phim hay không.

Nếu mua thêm một phần mềm, ta sẽ chỉ mất 1-2 phút để quyết định có nên đầu tư thời gian và tiền bạc vào bộ phim không. Một công ty phần mềm đã tìm kiếm những ý tưởng từ các bộ phim hấp dẫn (những bộ phim khiến ta không thể rời mắt) để tạo ra một phần mềm nắm bắt cảm xúc của người xem và khiến họ đưa ra quyết định mua bộ phim đó.

5. Bứt ra khỏi tảng đá: Đi ngược lại những gì được cho là có nghĩa

Một câu hỏi táo bạo và bất ngờ nhiều khi sẽ mang đến những điều ngạc nhiên cho con người và mở cho anh ta một cánh cửa nhận thức mới

.- Sir Francis Bacon (1561 – 1626)

Ngón tay và ngón chân của Suzie Lindberg quắp chặt lấy mặt đá granite ở khu leo núi Vedauwoo trên dãy Wyoming Laramie. Với chiều cao chỉ hơn 1m50 một chút, cơ thể rắn chắc của một vận động viên leo núi, đã có nhiều năm kinh nghiệm chạy việt dã và trượt ván tự do, Lindberg không phải là một tay mơ khi nói đến thể thao và những cuộc phiêu lưu mạo hiểm.

“Bứt ra khỏi tường đi.”

Người hướng dẫn đồng thời là bạn cô kêu lên như kiểu muốn phá kỷ lục... anh ta cứ nói “bứt khỏi tường đi” đến 10 phút rồi.

Nhưng cô không chịu nổi ý nghĩ phải rời tay khỏi mặt đá cao tít, bên dưới là những tảng đá lởm chởm nhọn hoắt. Bạn cô, cao hơn cô khá nhiều, đã lên đến đỉnh ngay phía trên cô và tựa người vào phiến đá, gọi vói xuống. Lúc này, cô đang ở chỗ “Tảng đá Jesus”, những người leo núi đặt cho nó cái tên này vì để leo qua đó tay phải dang rộng ra, bám từ một vết lõm nhỏ trên tảng đá để vói sang tảng bên cạnh, giống hệt như tư thế của chúa Jesus đóng đinh trên thập giá. Để bót đi 25% độ tiếp xúc với tảng đá, phải vói tới chỗ bám ở vị trí hai giờ

cách chỗ cô ít nhất là sáu mươi phân. Mà điều này đối với cô gần như là không thể.

Anh ta cao hơn cô và có sải tay dài hơn, cô nghĩ trong bụng. Anh ta đã thực hành nhiều hơn mình rồi. Nhưng thế quái nào anh ta lại bảo mình bứt khỏi bức tường chứ? Tất cả những gì mình muốn làm là giữ lấy cuộc sống thân yêu này.

Khi Lindberg đã chấp nhận thử thách, cô không bao giờ lùi bước. Mỗi buổi chiều tối sau khi đi làm về hoặc vào sáng sớm, cô chạy lên đồi Boise, chiếc đèn pin đeo trên đầu và luôn phòng sẵn một hộp xit tiêu trong trường hợp gặp phải chó sói. Cô băng qua bùn lầy, mưa gió, chạy hàng tiếng đồng hồ, kiên trì, bền bỉ trong khi những người khác đã bỏ cuộc gần hết. Nhưng có một thách thức gần như đã đánh gục tinh thần bất khả chiến bại của cô, đó chính là leo núi ở khu Vedauwoo nổi tiếng của Wyoming, nơi người ta gọi là Joshua Tree của miền Bắc đối với những người leo núi.

Địa danh “Vedauwoo” xuất phát từ ý niệm của tộc người Arapahoo bản địa: “Vùng đất của tinh thần trần thế.” Nó nằm giữa Cheyenne và Laramie, ở trung tâm vùng núi của Wyoming. Những tảng đá granite có tuổi đời cả triệu năm, to lớn và xù xì nhưng lại rất ít có những chỗ bám nên ý tưởng “bứt tay ra khỏi tảng đá,” như anh bạn cô cứ lặp đi lặp lại, là một điều hoàn toàn vô lý với cô. “Dồn toàn bộ sức nặng vào bàn chân và bứt ra” có nghĩa là cô phải từ bỏ sự an toàn mà bàn tay cô đang mang lại cho mình. Sao phải lái một chiếc xe hai bánh (dồn sức nặng vào hai chân) trong khi cô có bốn bánh (cả chân và tay) chứ?

Nhưng chẳng có cách nào khác. Cô càng bực mình hơn khi anh ta lại bảo “bứt ra” một lần nữa. Vì chẳng còn lựa chọn nào khác, lần này cô thử làm theo.

“Tôi cảm giác như mình đang đứng trên một chiếc bàn vậy,” cô nhớ lại. Dồn hết trọng lượng cơ thể vào những ngón chân và bỏ tay ra. Cô cảm thấy yên tâm, gần như là không cần sức bám của bàn tay nữa. Cô đã lên đến “Tảng đá Jesus” với chỉ một lần sai tay nhỏ.

Tư duy đảo ngược – bứt ra khỏi phiến đá thay vì túm chặt lấy nó – đã giúp giải quyết vấn đề.

Sau này, khi Lindberg nghĩ lại, cô đã hiểu tại sao cách đó lại có tác dụng.

“Nếu nhìn từ khía cạnh vật lý, điều đó hoàn toàn dễ hiểu. Vì tôi không nắm chặt tay và dựa vào tảng đá nữa nên tôi đối trọng bằng bàn chân. Dồn trọng lượng vào chân có nghĩa là tôi có thể tự do sử dụng bàn tay của mình để giữ thăng bằng, chứ không phải để nắm lấy tảng đá.” Nhưng, dù có nghiên cứu một chút lý thuyết khoa học như thế, cô vẫn phải lắng nghe, thử làm theo rồi mới thực sự “hiểu ra.” Tất nhiên, trong trường hợp của cô, cô cần phải “cảm nhận” được nó. Và một khi đã thực hiện được, cô sẽ không bao giờ quên.

Suzie Lindberg đã đối mặt với một vấn đề, nó đơn giản chỉ là một lựa chọn của chính cô nhưng vẫn là một vấn đề. Cô muốn học cách leo núi tốt hơn, và để làm được điều đó, cô đã trải nghiệm sự bùng nổ. Cô cũng phải tự mình kiểm tra những điều cô được nghe và tiếp nhận. Chỉ khi đã sắp xếp thông tin và có một vài mảnh ghép không tìm được vị trí thích hợp trong bức tranh, cô mới chịu thực hiện một bước nhảy và thử một điều mà cô nghĩ là vô lý. Cô phải trải qua ánh

chóp bùng ngộ mới đạt đến một mức độ thấu hiểu mới. Trong tình huống này, đó chính là nghe theo một lời khuyên tưởng chừng như cực kỳ ngu ngốc và nguy hiểm đến tính mạng: bỏ tay ra khỏi mặt đá gần như dốc đứng bên trên mặt đất.

“Bút ra” chính là sự đảo ngược của điều mà bình thường con người cho là đúng. Đó chính là tư duy giúp thay đổi hành động và nhận thức của cô. Khi đã thử làm và đạt đến thành công, bài học về sự bùng ngộ sẽ mãi mãi thuộc về cô.

* * *

Tư duy đảo ngược hay nhìn nhận một vấn đề từ các góc độ khác với suy nghĩ thông thường có tác dụng khá tốt trong việc tạo ra “giây phút xuất thần” dạng thấu hiểu cũng như dạng sáng tạo. Điều cơ bản là phải nhìn một tình huống theo cách đi ngược lại với cái vẫn được cho là bình thường, như việc bám vào đá bằng hai chân chứ không phải bằng cả hai chân hai tay chẳng hạn. Nó đòi hỏi chúng ta phải xem xét vấn đề theo hướng mà hầu hết những người khác cho là trái với lẽ thường. Trong chương này chúng ta sẽ bàn về một số trường hợp trong đó tư duy đảo ngược có thể giúp mang đến sự bùng ngộ, giúp tìm kiếm những ý tưởng mới, những giải pháp cho các vấn đề phức tạp hay thậm chí là giúp chọn ra chiến lược hành động. Trong mỗi trường hợp, việc đi ngược lại những gì được xem là logic, hợp lý để tìm ra câu trả lời cho vấn đề đòi hỏi ta tư duy theo những cách khác nhau. Tư duy đảo ngược đòi hỏi bộ não phải tìm đến “những liên kết yếu,” những mối liên hệ ít được sử dụng (thậm chí chưa bao giờ được sử dụng), và thúc đẩy ta hướng đến tư duy bùng ngộ. Chúng ta sẽ bàn về hai mục đích của tư duy đảo ngược: để giải thích

“những điều không giải thích nổi” và để quyết định hành động (hoặc không hành động).

SỬ DỤNG TƯ DUY ĐẢO NGƯỢC ĐỂ GIẢI THÍCH NHỮNG ĐIỀU KHÔNG GIẢI THÍCH NỔI

Trong một bài báo của tiến sĩ Atul Gawande, phó giáo sư tại Trường y Havard đồng thời là cộng tác viên thường xuyên của tờ New Yorker, ông đã miêu tả một trường hợp bệnh nhân bị ngứa triền miên. Một bệnh nhân nữ, có tiền sử lạm dụng ma túy, HIV và zona, cô đã vượt qua được tất cả những điều này nhưng cuối cùng lại bị tấn công bởi một hội chứng rối loạn khó hiểu. Ở tuổi 38, cô bị ngứa. Trong suốt 10 năm tiếp đó, cô ra vào bệnh viện liên tục, trải qua hết lần xét nghiệm này đến lần xét nghiệm khác, dùng thử tất cả các loại kem, các loại dầu trị ngứa và thậm chí cả phẫu thuật nữa. Bệnh ngứa lên tới đỉnh điểm vào một buổi sáng khi cô thức dậy và cảm thấy chất dịch đang chảy xuống mặt, kết quả của việc đưa tay lên gãi đầu vào sâu đến tận não tối hôm trước.

Kiến thức y học về bệnh ngứa từ lâu vẫn cho đó là vấn đề về thần kinh. Nếu các dây thần kinh gây ra sự ngứa ngáy, thuốc gây tê có thể làm dịu dây thần kinh lại và chế ngự cơn ngứa. Đó là điều thường xảy ra với bệnh nhân. Mặc dù vậy, qua thời gian, khi các dây thần kinh bị phá hủy bởi những cơn ngứa liên tục, những dây thần kinh còn lại trở nên sung sức hơn nhiều làm bệnh nhân lại bắt đầu gãi trở lại cho dù có dùng bất cứ loại thuốc gây tê nào đi chăng nữa.

Một chuyên gia về thần kinh, Anne Louise Oaklander, đã đưa ra một lý thuyết khác. Vì quá nhiều dây thần kinh bị chết nên bà nghĩ có thể trong não bệnh nhân có một thứ gì đó không hoạt động. Vì thế, trong

khi những người khác cho rằng đó là vấn đề về thần kinh thì Oaklander nghĩ nó liên quan đến bộ não. Một ví dụ về tư duy đảo ngược, hay nhìn nhận vấn đề từ một góc độ hoàn toàn khác: rất nhiều nhà giải phẫu thần kinh coi giả thuyết của Oaklander là khó chấp nhận, vì thế nên hầu hết đều không hề nghĩ tới. Bệnh nhân, bị kẹt ở giữa, chỉ biết nghe theo các lời khuyên – rằng vấn đề của cô liên quan đến các dây thần kinh – và đã chấp nhận làm phẫu thuật để cắt vào một dây thần kinh trên mắt phải. Ca phẫu thuật mang đến kết quả trong vài tuần đầu tiên nhưng sau đó, những cơn ngứa quay trở lại với cường độ còn mạnh mẽ hơn nhiều. Cuối cùng, bệnh nhân phải nằm viện hai năm để hồi sức, đầu mang một chiếc mũ bảo hiểm và đeo găng tay hở ngón để bảo vệ cơ thể. Ở tuổi 48, 10 năm sau khi bệnh ngứa bắt đầu, cô phải ngồi xe lăn, bị liệt một phần do ca phẫu thuật mà vẫn phải chịu đựng những cơn ngứa cùng với nỗi khao khát được giải bay lông mày, thọc sâu vào xương sọ để dứt cơn ngứa.

Giả thuyết của Oaklander, xuất phát từ việc nhìn nhận vấn đề của bệnh nhân từ một khía cạnh hoàn toàn khác, bắt đầu được xem xét. Những nghiên cứu y học gần đây cho rằng ngay cả khi các dây thần kinh bị chết, não bộ vẫn tiếp tục tin rằng chúng còn sống. Điều này rất có ý nghĩa đối với những bệnh nhân bị ngứa và những người có triệu chứng chi ma. Giả thuyết của Oaklander cho rằng thậm chí với những dây thần kinh đã chết, não bộ vẫn mang ấn tượng rằng chúng tồn tại, khiến “cơn ngứa” tiếp tục và cả những cơn đau ở các chi ma mà những người bị cụt tay chân thường trải qua. Rõ ràng, bệnh nhân bị ngứa đầu tiên là phải chịu đựng những nốt zona, những nốt này “phá hủy hầu hết các dây thần kinh trên da đầu... nhưng bộ não bệnh nhân vẫn phỏng đoán rằng những cơn ngứa kinh khủng vẫn đang xảy ra... tất nhiên là không phải như vậy. Nhưng bộ não bệnh

nhân không nhận được bất cứ dấu hiệu nào để phản bác lại sự phỏng đoán đó. Vì thế nên nó vẫn cứ ngửa.” Đó là vấn đề liên quan đến bộ não chứ không phải vấn đề về thần kinh – trái ngược với suy nghĩ của hầu hết các bác sỹ.

KHI KHÔNG HÀNH ĐỘNG LÀ LỰA CHỌN TỐT NHẤT

Tư duy đảo ngược – hay nói cách khác là đi ngược lại những điều đã quá rõ ràng – đôi khi nảy sinh từ những hành động hoặc những quyết định mà bạn đưa ra. Dù vậy, trong thể thao và cả trong những lĩnh vực khác, không hành động có thể cũng là một lựa chọn hết sức khó khăn.

Đứng yên

Ngay cả những người Mỹ hiểu rõ những sắc thái của môn bóng đá bóng bầu dục đôi khi vẫn thấy kịch tính khi xem một trận đấu. Hình ảnh một thủ môn bay người, bay cả thân mình lên khỏi mặt đất để đón lấy trái bóng đang rít gió lao tới từ một quả phạt penalty luôn là hình ảnh rất đáng nhớ trong bất cứ trận đấu nào. Nhưng bước nhảy thần kỳ đó, hóa ra, có thể chẳng là gì cả ngoài sự phô trương.

Những nhà nghiên cứu Israel đã đánh giá 300 cú đá phạt penalty trong các trận bóng đá bóng bầu dục chuyên nghiệp và phát hiện ra rằng 94% trong những tình huống đó, thủ môn lao về phía rìa khung thành, mặc dù làm thế, họ có rất ít cơ hội để ngăn cản được trái bóng. Trong thực tế, cơ hội cản phá bóng sẽ cao hơn nhiều nếu họ không chuyển động, chỉ cần đứng yên ở giữa cầu môn thôi. Vậy tại sao thủ môn cứ phải nhảy lên như thế? Các nhà khoa học cho rằng các thủ môn cảm thấy mình buộc phải lao lên đỡ bóng ngay cả khi

làm vậy khiến cơ hội cản bóng giảm đi rất nhiều, bởi vì họ muốn trông họ thực sự như “đang hành động.” Động tác nhảy lên khiến họ trông rất quyết đoán. Hành động này khiến cho trận đấu hấp dẫn hơn, kích thích tinh thần các cổ động viên và làm cho thủ môn nghĩ rằng mình đang làm một điều gì đó có ích.

Điều này không chỉ đúng trong thể thao. Trong vài năm gần đây, các doanh nhân và các quan chức chính phủ đã thực hiện bao nhiêu “hành động” một phần chỉ để trông họ có vẻ quyết đoán và chứng tỏ rằng thực sự họ “đang làm gì đó”? Cuộc khủng hoảng tài chính cho ta những ví dụ rõ ràng nhất. Hồi mùa thu năm 2008 chẳng hạn, chính phủ Mỹ đã đưa ra gói cứu trợ cho những ngân hàng lớn nhất quốc gia và người đứng đầu các ngân hàng đã chấp nhận sự giúp đỡ đó. Lãnh đạo của một số ngân hàng đã nói riêng rằng ngân hàng họ không “cần” tiền của chính phủ nhưng nếu chính phủ đã định cho họ và các đối thủ cạnh tranh của họ cũng nhận thì việc gì họ phải từ chối chứ. Tuy nhiên, sáu tháng sau, các ngân hàng bắt đầu trả lại tiền, chủ yếu là để tránh những điều kiện kiểm soát mà chính phủ có thể áp đặt với họ nếu họ cứ giữ số tiền đó. Có lẽ ngay từ đầu, các ngân hàng nên chọn cách không nhận tiền nhưng ở thời điểm đó, hành động như vậy dường như là tốt hơn và làm thế giúp họ trông có vẻ quyết đoán hơn. Vì vậy, đi ngược lại những gì được coi là rõ ràng – hành động – trong một vài trường hợp, có thể là một hành động đúng đắn. Nhìn nhận tình huống bằng tư duy “đảo ngược,” theo cách trái với lẽ thường, có thể mang đến giây phút xuất thần loại thấu hiểu hoặc mở ra giải pháp cho vấn đề.

Trong vài trường hợp, một điều rất thú vị là “không làm gì cả” là một cách để tránh phải đưa ra quyết định nhưng cũng có thể là một hành

động sai lầm. “Thuyết hình thức” là lý thuyết miêu tả một dạng hành vi của con người chọn cách không làm gì cả khi đối mặt với một vấn đề khó khăn thay vì mạo hiểm đưa ra một quyết định sai lầm. Họ tin rằng nếu không làm gì cả, rất có thể vấn đề đó sẽ tự biến đi. Điều này có thể chẳng có tác dụng gì với các thủ môn hay những nhà quản lý ngân hàng nhưng nó vẫn mang một ý nghĩa, đó là: đôi khi hành vi đi ngược với những gì nhiều người khác nghĩ rất có thể lại là hành động đúng đắn, hay thậm chí, có thể là lựa chọn tốt nhất.

HÀNH ĐỘNG, NHƯNG LÀ HÀNH ĐỘNG TRÁI NGƯỢC

Trong những hoàn cảnh khác, không hành động không phải là sự lựa chọn có thể giúp giải quyết vấn đề. Thay vào đó, hành động là cần thiết nhưng hành động đó có thể đi ngược lại những gì được cho là rõ ràng. Có rất nhiều ví dụ minh chứng cho điều này – từ dịch vụ đỗ xe, kinh doanh cho đến y tế.

Làm những gì người khác làm

Có ai đi du lịch mà không đem về một thứ gì đó làm kỷ niệm – một chiếc vỏ ốc, một hòn đá bên hồ? Từ ngày những vị khách đầu tiên ghé thăm đến nay, khu rừng cây hóa đá với tuổi đời lên tới 60 triệu năm ở Arizona đã mất đi không biết bao nhiêu mẫu đá mà các du khách lấy để làm kỷ niệm. Các nhà quản lý của Vườn quốc gia Hóa thạch ước lượng mỗi năm khách du lịch lấy mất 12-15 tấn gỗ hóa đá, làm rừng cây bị mất dần. Suy nghĩ phổ biến của hầu hết những người đến đây thăm quan là “lấy một mẫu đá thôi thì đã làm sao, ai mà chẳng lấy.” Trong nhiều năm, những người bảo vệ rừng đã ra sức khuyến cáo những người vào rừng không được lấy đá nhưng chẳng ăn thua gì.

Sau đó, có một vị giáo sư đã nhìn nhận vấn đề theo một cách hoàn toàn trái ngược. Lấy suy nghĩ “ai cũng làm thế” làm trọng tâm, giáo sư Robert Cialdini, chuyên gia đàm phán và ảnh hưởng xã hội, gợi ý cho những nhà quản lý sử dụng các loại biển báo khác. Thay vì khuyến cáo mọi người không được phá hoại, họ đưa ra những yêu cầu mới và đặt những biển báo nhấn mạnh về việc rất ít người lấy các mẫu gỗ hóa đá từ rừng ra. Các biển báo này bắt đầu được sử dụng từ năm 2003 và kể từ đó đến nay, việc lấy trộm đá giảm đi đáng kể. Về cơ bản, bằng cách sử dụng tư duy để xác định vấn đề, Cialdini đã trải nghiệm giây phút xuất thần, lợi dụng chính suy nghĩ của khách du lịch: họ luôn muốn làm theo những gì mà người khác làm, mà trong trường hợp này là không lấy đá.

Thu thập dữ liệu và Xóa bỏ dữ liệu

Caroline Blakeslee, quản trị viên chịu trách nhiệm hỗ trợ hơn 400 trợ giảng bán thời gian của một trường đại học trong khu vực, đã bắt đầu công việc của mình với một câu hỏi đơn giản: Có bao nhiêu trợ giảng được trả lương theo bảng lương và đó là những ai? Vì công việc của cô là giúp các trợ giảng tìm hiểu về hệ thống trường đại học, điều phối các khóa huấn luyện cho họ, và phát triển các phương pháp để đưa họ trở thành một phần của trường nên cô cần phải biết họ là ai. Cô tìm kiếm những thông tin liên lạc cơ bản (tên, số điện thoại, địa chỉ email) và các thông tin có thể giúp cô hiểu mối quan hệ của họ với trường đại học để có thể thiết kế các chương trình, website phù hợp với nhu cầu của họ. Cô muốn mình có thể nắm được tất cả lịch dạy của họ – có người một năm chỉ dạy một lớp, có người dạy đến bảy lớp. Có người chỉ dạy trong một khoa nhất định, có người lại dạy nhiều khoa khác nhau. Cuối cùng, cô muốn viết báo

cáo về những việc họ làm với trường – họ dạy bao nhiêu lớp, những lớp nào trong suốt những năm qua. Cô cho là việc tìm kiếm những thông tin đó không có gì là quá khó, chúng chắc chắn tồn tại trong hệ thống lưu trữ của trường.

Trong suốt bốn tháng, cô và chuyên gia về CNTT của trường đại học đã tìm mọi cách để thu thập dữ liệu. Cơ sở dữ liệu của trường có thông tin liên lạc của tất cả mọi nhân viên nhưng không xác định rõ ai là trợ giảng bán thời gian. Trong thời gian đó, cô liên hệ với hơn 60 khoa của trường có thuê trợ giảng và làm việc với phòng CNTT của trường, các chuyên gia dữ liệu, tìm cách thật đơn giản để thu thập thông tin. Cả Blakeslee và chuyên gia về CNTT đều không biết làm thế nào để tạo một bản câu hỏi hay một hệ thống tiếp nhận dữ liệu có thể tự động tạo ra thông tin hiện tại. Ai đó sẽ phải thực hiện thủ công việc lập danh sách từ các thông tin do các khoa cung cấp.

Trong lúc lúng túng, Blakeslee đã tìm đến thầy hiệu trưởng để xem có thể tiếp cận các khoa và xin thông tin được không. Ông từ chối vì sợ rằng thời gian và công sức bỏ ra lớn hơn lợi ích có thể đạt được từ việc thu thập đó.

Vấn đề tưởng chừng như đơn giản ban đầu giờ đã biến thành một vấn đề không hề đơn giản chút nào. Blakeslee đã sắp bỏ cuộc đến nơi. Nhưng rồi cô đảo ngược được tình thế và trải nghiệm sự bùng nổ.

Nếu như vấn đề không phải là thu thập dữ liệu mà là xóa bỏ dữ liệu thì sao? Nói cách khác, có thể những thông tin cô cần tồn tại trong cơ sở dữ liệu nhưng không ai nhận ra bởi vì nó bị nhét ở đâu đó. Nếu như thế, liệu cô có thể rút ra những thông tin không cần thiết và để

lại những gì cô cần không? Khi cô đã biến vấn đề đơn giản hóa ra không đơn giản trở lại thành vấn đề đơn giản, cô đã tìm ra giải pháp cho nỗi băn khoăn của mình. Thực ra, dữ liệu đúng là có tồn tại thật. Tất cả nhân viên đều được nhà trường trả lương, cả nhân viên chính thức và nhân viên bán thời gian, tất cả đều điền thông tin liên lạc của mình vào hệ thống bảng lương. Thông thường, trong hồ sơ giảng viên trợ giảng của khoa có “Thư Tuyển dụng,” còn một mẫu khác, “Mẫu hợp đồng nhân viên” được dùng cho những trợ giáo và nhân viên khác. Không ai “thấy” những thứ này, kể cả chuyên viên về CNTT, cho đến khi họ định hình lại vấn đề. Khi vấn đề đã được đơn giản hóa, chuyên viên về CNTT có thể xóa bỏ những thông tin không cần thiết (đối với Blakeslee) từ cơ sở dữ liệu và để lại những thứ cô cần.

Trường hợp của Blakeslee cho thấy ngay cả một vấn đề đơn giản cũng có thể cần phải xem xét lại, để xem đó có thực sự “đúng là vấn đề” cần giải quyết không. Cô đã sử dụng tư duy đảo ngược, hay nói cách khác là nhìn nhận vấn đề theo cách có vẻ ít rõ ràng hơn, để đạt đến sự bừng ngộ.

Điều trị người bệnh hay Học hỏi từ người khỏe

Một nhóm các chuyên gia y học có tiếng và những nhà sáng lập ra tổ chức Positive Deviance Initiative, Jerry và Monique Sternin đã dành nhiều năm để giải quyết những “vấn đề nan giải” tồn tại ở các quốc gia đang phát triển, từ hủ tục cắt bộ phận sinh dục phụ nữ ở Ai Cập đến sức khỏe bà mẹ trẻ em ở Myanmar. Những giải pháp mang tính sáng tạo của họ thường xuất phát từ những cách tiếp cận hoàn toàn khác với những cách thông thường và những giải pháp đó cũng có thể ứng dụng trong cả những nước phát triển, như Mỹ chẳng hạn.

Giảm tình trạng nhiễm trùng lây lan khắp các bệnh viện ở các quốc gia đang phát triển là một trong những mối quan tâm lớn nhất hiện nay trong ngành y tế. Trong nhiều năm, hai vợ chồng nhà Sternin đã đến thăm các nước nhỏ ở Đông Nam Á, cố gắng hiểu cơ chế lây lan của tình trạng nhiễm trùng và nhận ra cái gọi là “điển hình tích cực.” Thay vì đến một cộng đồng có 70% dân số bị bệnh để tìm nguyên nhân và cách kiểm soát tình trạng đó thì hai người tìm hiểu tại sao 30% số dân còn lại không bị bệnh. Họ tìm hiểu cách sống của những người dân khỏe mạnh này và những việc họ làm để tránh bị lây bệnh. Vợ chồng nhà Sternin cho rằng nếu họ có thể hiểu 30% số dân khỏe mạnh sống như thế nào thì họ có thể giúp 70% số dân bị bệnh thay đổi hành vi của mình.

Cách tiếp cận theo hướng điển hình tích cực của họ phát huy hiệu quả khá tốt tại cả các bệnh viện ở Mỹ, nhờ việc tập hợp ý tưởng từ các nguồn ít người nghĩ tới. Nhiều ý tưởng hay cho việc giảm tình trạng nhiễm khuẩn ở bệnh viện xuất phát từ những nhân viên cấp thấp – nhân viên lao công, đầu bếp. Sternin đã lắng nghe ý kiến của những nhân viên này trong khi những người khác có thể chẳng bao giờ để ý tới. Chẳng hạn, ông cụ Jasper Palmer đã nghĩ ra cách cởi bộ quần áo bẩn của bệnh viện ra, cho vào trong chiếc bao tay nhựa trước khi vứt cả hai đi. Hiện nay, nhiều bệnh viện sử dụng cái gọi là “Phương pháp Palmer” và đã tránh được tình trạng nhiễm khuẩn lây lan. Tư duy đảo ngược – nhìn ở những nơi mà người khác không nhìn tới – có thể giúp mang đến sự bùng nổ và giúp ta giải quyết vấn đề.

Trong mỗi ví dụ trên, tư duy đảo ngược hay làm những điều tưởng như trái ngược với lẽ thường có thể giúp làm phát sinh giây phút

xuất thần và đem đến giải pháp cho một vấn đề phức tạp. Cái tưởng chừng như là một bước đi hoàn toàn sai lầm có khi cuối cùng lại mang đến kết quả xứng đáng.

SỬ DỤNG TƯ DUY ĐẢO NGƯỢC NHƯ MỘT CHIẾN LƯỢC

Đôi khi, tư duy đảo ngược cũng có thể là một chiến lược để kích thích sự xuất hiện của giây phút xuất thần ở những người khác.

Xây dựng môi trường khích lệ tư duy đảo ngược

Trong thời gian ở Việt Nam, tôi đã có mối quan hệ khá chặt chẽ với nhiều đồng nghiệp người Việt Nam. Chúng tôi cùng dạy, cùng thực hiện nghiên cứu, và cùng tham gia một số chương trình đào tạo về kinh doanh với người nước ngoài. Tôi thường làm việc với một người, anh ta lúc nào cũng lom khom như kiểu thiếu tự tin vậy. Nhưng khi chương trình diễn ra, anh ta bắt đầu thẳng người lên, giọng nói cũng được tăng âm để biến thành một người thật hoạt bát.

Khi chúng tôi đào tạo những quản lý người Việt Nam, cộng sự của tôi thường ngồi ở mép bàn ở phía đầu căn phòng. Anh ta tựa vào đó, chân bắt chéo xếp đàng trước. Rồi anh ta bước từng bước ngang phòng, vẫy vẫy cánh tay trước khi nhập vào nhóm, tay đút vào túi quần làm chùm chìa khóa đung đưa, kêu leng keng. Anh ta nhìn những người cấp cao nhất và thấp nhất bằng một ánh mắt quyền uy chòng chọc như nhau. Vào những lần như thế, tôi thường đứng im ở phía đầu căn phòng, khoanh tay trước ngực. Tôi cẩn thận để không ngồi lên bàn, tựa vào tường, ghế hay đặt tay lên hông. Mặc dù vốn tiếng Anh chỉ dùng cho việc gọi taxi của tôi phần lớn là chả có tích sự gì trong những tình huống này nhưng tôi dám chắc là người ta đang

xì xào về mình, thậm chí vài người còn khó chịu, cặp lông mày nhíu lại trên khuôn mặt của những vị quản lý cấp cao trong nhóm.

Cộng sự của tôi và tôi đã biểu hiện những hành vi hoàn toàn không tiêu biểu cho chính nền văn hóa của chúng tôi. Ở Việt Nam, ngồi hoặc tựa vào bàn đều được coi là bất kính: Bạn dám đặt mông lên bàn viết của một giáo viên, một người đáng kính trọng. Để lòng bàn chân hướng vào người trước mặt là thiếu tôn trọng người đó. Một người không bao giờ được đứng chống nạnh hoặc đút tay vào túi quần bởi vì đó là dấu hiệu gây chiến. Tôi đã tuân theo đúng nghi thức của người Việt Nam còn cộng sự của tôi lại thực hiện đúng những hành động của người Mỹ. Và cả hai chúng tôi đều bị coi là không phù hợp.

Khi chúng tôi đặt câu hỏi về khía cạnh văn hóa cho những nhà quản lý, họ hành động như là sinh viên mới nhập trường trong ngày học định hướng vậy. Mắt nhìn thẳng nhưng không đưa ra bất cứ nhận xét hay phản ứng nào. Cuối cùng, tôi hỏi về phong cách thuyết trình của chính mình.

Giọng nói dễ nghe, họ nói. Người Việt Nam thường nói thể với những người nói tiếng Anh bản ngữ. Lịch sự nhưng đúng kiểu trả lời cho hết trách nhiệm.

“Còn gì nữa không?”

“Không, không, rất tốt. Rất dễ nghe.”

Rồi tôi hỏi họ nghĩ gì về bài thuyết trình của người cộng sự. Vẫn lịch sự như thế, họ nói anh ta có giọng nói dễ chịu.

Khi tôi hỏi cụ thể về hành động của chúng tôi – phong cách chương mắt của người cộng sự và phong cách rất Việt Nam của tôi – họ nói không để ý đến tôi mấy nhưng không thích hành động của anh ta, đúng là điều chúng tôi nghĩ. Để giúp họ hiểu rằng hành động của cộng sự tôi chính xác là điều họ sẽ thường xuyên gặp khi tiếp xúc với người Mỹ, những người không hề có ý niệm gì về việc hành động đó bị coi là bất kính với người Việt Nam, chúng tôi muốn khuyến khích họ trải nghiệm giây phút xuất thần dạng thấu hiểu. Và nó thực sự hiệu quả: tất cả đồng loạt ngậm miệng và nhướn lông mày.

Ahhhhhhhhhh.

CHUYỂN ĐẾN NƠI BẤT LỢI CHO NGHỀ MÚA

Biên đạo Trey McIntyre là người mà tác giả Thomas Wolfe có thể gọi là “con lốc xoáy và sự hỗn độn đầy sáng tạo” khi anh cuốn những vũ công vào các ý tưởng của mình. Anh đổ vào đầu họ cả dòng thác thông tin chỉ trong thời gian từ một đến hai tuần – đưa ra các ý tưởng và động tác, ôn luyện rồi lại đưa ra thêm nữa, hy vọng các vũ công nhớ được tất cả. Trong vài năm, McIntyre đã làm biên đạo cho các đoàn nghệ thuật chuyên về ba lê, trong đó có các đoàn ở Houston và Washington, D.C, rồi làm biên đạo tự do trong 18 năm, sáng tạo ra hàng chục tác phẩm cho các đoàn ba lê khắp thế giới. Trong ba năm, anh đã điều hành một nhóm vũ công lưu diễn hè với sự hậu thuẫn của những nhà tài trợ trong khắp cả nước, nhận tiền từ một trong những công ty lớn nhất của Silicon Valley tổ chức những buổi biểu diễn ở những sân khấu hàng đầu, trong đó có Jacob’s Pillow ở Berkshire Mountains, Massachusetts. Nhưng khi anh bắt đầu tạo dựng đoàn múa của riêng mình vào giữa cuộc suy thoái năm 2007-2008, anh đã sử dụng tư duy đảo ngược và chiến lược

trái ngược với điều mà hầu hết mọi người đều mong đợi: Anh chọn một nơi “không thể,” theo lời của tờ New York Times, cách rất xa trung tâm của các hoạt động biểu diễn múa.

Khi công ty xem xét để quyết định đặt trụ sở ở đâu, 25 thành phố đã được đưa vào danh sách lựa chọn, trong đó có rất nhiều nơi mà ai cũng nghĩ tới: New York, Washington D.C, Houston và Francisco. Ở những thành phố này, McIntyre và những tác phẩm của anh được nhiều người biết đến, có môi trường nghệ thuật thuận lợi vì thế cơ hội bán hết vé cho các buổi biểu diễn là rất cao. Ở những thành phố này không thiếu những con người sáng tạo và không thiếu những cơ hội để phát triển, có những vũ công giỏi đến từ những công ty khác cũng như đến từ các trường múa, các trung tâm đào tạo. Cuối cùng, vấn đề tài chính cũng dễ dàng hơn nhiều nếu công ty được đặt ở các thành phố lớn – nguồn tiền ủng hộ dồi dào từ các nhà tài trợ, các tổ chức.

Tuy nhiên, cuối cùng, Trey McIntyre lại chọn Boise, Idaho, một bang nổi tiếng nhờ những củ khoai tây. Và bây giờ, mỗi lần đoàn đi lưu diễn – từ Santa Barbara đến New York, Puerto Rico đến Hungary – họ luôn nhận được một câu hỏi: “Tại sao lại là Boise?”

McIntyre và giám đốc điều hành Jonh Michael Schert đã tư duy theo một cách mà với hầu hết mọi người là kỳ quặc khi quyết định vị trí đặt trụ sở công ty, nhưng hóa ra đó lại là một chiến lược rất khôn ngoan. Thách thức tất cả những lợi thế mà người ta hy vọng ở các thành phố lớn, McIntyre và Schert đã biến những bất lợi ở Boise thành những yếu tố tích cực. Schert nói rằng những thành phố như San Francisco đã bị “đóng khung” sẵn rồi, cộng đồng nghệ thuật sẽ khó thay đổi hay chịu sự định hình của những đoàn nghệ thuật mới.

Ở cách xa trung tâm và cộng đồng văn hóa – nghệ thuật lâu đời, Boise vẫn đang trên con đường phát triển. Công ty của họ có thể giúp định hình cộng đồng nghệ thuật ở đây và, nhờ sự có mặt của một công ty mang tầm cỡ thế giới như thế, giá trị và chất lượng nghệ thuật sẽ được nâng lên một mức cao hơn. Cũng giống như vậy, khi thành phố phát triển, những quyết định liên quan đến nó sẽ là chủ đề thảo luận của tất cả các lĩnh vực – từ kinh doanh đến nghệ thuật, từ giáo dục tới chính trị. Công ty của McIntyre đã thấy được cơ hội để trở thành một phần trong quá trình “định hình” đó và họ cũng đã liên tục nhận được thái độ chào đón đầy thiện chí dành cho những ý tưởng của mình.

Còn nữa, mặc dù đối với nhiều nghệ sĩ, sự khích lệ có được ở các thành phố lớn là một yếu tố quyết định nhưng McIntyre lại khao khát được sáng tạo trong những môi trường thật yên tĩnh. Địa điểm yêu thích của anh là White Oak, Florida Plantation, một khu rừng rộng 7400 mẫu bên sông St. Marys, cách Jacksonville 30 dặm về phía Bắc. Cách xa khỏi sự ồn ào, náo nhiệt của thành phố, mỗi năm McIntyre đều đưa đoàn mình đi nghỉ ở đây để tìm kiếm sự thanh thoi, sáng tạo và lấy lại tinh thần. Boise mặc dù cũng là một thành phố khá lớn nhưng nó cho anh khoảng cách và sự yên tĩnh tương tự. Nơi này có một con sông chảy ngang qua trung tâm thành phố, những quả đồi thấp dẫn đến những khu rừng xanh ngắt ở độ cao hơn 2.000m bên trên thành phố. Ở chỗ nào trong thành phố người ta cũng có thể dễ dàng tìm thấy sự yên ả chỉ trong phút chốc.

McIntyre cũng thấy rằng thực ra lực lượng vũ công giỏi dồi dào ở các thành phố lớn là một bất lợi chứ không phải là lợi thế. Ở những thành phố lớn đó, những nghệ sĩ như là vũ công hay diễn viên có xu

hướng ít trung thành với các đoàn nghệ thuật. Anh Ông đã thấy các vũ công ở San Francisco, Houston, New York chỉ làm khoảng một năm ở các đoàn rồi sau đó, nếu cảm thấy chán nản, thấy mình không phát triển được, hoặc có một lời mời hấp dẫn hơn, họ sẽ “băng qua đường” để đến với một đoàn khác. Giấc mơ của McIntyre là mở một công ty với chín vũ công mà anh ông hiểu rõ và sẽ cùng làm việc lâu dài. Điều này sẽ cho phép anh ông, với tư cách là một biên đạo múa, thử nghiệm những ý tưởng mạo hiểm hơn và có thể sẽ hoạt động hiệu quả hơn qua thời gian vì tất cả các thành viên đều biết và tin cậy lẫn nhau. Vì thế, nguồn lực vũ công ở các thành phố lớn thực ra không hấp dẫn như người ta vẫn tưởng. Trong thực tế, McIntyre đã tuyển vũ công từ các trường như Julliard, đưa những người New York cứng đầu về miền quê hoang dã ở Boise. Và, trong khi những biên đạo khác tìm đến những tên tuổi nổi tiếng thì McIntyre lại đồng hành với những vũ công “không danh tiếng” nhưng cuối cùng họ cũng có thể cười rạng rỡ bởi họ đang nhanh chóng trở thành những ngôi sao ở địa phương.

Cuối cùng, ngoài những lý do trên, McIntyre chọn Boise còn vì lý do kinh tế, một yếu tố có vai trò rất quan trọng. Ở Boise, vũ công có thể đi xe đạp đi làm và hoàn toàn có đủ khả năng chi tiêu cho cuộc sống của mình. Nhưng sự ổn định về tài chính cho bất cứ đoàn nghệ thuật nào chẳng bao giờ được đảm bảo. Khi đoàn rời khu vực Silicon Valley, bỏ qua một khoản tài trợ lên tới một triệu đô-la, thực sự đó là một quyết định không dễ chút nào. Và mặc dù tiền là một thách thức không hề nhỏ nhưng chiến lược quốc gia rất khôn ngoan của đoàn (các nhà tài trợ ở nhiều thành phố khác nhau, không chỉ ở riêng địa phương) và lịch lưu diễn thường xuyên đã đưa công ty của

McIntyre trở thành một trong số ít những tổ chức biểu diễn nghệ thuật ở Mỹ có nguồn tài chính khá ổn định.

Vì vậy, tư duy đảo ngược và đi ngược lại sự kỳ vọng của thế giới nghệ thuật múa về địa điểm làm trụ sở công ty đã chứng tỏ rằng chiến lược của công ty là đúng đắn. Trong năm đầu tiên hoạt động, công ty đã trở thành “doanh nghiệp xuất khẩu nghệ thuật lớn nhất” của Idaho, và thành công này một phần là nhờ tư duy đảo ngược của những người quản lý.

* * *

Như câu dẫn mở đầu chương này của Francis Bacon, “một câu hỏi táo bạo và bất ngờ” là một cách rất hữu hiệu để xóc lại tư duy và làm phát sinh sự bùng nổ mang tính thấu hiểu. Chuyên gia phòng ngự của đội bóng Đại học Boise State, Brian Harsin, đã yêu cầu các cầu thủ của mình phải “tự theo dõi” và “nhìn đội mình từ góc độ của một đối thủ đã biết rõ tất cả những chiến lược, bí quyết của ta. Nếu như thế, chúng ta sẽ chơi như thế nào?” Điều này buộc các cầu thủ phải học cách thay đổi góc nhìn và tư duy theo hướng ngược lại. Nắm được tất cả mọi chiến lược, chiến thuật, họ có thể tìm ra những lỗ hổng, sơ suất, điểm yếu của chính mình – và của đối phương. Nhưng có một vài câu hỏi bất ngờ, táo bạo hơn còn có thể làm phát sinh giây phút xuất thần – hoặc mang đến nỗi thất vọng.

Khi một quan chức luật pháp của chính phủ đến thăm một trại giáo dục trẻ vị thành niên hư hỏng, bà đã dội một gáo nước lạnh vào buổi lễ kỷ niệm 10 năm của trại này. Những nhà quản lý trại tự hào rằng trong suốt mười năm họ đã liên tục nhận được sự tài trợ và muốn gây ấn tượng với các chính trị gia. Nhưng vị quan chức nọ đã nêu ra

một câu hỏi làm tất cả họ mất hứng: “Phải làm gì để khiến cho tất cả cách anh mất việc? Đóng cửa trại này được không?” Bằng một câu hỏi mà Francis Bacon gọi là “bất ngờ và táo bạo,” bà đã làm tất cả những người quản lý trại sững sờ. Nhưng một câu hỏi như thế là cái mà những nhà hoạch định chính sách, những người làm kinh doanh và những người khác cần sử dụng để tìm kiếm những ý tưởng mới giúp cải thiện một tổ chức vốn đã được điều hành khá tốt hoặc để tìm giải pháp cho vấn đề. Những người quản lý trại, giống như nhân viên của Gary Raney, chưa bao giờ hỏi tại sao họ tồn tại, liệu họ có nên tồn tại hay không, và nếu có, họ có thể làm gì.

Một câu hỏi dễ gây bối rối, và khó hiểu hơn đối với nhiều người là “Ta đã bỏ qua điều gì?” Câu trả lời là “Làm sao mà ta biết được ta bỏ qua điều gì nếu ta đã bỏ qua nó?” Rất có lý, nhưng nhiều người đã học được cách nhìn thấy những gì không có ở đó. Chương tiếp theo sẽ chỉ cho chúng ta thấy họ làm điều đó như thế nào.

MỆO: TƯ DUY ĐẢO NGƯỢC

Có một số cách để luyện tập khả năng nhìn nhận vấn đề từ góc độ “trái ngược” hay từ một khía cạnh không quen thuộc. Dưới đây là hai ví dụ: cố gắng nhìn nhận vấn đề bằng góc nhìn của một người khác và tư duy như một kiến trúc sư. Khi tự kiểm tra mình theo những ví dụ này, bạn hãy cố nghĩ đến những ví dụ khác nữa để có thể “tư duy đảo ngược,” phản biện lại cái mà ban đầu bạn cho là “đúng hướng” để hành động, để xem bạn có thể “bứt khỏi tường” bằng cách nào.

Góc nhìn của ai

Làm thế nào để có thể nhìn nhận cùng một vấn đề từ những góc độ khác nhau? Bạn có thể xem xét một vấn đề từ góc nhìn của một người khác, đến từ một nền văn hóa khác, được không?

Khi hai người đồng nghiệp (một người đàn ông Việt Nam và một người phụ nữ Mỹ) cùng dạy học ở Việt Nam, sự va chạm, mâu thuẫn của họ trở thành một câu chuyện được kể lại mãi. Một ngày, anh chàng người Việt Nam đang nói trước cả lớp, quay sang người cộng sự của mình và bảo cô ấy viết những điểm trọng tâm lên bảng trong khi anh điều hành thảo luận. Cô từ chối, coi đó là hành động coi thường mình, xúc phạm đến mình. Anh ta bị mất mặt trước toàn bộ sinh viên. Anh cảm thấy người đồng nghiệp đã không hiểu rằng anh cần cô giúp đánh vần các từ tiếng Anh và đó là lý do anh nhờ cô. Không nhìn nhận vấn đề từ góc độ người khác nên sự căng thẳng không bao giờ được giải tỏa. Khả năng thay đổi góc nhìn, quan sát từ phía “đảo ngược” là một yếu tố rất hữu hiệu không chỉ trong việc tìm hiểu các tình huống giao thoa văn hóa mà còn trong việc giải quyết vấn đề.

Suy nghĩ như một kiến trúc sư

Luyện tập khả năng “thay đổi” từ góc nhìn này sang góc nhìn khác trong một số trường hợp lại khá là dễ dàng. Để làm được điều đó đòi hỏi chúng ta phải chuyển góc độ, đôi khi theo đúng nghĩa đen, như cách mà các kiến trúc sư vẫn làm.

Khi nhà thiết kế/ kiến trúc sư Michael Snow nhận hợp đồng tu sửa nhà cho một khách hàng, ông phác thảo ý tưởng trên giấy vẽ hành. Ông phủ tờ giấy lên sơ đồ ngôi nhà và phác vào hoặc bỏ đi các bức tường, cánh cửa, đường dây điện và cầu thang. Nếu bản phác thảo

không hợp lý, ông có thể quay tờ giấy 90 hoặc 180°, và lại đặt nó lên trên sơ đồ. Đôi khi, sự thay đổi này có thể mang đến một cách tư duy mới về thiết kế cho ngôi nhà. Quá trình này ông cũng có thể thực hiện trên máy tính, nhưng vẫn dùng tay cầm tờ giấy, quay đi quay lại, nhìn nó từ những góc khác nhau. Nhiều khi như thế lại mang đến cho ông những ý tưởng hay hơn nhiều so với dùng một phần mềm thiết kế 3D. Nếu việc quay đi quay lại tờ giấy vẫn không mang lại kết quả như mong đợi, Snow có thể lật ngược tờ giấy. Trong quá trình này, ông tự cho mình thêm nhiều góc nhìn khác nữa để xem xét bản phác thảo.

Bạn có thể dùng cách nào để “lật ngược” một vấn đề hoặc cách nhìn nhận vấn đề đó?

Chẳng hạn, làm thế nào bạn có thể lật ngược một ngôi nhà được? Ở những thành phố đông đúc của Nhật Bản, nơi mà việc phá các tòa nhà bằng thuốc nổ là cực kỳ nguy hiểm, tập đoàn Kajima ở Tokyo đã sử dụng cách phá hủy các tòa nhà bằng cách “lật ngược” – mỗi lần phá một lớp, từ đáy lên. Phương pháp darumaotoshi (cắt và đánh sập) sử dụng kích nước để hỗ trợ trọng lượng tòa nhà, trong khi đó các công nhân gỡ bỏ các đồ nội thất trên sàn để tái chế. Các kích nước sau đó sẽ làm sụp tòa nhà xuống, quy trình đó cứ tiếp tục được thực hiện cho đến khi toàn bộ tòa nhà bị tụt xuống lòng đất.

Các trang web để tham khảo thêm

Đảo ngược:

http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_01.htm. Đưa ra câu hỏi trái ngược hoàn toàn với vấn đề bạn đang cần giải quyết rồi



xem kết quả – chúng có thể mang đến cho bạn những ý tưởng mới.
Bạn có thể nhìn nhận từ một khía cạnh khác không?

6. Thấy được những gì không có ở đó

Một mối liên hệ mơ hồ đôi khi còn mạnh hơn cả một mối liên hệ đã hiển nhiên.

-- Heraclitus , Trích trong Refutations của Hippolytus

Trong những năm cuối thập niên 1970 của thế kỷ trước, tôi làm công việc nghiên cứu quy hoạch kinh tế và thương mại cho Viện Battelle Memorial, một tổ chức chuyên nghiên cứu các hợp đồng kinh tế có trụ sở tại Columbus, Ohio. Vào thời điểm đó, các doanh nghiệp Nhật Bản bắt đầu mở các xưởng sản xuất ở Mỹ và Canada, và Viện nghiên cứu Nomura đề nghị chúng tôi đánh giá về hình ảnh của các công ty Nhật Bản ở Bắc Mỹ. Honda đã cho xây dựng một nhà máy sản xuất ô tô ở Ohio, YKK Zipper thì có cơ sở ở ngoài Atlanta, các công ty khác cũng đang tiến vào như vũ bão. Mặc dù vậy, sự có mặt của người Nhật cũng không quá ồn ào và không mấy người ở Bắc Mỹ lại có thể hình dung cơn sóng thần mà các công ty Nhật Bản tạo nên trong thập niên 1980.

Tôi mới tham gia nghiên cứu nhưng thực hiện hầu hết các công việc của dự án. Tôi đi khắp nước Mỹ và Canada, phỏng vấn những quan chức có liên quan trong chính phủ hai nước, những chuyên gia kinh tế, và viết phần lớn bản báo cáo tổng kết. Vì vậy, đến lúc thuyết trình, người chịu trách nhiệm chính của dự án đã cử tôi sang Nhật Bản. Khi chúng tôi điện thông báo cho phía đối tác Nhật Bản về việc tôi chuẩn bị sang, họ đã gửi lại cho tôi ba câu hỏi: (1) cô ấy đã có gia đình chưa?; (2) cô ấy cao bao nhiêu?; (3) cô ấy ăn gì? Những ngày

làm một nữ chuyên gia người ngoại quốc ở Nhật Bản nhiều năm sau này đã được đền đáp xứng đáng.

Trên chuyến bay từ Chicago tới Tokyo, tôi ngồi cạnh một nhà quản lý người Nhật, người đứng đầu văn phòng đại diện của Sumimoto Metals ở Chicago. Chúng tôi dành cả mười tiếng trên máy bay để trò chuyện, ông còn cho tôi đi nhờ xe công ty đến khách sạn ở trung tâm Tokyo. Hai ngày sau, tôi thuyết trình ở một hội trường chật kín các doanh nhân khoác những bộ vest màu xanh dương đến từ 200 trong số những công ty lớn nhất của Nhật Bản. Điều quan trọng mà tôi đã phát hiện ra là các đại diện doanh nghiệp và chính phủ Mỹ rất ít có ấn tượng – cả tích cực và tiêu cực – về những công ty Nhật Bản sắp xâm nhập vào thị trường Mỹ và không coi họ là mối đe dọa với mình. Tuy nhiên, sau cuộc hội thảo kéo dài cả ngày, có một chuyên gia người Nhật đã dự đoán rằng những công ty của nước họ, trong tương lai gần, sẽ bị coi là “những kẻ xâm lăng” nước Mỹ và sẽ phải đối mặt với áp lực cực kỳ lớn. Và thực tế là đến cuối thập niên 1980, lời dự đoán của người này đã thành hiện thực.

Khi tôi trở về Ohio, tôi đã viết thư thông báo cho chủ tịch Sumimoto rằng buổi thuyết trình của tôi đã thành công rực rỡ. Ông trả lời rằng điều đó khiến ông thấy nhẹ nhõm hẳn. Vì tôi còn trẻ, lại là phụ nữ và là người nước ngoài, ông lo rằng buổi thuyết trình sẽ biến thành một thảm họa bởi vì chẳng có người đàn ông Nhật nào lại muốn lắng nghe điều tôi nói với một thái độ nghiêm túc. Thật may là ông đã không chia sẻ với tôi mối lo âu này trong lần đầu tiên chúng tôi gặp nhau.

Chúng tôi đã giữ mối quan hệ bạn bè trong suốt hơn 30 năm. Ông đến thăm gia đình tôi ở Seattle, còn tôi thì ở lại nhà ông khi trở lại

Nhật Bản để làm nghiên cứu với tư cách là một giáo sư trẻ. Một sáng, khi tôi cùng đi tàu điện với ông vào Tokyo, tôi đã hỏi ông tại sao hội họa truyền thống Nhật Bản lại có vẻ thanh đạm đến thế: chỉ toàn màu nâu, đen trên nền trắng với vài nét trơn để khắc họa một cái cây, một ngọn núi và để thừa rất nhiều khoảng trắng. Câu trả lời của ông đã làm tôi ngạc nhiên đến hai lần.

“À phải rồi”, ông nói. “Mới hôm trước, tôi vừa đọc về hội họa Nhật Bản khi đang trên tàu đến văn phòng.” Chỉ riêng điều này thôi đã làm tôi choáng rối: Có được mấy người Mỹ làm kinh doanh mà dành thời gian hàng ngày trên đường đến chỗ làm để đọc về hội họa chứ? Nhưng lời giải thích tiếp theo của ông cũng làm tôi ngạc nhiên, nhưng nó hoàn toàn có lý.

Có nhiều khoảng trắng trong các bức tranh thủy mặc (Sumie), ông nói, bởi vì những khoảng đó được dành để người xem tưởng tượng ra những điều họ muốn. Người Nhật là một dân tộc thuần nhất, chúng tôi không có “nhu cầu” đổ màu lên những phần trắng đó bởi vì chúng tôi biết điều mà người họa sỹ định nói mà không cần đến sự diễn giải của màu sắc. Chúng tôi có thể “đọc” được những gì không có ở đó bởi vì chúng tôi có chung suy nghĩ, chúng tôi tự mình lấp được những khoảng trống đó.

Tầm quan trọng của những khoảng trắng hay cái mà những người nước ngoài tưởng như là “chẳng có gì cả” là một nguyên tắc cơ bản ở Nhật. Như bạn tôi nói, bản chất thuần nhất của người Nhật đem đến cho họ những lợi thế so với rất nhiều người Mỹ. Bất cứ ai khi đàm phán hoặc trao đổi với người Nhật đều biết rõ sự có mặt thường xuyên của những khoảng lặng. Hầu hết người Mỹ đều không chịu đựng được sự im lặng quá vài giây và vì thế mà họ mất đi thế mạnh

trong đàm phán. Vì vậy, khả năng thấy được những gì không có ở đó và chịu đựng sự trống rỗng, hay những khoảng trắng, là những kỹ năng rất có lợi của người Nhật. Đến cuối thập niên 1980, tôi nhớ lại dự đoán của vị chuyên gia người Nhật nọ về chuyện những doanh nghiệp Nhật Bản đang cố chinh phục nước Mỹ: Mười năm trước đó, ông ấy đã thấy được những điều không có ở đó trong khi các chuyên gia trong giới kinh doanh và chính phủ Mỹ đều bỏ qua. Cùng với việc kết hợp những mảnh ghép lại với nhau và tư duy đảo ngược, khả năng “thấy những gì không có ở đó” có thể mang đến sự bùng nổ. Chương này sẽ tập trung vào một số ví dụ để chứng tỏ kỹ năng đó có thể giúp bạn gỡ rối, giải quyết vấn đề và có thể là một chiến lược trong hành động.

THẤY NHỮNG GÌ KHÔNG CÓ Ở ĐÓ ĐỂ GỠ RỐI

Trung úy Aaron Shepherd là một trong ba người đứng đầu trại giam ở Văn phòng Cảnh sát trưởng Hạt Ada (Idaho), giám sát 200 nhân viên, cả chính thức và không chính thức. Ông cũng giám sát hai nhóm quản giáo ở nhà giam hạt Ada. Mỗi nhóm có 27 thành viên làm việc theo các ca, mỗi ca 12 tiếng, cứ làm 4 ngày rồi nghỉ 4 ngày. Theo lời Shepherd, ở đây có một chuyện xảy ra là có một nhóm “luôn hành động; trong ca làm của họ luôn có những sự kiện. Ngược lại, đến phiên nhóm kia thì tất cả đều yên bình, chưa bao giờ có chuyện gì xảy ra cả.” Cuối các ca làm, nhóm hành động luôn báo cáo vô số những sự việc, chẳng hạn như chuyện hai tù nhân gây gỗ, vụ ẩu đả giữa tù nhân thuộc hai phe, hay hành vi lén lút buôn bán hàng lậu. Những con số và sự nghiêm trọng của các sự việc mà nhóm này đưa ra luôn vượt xa nhóm kia, nhóm mà gần như là chẳng bao giờ có

gì để báo cáo cả. Vậy tại sao lại có sự khác biệt lớn đến thế giữa các báo cáo?

Kết luận ban đầu của Shepherd, và cũng rất hiển nhiên, là nhóm hành động chắc hẳn đã “phóng đại” lên. Hoặc, nhóm đó không kiểm soát được những việc xảy ra ở nhà giam, trong khi nhóm “yên bình” kiểm soát được mọi tình huống. Trong thực tế, người trưởng nhóm và các thành viên của nhóm “kiểm soát được tình hình” đã cố tình trêu nhóm kia.

Nhưng Shepherd lại thấy một câu chuyện khác. Khi ông xem kỹ lại các báo cáo, ông nhận ra rằng những điều “không có ở đó” có thể mới chính là vấn đề. Như ông nói, hóa ra nhóm bình yên là nhóm đã không tuân thủ những nguyên tắc của trại giam và vì thế mà họ chẳng có gì để báo cáo.

Những người quản giáo như Mike Zuberer nói rằng anh học được cách thấy và cảm nhận “điều đang diễn ra” trong các phòng giam, thậm chí cả khi dường như chẳng có chuyện gì xảy ra cả. Họ phát triển một thứ “giác quan” để thấy những gì không có ở đó; có lẽ đây chính là điều mà “nhóm hành động” đang làm:

Nhiều lần, khi bạn cảm thấy điều gì đó không ổn, bạn thường nghe theo bản năng của mình. Nếu tôi làm việc ở nhà tù và phải đi khóa cửa một khu nào đó, tất cả dường như rất bình yên, nhưng đơn giản, tôi thấy có điều gì đó không ổn, khi đó tôi sẽ nghe theo bản năng của mình...và hầu hết những lần như thế...bản năng đều đúng. Có một điều gì đó đang xảy ra mà bạn không biết...điều gì đó mà các phạm nhân không muốn bạn biết.

Shepherd có cảm giác rằng những thành viên nhóm “kiểm soát được tình hình” không có mặt ở các phòng giam để giám sát những chuyện xảy ra chặt chẽ như nhóm kia. Vì thế, họ không thấy và không báo cáo nhiều sự việc như nhóm “hành động.” Phát hiện này đã mang đến một giây phút xuất thần loại thấu hiểu cho những người đứng đầu và các thành viên trong nhóm.

Nhưng thậm chí nếu đúng là nhóm “kiểm soát được tình hình” có bỏ qua những điều đáng lẽ ra phải thấy thì Shepherd vẫn phải đối mặt với một tình thế nan giải khác. Nếu ông đã “phát hiện” ra vấn đề và đưa nó ra thì nó sẽ trở thành vấn đề của ông, ông phải giải quyết nó. Vì thế, Shepherd cần phải khuyến khích người giám sát cả hai nhóm nghiên cứu các số liệu, sự việc để tìm được nguyên nhân của sự khác nhau đó, mà không cần ông phải đưa ra gợi ý rằng đó là do nhóm “kiểm soát được tình hình” có thể không thực hiện nhiệm vụ của mình. Shepherd muốn khuyến khích những người giám sát trải nghiệm giây phút xuất thần của chính mình để giải thích những điều tưởng chừng rất rắc rối, nhất là khi giám sát viên của nhóm “kiểm soát được tình hình” đã bị thuyết phục rằng nhóm này đang làm rất tốt, tốt hơn nhiều so với nhóm “hành động.” Vì thế vai trò của Shepherd bây giờ là khuyến khích sự trao đổi giữa giám sát viên của hai nhóm để họ có thể xác định, hiểu và giải quyết được vấn đề.

Đầu tiên, Shepherd gặp người giám sát nhóm “bình yên” để người đó so sánh những số liệu và nhìn thấy được sự khác biệt giữa hai nhóm. Tiếp theo đó, ông sắp xếp để hai giám sát viên gặp nhau, trao đổi về cách họ quản lý nhóm và giải mã điều đang diễn ra. Bằng cách dành thời gian tìm hiểu các số liệu và tự đặt ra câu hỏi cho mình – và cho các giám sát viên – sự khác nhau ở đây có thể là gì, Shepherd

nhận ra rằng chính điều bị “bỏ qua” là manh mối để xác định và giải thích một vấn đề lớn hơn nhiều, đó chính là việc làm thế nào các giám sát viên có thể quản lý các ca trực một cách hiệu quả hơn.

Kết quả cuối cùng: Shepherd đã giúp hai giám sát viên đạt đến sự bùng nổ và bắt đầu tìm cách quản lý nhóm mình tốt hơn. Trong quá trình đó, ông đã giúp họ rời khỏi “căn hầm” của mình và bắt đầu xem xét các dữ liệu, đặt ra những câu hỏi về những điều đang diễn ra. Những giám sát viên bắt đầu trao đổi với nhau thường xuyên hơn, và cuối cùng, họ đã trải nghiệm giây phút xuất thần loại thấu hiểu: Họ không chỉ là một phần trong nhóm giám sát mà đối lại, họ còn là một phần của cả một tập thể lớn hơn. Trong trường hợp này, nhờ hiểu được ý nghĩa của những gì “không có ở đó,” Shepherd đã giúp cấp dưới thấy được vai trò của họ trong một ngữ cảnh lớn hơn. Đó chính là chìa khóa của tư duy bùng nổ.

THẤY NHỮNG THỨ KHÔNG CÓ Ở ĐÓ LÀ MỘT CÁCH ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Hầu hết người ta bỏ lỡ cơ hội đều là vì cơ hội đó khoác chiếc áo lao động và trông không khác gì công việc.

-- Thomas A. Edison (1847 – 1931)

Cựu CEO của ProClarity, Bob Lokken, là một người không bao giờ thích những con số vô nghĩa, trong ba phút anh ông nói nhiều hơn người khác nói trong ba mươi phút và có thể chuyển ngay sang tư duy bùng nổ bằng bán cầu não phải mà thậm chí còn không hề để ý điều đó. Trong khi Daniel Pink, trong cuốn *A whole new mind* (Một tư duy hoàn toàn mới), cho rằng những người tư duy bằng não phải sẽ thống trị thế giới, niềm tin của tôi lại đặt vào những người như

Lokken, những người có thể thoải mái sử dụng cả tư duy logic và tư duy bùng nổ.

Khi mở công ty gần đây nhất, WhiteCloud Analytics, Lokken muốn điều hành nó một cách có hệ thống và logic. Thay vì chờ đợi cơ hội đến, anh ông lại đi tìm những “Vấn đề Lớn” để giải quyết, điều mà nhiều người có thể bỏ qua, theo lời của Edison, bởi vì cơ hội thường khóa chiếc áo của công việc.

Tổng thống Mỹ Barack Obama đã xác định ba Vấn đề Lớn mà đất nước phải đối mặt để duy trì và phát triển lớn mạnh trong nền kinh tế toàn cầu – giáo dục, năng lượng và y tế. Tình cờ, Lokken cũng gặp phải hai trong ba Vấn đề Lớn khi quyết định lập một công ty mới. Ngoài việc là một CEO thông thái, đứng đầu công ty phân tích ProClarity, anh ông còn giúp ban CEO tình nguyện trong việc cải thiện nền giáo dục K-12. Với tư cách là một nhà tuyển dụng các kỹ sư phần mềm tiềm năng trong tương lai, Lokken tập trung vào nâng cao những yêu cầu về toán và khoa học ở trường trung học. Nhưng quan điểm và hành động chậm chạp của các cơ quan giáo dục đã làm anh ông nản lòng, khiến cho việc đầu tư vào lĩnh vực này không còn sức hấp dẫn nữa. Anh Ông nung nấu dự định này khi một trong những người đồng sáng lập ProClarity, sau khi họ bán lại công ty cho Microsoft, đã mở một công ty mới, Inovus Solar, chuyên về các thiết bị đèn giao thông chạy bằng năng lượng mặt trời cho các vùng nông thôn và các nước đang phát triển.

Lokken chuyển hướng sang lĩnh vực y tế, coi đây là một lĩnh vực tiềm năng để phát triển một công ty mới, một phần vì sở thích cá nhân và một phần, giống như Obama và những người khác, vì anh thấy đó là một Vấn đề Lớn. Anh Ông tự làm mình ngập trong công

việc, nghiên cứu tất cả mọi thứ về y tế, trong lúc đó vẫn để ý đến vấn đề mà người khác không nhìn thấy. Anh Ông trải nghiệm sự bưng ngậy trong một cuộc hội thảo cho CEO của các bệnh viện tổ chức ở San Diego. Một số diễn giả đã nói về chuyện ngành y tế đang chuyển sang một mô hình theo kiểu ngân sách cố định, tức là khi một bệnh nhân đến bệnh viện để thay khớp gối, chẳng hạn, chính phủ sẽ thông báo rằng bệnh viện sẽ nhận được 5.000 đô-la để thực hiện ca phẫu thuật đó. Nếu bệnh viện có thể phẫu thuật mà chỉ tốn 4.000 đô thì họ sẽ giữ được 1.000 đô-la còn lại, tức là được 20%. Nhưng nếu phải cần đến 10.000 đô-la mới làm được thì họ vẫn có 5.000 đô-la kia của chính phủ nhưng phải chịu bỏ ra thêm 100% chi phí trong ca phẫu thuật này. Như lời Lokken thì các bệnh viện buộc phải

Chuyển từ mô hình tự định giá sang mô hình chấp nhận giá, đòi hỏi tính hiệu quả... Tôi ngồi đó và bỗng “hiểu ra,” họ đã làm đảo ngược ngành này.

Các bệnh viện cần trợ giúp để tìm được phương pháp hiệu quả và tiết kiệm nhất. Ý tưởng của Lokken là về một phần mềm cho phép những cơ quan như bệnh viện có thể tập hợp và nhào nặn khối lượng thông tin khổng lồ thành một định dạng để các nhà quản lý có thể tiếp cận dễ dàng giúp đưa ra những quyết định đúng đắn. Thành phần mà Lokken cảm thấy còn thiếu chính là một phương pháp tập hợp và phổ biến thông tin mà những nhà quản lý, các bác sỹ và những người khác có thể sử dụng được. Lokken đã thấy điều mà những người đứng đầu các bệnh viện không thấy: Sự đảo ngược trong ngành y tế, từ cơ quan định giá thành cơ quan chấp nhận giá, đã cho họ cơ hội để hình thành cái gọi là “tập hợp sự bưng ngậy”

trong các bệnh viện ở những vùng không mang tính cạnh tranh, họ có thể học hỏi nhau những kinh nghiệm để hoạt động hiệu quả hơn.

Bằng tư duy hệ thống, Lokken đã tìm kiếm và phát hiện ra một vấn đề phức tạp và, nhờ vậy, đã thấy được cái không có ở đó để nảy ra ý tưởng về một công ty mới. Kỹ năng thấy những gì không có ở đó cũng đặc biệt hữu ích cho việc giải quyết các vấn đề.

* * *

Khó có thể tưởng tượng có hai người nào lại khác nhau về lĩnh vực chuyên môn như nhà kinh doanh phần mềm Bob Lokken và chuyên gia điều tra hiện trường vụ án của Văn phòng Cảnh sát trưởng Hạt Ada, Jaimie Barker. Barker có thân hình cao to, rắn chắc, mỗi lần có điều gì phấn khích, ông lại đu mạnh ghế ra đằng trước. Ông sở hữu một cơ thể vạm vỡ nhưng vẫn có một điều gì đó rất nhẹ nhàng, khoan thai ở ông khi ông miêu tả cách mình bước quanh hiện trường, bảo vệ những chứng cứ nhỏ bé, đến mức gần như vô hình. Ông luôn ứng trực 24 giờ trong ngày, ngày nào cũng vậy và ông chính là người mà bạn muốn có trong một cuộc điều tra hiện trường. “Giết người, cướp của, hiếp dâm, tất cả những thứ đó. Hành hung, trộm cắp, cả những thứ đó nữa.” Nhận được yêu cầu, nhất là khi có người chết và có dấu hiệu nghi vấn, ông lập tức đến ngay hiện trường. Trong cuộc nói chuyện kéo dài một tiếng đồng hồ với ông, chuông điện thoại của ông reo tới tám lần. Ông kiểm tra, ngắt cuộc gọi và tiếp tục tập trung vào cuộc thảo luận. Nhưng tôi biết, nếu có chuyện, ông sẽ đi ngay.

Barker chú ý tới những bằng chứng pháp y. Ông không hỏi những nghi can, nạn nhân hay nhân chứng hoặc nghĩ ngợi về chuyện tội

phạm đã xảy ra như thế nào; đó là công việc của các điều tra viên, ông nói. Barker luôn để hiện trường “tự nói những điều nó cần nói.” Nhưng cũng giống như Bob Lokken, Barker và những chuyên gia khác biết rằng cái “còn thiếu” chính là thứ có thể nắm giữ nhiều thông tin hơn bất cứ điều gì khác, hơn cả những thứ người ta đã nhìn thấy.

Vào ngày 10/5/2007, Barker nhận nhiệm vụ đến chân đồi gần Boise, Idaho sau khi những người đi bộ thể dục thông báo tìm thấy một người mặt úp xuống đất, đã chết, gần một khu cắm trại nhỏ. Barker mất 30 giây để đi từ xe ô tô tới hiện trường, và trong thời gian đó, ông để các thông tin tự thâm nhập vào đầu óc mình.

Khi tôi đến hiện trường, tôi để ý thấy nhiều xe cảnh sát, có rất nhiều vết bánh xe và trên mặt đất la liệt vỏ lon bia... rồi một cánh cổng và một con đường mòn dẫn lên... Bước qua một dòng suối và bắt đầu đi lên theo con đường. Tôi thấy đó là một con đường có nhiều người qua lại, có vết lốp xe và dấu giày... Tôi đi tránh sang vệ đường.

Vì đội tuần tra chẳng có lý do gì để nghi ngờ việc gian lận dấu chân nên họ đã đi vào chính giữa con đường, vết chân họ in đè lên dấu chân của những người đi bộ. Barker ghi nhớ điều này và bắt đầu nghĩ đến những người có thể đã đi trên con đường hoặc đi dọc theo dòng suối. Ông biết rằng một người nào đó, trong đó có ông, có thể để lại dấu vết tại hiện trường, và điều này được ông lưu lại trong những quan sát của mình một cách gần như vô thức. Đầu tiên, ông cố gắng tiếp thu những thông tin về cảnh quan xung quanh để hình dung ra bối cảnh của những điều xảy ra ở khu cắm trại. Ông thấy quả đồi, nơi con đường nhỏ chạy tới, và một dải cát bằng phẳng gần dòng suối mà ông vừa đi qua. Ông để ý thấy dòng suối “chảy róc rách

đọc theo rìa trái của hiện trường,” bên bờ là những bụi cây mọc rậm rịt.

Trong lúc đi và quan sát, ông sử dụng mọi giác quan có thể – “những gì tôi thấy, những gì tôi nghe, những gì tôi ngửi, tất cả những thứ đó. Ở đây ta chạm đến cả năm giác quan.” Dòng suối đặc biệt thu hút sự chú ý của ông. Ông nghe tiếng nước chảy, thấy những bụi cây và tự hỏi liệu có gì ẩn giấu trong đó không. Ông tự hỏi dòng suối đó đổ về đâu, nếu ai đó sử dụng nó làm hướng bỏ đi, làm nơi để vứt thứ gì đó hoặc dùng nước ở đó để rửa tay.

Khi Barker đến hiện trường, ông đã xây dựng được một cơ sở dữ liệu trong đầu, giúp ông đặt ra giả thuyết về những điều đã xảy ra. Nhưng rồi ông bắt đầu thấy những điều “không có ở đó.”

Đầu tiên chẳng có ai khác nấn ná ở quanh đấy cả. Không có cái lều nào hay bất cứ cái gì khác để nhận định rằng đây là một nơi trú ngụ lâu dài hay thậm chí chỉ là một chỗ ngủ tạm bợ của một kẻ vô gia cư nào đó. Điều này cho tôi biết rằng nơi đây chỉ là một địa điểm ngẫu nhiên, nạn nhân là một vị khách và không hề có gốc gác ở đây. Và, khi tôi bước vào, tôi cũng không thấy bất cứ thứ gì gào vào tai tôi rằng có một người nào đó khác có liên quan đến vụ này, chỉ có anh chàng xấu số này thôi.

Kết luận ban đầu của ông: Không có bằng chứng nào (ban đầu) chứng tỏ có người khác đã ở đây với người đàn ông này, không có bằng chứng nào (ban đầu) chứng tỏ đây là nơi mà anh ta, hoặc những người khác, dự định ở lại. Khi ông tiếp cận hiện trường gần hơn nữa, ông thấy một thứ bất ngờ. Viên cảnh sát có mặt ở hiện trường đã cho Barker biết rằng xác chết được tìm thấy bên dòng

suối, đây chính là điều ông mong sẽ tìm thấy. Điều mà ông không ngờ tới là thấy những chiếc ghế, “một địa điểm cắm trại khá trang trọng” và những vỏ lon bia.

Rồi Barker bắt đầu tiến đến “anh chàng xấu số,” mặt úp xuống đất, “sát với những viên đá viền quanh đám lửa, và... mặc dù không cắt tóc nhưng tóc anh ta rất ngắn. Và tôi thấy phía sau gáy anh ta có vết giống như ba vết đập... tạo thành một vết dài. Vì thế, vào lúc đó, tôi có thể quả quyết với viên cảnh sát rằng đây là một vụ giết người.”

Nạn nhân rõ ràng không thể bị ngã và tự đập đầu mình đến ba lần trước khi chết.

Các điều tra viên xuất hiện và bắt đầu làm công việc của mình, sử dụng những quan sát của Barker để nắm bắt tình huống của vụ án. Họ dựa vào những quan sát của ông để tuyên bố “điều mà tôi thấy và điều mà tôi thấy là rất đáng quan tâm.” Rồi trong khi họ lập biên bản hiện trường, chụp ảnh đôi giày của nạn nhân, cả mặt trên và mặt dưới, Barker vẫn cởi mở với những thông tin mới, gồm cả việc thấy những thứ có thể “không có ở đó”. Và ông đã hiểu ra khi họ lật nạn nhân lên.

Và khi lật anh ta lên, chúng tôi thấy... một số vết cắt nhỏ... trên chiếc áo sơ mi anh ta mặc. Điều này rất quan trọng... khi cởi bỏ bộ quần áo của nạn nhân, chúng tôi thấy những vết thương do bị đâm trên ngực.

Và một lần nữa, Barker lại thấy điều không có ở đó – trên áo và ngực nạn nhân không hề có vết máu. Dựa vào những kiến thức về cách tử vong của con người, Barker biết rằng những vết thương do bị dao đâm có thể kể câu chuyện của nó. Vì vết thương không chảy máu

bên trong, tức là phải có máu trên áo sơ mi, nên ông biết rằng đó là vết dao đâm và nạn nhân chết ngay khi ai đó đâm anh ta. Vào lúc này, các điều tra viên bắt đầu dự đoán về động cơ của một hay một nhóm những kẻ sát nhân.

Thủ phạm sử dụng những cách thức giết người khác nhau vì những lý do nhất định, bao gồm cả việc chuẩn bị sẵn những loại vũ khí hay động cơ nào đó. Như Barker mô tả, nếu dùng súng ngắn để bắn ai đó từ khoảng cách 10 mét thì có nghĩa là vụ án ít mang tính cá nhân hơn. Có một khoảng cách vật lý và tinh thần ở đó. Như lời của Barker thì, “một nạn nhân sẽ bị sát hại theo chính cái cách hung thủ ngắm bắn”

Nhưng vụ giết người này có liên quan đến yếu tố tình cảm và cá nhân:

Ai đó phải có động cơ về tình cảm thì mới tiếp cận và dùng một cây gậy bóng chày để đập nạn nhân không chỉ một hay hai lần mà tới ba, bốn lần, vào gáy... có người nào lại hận thù nạn nhân đến mức ấy? Đó là một hành động cực kỳ tàn bạo. Và sau đó...để nạn nhân nằm úp mặt xuống và đâm anh ta thêm mấy nhát nữa. Một lần nữa, điều này chứng tỏ hành vi mang tính cá nhân rất mạnh mẽ, sự tàn bạo đến mức mù quáng.

Hóa ra, những suy luận của Barker hoàn toàn đúng. Năm ngày sau, hai người phụ nữ đã bị bắt, một người đã mua chiếc gậy bóng chày giết người với giá 50 đô. Cô ta và một người phụ nữ khác dụ nạn nhân đến khu cắm trại, nói chuyện phiếm và uống bia, rồi đập anh ta cho đến khi gãy cả chiếc gậy. Hai kẻ sát nhân bị kết án tù chung thân,

thời gian cố định là 45 năm. Cả hai đều không tiết lộ động cơ giết người.

Cả Lokken và Barker đều đã xây dựng nền tảng kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng để có thể tìm kiếm những gì còn thiếu và đến với những khoảnh khắc bùng nổ giúp giải quyết vấn đề.

SỬ DỤNG NHỮNG THỨ KHÔNG CÓ Ở ĐÓ LÀM CHIẾN LƯỢC HÀNH ĐỘNG

Nghề nghiệp chính thức của Marty Schimpf là giáo sư hóa học và quản trị viên tại trường đại học, nghề tay trái là sản xuất bia và trong tương lai có thể là một bậc thầy bài brit nếu anh ta từ bỏ hai thứ kia. Khi nói về cuộc sống ở trường đại học, anh ta thận trọng, từ tốn và đặt mỗi từ phát ra vào đúng vị trí của nó. Nhưng khi nói về brit, giọng anh ta bắt đầu hối hả, hấp tấp hơn. Bạn sẽ có cảm giác anh ta muốn kiểm soát sự nhiệt tình, háo hức của mình, giữ được vẻ lạnh lùng, điềm đạm như trong lớp học hay trong các cuộc họp của khoa. Nhưng thực sự là anh ta không thể. Hành động của anh ta khiến người khác nghĩ rằng đối với anh ta, chẳng có gì tuyệt vời hơn là những buổi tối được ngồi chơi bài brit.

Schimpf sử dụng một thuật ngữ trong bài brit mà một nhà quản lý người Nhật hay một chuyên gia điều tra hiện trường ít khi dùng nhưng đều biết đến, đó là: “suy luận phủ định.” Nếu định nghĩa đơn giản, suy luận phủ định trong một ván bài brit là khi những quân bài không được chơi lại quyết định kết cục của ván bài, chứ không phải những quân được chơi. Một số người cho rằng điều này có nghĩa là một tay chơi yếu, ít có khả năng xướng bài. Những người khác lại cho rằng đó là một nước đi mang tính chiến lược khôn khéo để đánh

bại đối thủ. Nhưng hầu hết những người chơi bài brit đều thừa nhận rằng việc hiểu và sử dụng được suy luận phủ định chính là yếu tố phân biệt một người chơi giỏi và một người chơi bậc thầy.

Bạn chơi bài brit của Schimpf, Katey Levihn, là một kỹ sư và tự nhận là người mới bắt đầu học chơi. Mặc dù khả năng phân tích giúp cô chơi tốt hơn nhưng cô lại ghen tị với những người đủ hiểu biết và kỹ năng để sử dụng suy luận phủ định và thấy được cái “không có ở đó.”

Cái không được xướng lên, không được chơi có vai trò quan trọng như, thậm chí trong một số trường hợp còn quan trọng hơn, cái được xướng lên, được chơi. Người ta phải có khả năng nhìn thấy cả hai... những cái được nói ra đưa ta đến những lý giải mang tính suy diễn còn những cái không nói ra đưa ta đến những lý giải mang tính quy nạp.

Levihn cho rằng một người chơi giỏi là người biết phân tích thông tin có trong tay và đưa ra những suy luận khẳng định. Nhờ biết “quân nào được xướng và ý nghĩa của nó, quân nào được chơi và điều đó có nghĩa gì,” cô có thể đánh giá lợi thế của những quân bài nhất định. Nhưng người chơi giỏi hơn nữa lại là người có thể đưa ra những lý giải mang tính quy nạp, và điều đó thường đạt được nhờ những suy luận phủ định, chẳng hạn như tự đặt ra những câu hỏi mang tính phủ định cho bản thân: “quân nào không được xướng và điều đó có nghĩa gì, quân nào không được chơi và ý nghĩa của nó.” Theo Levihn, tất cả những tư duy này có thể dẫn đến một giây phút xuất thần lớn hơn hoặc dẫn đến sự bưng ngột cho cả tập thể, khi một người nào đó phát triển nên một hệ thống xướng bài mới hoặc bổ

sung những thành tố mới vào hệ thống hiện thời làm thay đổi bản chất của nó.

THẤY ĐƯỢC NHỮNG THỨ KHÔNG CÓ Ở ĐÓ

- Gỡ rối
 - Đội “bình yên” và đội “hành động”
- Giải quyết vấn đề
 - Cái “còn thiếu” ở hiện trường vụ án
- Hình thành chiến lược
 - Những quân bài brit không được chơi lại quyết định kết quả ván bài

Tất nhiên, ý tưởng về khoảng trống, hay nhìn thấy và sử dụng những thứ không có ở đó, còn có thể là một chiến lược trong thể thao nữa. Ngôi sao khúc côn cầu Wayne Gretzky có lần đã nói rằng: “Một cầu thủ khúc côn cầu giỏi biết chơi ở nơi có bóng. Một cầu thủ khúc côn cầu vĩ đại biết chơi ở nơi sẽ có bóng.” Anh chơi giỏi bởi vì anh trượt tới nơi mà quả bóng “không có ở đó.” Tinh tế hơn nữa là một cầu thủ trông thì có vẻ như chẳng làm gì cả nhưng lại làm nên những kỷ lục đáng kinh ngạc cho đội bóng. Shane Battier, cầu thủ bóng rổ đội Houston Rockets, đã nổi tiếng nhờ những gì anh không làm hơn là những gì anh làm. Những dữ liệu liên quan đến Battier, theo NBA ghi lại, rất ấn tượng: “Anh không ghi được nhiều điểm, không chặn được nhiều cú phản công, không cướp bóng được nhiều lần hay chọc thủng được hàng phòng thủ.” Sức mạnh vô hình của Battier, cái mà ta không nhìn thấy được, là điều đưa anh và đội bóng của anh

lên ngôi. Khi có anh trên sân, đội bóng chơi tốt hơn và đối thủ chơi kém đi. Battier chuyển bóng cho đồng đội, anh mắc ít lỗi và khiến cho cầu thủ đội bạn lúng túng. Huấn luyện viên của anh nói rằng anh đã “kết hợp các mảnh ghép với nhau” cho đội bóng, sử dụng trí tuệ của mình chứ không phải sức mạnh cơ bắp.

Nếu bạn muốn trở thành ngôi sao trong chính show diễn của bạn, Công ty phần mềm Vietnam Vega Corporation của tại Việt Nam có thể giúp bạn thỏa mãn ước nguyện đó. Các sản phẩm của công ty cho phép khách hàng có thể đăng tải những đoạn video của chính họ cũng như xem video của những người khác – kể cả các bộ phim điện ảnh – ngay trên điện thoại di động. Giám đốc điều hành (CEO) kiêm chủ tịch công ty Vega, ông Lê Hữu Sơn đang có ý định tiếp cận thị trường sản phẩm tiêu dùng mới ứng dụng công nghệ 3G, với hơn 200.000 người sử dụng hàng đầu trong thế giới công nghệ. Bằng khả năng tiên nhận ra “những khoảng trống” đoán trước “những gì còn thiếu” trên đối với thị trường và đem những sản phẩm đó về Việt Nam, ông Sơn đã thực sự đưa công ty với 150 nhân viên của mình trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong ngành lĩnh vực cạnh tranh của mình. Phương pháp mà ông Sơn sử dụng là tham khảo, rà soát các ý tưởng mới nhất có mặt trên thế giới và trở thành người đầu tiên đem chúng về Việt Nam, từ cung cấp truyền hình, phim ảnh cho điện thoại di động cho tới tiếp thị và tiêu thụ điện thoại di động... Ông cũng tham khảo cả những ý tưởng của nhân viên, những người đang hào hứng chung vai góp sức vai cùng nhau giữ cho công ty luôn là doanh nghiệp “số một” trên thị trường giống như những gì mà ông Sơn đang làm.

Những người phụ trách trại giam, doanh nhân, điều tra viên và những người chơi bài brit, mỗi người đều có khả năng thấy “những thứ không có ở đó.” Xét về một mặt nào đó, họ nhìn thấy được những khoảng trống và tìm cách lấp đầy những khoảng trống đó, tìm ra những mối liên hệ, cho dù là vô tình hay hữu ý, để khiến khoảng trống có ý nghĩa. Họ cho rằng đối với họ, kỹ năng đó không quá khó và thực tế là họ đã rèn giũa nó qua thời gian. Nhưng bước đầu tiên là phải đưa ra câu hỏi “Điều gì không có ở đó? Điều gì còn thiếu?”

Sự đa dạng về ngành, nghề cho ta thấy họ không phải là những con người độc nhất làm chủ được kỹ năng đó và rằng ta có thể học được cách quan sát, hiểu và sử dụng những khoảng trống. Trong phần mẹo của chương này, chúng ta sẽ xem xét một số cách để thực hành những kỹ năng này.

MẸO: THẤY NHỮNG GÌ KHÔNG CÓ Ở ĐÓ

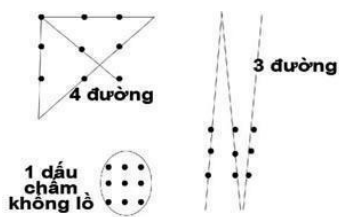
Học cách “thấy những gì không có ở đó” có một phần là học cách sẵn sàng sống “trong những khoảng trống” hay sống trong một không gian của sự mơ hồ và vô định hướng. Nghe có vẻ khó như thực ra chúng ta hoàn toàn có khả năng làm thế, chỉ là không nhận ra mà thôi. Những ví dụ dưới đây về trò “chín chấm” quen thuộc sẽ giúp ta hiểu những tình huống khi chúng ta “thấy” những gì không có ở đó và luyện tập kỹ năng đó.

Trò chín chấm: Vượt ra ngoài đường biên

Một cách để chơi trò này là phải di chuyển vượt ra bên ngoài đường biên mà chúng ta vẫn thường dùng. Trò chín chấm cổ điển là một trong những ví dụ điển hình nhất của việc phải di chuyển “ra ngoài

khuôn khổ chiếc hộp.” Nó diễn hình một phần bởi vì thực ra chẳng có “chiếc hộp” nào hết mà chỉ là những giả định của chúng ta rằng những “đường nối” các dấu chấm tạo thành chiếc hộp thôi. Chúng ta nghĩ mình thấy những đường biên nhưng rõ ràng là không phải thế. Luật chơi trò này là phải nối tất cả những dấu chấm bằng 4 đường thẳng mà không nhấc bút lên. Nhưng bây giờ, người ta còn phát triển luật mới: chỉ dùng ba đường hoặc thậm chí là “một đường.” Cách giải sử dụng bốn đường hoặc ba đường như hình vẽ bên dưới (Hình 6-1). Có hai cách giải sử dụng “một đường”. Cách thứ nhất là dùng bút chì nối qua ba dấu chấm, rồi tưởng tượng mình đang “đi xung quanh chu vi của trái đất,” vòng bút trở lại qua ba dấu chấm ở giữa, và một lần nữa “lại đi vòng quanh” trái đất để trở lại và đưa bút qua ba dấu chấm còn lại.

Cách cuối cùng, “đơn giản là lấy một chiếc bút chì khổng lồ và vẽ một dấu chấm cũng khổng lồ tương tự chen lên tất cả chín chấm,” đây là cách giải mà một cậu bé mười tuổi đã nghĩ ra. Niềm hạnh phúc của sự sáng tạo không bị kìm hãm!



Hình 6-1 Chín chấm

Chấp nhận rằng ta đã “thấy những thứ không có ở đó”

Chúng ta thường “thấy những thứ không có ở đó” nhưng lại không nhận ra điều đó. Quan sát các chòm sao, ít khi chúng ta nghĩ rằng mình đang “kết nối các dấu chấm” và thấy những điều không tồn tại

trong bức tranh mà ta tưởng tượng là một phần của các vì sao. Chòm sao Thợ săn Orion, với đôi vai, thắt lưng và thanh gươm, đơn giản chỉ là tập hợp các ngôi sao, nhưng đối với rất nhiều người trong chúng ta, từ thời thơ ấu, chúng ta tin rằng mình thấy một người đàn ông với vũ khí để chiến đấu. (Hình 6-2)



Hình 6-2 Chòm sao Orion (Xạ thủ)

Nguồn: NASA và STScI

Thấy “nhiều hơn” những thứ ở đó

Ví dụ dưới đây hơi khác một chút ở chỗ ta nhìn thấy “nhiều hơn những thứ có ở đó.” Ta đọc phần hướng dẫn và muốn tìm ra được từ chính, bỏ đi những chữ cái cho dù chúng nằm ở vị trí nào đi chăng nữa. Dù vậy, bản thân phần gợi ý đã bao hàm cách giải cho câu đố vì thế chúng ta “không thấy những thứ ở đó.” (GỢI Ý: bỏ “sáu chữ cái” chính là manh mối để tìm lời giải).

Hãy bỏ đi sáu chữ cái, không thay đổi thứ tự các chữ cái và tìm ra một từ quen thuộc

BSAINXLEATNTEARS

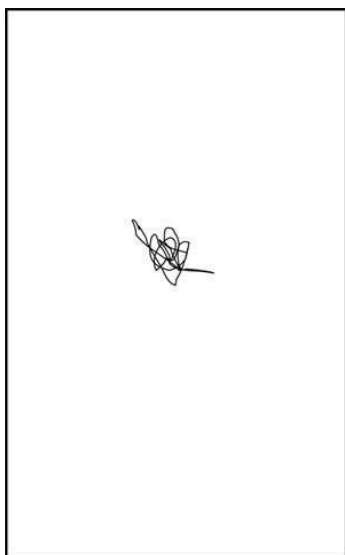
Hình 6-3 Thấy “nhiều hơn”

Lời giải: Trong gợi ý có nói bỏ “sáu chữ cái” (six letters) và trong nhóm chữ cái trên cũng bao gồm cả “six letters” nên chỉ cần bỏ “six letters.”

B (S) A (I) N (XLE) A (T) N (TE) A (RS) = BANANA (quả chuối)

Thấy “ít hơn” những thứ ở đó

Ví dụ cuối cùng minh họa việc mọi người thường không thấy được tất cả những gì có thể thấy và đáng lẽ ra phải thấy. Vẽ hình dưới đây (một hình chữ nhật bên ngoài và một hình vẽ ngoằn ngoèo ở giữa hình chữ nhật) trên một mảnh bìa trắng và hỏi bạn bè mình xem họ thấy gì. Hầu hết sẽ tập trung vào hình vẽ ngoằn ngoèo và “thấy” một con ong, một con bướm, một sợi dây câu bị rối, một chiếc máy bay... Vấn đề ở đây là họ không “thấy” phần còn lại của hình chữ nhật, chiếc hộp bên ngoài, đường biên hay khoảng không gian mở xung quanh hình vẽ ngoằn ngoèo ở giữa. Vì chỉ nhìn vào điểm ở giữa nên ta đã không thấy được phần còn lại.





Hình 6-4 Thấy “ít hơn”

7. Đương đầu với khó khăn: những vật cản trên lối đi

Trong lớp học, nếu tôi thực sự va vào bức tường đó, tôi không từ chối việc xem xét nó... Một số khoảnh khắc xuất thần tuyệt vời nhất của tôi lại lóe lên khi tôi đâm sầm vào một bức tường nào đó và không biết mình nên làm gì... Và có cái gì đó... khiến tôi nghĩ rằng... “Đó là điều tôi định làm! NÓ là lý do vì sao tôi lại đi theo con đường này.”

--Tom Willmorth

Diễn viên và giáo viên dạy kịch cấp hai

Những bức tường, những rào cản và những áp lực có vẻ giống như những đềm xấu trên hành trình đến với khoảnh khắc xuất thần, nhưng chúng cũng có thể tạo nên một trong những khoảnh khắc xuất thần đáng nhớ. Những câu chuyện và những nghiên cứu về những khoảnh khắc ấy thường nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc rơi vào tình trạng bế tắc, vì chính trong tình trạng đó chúng ta buộc phải tái cơ cấu hay “tái sắp xếp”, như Tom Willmorth nói, một vấn đề hay một cách thức tư duy.

Những diễn viên kịch rất thích tìm ra những chướng ngại hay những khó khăn để mài dũa những kỹ năng biểu diễn của họ và nâng cao độ khôi hài trong các vở diễn cũng như tìm kiếm sự phản hồi tích cực từ khán giả. Tom Willmorth và Joe Golden là giảng viên sân khấu (trường cấp hai và trường đại học), đoàn diễn viên của họ biểu diễn quanh năm và có hợp đồng biểu diễn với Đoàn hài kịch ứng tác The

Fool Squad. Họ đã làm việc với nhau để dựng nên vở Green Shows trước khi cùng tổ chức những chương trình thuộc Lễ Hội Shakespeare ở Idaho vào những đêm mùa hè năm 1993 và thành lập đoàn kịch ứng tác của riêng họ vào năm 1994. Sự nhiệt tình, trí thông minh và thái độ khi đối mặt với trở ngại của họ luôn có ý nghĩa không chỉ với các diễn viên khác mà còn với cả các tổ chức thành công trên thế giới. Thay vì coi những trở ngại như một điều gì đó nên né tránh, Golden lại tận hưởng chúng như những cách kích thích ông tìm ra ý tưởng mới:

Tôi luôn luôn tâm niệm rằng những rào cản là cần thiết. Một diễn viên luôn mong muốn gặp phải những chướng ngại, những khó khăn, bởi vì bản thân thể loại kịch với những xung đột của nó là như vậy, điều đó mới thực sự thú vị. Nếu tôi thực hiện vai diễn một cách quá dễ dàng thì chắc chắn sẽ rất buồn ngủ. Tôi muốn có những bức tường trên con đường của mình, những bức tường khiến tôi phải vượt qua, phá hủy hay tìm cách đi xuyên qua nó...

Những trở ngại có thể giúp tạo ra những khoảnh khắc xuất thần, dù đôi khi chúng ta không nhận ra được điều đó. Ở chương này, chúng ta sẽ làm rõ việc các tổ chức đã làm như thế nào để giải quyết những khó khăn trên con đường đạt được những khoảnh khắc xuất thần. Trên thực tế, như Joe Golden đã khuyến cáo, tìm ra cách “sử dụng” những lực cản có thể thúc đẩy quá trình lóe lên những khoảnh khắc ấy hơn là “chống lại” chúng. Có năm cách tiếp cận sẽ được giới thiệu trong chương này: Đối mặt với tất cả trở ngại, Nỗ lực đến cùng để phá vỡ trở ngại, Đi đường vòng, tự vẽ ra trở ngại, và phớt lờ trở ngại. Chúng ta sẽ bắt đầu với một ví dụ minh họa việc “Những khoảnh khắc xuất thần tạo nên sự khác biệt” như thế nào, giúp ích gì

cho một trường kinh doanh khi họ phải đương đầu với các rào cản. Phần còn lại của chương sẽ giải thích sâu hơn về các cách giải quyết các rào cản này.

Đối mặt với tất cả trở ngại

Cơ hội nào sẽ đến với một trường đào tạo kinh doanh có nguồn lực nghèo nàn, xa trung tâm và không hề có tên tuổi khi khởi động một chương trình quản trị cao cấp? Nói trắng ra là chẳng có cơ hội nào cả.

Trường Kinh tế và Quản trị kinh doanh Thương mại thuộc Đại học Boise State, dưới sức ép của các nhà quản lý, đã tiến hành thẩm tra nghiên cứu khả năng phát triển và đưa vào vận hành xây dựng một chương trình MBA cho các nhà quản lý cấp trung (EMBA). Kết quả khảo sát thị trường thẩm tra cho thấy triển vọng của chương trình rất mờ mịt, cơ hội thực sự để thành công không nhiều. Dự án phiêu lưu này gặp Chương trình này sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn khi nhiều vướng mắc trong việc triển khai, thêm nữa, không có vướng mắc khó khăn nào là dễ khắc phục cả. Thứ nhất, Hội đồng quản trị Đại học Boise State đã không cho nhóm dự án họ cơ hội tìm hiểu xem có thể xây dựng một chương trình EMBA hay không mà chỉ đơn giản là chỉ thị xuống, buộc nhóm dự án phải đưa ra được chương trình. Thứ hai, Đại học Boise State trường nằm cách xa các khu dân cư đông đúc đô thị lớn đến hàng trăm dặm: mất 5 tiếng đi ô tô từ thành phố Salt Lake, 7 tiếng từ Portland và 9 tiếng từ Seattle, do đó tiềm năng chiêu sinh cho phát triển chương trình EMBA sẽ rất bị hạn chế rất giới hạn (ai sẽ tham gia chương trình này ngoài những người sống gần đó chứ?). Thứ ba, những thương hiệu có tên tuổi hàng đầu về đào tạo EMBA như Wharton, Northwestern, Berkeley

và Đại học Washington đã thu hút đa số các nhà quản lý địa phương đến San Francisco, Chicago, và Seattle để học EMBA từ nhiều năm nay. Làm thế nào một chương trình mới khởi động và không chút chưa có tiếng tăm có thể cạnh tranh với các thương hiệu đào tạo hàng đầu này đây? Thêm nữa, thậm chí ngay cả khi chương trình trường được một nhóm khảo sát có uy tín trên thế giới đánh giá cao thì trường Kinh tế và Quản trị kinh doanh của Đại học Boise State vẫn thiếu một thương hiệu rõ ràng. Tồi tệ hơn nữa, những khách hàng tiềm năng đã đánh đồng chương trình quản trị kinh doanh của trường với các chương trình đào tạo chất lượng thấp khác trong cùng khu vực. Tất cả những hạn chế đó cùng với việc trường chưa có tiếng tăm nào, chỉ có duy nhất sự may mắn mới giúp chương trình tránh khỏi thất bại.

Không dừng lại ở đó, Trường Kinh tế và Quản trị kinh doanh của Đại học Boise State cũng đại học này hầu như thiếu vắng những nguồn lực nội tại – không có trang thiết bị giáo dục cao cấp, không có quỹ khởi tạo, chỉ một vài giảng viên trong khoa quản trị kinh doanh là có khả năng đào tạo những học viên ở cấp cao và chỉ có duy nhất một người trong số 60 thành viên của trường khoa có kinh nghiệm giảng dạy chương trình MBA cao cấp. Tính khả thi của một dự án đầu tư mạo hiểm – cả về hiệu quả kinh doanh lẫn hiệu quả đào tạo – với rất nhiều khó khăn như thế đã làm nản lòng mọi người. Tuy vậy, có lẽ một phần là do vị trí không đặc địa của trường, những người thiết kế chương trình vẫn hy vọng tìm ra được các giải pháp để “biến điều gì đó trở thành hiện thực.”

Và khoảnh khắc xuất thần đầy sáng tạo đã thực sự xảy ra trên hành trình dài dẫn tới sự bùng nổ, ngay cả trong những điều kiện của

một trường đại học được tổ chức chặt chẽ và có tính bảo thủ cao. Nhận được chỉ thị phải thiết kế một chương trình đào tạo, nhóm xây dựng chương trình EMBA đã không có bất cứ cơ hội nào ngoại trừ việc phải theo đuổi và hoàn thành chương trình. Nhóm gồm những thành viên có óc sáng tạo và tư duy phân tích cao, cùng tìm hiểu những khó khăn tiềm ẩn liên quan đến chương trình và cố gắng xem xét kỹ từng khó khăn, sử dụng một số phương pháp chúng tôi đã đề cập ở những chương trước: Kết hợp những mảnh ghép rời rạc, Tư duy đảo ngược, và Nhìn ra “cái không có ở đó”. Trong suốt quá trình, nhóm đã giải quyết những trở ngại theo nhiều cách thức – xử lý đến cùng, phá tan chướng ngại, lợi dụng chính lực cản, đi đường vòng để tránh khó khăn hoặc phớt lờ khó khăn đó.

Qua hai năm phát triển, nhóm đã tìm ra cách vượt qua từng trở ngại. Trước tiên, sự xa cách về mặt địa lý được xem như một lợi thế. Nhờ vị trí ở một bang nhỏ cách xa trung tâm, các thành viên trong khoa có được “khối tài sản các mối quan hệ” trong rất nhiều lĩnh vực – từ nghệ thuật và giáo dục cho đến kinh doanh và các mối liên hệ với chính quyền, mở đường cho sự tiếp cận với những nhà lãnh đạo có đầu óc trên toàn bang. Các thành viên của nhóm hay các quản trị viên cao cấp trong trường đã đặt quan hệ được với Thống đốc bang, các thành viên Nghị viện bang, các CEO của các công ty lớn, các Lãnh đạo thành phố và cả những tổ chức phi lợi nhuận. Là một địa phương và một thành phố ít dân cư cũng có nghĩa là sẽ dễ dàng trong việc triển khai các công việc thông suốt các ngành và đạt được những hiệu quả nhất định. Tương tự như vậy, các thành viên trong khoa và Trường kinh tế & Quản trị kinh doanh đã có được sự kết nối với các dự án trước đó, những dự án cũng đòi hỏi về nguồn lực dự trữ và sự hỗ trợ từ các tổ chức bên phía Đại học Boise State và cộng

đồng, các tổ chức này hiểu rõ khả năng của trường “có thể thực hiện được mọi việc” đến đâu.

Cuối cùng, sự xa xôi và khả năng độc nhất vô nhị để hợp tác cùng với cộng đồng là những tài sản mà các đối thủ có thương hiệu lớn cũng khó có thể bắt chước. Chương trình được xây dựng dựa trên mô hình tổ hợp, gồm từ bảy đến chín nghiệp đoàn (không có một nghiệp đoàn nào là đối thủ cạnh tranh) được tổ chức thành những đơn vị cung cấp chủ chốt cho học viên và các đối tác chính của chương trình đào tạo những nguồn lực cần thiết. Những nghiệp đoàn trong tổ hợp đã tình nguyện cho sử dụng các trang thiết bị của họ, các nhà quản lý hỗ trợ bằng cách diễn thuyết và tham gia vào việc giảng dạy, cùng đưa ra các vấn đề về chiến lược tổ chức cho những dự án tham vấn cuối khóa của học viên. Chính những mối quan hệ của trường với cộng đồng xung quanh đã tạo điều kiện cho học viên EMBA tích lũy những kinh nghiệm thực tế mà các trường đối thủ khác khó có thể ganh đua được. Do vậy, thay vì cần một hình ảnh mang tính thương hiệu theo cách truyền thống, trường đã có các mối quan hệ, cùng với một chương trình đào tạo thành công, nên đã gây dựng được danh tiếng khác biệt hẳn với các trường đối thủ. Xét theo một ý nghĩa nào đó, trường đã theo đuổi một “Chiến lược đại dương xanh”, tạo ra một thị trường và sản phẩm chưa từng xuất hiện trước đó.

Chương trình mất hai năm để lên kế hoạch, hai năm nữa để cho ra lò lứa học viên đầu tiên, và kết quả vượt ngoài sự mong đợi: Trong một điều tra do tổ chức cấp phép hàng đầu tiến hành đối với các chương trình EMBA và những trường cạnh tranh trực tiếp được chọn lựa (chẳng hạn, trường đại học California-Irvine và Đại học

Washington), những sinh viên đã tốt nghiệp từ chương trình hoàn toàn mới này đã đánh giá chất lượng đào tạo của nó cao hơn bất cứ chương trình tương đương nào khác. Chương trình EMBA cao cấp là một minh họa cho những khó khăn mà rất nhiều tổ chức gặp phải, và nhóm giảng viên đã tìm ra những phương hướng để giải quyết những vấn đề vướng mắc đó. Nhóm giảng viên này đã nỗ lực hết mình vì bị buộc phải xây dựng nên một chương trình đào tạo theo lệnh cấp trên, phá tan những cản lực theo dự đoán của một “chuyên gia” duy nhất, và kiên quyết theo đuổi ý tưởng phần nào là “phi thực tế” do các thành viên trong nhóm không biết đến sự lựa chọn nào khác. Nhóm cũng đã tận dụng sự xa xôi về địa lý bằng cách biến điều đó thành một lợi thế thay vì cứ để cho nó là một điều bất lợi. Cuối cùng, nhóm chỉ đơn giản là phớt lờ đi trở lực không có danh tiếng vì đơn giản sẽ chẳng thể có tiếng tăm gì cho đến khi chính chương trình MBA của trường khẳng định được uy tín của mình.

Trong phần tiếp theo này, chúng ta sẽ nghiên cứu sâu hơn những phương pháp giải quyết các trở ngại.

Nỗ lực đến cùng để phá vỡ trở ngại

Tôi đã suy nghĩ và suy nghĩ hàng tháng, hàng năm trời. Có đến chín mươi chín lần kết luận của tôi là sai. Nhưng lần thứ một trăm thì nó là đúng.

--Albert Einstein.

Như diễn viên kịch Joe Golden từng nói: “Chúng ta hãy nỗ lực và làm việc không mệt mỏi cho tới khi một điều gì đó xuất hiện và chúng ta đã tiến lên phía trước”. Nỗ lực của Einstein để có được khoảnh khắc xuất thần lớn đầu tiên vào năm 1905, sau hai năm suy nghĩ và đánh

vật với các vấn đề về ánh sáng và vận tốc. Sự bùng nổ lớn thứ hai của ông liên quan đến lực hấp dẫn, cũng khiến ông mất tới tám năm ròng, quãng thời gian có thể làm ông rất nản lòng sau trải nghiệm xuất thần đầu tiên. Nhưng điều thậm chí làm ông điên lên chính là nỗ lực vươn tới sự bùng nổ lớn lao cuối cùng, một lý thuyết bao trùm vạn vật, lại không thể trở thành hiện thực. Tuy vậy, ông vẫn nỗ lực vượt qua mọi trở ngại – những ý tưởng vô nghĩa và những khái niệm đối lập nhau. Các nhà khoa học khác cũng hành động như Einstein nhưng theo những phương thức khác nhau. Một giám đốc tài chính ở một thành phố lớn miền Tây nước Mỹ đã bị ép buộc phải giải quyết một vấn đề mà cả thành phố đang phải đối mặt vì “không ai khác có thể làm được”, và ông đã tìm ra được giải pháp ấy trong quá trình tư duy của mình. John Drake, Giám đốc phát triển kinh doanh, người lập kế hoạch tiếp thị và quảng cáo cho hãng Drake Cooper, đã nói về tính kiên nhẫn, sự sẵn sàng học hỏi và tư duy về một chiến lược gây dựng thương hiệu trong một thời gian dài.

Lúc đó có thể đã 11 giờ đêm rồi, và tôi vẫn ở đây với chiếc bảng trắng và một mớ ý tưởng... rời rạc (không giúp ích gì cả), vì vậy, tôi vẫn tiếp tục suy ngẫm về nó...

Nỗ lực hết mình có thể là chưa đủ để phá vỡ các rào cản vì những rào cản ấy tự xuất hiện. Đôi khi, việc tạo nên những trở ngại để người khác vượt qua lại là một chiến lược hiệu quả. Các huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục có thể tạo ra chướng ngại vật cho cầu thủ, để giúp họ nỗ lực hơn trên con đường tự hoàn thiện bản thân hoặc để hiểu biết tốt hơn. Những cuộc nói chuyện riêng với mỗi cầu thủ tạo nên môi trường đầy căng thẳng để xem các cầu thủ sẽ phản ứng

khác thế nào so với khi họ tham gia vào các cuộc họp toàn đội, nơi mọi sự trao đổi chỉ mang tính phương pháp.

Nhóm EMBA đã nỗ lực hết mình để vượt qua khó khăn, đơn giản vì họ không còn lựa chọn nào khác. Sau vài tuần phấn khởi với ý nghĩ đang thực hiện một dự án thú vị, trong nhóm bắt đầu xuất hiện sự bất hòa giữa các thành viên, và họ xác định phải “vượt qua khó khăn” này. Nếu họ biết rằng quá trình phát triển chương trình phải mất tới hai năm, có lẽ dự án đã bị giải tán sớm rồi. Nhưng với những nỗ lực vượt qua mọi thử thách và đạt được những khoảnh khắc xuất thần Aha nhỏ, quán tính công việc đã giúp duy trì được nhịp độ phát triển.

PHÁ TÁN RÀO CẢN

Ông Gorbachev, hãy kéo sập bức tường này đi!

--Ronald Reagan, Tổng thống Hoa Kỳ, 12/6/1987, Cổng Brandenburg, Berlin, Đức .

Không nghi ngờ gì nữa, sự phá đổ ngoạn mục nhất trong lịch sử gần đây chính là sự phá sập bức tường Berlin năm 1989, khi những khối kết cấu bê tông chi chít những hình vẽ graffiti bị kéo đổ dẫn tới việc thống nhất nước Đức. Tuy nhiên, những rào cản trong các công ty thường liên quan tới cơ cấu tổ chức hoặc nguồn nhân lực. Trong một số trường hợp, việc phá bỏ những rào cản này giống như việc mở ra cơ hội cho những khoảnh khắc xuất thần lóe lên.

Haeir, nhà đơn vị sản xuất đồ gia dụng lớn nhất Trung Quốc đã làm được điều này, phá vỡ rào cản giữa các phòng ban để thúc đẩy sự hợp tác và hiểu biết lẫn nhau. Cứ sáng thứ Bảy hàng tuần, các lãnh

đạo cấp cao của công ty sẽ họp nửa ngày để thảo luận về các vấn đề gặp phải và tìm ra cách giải quyết. Họ chia thành nhiều nhóm nhỏ gồm 6-8 thành viên, không phân biệt phòng ban và lĩnh vực chuyên môn, để lắng nghe và đưa ra ý kiến về các vấn đề. Bằng cách phá tan những trở ngại nhiều lớp, các lãnh đạo này có thể có được những quan điểm đa dạng, và như phóng viên Don Sull của tờ Financial Times đã viết, “việc các bộ phận kinh doanh liên tục chia sẻ những vấn đề phải đối mặt đã giúp cho các nhà quản lý xâu chuỗi được các điểm rời rạc để hiểu được tình hình của Haeir hơn là việc nhìn ra thị trường qua chính cửa sổ của những phòng ban biệt lập đó”.

Trong quá trình phát triển chương trình EMBA, một thành viên trong nhóm đã trở thành rào cản. Ban đầu, cả nhóm gồm 60 thành viên đã làm theo ý muốn của một thành viên, người duy nhất trong nhóm EMBA có kinh nghiệm giảng dạy các chương trình đào tạo cấp cao. Trong khi cả nhóm đều nhắc nhở nhau phải tư duy hơn nữa để áp dụng những nguyên tắc tổng hợp thay vì giảng dạy những phần riêng biệt về tài chính, tiếp thị hay điều hành thì thành viên cũ nhóm EMBA lại coi thường những ý tưởng đó – từ những giao tiếp trực tuyến với người học đến các chương trình học cuối tuần.

Sáu tuần sau, nhóm đã vấp phải một khó khăn: vị “chuyên gia” có kinh nghiệm với những chương trình đào tạo MBA cấp cao kia đã trở thành một rào cản. Rào cản này cuối cùng bị phá tan khi chuyên gia ấy rời nhóm để đảm nhận vị trí là trưởng ban giám hiệu của trường. Khi chướng ngại vật không còn, khoảnh khắc xuất thần đầu tiên của nhóm đã vụt hiện. Không có vị chuyên gia với những tri thức ở một lĩnh vực đặc biệt lại là một lợi thế chứ không phải một bất lợi. Lúc này, các ý tưởng được trỗi dậy vì không ai biết liệu

chúng “có hiệu quả hay không”. Sự chất phác (và thiếu kinh nghiệm) của các thành viên đã khiến rất nhiều ý tưởng nảy sinh và trở thành những nguyên lý cốt lõi của chương trình. Việc phá tan một rào cản đã mở cửa cho cơ hội sáng tạo bước vào.

ĐI VÒNG QUA CHƯỚNG NGẠI VẬT

Hai diễn viên kịch ứng tác Tom Willmorth và Joe Golden đã so sánh các chướng ngại vật giống như những con sóng mà một người lướt ván gặp phải – anh ta trượt trên chúng, nhảy qua chúng, đập tan chúng, cố tìm một khe hở để đi xuyên qua chúng hay đôi khi chỉ đơn giản là đi đường vòng để tránh chúng. Trong các lớp học ở trường, Joe Golden thường thử thách bản thân với các bức tường, di chuyển một chút sang bên cạnh và lặp lại điều đó. Cuối cùng, ông nhận ra rằng bức tường cũng có các góc cạnh chứ không phải là “vô tận”, và đơn giản ông chỉ cần đi vòng qua nó. Lời khuyên ông dành cho sinh viên của mình là việc cố gắng giải quyết vấn đề bằng cách sử dụng lặp đi lặp lại một giải pháp thất bại sẽ không hiệu quả. Vì vậy, đôi khi, sẽ là tốt nhất khi ta tìm ra cách đi vòng để tránh những vấn đề đó.

Bob Lukken Lokken đã thực hiện điều này khi công ty mới thành lập của ông phải đối mặt với một thách thức lớn lao mang tên Microsoft. Cũng giống như Trường Kinh tế và Quản trị kinh doanh thuộc Đại học Boise State, ProClarity là một công ty nhỏ, chưa có tên tuổi gì, có trụ sở tại một nơi hẻo lánh và không có các nguồn lực lớn như đối thủ khổng lồ Microsoft của họ. Khi có một sản phẩm mới ra đời, Microsoft chỉ cần đầu tư tiền để quảng bá sản phẩm đó tới hàng triệu người tiêu dùng trên toàn thế giới. ProClarity, một con kiến

nhỏ bé, phải tìm cách khác để có thể chơi cùng sân chơi với anh bạn khổng lồ Microsoft này.

Để giải thích cách ProClarity đã tránh né Microsoft như thế nào, Bob Lokken đã vẽ ba vòng tròn đồng tâm lên bảng. Vòng tròn ngoài cùng đại diện cho nhóm khách hàng là người sử dụng phần mềm – một vòng tròn lớn. Đây là nhóm khách hàng mà Microsoft đã nhắm tới – những người tiêu dùng phần mềm tiềm năng vì họ có thể yêu cầu ông chủ của họ mua phần mềm cho họ. Vòng tròn ở giữa đại diện cho những bên mua tiềm năng, những khách hàng trong các công ty, người có quyền quyết định nên mua sản phẩm nào cho các nhân viên dùng trong giới hạn của công ty đó. Cũng như nhiều công ty khác, Microsoft luôn tiếp thị đến nhóm khách hàng này. ProClarity có rất ít cơ hội với cả hai nhóm khách hàng trên, chủ yếu do thiếu nguồn lực để bao phủ toàn ngành công nghiệp phần mềm này bằng quảng cáo.

Thay vào đó, như Bob Loukken nhớ lại, công ty của ông đã phải tìm cách “đi vòng qua chướng ngại vật”. Bỏ qua nhóm khách hàng trực tiếp sử dụng phần mềm và nhóm các bên mua, công ty ông tập trung vào vòng tròn nhỏ nhất phía trong cùng, vòng tròn đại diện cho “những lãnh đạo có đầu óc tư duy cao” trong ngành, những người đánh giá và viết về phần mềm mới và có thể gây ảnh hưởng tới những người mua tiềm năng trong các tổ chức. Bằng cách đi đường vòng tránh người khổng lồ Microsoft, ProClarity đã chơi một cuộc chơi hoàn hảo của chính họ, tập trung vào một nhóm khách hàng nhất định mà các công ty khác đã bỏ lại. Sự bùng nổ mà Lokken có được nhờ kinh nghiệm đó đã trở nên hữu ích với ông trong việc hiểu được “giá trị” của những thách thức.

VẼ NÊN RÀO CẢN

Đôi khi chúng ta tự vẽ nên một bức tường... chúng ta sẽ vẽ nên một đường hầm để xuyên qua bức tường ấy, giống Wile E. Cyotte . Nếu va phải một bức tường, chúng ta không nhất thiết phải đổi hướng đi, chúng ta có thể biến đổi bức tường!

--Joe Golden – Diễn viên và Giáo sư kịch học

Khi việc kéo đổ, phá sập và vòng qua rào cản không phát huy tác dụng thì đôi khi, bạn có thể thay đổi rào cản để biến nó trở thành một lợi thế. Phương pháp này phù hợp với câu châm ngôn “cái khó ló cái khôn” – khi tình hình không ủng hộ công ty hay một cá nhân nào đó. Rất nhiều người đã tìm cách biến tình huống khó khăn trở thành một điểm có lợi cho họ. Nhóm xây dựng thực hiện chương trình EMBA đã làm như vậy khi tận dụng sự xa xôi cách trở và các mối quan hệ thành những công cụ quảng bá tích cực thay vì coi đó là sự thiếu hụt tự nhiên về mặt nguồn lực và khả năng tiếp cận thị trường.

Một số đội bóng cũng rất xuất sắc trong việc “tận dụng các chướng ngại vật”. Piedmont, một trường trung học nhỏ thuộc vùng ngoại ô gần San Francisco đã phải đối mặt với những đội bóng mạnh hơn họ rất nhiều trong một giải đấu thường niên. Các huấn luyện viên của đội đã sử dụng mô hình tấn công A-11, cho phép 11 cầu thủ trên sân là những người nhận bóng bất cứ lúc nào, khiến các cầu thủ hậu vệ của đối phương phải lúng túng. Trận đấu tái hiện điều chúng ta thường gọi là “chiến thuật cánh lẻ”, được sử dụng lần đầu năm 1907 và gần đây được trường đại học Arkansas sử dụng thường xuyên như một “chiến thuật” của họ. Các trường thành viên thuộc Đại học

Boise State cũng ở vị thế tương tự như trường Piedmont: thiếu thốn nguồn lực và không có tên tuổi gì (có lẽ bây giờ vẫn vậy). Do đó, họ gặp khó khăn trong việc nỗ lực chiêu sinh, nếu so sánh với trường Pac-10, ngôi trường được trang bị nhiều thiết bị học tốt hơn, hỗ trợ nhiều học bổng cho sinh viên và rất có danh tiếng. Kết quả là, những nỗ lực tuyển sinh của trường đã không đạt kết quả như trường Pac-10 khi họ có những trang thiết bị, học bổng và danh tiếng tốt hơn. Vì vậy, qua nhiều năm, các huấn luyện viên của trường đã phải “vẽ ra các trở ngại” bằng việc nghĩ ra những cách làm sáng tạo để thực hiện chương trình tuyển sinh – từ việc chiêu mộ sinh viên để đào tạo và rèn luyện họ cho tới những trận đấu để họ thể hiện khả năng của mình trên sân cỏ. Bằng cách tận dụng những áp lực họ phải đối mặt, những tổ chức như ngôi trường này đã buộc phải tìm kiếm những cách đi mới để đạt được mục tiêu, và trong quá trình đó, họ thường gặt hái được những khoảnh khắc xuất thần.

PHÓT LÒ THÁCH THỨC

Chúng ta có thể chuyển thách thức này sang sân ai đó chẳng.

-- Joe Golden – Diễn viên và Giáo sư kịch học

Nếu không thể giải quyết bế tắc ấy bằng tư duy, đi vòng hay sử dụng một thách thức khác thì đã đến lúc chúng ta cần phốt lò thách thức ấy đi hoặc di chuyển nó đi nơi khác. Thay vì phải tìm cách tạo ra thương hiệu hay tiếng tăm để thu hút học viên cho các chương trình đào tạo như trường Northwestern đã làm, nhóm EMBA của Đại học Boise State lại tập trung vào việc xây dựng chương trình của mình trở nên độc đáo và tốt nhất có thể. Vì chẳng thể làm gì để có được danh tiếng, nên nhóm đã lờ đi rào cản ấy để có thể tạo ra một

thương hiệu cho riêng mình, thay vì cố bắt chước những chương trình khác. Kết quả là những sinh viên hoàn thành chương trình đào tạo này đã rất hài lòng và thương hiệu của trường bắt đầu từ đó.

Tương tự, quyết định của nhóm EMBA tập trung vào “các chủ đề giảng dạy chứ không tập trung vào các môn học” là một khoảnh khắc xuất thần minh họa cho việc chuyển khó khăn sang người khác. Giáo dục đại học, đặc biệt là ngành kinh doanh, có lịch sử lâu đời chú trọng vào các môn học như: kinh tế, kiểm toán, tài chính, marketing, nhân lực.... nếu bạn đã từng học qua một trường kinh tế nào đó, bạn sẽ biết được danh sách các môn học này. Thay vì phải đối đầu với các vấn đề mang tính lối mòn thông thường trong việc “một môn nên phân bổ bao nhiêu thời gian cho vừa” trong chương trình, thì nhóm đã quyết định di dời vấn đề đó đi: khóa học tập trung vào các “chủ đề”, hơn là các môn học riêng lẻ. Một khóa học mang tên “Tạo ra lợi thế cạnh tranh” bao gồm cấu phần của các môn học, nhưng thay vì là các phần riêng rẽ, các bài giảng được các giáo sư tích hợp vào các chủ đề học thông qua những tình huống phổ biến, các buổi thuyết trình chung và các đề án tổng hợp nhiều môn.

Vùng Đông Nam châu Á có lẽ chỉ có đôi chút khác biệt về văn hóa những khác biệt lớn về văn hóa so với vùng Idaho xa xôi. Nhưng chính sự thay đổi mạnh mẽ tại nơi đây mới không khỏi khiến cho người ta có cảm giác giật mình. Bất cứ ai tỏ ý nghi ngờ về sự đổi thay đó của thành phố Hà Nội, họ chỉ cần dành 30 phút ngồi trò chuyện cùng Trương Hai Dương bà Trương Hải Đường trong văn phòng tầng 4 của cô bà. Hải Dương Bà Hải Đường hiện đang là giám đốc của Trung tâm Cục Công nghệ thông tin và Thống kê trực thuộc Tổng cục thuế, và đã từng được bình chọn là là một trong mười Lãnh đạo

CNTT (CIO) hàng đầu của Việt Nam của quốc gia này trong vòng vài năm trở lại đây. Bên ngoài cửa sổ văn phòng cô bà, ba chiếc tháp cần cầu đang xoay đi xoay lại trên không trung, vận chuyển vật liệu trên một công trường xây dựng khổng lồ, ở đó chật cứng với đông đảo những công nhân và kỹ sư xây dựng đội mũ bảo hiểm màu vàng, cả người Việt Nam lẫn các chuyên gia người nước ngoài.

Bên trong văn phòng, Hai Duong bà Hải Đường nhiệt tình giới thiệu cho tôi về hào hứng trình bày cách thức của Cục Công nghệ thông tin đã góp phần bà đưa đưa ngành thuế Việt Nam chuyển sang một biểu thuế mới bước sang một giai đoạn mới, thông qua việc xây dựng hệ thống giúp theo dõi theo dõi thuế thu nhập cá nhân cho hơn 10.000 người nộp thuế khi họ báo cáo thuế thu nhập lần đầu tiên. Mặc dù đã có thuế doanh nghiệp, VAT cũng như thuế nhà đất, nhưng tính tới thời điểm cho đến năm 2009, Việt Nam vẫn chưa có các quy định về thuế thu nhập cá nhân ngoại trừ một số nhóm thu nhập cao. Khi các nhà lãnh đạo Việt Nam quyết định thuế thu nhập cá nhân là cần thiết, họ đã giao nhiệm vụ phát triển một hệ thống quản lý thuế thu nhập kiểm soát thanh toán cho văn phòng của Cục Công nghệ thông tin Tổng cục thuế, do bà Hải Đường Hải Đường lãnh đạo. Cô Bà đã nghiên cứu nhiều hệ thống thuế của các quốc gia khác nhằm tìm kiếm một giải pháp công nghệ thông tin phù hợp với Việt Nam và đã thu thập được một số ý tưởng hay. Cô Bà đã gửi báo cáo lên các nhà lãnh đạo cấp cao của Bộ Tài chính và khẳng định Cục Công nghệ thông tin Tổng cục thuế mình có thể tiếp nhận đảm đương công việc này đó. Nhưng cô Bà sẽ phải cần từ 3-4 năm để triển khai dự án này. Câu trả lời là: Cô Không, Bà chỉ có một năm để hoàn tất công việc.

Không nản chí, Thất vọng vì cho rằng các vị quan chức này không hiểu chút gì về khó khăn của công việc, Hải Dươngbà Hải Đường đã cố gắng giải đáp đề xuất hai phương án lựa chọn khả thi. Phương án thứ nhất là, Bộ Tài chính có thể mua một sản phẩm của nước ngoài, sau đó thuê một doanh nghiệp quốc tế triển khai hệ thống đó. Tuy nhiên, ở Việt Nam, quy trình đấu thầu quốc tế sẽ mất ít nhất là vài năm. Chẳng hạn, chương trình dự án tìm kiếm để triển khai một hệ thống thuế hải quan mới đã được khởi động từ trước đó 4 năm nhưng nay vẫn mới chỉ ở giai đoạn “tiền đấu thầu”. , đó là một khoảng tThời gian là một tài nguyên quý giá mà cô bà không được phép lãng phí trong dự án quản lý thuế thu nhập cá nhân này đối với hệ thống của mình.

Phương án Lựa chọn thứ hai là hợp tác với một công ty trong nước, như thế quá trình đấu thầu sẽ được rút ngắn lại, nhưng bà Hải Đường cũng cô biết rằng hiện chưa không có một doanh nghiệp CNTT nào ở Việt Nam đủ kinh nghiệm để triển khai một hệ thống phức tạp như vậy. Quá thất vọng với những đòi hỏi bất khả thi từ các nhà lãnh đạo cấp cao của mình, Hai Duongbà Hải Đường e ngại lo sợ rằng nhiệm vụ đó dự án này đơn giản là có quy mô quá lớn và quá khác biệt so với các hệ thống kiểm soát các loại thuế quản lý các loại thuế khác. So với những hệ thống đã được triển khai tại các cấp địa phương hay các cấp thấp hơn,; hệ thống này đòi hỏi phải có năng lực kiểm soát tập trung từng cá nhân đóng thuế trên toàn quốc. Cũng giống như bất kỳ những ai từng vướng phải một vấn đề học búarắc rối và cần có một sự sáng suốt, Hai Duongbà Hải Đường cảm thấy vấn đề này đó đang đè nặng lên suy nghĩ của cô bà, kể cả khi cô bà cố gắng tìm cách “thoát khỏi” nó.

Một vài tuần sau khi nhận được câu trả lời từ Bộ Tài chính, cô bà đã đến tham dự một buổi lễ tri ân khách hàng sau những đóng góp và ủng hộ của họ trong nhiều năm do một doanh nghiệp Việt Nam tổ chức. Trong buổi lễ, các nhà quản lý cấp cao đã phát biểu về khả năng phát triển của doanh nghiệp và cũng như mục tiêu của họ trở thành “một trong những nhà thầu hàng đầu” đối với bất cứ trong các dự án liên quan tới CNTT nào tại ở Việt Nam. Khi lắng nghe các nhà lãnh đạo công ty diễn thuyết, bà Hai Duong Hải Đường chợt nảy ra một ý tưởng bắt gặp một lời bình luận then chốt giúp bà cô thối bùng lên “khoảnh khắc xuất thần”, điều dường như vụt sáng “từ sự tuyệt vọng”. một ý tưởng hoàn toàn bất ngờ. Tại sao không kết hợp quy trình đấu thầu dành cho các doanh nghiệp Việt Nam và nước ngoài lại với nhau? Liệu có thể cho phép các doanh nghiệp Việt Nam tham gia đấu thầu dự án của cô bà với điều kiện họ sẽ mua hệ thống giải pháp từ một trong những doanh nghiệp quốc tế hàng đầu hay không? Cô có thể đáp ứng các ràng buộc của doanh nghiệp nước ngoài trong vòng một năm, học hỏi kinh nghiệm và chất lượng của họ, song song với đó là trợ giúp một doanh nghiệp trong nước trau dồi năng lực của riêng họ. Như vậy Cục Công nghệ thông tin Bà có thể vừa đáp ứng ràng buộc về thời hạn triển khai hệ thống trong vòng một năm, vừa có được giải pháp thích hợp với chất lượng và kinh nghiệm của các hãng quốc tế, đồng thời có thể trợ giúp doanh nghiệp trong nước trau dồi năng lực của riêng họ (Điều này đó sẽ rất vô cùng có lợi cho các dự án trong tương lai của Việt Nam). Một giải pháp dự án “cả ba bên cùng thắng” [Win-win-win]. Đến nay, Dự án đã hoàn tất giai đoạn thí điểm và đang trên lộ trình áp dụng một cách đầy đủ được triển khai trên diện rộng, nhờ khả năng phươong án độc đáo cho phép kết hợp tài tình giữa năng lực của doanh

nghiệp Việt Nam với là doanh nghiệp nước ngoài do bà Hải Đường đề xuất của Hai Duong, điều đó cũng giống như công trường đang hồi hả xây dựng bên ngoài cửa sổ văn phòng của cô.

Việc đối mặt với những bức tường hay những trở ngại là một phần của trải nghiệm xuất thần. Trên thực tế, hoạt động của bộ não và cách chúng ta giải quyết các rào cản phản ánh khoảnh khắc xuất thần đó. Khi vấp phải một rào cản hay một thế bế tắc, bán cầu não trái của chúng ta chỉ đơn giản chuyển sang cho bán cầu não phải, hiện tượng được chúng ta gọi là sự “mã hoá giải pháp”. Bán cầu não trái có thể “lớn tiếng” và chiếm ưu thế trong quá trình giải quyết vấn đề theo các cách thức từng bước mang tính hệ thống hơn, điều này có thể cản trở bộ não có được những khoảnh khắc xuất thần và một giải pháp chính xác cho vấn đề. Chỉ sau khi đã kiệt sức với những chọn lựa mang tính logic – hay khi đã đâm vào ngõ cụt – bộ não mới “tái cơ cấu lại” vấn đề và cho phép bán cầu não phải phát huy vai trò. Có lẽ, đây là thời điểm duy nhất bán cầu não trái trở nên chậm chạp hay “yên ắng” để chúng ta có thể “nghe” được và tìm ra giải pháp từ bán cầu não phải. Ngay cả lúc đó, chúng ta cũng vẫn cần phải đi vòng hoặc bước ra khỏi vấn đề để khuyến khích các ý tưởng mới nảy sinh. Chúng ta sẽ bàn về quá trình này ở chương tiếp theo.

VẤP PHẢI RÀO CẢN

- Xử lý rào cản đến cùng
 - Tiếp tục công việc
- Phá tan rào cản

- Loại ra những chuyên gia và xóa bỏ ngăn cách
- Đi vòng qua chướng ngại vật
- Chiến đấu với gã khổng lồ bằng cách gây ảnh hưởng lên những lãnh đạo có đầu óc
- Vẽ ra rào cản
- Chơi trò chơi của chính mình – tư duy sáng tạo đấu với sức mạnh cơ bắp
- Phốt lờ thách thức
- Hãy hoàn thành công việc

Nếu nghe theo lời khuyên của người diễn viên kịch kia và xem các rào cản như những cách thức tích cực để tạo ra nhiều ý tưởng và giải pháp hơn, chúng ta có thể sẽ muốn có được những rào cản này thay vì phàn nàn khi chúng xuất hiện. Bằng cách tìm ra những phương pháp hiệu quả, chúng ta có thể sử dụng rào cản như những tiền đề để tạo ra những khoảnh khắc xuất thần thay vì trở nên nản chí với chúng.

NHỮNG LỜI KHUYẾN SÁNG SUỐT: BÀI HỌC RÚT RA TỪ WILE E. COYOTE

Khi đối mặt với một vấn đề rắc rối, hay khi cố học thêm một chủ đề phức tạp, việc đối diện trực tiếp với các rào cản hay thách thức là điều bình thường. Như các bạn có thể thấy ở chương này, chúng ta có thể giải quyết các vấn đề đó bằng rất nhiều cách. Rút ra một số ý tưởng từ các vở hài kịch, hãy thử một số kỹ thuật sau đây:

Vẽ nên trở ngại

Hãy nghĩ về những trở ngại gần đây nhất mà bạn đã gặp phải trong khi cố gắng giải quyết các vấn đề riêng hay các vấn đề liên quan đến công việc và nghĩ xem những “rào cản” ở đây có thể là gì:

1. Hãy lấy một tờ giấy và một cái bút và “vẽ” một bức tường! Trông nó giống cái gì? Mỏng thế nào, dày thế nào và cao bao nhiêu? Liệu ta có thể “tô vẽ” để nó trông khác đi không? Bạn có thể thu được lợi ích gì từ bức tường này? Bạn có thể sử dụng nó để loé lên những giải pháp mới bằng cách nào?

2. Bây giờ, hãy nhìn lại nơi bạn “đã vẽ” bức tường đó. Bạn có thể vẽ một bức tường ở chỗ khác nữa không? Bức tường mới có khác bức tường cũ không? Bạn có thể “dịch chuyển nó” đến vị trí khác của tờ giấy hoặc chỗ khác của căn phòng không? Bạn có thể “chuyển hẳn bức tường đó sang sân người khác” được không?

3. Nếu phải kéo sập bức tường đó xuống, bạn có nên hoặc có thể xây lại bức tường đó hoặc có thể biến nó trở thành một lợi thế không? Một nhóm chuyên viên phát triển phần mềm đã nhận ra rằng một thành viên kỳ cựu của nhóm đã trở thành một “bức tường cản trở” khi chỉ trích công việc của nhóm và luôn đòi hỏi sự hoàn hảo (điều gần như là không thể). Cuối cùng, các thành viên trong nhóm đã chú ý tới những lợi thế của thành viên kia và biến anh ta trở thành một cố vấn đầy kinh nghiệm. Cuối cùng, khi mối quan hệ đã được thiết lập, các thành viên nhóm đã có thể đi vòng để tránh rào cản (vị giám đốc cấp cao kia) bằng cách “làm mềm” các quan điểm, làm việc trực tiếp với giám đốc và giúp ông hiểu được lợi ích thu được từ các hoạt động của nhóm.

Hãy nhớ rằng, chúng ta không nhất thiết phải phá sập các bức tường cản trở mới có thể có được giải pháp; chúng ta có thể sử dụng chúng như những lợi thế của mình. Giống như một diễn viên hài kịch biết tận dụng sự ngắt quãng trong phần biểu diễn của mình để một tấm ván để lướt đến một tiết mục mới thông qua sự ứng khẩu, chúng ta có thể tận dụng bất cứ rào cản nào để tạo ra cách làm riêng cho mình. Đôi khi, chỉ một chú gà trống phiền phức lại giúp cũng ta khơi được nguồn cảm hứng nhờ một chút tư duy sáng tạo mà thôi.

8. Đi đường vòng: thay đổi hoạt động trên hành trình tìm kiếm những khoảnh khắc xuất thần

Tôi bắt đầu nghiên cứu những vấn đề số học nhưng vẫn không thu được bất cứ kết quả khả quan nào, và không còn nghi ngờ gì nữa, những vấn đề này chẳng có chút liên hệ nào với những nghiên cứu trước đây của tôi. Phấn nộ với chính khát vọng thành công của mình, tôi đã bỏ đi, rong chơi vài ngày trên biển, và nghĩ đến các vấn đề khác. Một ngày, khi đang leo núi, ý tưởng đó đến với tôi, vẫn với những đặc điểm ngắn gọn, đột ngột và chắc chắn tức thì: những biến đổi số học của những dạng toàn phương tam nguyên bất định là đồng nhất với những biến đổi của hình học phi Euclid.

-- Henri Poincaré - Nhà toán học và triết gia (1854 – 1912)

Chắc chỉ có nhà toán học nào đó mới thích nghe những cụm từ cuối trong lời phát biểu của Poincaré mà thôi. Nhưng những lời nhận xét trước đó của ông về việc tìm ra các ý tưởng “không nghi ngờ gì nữa, những vấn đề này chẳng có chút liên hệ nào...” lại có ý nghĩa với bất cứ ai đang trên hành trình tìm kiếm những khoảnh khắc xuất thần. Trong quá trình hướng tới những khoảnh khắc ấy, có lẽ chúng ta đã thu thập và xử lý các thông tin, cố gắng xem xét chúng theo các phương pháp khác nhau, đã sử dụng những ý kiến khác nhau để có thể tạo ra được một khoảnh khắc xuất thần, và thậm chí đã gặp phải cũng như phá bỏ rất nhiều cản trở. Dù vậy, có thể chúng ta vẫn đưa ra những kết luận vội vàng.

Đôi khi, chúng ta cũng có thể cố gắng nhiều hơn để tìm ra những mối tương quan và có được những khoảnh khắc xuất thần. Vì thế, chúng ta cần bước ra khỏi vấn đề, đi đường vòng hoặc cố gắng thử một hướng đi khác. Rất ít người được may mắn như Poincaré, có thể “dành vài ngày rong chơi trên bãi biển”, nhưng mọi người đều cho rằng khái niệm làm việc khác hay thay đổi hoạt động là một yếu tố góp phần tạo nên những khoảnh khắc xuất thần.

ĐI ĐƯỜNG VÒNG ĐỂ VƯƠN TỚI KHOẢNH KHẮC LÓE SÁNG

Một giả định quan trọng liên quan tới những khoảnh khắc xuất thần là “chúng đến từ nơi vô định”. Đến thời điểm này, chúng ta đã biết rằng những phút xuất thần xuất hiện sau những nỗ lực làm việc của chúng ta. Nhưng thường thì chúng ta cần thư giãn hay thay đổi hoạt động để cho phép chúng xảy ra. Rất ít người có thể làm tốt hơn James Watson, giành giải Nobel, và là bậc thầy trong việc thay đổi các hoạt động ngay trước khi ông trải nghiệm một giây phút xuất thần. Dưới đây là một số trong rất nhiều các hoạt động ông đã tham gia trước khi những tia sáng bừng ngộ lóe lên:

- “đang ngồi trên xe buýt đi tới Oxford....”
- “khi đang nói chuyện với....”
- “khi đang lơ mơ...”
- “khi tôi thấy buồn ngủ...”
- “khi đang đi dạo... với Crick”
- “lúc đang xem phim buổi tối, mơ màng về đáp án nào đó lóe lên trong đầu...”

- “đang vẽ nguệch ngoạc...”

Ông đã trải qua những việc mà mọi người có thể gọi là “không phải đang làm việc” trước khi lóe lên một khoảnh khắc xuất thần. Khác xa với việc bị coi là gàn dở, nghỉ giải lao hay đi đường vòng trong suốt hành trình tạo ra những giây phút xuất thần dường như rất cần cho nhiều người. Trong phần lời tựa của bài thơ “Kubla Khan” của mình, Samuel Taylor Coleridge đã lưu ý rằng ông đã viết ra khoảng 200-300 từ đầu tiên sau một giấc ngủ kéo dài ba tiếng (có thể do ảnh hưởng của thuốc phiện, mặc dù ông rất xấu hổ vì đã dính vào nó). Nhà viết kịch Neil Simon lại đi “vào cõi mộng ảo chứ không phải thực tế”; Mozart lại phát hiện những ý tưởng tuyệt vời của mình xuất hiện khi đang “ngao du trên lưng ngựa, hay đi dạo sau bữa ăn, hay trong những đêm thức trắng vì không thể chợp mắt được.”

Nhiều năm trời, các nhà nghiên cứu, các nhà khoa học, các nghệ sỹ và cả các cá nhân tiêu biểu đã cố gắng tìm hiểu xem điều gì đang xảy ra trong giờ nghỉ giải lao hay khi họ thay đổi hành động trước khi một tia sáng bừng ngộ lóe lên. Nhà khoa học nghiên cứu về thần kinh, Nancy Andreasen, đã đưa ra khái niệm rằng, khi bộ não được “thư giãn”, nó sẽ “không hoạt động”. Bà khẳng định khi bộ não không phải hoạt động tích cực để giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó, nó sẽ rơi vào trạng thái “tự do trôi nổi và tự do suy nghĩ”. Các trung khu trong não tương tác và các ý tưởng sẽ được “tự tổ chức” mà không có sự nhận thức của con người. Trong quá trình này, bộ não “sắp xếp ngẫu nhiên” những ký hiệu hay ngôn ngữ và tổ chức lại chúng theo những cách chúng ta chưa từng nghĩ ra.

Có vẻ như đó là một khu vực rất bận rộn.

Các nhà tâm lý học không hoàn toàn đồng ý với những kiến giải về những gì diễn ra trong suốt thời gian “ấp ủ” đó, hoặc họ né tránh đương đầu trực tiếp với một vấn đề. Dựa trên những báo cáo tự thực hiện và những bằng chứng mang tính giai thoại những năm qua, nhiều người đặt giả thiết rằng khi chúng ta thay đổi hoạt động hoặc nghỉ giải lao, thực ra chúng ta vẫn “đang làm việc một cách vô thức”, rằng bộ não của chúng ta vẫn đang làm việc ngay cả khi chúng ta không “suy nghĩ” tới vấn đề đó. Họ miêu tả quá trình “ấp ủ” bằng nhiều cách khác nhau: như sự “lướt qua” của ý nghĩ, “sự quên có chọn lọc”, gạt qua một bên những thông tin hay dữ liệu không cần thiết, cho phép các ý tưởng trôi dạt, “sự dăng trí” không tập trung của người đang giải quyết vấn đề, tạo nhiều cơ hội cho những liên kết xuất hiện, để “tái sắp xếp những thông tin và thử tìm phương hướng tiếp cận mới đối với vấn đề. Một số nhà tâm lý học khác lại diễn tả sự thay đổi hoạt động trên phương diện chúng ta học tập ra sao: não bộ học hỏi tốt hơn khi chúng ta giải lao, bởi khi đó, nó cho phép xử lý thông tin mới trước khi những thông tin khác dồn dập kéo tới.

Có lẽ, chúng ta chưa bao giờ thực sự nghỉ ngơi, mà chỉ tiếp tục “quá trình lo toan sáng tạo”. Trong trạng thái đó, các ý nghĩ của chúng ta liên tục xoay xung quanh vấn đề, không bao giờ hoàn toàn thoát ra khỏi ý thức của chúng ta. Một nhà nghiên cứu về hoạt động sáng tạo đến từ đại học Temple, ông Robert Weisberge đã cho rằng, chúng ta luôn ở trong trạng thái có ý thức, nhưng đơn thuần chỉ là không tập trung ngay vào vấn đề cụ thể mà thôi. Hai cách tiếp cận cuối cùng này có thể giúp giải thích tại sao không phải tất cả mọi người đều cho rằng họ “cần” nghỉ giải lao hay chuyển sang hoạt động khác khi

họ đang đương đầu với vấn đề gì đó mới mẻ hoặc khi đang giải quyết một vấn đề khó khăn.

THAY ĐỔI HOẠT ĐỘNG – MỌI NGƯỜI SẼ LÀM GÌ?

Bạn hãy thử nghĩ về một khoảnh khắc xuất thần nào đó của mình – bạn đang làm gì trước khi khoảnh khắc ấy xuất hiện? Ngủ ư? Chạy bộ hay leo núi? Nghe nhạc? Tắm dưới vòi hoa sen? Bạn không phải đang ở trạng thái một mình đâu. Bất kể những gì các nhà khoa học nghĩ có thể xảy ra, rất nhiều người nói rằng những sự bùng nổ của họ dường như “đến từ một nơi vô định”, sau khi họ thực hiện những hoạt động chẳng liên quan tới vấn đề của mình.

Vì những giây phút xuất thần có vẻ như phổ biến, nên đôi khi chúng ta cứ tưởng rằng mọi người đều có những kinh nghiệm phổ biến hoặc tương tự nhau trước khi lóe lên những khoảnh khắc ấy. Thực tế, những kiểu trải nghiệm của mọi người tương đối giống nhau nhưng đa dạng với từng người, từng mức độ của nhiệm vụ và tùy thuộc những yếu tố khác, như văn hóa chẳng hạn. Một số nói rằng họ đã thử những cách khác nhau để thay đổi hoạt động của họ hoặc để thư giãn và “tìm ra những hoạt động phù hợp” với họ. Ví dụ, một quản lý cấp cao nhận ra khi “gác lại” một vấn đề hóc búa nào đó, 80% ông sẽ tìm được giải pháp khi đang tắm vào sáng ngày hôm sau.

Như vậy, các dạng hoạt động nào có thể kích thích sự bùng nổ? Chúng có thể không có nhiều như bạn nghĩ đâu. Mọi người thường hay dùng một số phương pháp phổ biến như ngâm mình trong nước, thả hồn giữa thiên nhiên, ngủ, hay học một kỹ năng mới và không được giỏi với kỹ năng đó.

Nước

Đôi mắt của Becky Logue hơi sụp xuống khiến người ta nghĩ bà đang nghỉ ngơi. Nhưng bà đã chẳng làm điều gì ngoài việc thư giãn cho đến khi lóe lên ý tưởng về “những chú chuột nha khoa”, Logue là nha sỹ đã nhiều năm rồi, và công việc của bà luôn đòi hỏi những động tác lặp đi lặp lại: vệ sinh khoang miệng cho bệnh nhân, sau đó xoay người sang bàn bên để ghi lại những chú thích lên biểu đồ theo dõi. Việc phải di chuyển từ miệng bệnh nhân sang bàn ghi biểu đồ khiến đôi tay bà rất dễ bị bắn, khiến bà phải rửa tay thường xuyên, do đó, chậm trễ quá trình vệ sinh răng miệng cho bệnh nhân của mình. Công nghệ tin học đã cho phép những nha sỹ như bà đăng nhập dữ liệu một cách trực tiếp, thay vì phải viết bằng tay lên các biểu đồ, tuy nhiên, công nghệ ấy vẫn đòi hỏi bà phải di chuyển tay mình sang các bàn phím máy tính, và lại bị bắn như thường.

Logue đã kết hợp một số yếu tố lại– sự dịch chuyển nhiều lần, sự nhểnh bắn liên tục, và công nghệ mới – và nhận thấy có điều gì đó “còn thiếu”, và bà đã sáng tạo ra con chuột nha khoa (bộ công cụ tiếp cận từ xa) gồm một con chuột điều khiển bằng chân được đặt trên sàn nhà cạnh ghế ngồi của bệnh nhân, giúp nha sỹ có thể đăng nhập dữ liệu trong khi vẫn đang vệ sinh khoang miệng cho bệnh nhân của mình. Nha sỹ sẽ không còn cần phải di chuyển hay dùng tay để sử dụng máy tính nữa. Họ sẽ làm được tất cả các công đoạn đó nhờ một dụng cụ nhỏ và một con chuột điều khiển bằng chân. Ý tưởng về sản phẩm và tên gọi của nó, cũng như các hình thức kinh doanh sáng tạo khi ra mắt sản phẩm, đều diễn ra ở một nơi mà bà biết sẽ giúp bà có được những khoảnh khắc xuất thần.

Tôi và ông xã đang ngồi trong bồn tắm nóng và nói chuyện với nhau về... chuyện gì đang xảy ra, hoặc tôi có thể làm gì tốt hơn? Chúng tôi đang thư giãn và rất cởi mở với nhau, và chúng tôi cứ tiếp tục động não. Đó là lúc chúng tôi lóe lên ý tưởng về con chuột nha khoa, và tên gọi “R.A.T” cho nó. Chúng tôi đã gọi thời điểm này là “những khoảnh khắc tắm nóng”.

-- Becky logue - Chủ tịch hội đồng quản trị, người phát minh ra chuột nha khoa R.A.T.

Đa phần các doanh nhân đều biết rằng, nảy ra ý tưởng về một sản phẩm mới tuyệt vời là phần dễ dàng nhất. Việc bán được sản phẩm mới, trong trường hợp này là bán cho các nha sỹ và nhân viên vệ sinh nha khoa, là một điều gì đó ngược lại. Họ ngần ngại mua sản phẩm này bởi chi phí đầu vào cao, các thao tác phức tạp và ý tưởng này quá “mới lạ”. Logue đã cố gắng nhiều năm để thuyết phục các nha sỹ sử dụng sản phẩm của mình nhưng không mấy thành công. Vì vậy, bà quay trở lại với chiếc bồn tắm nóng. Một ngày nọ, bà và chồng đã sáng tạo ra một cách làm mới để bán được những thiết bị R.A.T này cho các phòng khám nha khoa – thông qua việc sử dụng “tư duy đảo ngược”. Thay vì phải thuyết phục các nha sỹ và nhân viên vệ sinh nha khoa, những người đã quen sử dụng hệ thống nhập dữ liệu hiện tại, bà thay đổi “chuỗi khách hàng”. Bà hợp tác với các trường đại học có chương trình vệ sinh khoang miệng, giới thiệu công nghệ R.A.T nha khoa đến các sinh viên. Họ đều còn rất trẻ, cởi mở tiếp nhận với công nghệ mới, và tiếp cận với các lĩnh vực có thể mang lại cho họ những việc làm tốt. Những nha sỹ và nhân viên vệ sinh nha khoa tương lai này là những tấm vé tiềm năng giúp Logue đưa sản phẩm của mình có mặt trong các phòng khám nha khoa. Khi

bắt tay vào công việc thực tế, họ sẽ yêu cầu ông chủ trang bị cho họ hệ thống R.A.T nha khoa. Một sự tiếp cận chậm nhưng giờ đây, thiết bị R.A.T dường như đang cất cánh vượt sự mong đợi với mức tăng hơn 600% doanh số bán ra năm ngoái. Logue đã thề rằng mọi chuyện đều đến từ những khoảnh khắc thư giãn trong bồn tắm nóng.

Rất nhiều người nói rằng những tia sáng bừng ngộ lóe lên khi họ đang tắm dưới vòi sen, một hoạt động mang lại nhiều lợi ích: nước ấm giúp chúng ta thư giãn, giúp chúng ta cởi mở hơn với các ý tưởng; phòng tắm là một không gian kín đáo an toàn, và chúng ta không phải “nghĩ ngợi gì” vì tắm gội là một thói quen tốt đã có từ bao năm rồi. Với nhiều người, đó là một trong những khoảng thời gian họ ít bị quấy nhiễu hay làm phiền nhất.

Tôi không tìm thấy cuộc điều tra khoa học nào nói về mối tương quan giữa nước nóng và những giây phút xuất thần. Trên thực tế, một nghiên cứu của Đức cho rằng nước lạnh sẽ kích thích khả năng nhận thức của người cao tuổi. Tuy nhiên, khi nói về việc thúc đẩy các khoảnh khắc xuất thần, những người được tôi phỏng vấn đều cho rằng qua các cuộc phỏng vấn nước ấm hiệu quả hơn. Một số người lý sự về sự cần thiết phải tiết kiệm điện và nước. Nhưng nếu chúng ta cắt giảm việc sử dụng nước nóng và chỉ tắm bằng nước lạnh thôi, liệu chúng ta có làm giảm đi khả năng nảy sinh những ý tưởng, giải pháp và phát minh mới không?

Zzzzzzzzzzz

Bill Clinton, Eleanor Roosevelt và Albert Einstein có cùng điểm chung gì? Họ đều là những người “ngủ ngày” rất nổi tiếng.

Một giấc ngủ ngắn giúp ta nhớ lại nhiều vấn đề; thậm chí, những giấc ngủ ngày còn tạo được nhiều hiệu quả hơn. Ngày Ngủ trưa quốc gia vẫn còn tồn tại cho đến tận năm 2009. Sau đó, một số nghiên cứu đã phát hiện ra mối quan hệ giữa việc ngủ ngày và bệnh đái tháo đường loại 2. Người ta đồn rằng khi ngủ trưa với chiếc bút chì trong tay, Einstein có thể đã “ngủ có mục đích”, chiếc bút chì khiến ông tỉnh lại khi nó rơi khỏi tay ông, đủ dài để có thể vẽ ra một vài ý tưởng, nhưng cũng không quá dài để chẳng thể đánh thức được ông.

Thú vị là, một số người cho rằng họ đã học được cách sử dụng giấc ngủ để giải quyết vấn đề. Giám đốc phát triển của Microsoft, ông Craig Boobar, đã học được qua rất nhiều năm rằng ông có thể tạo nên được những khoảnh khắc xuất thần vào hầu hết các buổi sáng nếu ông gác lại vấn đề và đi ngủ từ tối hôm trước. Ông xem giải pháp đó thực sự hữu ích với mình. Ông thường xuyên phải đối mặt với các vấn đề kỹ thuật hóc búa và phát hiện ra, sáng hôm sau, khi đang tắm, ông có thể hình dung lại các vấn đề và biết cách giải quyết chúng như thế nào. Bản thân ông cũng ngạc nhiên về điều đó. Ông không nghĩ giải pháp để giải quyết các vấn đề lại lóe lên khi mình “không suy nghĩ”. Đó là lý do tại sao ông cảm thấy dường như cái giây phút bừng ngộ ấy đến từ vô định.

Nhà nghiên cứu về thần kinh, Nancy Andreasen, đã nhắc đến điều này trước đây, trong quá trình nghiên cứu về các hoạt động của não bộ khi con người “thư giãn” và khi họ tập trung cố gắng ghi nhớ điều gì đó. Bà gọi thời gian thư giãn là giai đoạn “suy nghĩ bị xáo trộn ngẫu nhiên và lộn xộn” còn nhiệm vụ ghi nhớ khó khăn kia là “trí nhớ tập trung từng phần.” Giống như nhiều nhà nghiên cứu khác, bà nhận ra rằng khi bộ não ở trạng thái “tự do không bị vướng bận

gì”, đang ngủ hoặc gần như ngủ, nó có thể tiếp cận tới những trung khu phức tạp hơn, tạo ra ít đường phân tuyến hơn trong khi lại nhiều ý tưởng và kết quả sáng tạo hơn.

Khi các công ty trở nên hệ thống hơn trong việc nỗ lực để nâng cao khả năng sáng tạo và đổi mới, họ sẽ tìm mọi cách để thúc đẩy khả năng đó, thậm chí thực hiện các cách để khuyến khích nhân viên mình ngủ trưa. Các công ty như Cisco và Procter & Gamble đã thu xếp không gian để nhân viên của họ được ngủ trưa trong những căn phòng “yên ắng”, bao gồm cả những giường ngủ ấm áp kiểu giống như nửa vỏ trứng gà, ngăn ánh sáng, tiếng ồn và những tác động quấy nhiễu bên ngoài.

Nhà nghiên cứu Sara Mednick thuộc đại học California-San Diego khẳng định rằng một “giấc ngủ trưa đúng đắn” sẽ giúp giải quyết được các vấn đề – bao gồm các chuyển động nhanh của mắt và các giấc mơ. Trong nghiên cứu của mình, bà so sánh kết quả làm bài kiểm tra của các tình nguyện viên trong điều kiện được ngủ trưa và không được ngủ trưa. Một số tình nguyện viên được ngủ với những chuyển động nhanh của mắt và các giấc mơ; số khác được ngủ nhưng không có những chuyển động nhanh của mắt, và số còn lại thì không được ngủ. Theo bà, những người đã ngủ và có những chuyển động nhanh của mắt hoàn thành bài kiểm tra tốt hơn tới 40% so với các nhóm còn lại. Bà cho rằng những cử động nhanh của mắt và các giấc mơ đã cho phép trí nhớ của chúng ta kết nối với các ý tưởng tình nguyện viên khác. những người khác. Những giấc ngủ có cử động của mắt hay có những giấc mơ cho phép trí nhớ của chúng ta kết nối những ý tưởng đồng thời sáng tạo ra những giải pháp tốt hơn. Các buổi hội thảo và các trang web của bà giới thiệu một “bánh

xe ngủ trưa” để quyết định thời điểm phù hợp trong ngày cho những “giấc ngủ trưa hoàn hảo”.

Như vậy, thông điệp ở đây là: Khi gặp phải một vấn đề nào đó, hãy gác nó lại và hãy đi ngủ đi, nhưng hãy đảm bảo đó thực sự là một giấc ngủ đúng tiêu chuẩn!

Quy mô và cách thức

Trong quá trình thiết kế những căn hộ gia đình đơn lập, cấu trúc văn phòng và một số khu chung cư, kiến trúc sư Elizabeth Cooper luôn sử dụng các kỹ thuật để nhìn nhận các vấn đề gặp phải từ nhiều khía cạnh khác nhau. Một phần mềm thiết kế được vi tính hóa, cho phép bà tạo ra những cách bài trí khác nhau, dịch chuyển các phòng, kích thước, và xem xét bản thiết kế từ nhiều góc độ khác nhau. Tuy nhiên, cũng có lúc bà bị bế tắc, không thể tìm ra được giải pháp thỏa đáng cho các vấn đề thuộc lĩnh vực kiến trúc của mình. Nhưng, thay vì bỏ mặc khiến các nhiệm vụ dồn đống lại, bà thay đổi không gian mình đang làm việc, không dùng máy tính nữa mà sử dụng những công cụ vẽ tay lạc hậu, cũ kỹ.

Đối với tôi, máy tính mang tính kỹ thuật nhiều hơn... lặp đi lặp lại nhiều lần và ít tính sáng tạo. Tôi chưa bao giờ tạo ra được thứ gì đó mang tính nghệ thuật nhờ chiếc máy này. Do vậy, tôi đã hiểu rằng nếu muốn cố gắng tạo ra được một giây phút xuất thần cho những vấn đề kỹ thuật, tôi nên làm điều gì đó khác (như việc vẽ bằng tay chẳng hạn).

Cũng như vậy, với Cooper, mức độ to tát của vấn đề có thể cho bà biết cần phải thay đổi như thế nào hoặc cần phải nghỉ ngơi bao lâu. Về cơ bản, bà sử dụng những kiểu “thư giãn” khác nhau, tùy thuộc

mức độ phức tạp của vấn đề và khoảng không gian cần thiết để suy ngẫm. Với những vấn đề có mức độ trung bình, bà phải “đi ăn trưa” đã. Khi quay trở lại công việc, bà đã nghĩ ra được giải pháp cho nó rồi. Với những vấn đề cón con, bà chỉ cần dời bàn làm việc trong 5 phút, “uống một cốc cà phê hay ngắu chuyện với ai đó về những chủ đề chẳng liên quan.” Giống Boobar, Cooper đã học được cách làm thế nào để tạo ra được những giây phút xuất thần cho bản thân cũng như khuyến khích chúng xuất hiên có hệ thống và ít mang tính tình cờ hơn.

Ryan Woodings, “chuyên viên chủ chốt” tại một công ty công nghệ cao có tên gọi MetaGeek, cũng kết nối các vấn đề phức tạp với sự thay đổi mức độ các hoạt động. Với các vấn đề nhỏ, anh và đồng nghiệp chỉ cần nghỉ ngơi một chút là đủ. Cũng có thể anh sẽ làm việc nào đó khác hoặc về nhà và sẽ giải quyết vấn đề đó vào sáng hôm sau. Khi đồng nghiệp anh gặp phải một rào cản nào đó, anh dời văn phòng và nói, : “Ngày mai quay lại, việc này sẽ được giải quyết thôi.” Và sự thật là như vậy. Với những vấn đề lớn hơn, Woodings làm việc với một vấn đề nhỏ, “nguech ngoạc vài dòng” rồi để nó sang một bên. Cũng như Boobar, những giây phút xuất thần “lóa lên trong đầu khi tôi đang tắm vào sáng hôm sau.”

Lại liên quan đến nước nóng!

Tạo ra “không gian cho bộ não” thông qua các Hoạt động thể chất và Hòa mình vào thiên nhiên.

Nhà toán học và thiên văn học người Ireland, William Rowan Hamilton (1805-1865) đã đánh vật với một vấn đề mà có lẽ Henri Poincaré cũng phải thán phục: làm sao để mở rộng các số phức lên

những thứ nguyên lớn hơn. Ông khá nổi tiếng trong giới toán học vì đã phát minh ra “quaternion” , sử dụng không gian bốn chiều, và một công thức, dễ nhớ nhưng rất khó hiểu (đối với những người không phải là nhà toán học):

$$i^2 = j^2 = k^2 = ijk = -1$$

Nhưng có thể mọi người biết đến Hamilton nhiều hơn với sự kiện đi dạo qua cầu của ông.

Vào ngày 16/10/1843, ông cùng vợ mình đi dạo trên cây cầu Broom ở Dublin, nơi ánh chớp bùng nổ – công thức toán học đó – bất ngờ lóe lên trong đầu, ngay khi ông đang đi tới đoạn giữa cầu. Sợ sẽ quên mất, ông đã khắc công thức lên một trụ cầu làm bằng gỗ. Trong khi trụ cầu nơi ông khắc công thức toán học đã mất từ lâu, nhưng lễ kỷ niệm cho sự sáng tạo đó sẽ không bao giờ mai một. Vào năm 1989, Đại học Quốc Gia Ireland đã cho khắc một bia đá tưởng nhớ tới sự kiện tản bộ và khoảnh khắc xuất thần của Hamilton. Cứ hàng năm, vào ngày 16/10, các nhà toán học từ khắp nơi trên thế giới đến đây đều được nghe kể sự kiện lịch sử và rất hài hước và đều đi dạo trên cây cầu này để vinh danh Hamilton.

Mọi người thường nói rằng đi dạo, chạy bộ hay dành thời gian tận hưởng thiên nhiên là những thay đổi hoạt động của họ. Ryan Woodings của MetaGeek đã chạy bộ vì đó là “những thú vui” của anh, khác xa với cảm giác khi phải giải quyết các vấn đề tại văn phòng mình. Tại bàn làm việc, anh ấy không thể “trốn chạy” được mà chịu áp lực buộc phải giải quyết nó. Điều này khiến anh bị căng thẳng và ít nỗ lực để nghĩ ra cách giải quyết vấn đề. Nhưng khi đang chạy bộ, anh hoàn toàn có thể suy nghĩ hoặc không tùy thích.

Chạy bộ là khoảng thời gian tốt cho tôi vì tôi có thể suy nghĩ về vấn đề nào đó, nhưng lại hoàn toàn không hẳn phải bận tâm nhiều về nó. Tôi nghĩ tới vấn đề của mình, rồi lại nghĩ tới những cái cây tuyệt đẹp, rồi lại nghĩ về vấn đề, sau đó lại quan sát những hòn đá phía trước. Đó là lúc bạn không thấy bị áp lực chút nào.

Angeli Weller, trưởng phòng giám sát nội quy, vừa thành lập một công ty có tên gọi là Earthpaw, cung cấp các sản phẩm bền vững cho các con vật cưng và chủ của chúng tại địa phương mình. Weller thường chạy bán marathon và đi bộ đường dài cùng người đồng sáng lập và là một vận động viên quyền anh Earthpaw Elvis. Nhưng bà thường đi bộ quanh chân đồi cạnh nhà mình, hơn là chạy marathon, để tạo điều kiện cho những khoảnh khắc xuất thần của mình xuất hiện. Cả hai đều là các môn thể thao thú vị, nhưng đi bộ lại khiến bà thư thái hơn. Những giây phút xuất thần thường xuất hiện khi bà đang đi bộ chứ không phải là chạy, vì với bà, chạy bộ là một “công việc”.

Nếu tôi đang phải tập trung khi tập thể dục, tôi sẽ cố gắng có được một sự tập luyện tốt ở cường độ cao, và khi đó, tôi sẽ chẳng bao giờ có được bất cứ giây phút xuất thần nào. Nhưng nếu tôi đi dạo hay đi lang thang trên khu đồi nào đó, đó có thể sẽ là một cơ hội cho tôi.

Với Weller, việc đi dạo quanh đồi với chú chó của mình đem lại cho bà cảm giác rất thoải mái, giống như bà đang có một kỳ nghỉ ngắn vậy. Không phải ngồi lì với chiếc máy tính và vùi đầu vào công việc, bà sẽ có “không gian cho bộ não” của mình để tạo ra các ý tưởng, các liên kết, từ đó dẫn đến những giây phút bùng nổ.

Thực sự “kém cỏi” về một điều gì đó.

Craig Boobar, giám đốc phát triển phần mềm của một công ty đang nói chuyện rất hào hứng về sự kém cỏi của ông khi học đàn ghi-ta. Ông là kỹ sư và giám đốc phần mềm hơn một thập niên rồi và ông đã làm rất tốt công việc đó, nhưng cách đây vài năm, ông đã học cách chơi đàn ghi-ta và rất sùng sốt về sự vụng về của mình. Nó không chỉ khó hơn so với sự tưởng tượng của ông. Đối với một kỹ sư quen với việc nhìn thấy ngay được kết quả, ông nhận thấy kết quả của việc học đàn hoàn toàn không xứng với năng lượng và thời gian ông bỏ ra.

Tôi học rất tệ, kém hơn cả mức có thể nghĩ về bản thân khi học bất cứ thứ gì mới... và điều đó khiến tôi sửng người... kết quả và sự đầu tư của mình... không hề tương quan với nhau. Bạn không thể định liệu được việc nỗ lực tối đa trong một tháng và... mọi thứ chắc chắn sẽ tốt hơn. Do vậy, bạn cũng đừng trông mong có được sự đền đáp ngay lập tức.

Giống như nhiều chuyên gia tài năng khác, Boobar đã quên mất cảm giác thất bại của một người mới học, đặc biệt khi ông rất nỗ lực luyện tập nó. Nhưng ông đã không bỏ cuộc mà còn tạo ra được “giây phút xuất thần thấu hiểu” khi nhận ra được những trải nghiệm khác như sự chán nản với việc học toán của con mình và sự khó khăn của khách hàng khi sử dụng một phần mềm mới. Việc học chơi đàn ghi-ta cũng giúp Boobar hiểu rõ tầm quan trọng của sự kiên trì và lòng quyết tâm. Theo ông, “đó là điều hiển nhiên mà”, nhưng ông vẫn cần phải học lại. Ông còn áp dụng nguyên tắc này vào công việc của mình, tập trung tư duy vào “vấn đề hóc búa”, tìm kiếm nhiều giải pháp thay thế hơn là lựa chọn một giải pháp đơn giản. Ông biết rằng mình sẽ mất nhiều thời gian mới có thể học được cách chơi ghi-ta,

và nhiều lần ông đã định từ bỏ, đặc biệt khi những gì làm được khác xa với những gì ông nghĩ. Nhưng ông đã đặt mình vào vị trí của người học, cởi mở hơn với các suy nghĩ và ý tưởng. Ông nhận ra rằng mình chơi đàn tồi như thế đơn giản là do tuổi tác, vì ông đang già đi, muốn “trú ngụ trong trung khu an toàn và không muốn học thêm điều gì mới nữa.”

Như đã đề cập ở Chương 2, điều thậm chí còn hữu ích hơn đối với Boobar là, ông đã hiểu ra mọi vấn đề đã không còn ở trạng thái như ban đầu chúng xuất hiện. Chơi ghi-ta không chỉ đòi hỏi sự kết hợp nhịp nhàng của các ngón tay, mà còn cần phải có nhịp điệu, “vì thế mà bạn phải mất nhiều thời gian hơn... mới học được, nhưng điều bạn nghĩ là không thể làm được thì sau một thời gian lại trở nên khá dễ dàng”.

Boobar đã sử dụng một hình thức khác của “thư giãn”. Ông tập trung tư duy vào một vấn đề hoàn toàn khác với vấn đề ông đang mắc phải. Ông đã áp dụng trải nghiệm học đàn vào công việc, sử dụng phương pháp phốt lò trở ngại như một cách để gạt vấn đề ra một bên và quay trở lại nó với một góc nhìn hoàn toàn khác. Làm như thế, các thách thức trong công việc của ông sẽ tự biến đổi – từ một vấn đề có vẻ như đơn giản trở thành một vấn đề không quen thuộc.

Cuối cùng, một số người cho rằng, việc thực hiện “những công việc không cần động não” có thể giúp họ sáng tạo và có được những giây phút xuất thần. Về cơ bản, một số nhà nghiên cứu khẳng định, với những công việc đòi hỏi sự sáng tạo và kết quả cao, người ta nên thiết kế ngày làm việc luân phiên giữa các giờ làm những công việc căng thẳng, đòi hỏi tập trung trí lực cao và những giờ ít bị áp lực, khó khăn. Do đó, nếu lần sau bạn muốn chơi game tại bàn làm việc

ĐI ĐƯỜNG VÒNG

- ## Trở thành người mới học đàn ghi-ta

Chúng ta có xu hướng thư giãn bằng những hoạt động quen thuộc. Đặc biệt, chúng ta thường làm điều này một mình chứ không thích làm theo nhóm. Chúng ta thường chuyển địa điểm, thay đổi chút ít hoặc thực hiện sự thay đổi trong thời gian rất ngắn. Một số nhà nghiên cứu tại Đại học A&M Texas đã rà soát lại các nghiên cứu về thời gian ấp ủ trong suốt những khoảnh khắc xuất thần. Họ nhận thấy rằng nếu mọi người càng chuẩn bị kỹ trước khi thay đổi các hoạt động của mình thì họ càng thu được nhiều lợi ích từ những khoảng thời gian thư giãn đó. Họ cũng phát hiện, 30 phút là khoảng thời gian “lý tưởng” để thư giãn trong khi, nhiều hơn 24 tiếng lại làm mất đi sự hăng hái ban đầu.

Nhưng một yếu tố chủ chốt trong việc học cách “sử dụng” kỹ thuật đi đường vòng đó là cần phải biết được thời điểm nào cần sử dụng kỹ thuật ấy.

NHỮNG LỜI KHUYẾN SÁNG SUỐT: ĐỂ BIẾT KHI NÀO CẦN GÁC VẤN ĐỀ LẠI

Làm thế nào bạn có thể biết đã đến lúc phải gác vấn đề lại? Phải thư giãn thôi? Phải thay đổi hoạt động đang làm để giải quyết vấn đề? Một số người đã biết được “khi nào nên gác công việc lại”, và những cách làm của họ cung cấp cho ta một số kinh nghiệm sáng suốt.

Hãy nói về nó.

Khi đang viết cuốn *Phía đông vườn địa đàng*, tác phẩm tuyệt vời nhất của mình, nhà văn John Steinbeck, người đã giành giải Nobel văn học, đã cất giữ một thứ mà ông gọi là “cuốn nhật ký”. Người biên tập của ông đã tặng ông một tập vở khổ lớn được bọc da. Trên lề trái quyển vở, Steinbeck đã viết một số bức thư cho người biên tập đó và được giữ kín cho tới khi cuốn tiểu thuyết được hoàn thành. Bên lề phải, ông phác thảo ra nội dung cuốn tiểu thuyết. Với Steinbeck, những lá thư viết cho Pascal Covici (tên thân mật là Pat) chủ yếu để “khởi động” một ngày viết lách của ông, nhưng quá trình này lại được thực hiện suốt 11 tháng liền. Những lá thư là những tản mạn nội tâm, là những câu chuyện “thực tế” về việc làm thế nào một người có thể vượt qua những thách thức sáng tạo để viết lên một cuốn tiểu thuyết. Sự suy giảm hay tràn trề sinh lực, khả năng tập trung vào những khó khăn trong việc tạo ra tình huống hay nhân vật. Suy nghĩ của ông dành cho quá trình không liên quan tới công việc sáng tạo, các cách để “đi đường vòng” hay thay đổi hoạt động

mà ông biết rất có lợi cho mình, và cả những lần ông tạo ra được một “bút phá” hay một khoảnh khắc bùng nổ đều được ghi lại và đôi khi miêu tả rất tỉ mỉ. Quá trình miêu tả ấy bổ ích cho những ai đọc cuốn sách đó và có thể là một bài thực hành rất giá trị cho bản thân chúng ta để nhận ra được khi nào chúng ta cần gác lại vấn đề cũng như những hoạt động nào hiệu quả với chúng ta khi chúng ta cần sử dụng kỹ thuật đi đường vòng kia.

Những người như Steinbeck, Craig Boobar hay Ryan Woodings đều biết rõ khi nào cần thư giãn và vì họ biết những hoạt động – đi bộ hay ngâm mình trong nước nóng – hữu ích với họ – họ có thể sử dụng những kỹ thuật ấy và chờ đợi phần thưởng đến với mình. Họ tin rằng nếu đã có kinh nghiệm rồi, thì những khoảnh khắc xuất thần cuối cùng cũng sẽ xuất hiện, có hệ thống và dễ dự đoán hơn. Trên một phương diện nào đó, chúng ta đang phát triển trí nhớ cơ học về sự bùng nổ, một yếu tố cần thiết cho “nhu cầu xuất thần”.

Lần tới, nếu bạn phải đối mặt với một vấn đề lớn hay đang vật lộn với việc học một khái niệm mới, hãy viết nó ra, kể cho người khác về nó, và cố gắng “quan sát” bản thân từ vị trí không liên quan gì tới vấn đề đó nữa.

Xác định xem bạn cần phải “đập đầu mình” trong bao lâu.

Giám đốc phát triển phần mềm, Craig Boobar, rất giỏi trong việc biết “khi nào nên gác vấn đề lại” hoặc khi nào nên thư giãn, gạt vấn đề sang một bên. Khi còn trẻ, ông đã làm việc không mệt mỏi để giải quyết các vấn đề cho đến khi mệt lả, chứ không bao giờ từ bỏ các vấn đề đó. Ông cũng thường “đập đầu mình vào tường” và không thể hiểu tại sao các chi tiết đơn lẻ của vấn đề không tự định hình giúp

ông. Giờ đây, khi đã là một người đầy kinh nghiệm ở lứa tuổi tứ tuần, ông đã hiểu ra nhiều điều. Sau nhiều năm tự tìm ra được cho mình một quy trình riêng, ông đã hiểu rằng với một vấn đề hóc búa, ông sẽ đánh vật với nó trong khoảng 3 ngày, sau đó thư giãn, tập trung “vừa đủ” vào vấn đề để gieo “những mầm suy nghĩ cho bộ não” và sau đó thay đổi những việc mình đang làm và chờ đợi những khoảnh khắc xuất thần lóe lên. Ông cho rằng việc “để cho bản thân không bị ràng buộc gì” rất có ích và ông vô cùng “kinh ngạc” rằng ông đã giải quyết được vấn đề khó khăn kia khi đang tắm nóng sau khi gác lại nó và đi ngủ. Ông đã tin tưởng vào bản thân mình và biết rằng hành động thư giãn có thể giúp ông giải quyết được các vấn đề trong tương lai.

Khi bạn đang phải đối mặt với một vấn đề, hãy cố gắng thử giải quyết vấn đề đó trong một khoảng thời gian nào đó trước khi phải thay đổi hoạt động – để biết được liệu bạn cần một ngày hay năm ngày, hai tiếng hay đến mười hai tiếng không nghĩ gì tới vấn đề đó nữa. Một số người tôi đã nói chuyện đều cảm thấy rằng, khi họ hiểu được cách giải quyết vấn đề của riêng họ, để có thể tạo ra được những khoảnh khắc xuất thần, thời gian họ cần để thư giãn ngày càng giảm đi. Họ nhận thấy việc tập trung cao độ hơn và dừng lại sớm hơn và sau đó để kệ cho những hoạt động vô hình xảy ra, sẽ giúp họ thu lại được nhiều kết quả hơn về sau.

Tìm ra đường vòng tốt nhất cho bạn.

Để biết được khi nào ta nên bước ra khỏi vấn đề và tìm kiếm những hoạt động giúp kích thích những khoảnh khắc xuất thần, chúng ta cần trở nên nhận thức rõ hơn, tỉnh táo hơn về những khoảnh khắc ấy. Xin nhắc lại, hãy theo dõi bản thân để tìm ra con đường vòng nào

phù hợp nhất với bạn – có thể là đi bộ, học chơi một thứ nhạc cụ mới, hay đứng tắm dưới vòi hoa sen.

Khi đã nhận thức tốt hơn việc khi nào cần “gác lại vấn đề” hay cần thư giãn và những hoạt động nào có thể giúp bản thân tạo ra được những khoảnh khắc xuất thần, chúng ta sẽ có nhiều khả năng tạo ra được nhiều khoảnh khắc ấy hơn. Giống như Weller, một số người cần đi dạo hay leo núi chứ không phải là “công việc” chạy bộ. Nước nóng có phù hợp với bạn không? Có lẽ một vài thay đổi khác nhau sẽ có ích cho những loại vấn đề khác nhau.

Hãy giữ bên mình một cuốn vở nhỏ và ghi lại những gì bạn làm trong suốt thời gian đánh vật với một vấn đề và những gì bạn làm khi đang thư giãn. Hãy cố gắng đánh giá xem có hoạt động nào có thể giúp nghĩ ra một giải pháp. Hãy tìm thời điểm tốt nhất trong ngày để suy nghĩ về vấn đề và để thay đổi các hoạt động.

9. Vươn tới đỉnh cao bùng nổ

Dường như đã đến điểm mấu chốt rồi... Bạn đã có đủ thông tin trong đầu và sau đó, chỉ cần một yếu tố phụ trợ bất ngờ khiến sáu yếu tố cùng qui tụ lại. Thông tin phụ trợ kia xuất hiện như một khoảnh khắc xuất thần nho nhỏ, tập hợp lại những thông tin đã có dưới dạng một chuỗi phản ứng. Đó chính là lúc tôi biết mình đã đạt được điều gì đó – tôi cũng đã khám phá ra điều khiến sáu yếu tố kia phù hợp với nhau trong một mô hình chiều sâu toàn diện.

-- Bob Lokken

CEO và là người sáng lập Công ty Phân tích WhiteCloud Công ty WhiteCloud Analytics

Hãy kể câu chuyện cười dưới đây cho bạn bè và quan sát phản ứng của họ.

CÂU HỎI: Bạn tụt xuống lưng con voi bằng cách nào? (How do you get down from an elephant?)

Hãy cho họ một chút thời gian để suy nghĩ trước khi đưa ra câu trả lời.

TRẢ LỜI: Bạn không cần tụt xuống từ lưng voi. Bạn tụt xuống từ lưng một chú vịt. (You don't get down from an elephant. You get down from a duck.)

Cái gì? (Huh?)

Vài giây trôi qua. Rồi... BÙM!

Phải mất bao lâu để cậu bạn “hiểu ra”?

Chuyện cười là một trong những hình thức hữu dụng nhất để những người thích đùa trải nghiệm một khoảnh khắc bùng nổ. Câu chuyện cười về chú voi trên chỉ là một ví dụ nhỏ mà thôi. Khi lần đầu nghe, chúng ta cố gắng suy nghĩ để tìm ra câu trả lời, nhưng thường thì sẽ thất bại. Sau đó, khi nghe câu trả lời, phải mất vài giây để suy nghĩ, trì hoãn, và sau đó là BÙM! Một “yếu tố” phụ xuất hiện và mọi thứ trở nên sáng tỏ. Câu chuyện đùa trở nên có ý nghĩa và chúng ta cười thắm và cảm thấy thật thoải mái. Và lần sau nghe ai đó kể lại câu chuyện này, chúng ta sẽ nhớ ra câu trả lời nhanh hơn.

Trong chương này, chúng ta sẽ bàn luận chuyện gì xảy ra tại “thời điểm mấu chốt”, mà Bob Lokken đã đề cập tới: khoảnh khắc xuất thần loé lên vài giây trước và sau khi chúng ta trải nghiệm sự bùng nổ. Sự hài hước và những câu chuyện cười được cô đọng trong những trải nghiệm đó một cách súc tích, giúp giải thích những chuyện gì đã xảy ra trong khoảnh khắc xuất thần đó.

Henry Gurr, giáo sư vật lý Đại học South Carolina (Aiken) đã nghỉ hưu và có vẻ bề ngoài chẳng giống gì với một người đánh thức đám đông. Bức ảnh ông chụp cách đây 10 năm thể hiện một mái đầu tóc bạc phơ, rẽ ngôi trái và trái mướt về phía sau. Ông có bộ lông mày đen, vài nếp nhăn trên gò má giống như những dấu ngoặc đơn nhọn khi ông nhoẻn cười. Nhưng, những bài viết của ông chứa đầy nhiệt huyết, giúp sinh viên nghiên cứu môn vật lý. Phần lớn những bài viết đó giúp tạo ra những khoảnh khắc xuất thần.

Trong nhiều năm giảng dạy, Gurr đã chứng kiến những phút bùng nổ của hàng trăm sinh viên. Trong suốt quá trình đó, ông đã định

hình được những đặc điểm và một chuỗi các bước đi cụ thể mà con người đã trải nghiệm khi đạt được một khoảnh khắc xuất thần. Ông đã sử dụng khiếu hài hước để minh họa điều này. Hãy cùng nhớ lại câu chuyện cười con voi ở đầu chương. Khi chúng ta nghe câu chuyện này, chúng ta sẽ hình dung ra những hình ảnh đặc trưng – có thể là một người quản tượng, đang vắt vẻo trên lưng voi, đôi chân duỗi dài sau tai voi và cầm một chiếc hèo ngắn trong tay. Chúng ta bắt đầu tưởng tượng ra cách anh ta có thể tụt từ lưng voi xuống đất. Khi chúng ta tìm ra câu trả lời thì nút thắt của câu chuyện xuất hiện. Chúng ta lạng người đi và chờ đợi được sáng tỏ. Chúng ta bị bối rối, căng thẳng khi cố gắng giải mã câu trả lời: “bạn không cần tụt xuống từ lưng con voi. Bạn tụt xuống từ lưng một chú vẹt?” Vì chúng ta luôn nghĩ tới hành động “tụt xuống” từ lưng một con voi, nên chúng ta bị lúng túng vì “tụt xuống” từ lưng một con vẹt chẳng có nghĩa gì.

Trong một nhóm, sẽ có một số người hiểu ra điểm nút của những câu chuyện cười nhanh hơn những người khác, và sẽ phá lên cười. Chúng ta có lẽ sẽ bị lúng túng và cũng có thể cảm thấy bị xấu hổ, và sau đó, đột nhiên, một tia sáng loé lên – chúng ta hiểu được câu trả lời và ý nghĩa câu chuyện cười đó: À, “xuốngdown” từ lưng một con vẹt, như những đám lông. Chúng ta cảm thấy thật thoải mái, cùng cười đùa và không còn căng thẳng nữa.

Gurr khẳng định khuôn mặt phản ánh những gì đang xảy ra trong não bộ khi chúng ta không còn căng thẳng và đang cảm thấy rất thoải mái. Sau nhiều năm quan sát khuôn mặt của sinh viên mình và nghiên cứu bộ não để hiểu hơn về những khoảnh khắc xuất thần, ông cho rằng, những cảm xúc trên khuôn mặt thể hiện cho chúng ta

biết chuyện gì đang xảy ra. Ý tưởng của ông không chỉ đúng với sinh viên mà còn đúng với bất cứ ai, bất cứ nhóm nào đang cố gắng để hiểu và giải quyết vấn đề. Trước khi loé lên những khoảnh khắc xuất thần, rất nhiều người sẽ thể hiện một bộ mặt “vô cảm”, bộ mặt mà giáo viên, cha mẹ hay quản lý của họ mới hiểu rõ được. Gurr gọi đó là “sự bế tắc tạm thời”, một dạng biểu hiện của sự lúng túng khi khuôn mặt và cơ thể con người bị tê liệt đi. Đôi khi, có người vẫn gật đầu, nhưng thường thì anh ta ám chỉ rằng “tôi vẫn đang nghe, anh cứ nói đi” chứ không phải là “tôi hiểu”. Khi giây phút xuất thần loé lên, họ không còn cảm thấy căng thẳng nữa. Cơ thể và khuôn mặt của họ đều được thư giãn.

Sự căng thẳng có thể không còn, nhưng đó không phải là sự kết thúc của giây phút xuất thần. Theo Gurr, chúng ta cảm thấy hạnh phúc và thành công khi “tìm ra” giải pháp cho vấn đề. Rất nhiều người tôi đã tiếp xúc cũng cho rằng cảm giác trải nghiệm giây phút xuất thần vừa mang tính cảm tính, vừa có tính vật lý như James Watson, khi ông đo lại được mạch đập dồn dập của mình. Trạng thái lơ lửng, cảm giác nhẹ nhàng và thoải mái cũng xuất hiện khi chúng ta giải quyết được vấn đề hay hiểu ra một khái niệm mới. Chúng ta có thể cũng cảm thấy rất hồi hộp khi chúng ta học hỏi hay tháo gỡ được một khó khăn nào đó và bổ sung những thông tin mới vào trí nhớ của mình.

Nhưng trước khi chúng ta bổ sung thông tin vào trí nhớ, Gurr nhấn mạnh, khoảnh khắc bừng ngộ buộc chúng ta phải có được những kiến thức nhất định mới có thể giải quyết được vấn đề. Sherlock Holmes cũng đồng tình với quan điểm này. Ở Chương 2, khi tập trung vào giải quyết các vấn đề, Holmes cho rằng một thám tử giỏi cần có các kỹ năng suy luận, quan sát và tri thức. Bác sỹ Watson

cũng có khả năng suy luận và quan sát, nhưng lại không có kiến thức về chất độc, địa lý, hóa học và nhiều kiến thức khác – những tri thức Holmes đều có. Do vậy, để hiểu được câu trả lời “rơi khỏi lưng vịt” của câu chuyện cười trên, chúng ta phải biết được rằng từ “down” trong tiếng Anh, ngoài nghĩa là “rơi, xuống”, còn có nghĩa là một loại lông trên cơ thể con vịt. Các bạn trẻ hoặc những ai không phải là người bản ngữ của thứ tiếng này sẽ chỉ nghĩ “down” là động tác chuyển động (từ trên xuống dưới), vì thế nên không thể có được một giây phút xuất thần. Do đó, kiến thức và những trải nghiệm nhất định sẽ cho phép chúng ta “liên kết các gạch nối rời rạc” nhanh hơn trong các vấn đề đòi hỏi sự suy nghĩ logic hợp lý. Kiến thức có được từ câu trả lời của chuyện cười con voi sẽ tạo ra những trí nhớ mới từ giây phút xuất thần, bổ sung cho kho tàng trí nhớ tương lai. Bạn sẽ nhớ được câu trả lời nhanh hơn, hoặc, khi nghe đến câu trả lời, bạn sẽ hiểu được điểm mấu chốt của câu chuyện sớm hơn.

Nghiên cứu khẳng định rằng trí nhớ có mối liên hệ với những khoảnh khắc xuất thần: Chúng ta có xu hướng nhớ tới những trải nghiệm giải quyết được vấn đề liên quan tới “những khoảnh khắc xuất thần” tốt hơn những trải nghiệm bình thường khác. Từ góc độ khoa học thần kinh, đó có thể do chức năng của một trung khu trong não bộ, và sự phát triển của trung khu đó. Các nhà khoa học khẳng định trung khu não là một bộ máy chứa đựng những trí nhớ quyền năng, chẳng hạn như những ký ức về một khoảnh khắc xuất thần, những ký ức có thể phát triển như một thói quen xâu chuỗi các ý tưởng riêng lẻ lại với nhau.

Gurr cho rằng, khi chúng ta hiểu những giây phút bùng nổ xuất hiện như thế nào và sự ảnh hưởng của chúng, chúng ta có thể

chuyển đổi những kỹ năng thành những tri thức học hỏi và giải quyết vấn đề. Bằng việc tích lũy nhiều tri thức, bổ sung những ký ức và mở mang hiểu biết, chúng ta sẽ có thêm nhiều cơ hội có được sự bừng ngộ trong tương lai.

LIÊN KẾT CÁC ĐIỂM RỜI RẠC: CHÚNG TA SẼ NÓI ĐIỀU GÌ VÀ CHUYỆN GÌ ĐANG XẢY RA TRONG NÃO BỘ CỦA CHÚNG TA

Sau khi có được một khoảnh khắc xuất thần, bạn có thường than vãn rằng, “nó hiển nhiên thế mà tại sao trước đây mình không nghĩ ra nhỉ?” Như chúng ta đã biết, sự bừng ngộ xuất hiện khi chúng ta đột ngột hiểu rõ hay nhìn thấy rõ một số điều trước đây mình đã quên mất. Chúng ta có thể miêu tả thành khái niệm những gì đang xảy ra. Thứ nhất, chúng ta sẽ nói rằng ai đó đã “liên kết các điểm rời rạc và nhìn được bức tranh toàn cảnh của vấn đề.” Thứ hai, khả năng nhận ra được một bức tranh toàn cảnh lớn hơn cũng cho thấy chúng ta có thể ứng dụng những bài học rút ra từ khoảnh khắc xuất thần vào nhiều tình huống hơn là chỉ trong những trường hợp cụ thể tại nơi nó xảy ra.

Ngoài ra, phần lớn khả năng nhận thức xuất hiện trong bộ não chúng ta trong cả quá trình – trước, trong và sau khi khoảnh khắc xuất thần xảy ra. Những nghiên cứu về khoa học thần kinh trong hai thập kỷ qua cho ta thêm nhiều kiến thức về những diễn biến vật lý xảy ra (chẳng hạn như sự liên kết của các nơron thần kinh, những thay đổi của sóng não). Chúng ta có thể biết được hoạt động đang diễn ra ở trung khu nào, nhưng vẫn cần phải hiểu được nguyên nhân tại sao những giây phút xuất thần này xuất hiện.

Trong phần này chúng ta sẽ khám phá những điều chúng ta nhận thức được diễn ra như thế nào và những gì đang xảy ra trong bộ não của mình.

Bước 1: Nhìn ra được bức tranh toàn cảnh.

Khoảnh khắc nổ tung của một sự bùng nổ xảy ra khi chúng ta biết rõ hai sự thay đổi trong suy nghĩ và hiểu biết của mình: chúng ta hiểu được mối quan hệ giữa các yếu tố mà trước đây chúng ta không nhận ra được. Điều này cho phép chúng “nhận ra bức tranh tổng thể” hay toàn bộ tình huống mà trước đó ta chỉ thấy được những phần rời rạc của nó. Khi “liên kết các chi tiết” lại, chúng ta nhận ra được những mối liên hệ mới giữa các yếu tố. Cũng có thể những yếu tố mới này đã tồn tại từ lâu, cũng có thể chúng bao gồm “những chi tiết” hay những mẫu thông tin mới mà chúng ta chưa từng biết. Như Sherlock Holmes đã nói, có tri thức và kinh nghiệm sẽ có thể giúp liên kết các chi tiết lại với nhau, nhưng đôi khi, kể cả đã có tri thức và kinh nghiệm rồi, chúng ta cũng không thể nhìn ra ngay được những liên kết ấy. Ngược lại, câu chuyện cười con voi ở đầu chương lại cho thấy, phần lớn chúng ta đều đã có “các điểm” thông tin rằng từ “down” có nghĩa là những chiếc lông, nhưng chúng ta cần phải hiểu từ này trong một tình huống mới. Ẩn dụ về chiếc đồng hồ cát sẽ giải thích tình huống này: Chúng ta có tất cả các mẫu thông tin hoặc tất cả cát trong đồng hồ, nhưng vẫn chưa sắp xếp chúng vào đúng vị trí cần thiết. Bằng việc úp chiếc đồng hồ cát xuống hoặc di chuyển những chi tiết sang một vị trí mới, chúng ta sẽ tìm ra được một giải pháp mới.

Ngoài những kỹ năng giao tiếp kém cỏi ra, việc không có khả năng “nhận ra bức tranh toàn cảnh” là một trong những sự than phiền

thường gặp nhất của các vị giám đốc khi đánh giá điểm yếu của nhân viên mình. Để giúp cấp dưới của mình hiểu khái niệm này, Pat Calley đã cố giúp họ nhận ra rằng cách họ đối xử với phạm nhân có thể ảnh hưởng nhiều đến chính bản thân họ và những người khác. Ông biết rõ cách đối xử của quản giáo với phạm nhân, đặc biệt là những phạm nhân trẻ tuổi, có thể để lại những hậu quả lâu dài. Do vậy, ông đã xây dựng nên một mô hình đối xử mà theo ông, có thể mang lại nhiều lợi ích. Ông cho biết, khi một đứa trẻ mới bước vào tuổi trưởng thành (18 tuổi) gặp rắc rối và bị bắt, cảnh sát không có trách nhiệm pháp lý phải thông báo với cha mẹ đứa trẻ về việc bắt giữ hay điều gì đã xảy ra với phạm nhân bị giam giữ đó. Calley đã chứng kiến rất nhiều quản giáo làm như vậy và ông cũng biết họ làm “đúng quy định”; nhưng ông cũng nhìn tình huống này ở góc độ rộng lớn hơn, từ quan điểm của các bậc làm cha làm mẹ. Do vậy, ông cố gắng thiết lập mô hình ứng xử để nhân viên cấp dưới của mình có thể nhận ra quan điểm này.

Như Calley có nói, “bất cứ phạm nhân nào cũng đều có cha có mẹ”. Những người làm cha làm mẹ này, đặc biệt khi con cái họ bị bắt, rất quan tâm và lo lắng chuyện gì đang xảy ra khi con họ bị bắt. Calley đã trò chuyện với họ, thông báo cho họ biết điều gì đang xảy ra với con em họ, và giải thích điều gì diễn ra trong quá trình bắt giữ. Calley gọi hành động khi “người này quan tâm tới người khác” là một hành động rất tình người.

Nhưng, Calley vẫn còn một “điểm” nữa trong đầu mình. Các bậc cha mẹ còn là những cử tri tiềm năng: “đó chính là những người sẽ đi bỏ phiếu cho bạn sau hai mươi năm nữa, vì thế, họ sẽ nhớ đến những mối quan hệ với bạn ngay từ hôm nay”. Và tất nhiên, nếu mối quan

hệ của họ với các nhân viên của mình tốt đẹp, lá phiếu tương lai họ bầu cho ông sẽ giúp ông có một cơ hội tốt hơn. Khả năng nhìn nhận ra các mối liên hệ giữa một số yếu tố – sự lo lắng của cha mẹ khi con em mình bị bắt cũng như vai trò của các bậc cha mẹ này trong một tình huống lớn hơn – phản ánh khả năng “nhìn ra được bức tranh rộng lớn hơn” của Calley. Bằng việc mô hình hóa cách ứng xử thể hiện sự hiểu biết nhiều yếu tố, Calley khuyến khích nhân viên cấp dưới có cái nhìn rộng rãi hơn và phải quan sát chính những tương tác hàng ngày với tù nhân, xem đó như một phần trong mối quan hệ tổng thể của họ.

Các giảng viên có thể nói chính xác ai là những tân cầu thủ bóng bầu dục trong kỳ học đầu tiên vì các bộ đồng phục của họ dường như hơi nhỏ. Áo sơ mi được cài hết các cúc, áo phông rộng thùng thình trước ngực và hai vai. Tôi đoán là họ mặc những bộ quần áo cũ của những năm trung học hoặc vừa mới mua khi bước vào cuộc sống sinh viên. Nhưng khi bắt đầu tập luyện trong đội bóng của trường, những bộ quần áo này dường như không còn vừa với họ; chúng bó và chật ních các bộ phận cơ thể của họ.

Ian Smart vẫn chơi ở vị trí hậu vệ, vị trí cậu vẫn chơi khi còn là sinh viên, nhưng bộ quần áo từ thời sinh viên của anh thì vẫn còn rất vừa người. Giờ đây, anh đã tốt nghiệp ngành kế toán, nhưng những ký ức về những ngày đầu chơi bóng ở Đại học Boise State đã nhấn mạnh cách anh có thể kết nối các chi tiết rời rạc lại với nhau. Giống tất cả các tân cầu thủ tại đây, anh cũng bị nhồi nhét một đồng thông tin về các trận đấu, việc tập luyện và vị trí của mình. Anh biết những thông tin này từ những buổi thảo luận của huấn luyện viên hay từ sơ đồ

trận đấu “trông giống chữ Trung Quốc”. Nhưng vài tuần trôi qua, anh đã quan tâm tới một số thông tin về trận đấu, về khoá tập huấn và về vai trò của mình trên sân, liên kết chúng lại thành một kết cấu tổng thể. Khi cảm thấy thoải mái với vị trí của mình, anh đã ngẩng cao đầu và bắt đầu hiểu những cầu thủ khác xung quanh mình đang làm gì để đặt mình vào tình huống của toàn đội hậu vệ. Như anh nói, “chúng tôi gắn kết với nhau trong nhiệm vụ phòng vệ và có thể nhìn thấy được bức tranh toàn cảnh của mình.”

Với Smart và các hậu vệ khác, việc hiểu được bức tranh toàn cảnh là rất quan trọng để biết được cần phải di chuyển đến vị trí nào trên sân, nhờ đó có thể chơi tốt hơn. Trong các lĩnh vực khác, chẳng hạn như trong ngành công nghiệp phần mềm đầy cạnh tranh, việc cập nhật các thông tin trong và ngoài lĩnh vực và việc nhìn nhận ra bức tranh toàn cảnh lớn hơn có thể rất hữu ích trong việc giải quyết nhiều vấn đề. MetaGeek giải quyết các vấn đề liên quan đến mạng wi-fi cho các hộ gia đình cá thể và cả các văn phòng bằng việc truy ra nguồn gây nhiễu wi-fi khi đó chỉ là sóng radio hay sóng từ điện thoại không dây. Người sáng lập ra công ty, ông Ryan Woodings cũng yêu cầu nhân viên của mình luôn cập nhật các chương trình phần mềm, các ý tưởng và phương pháp của đối thủ cạnh tranh trong cùng phân khúc ngành vì điều đó sẽ giúp họ phát triển khả năng hiểu được “bức tranh toàn cảnh” của những vấn đề họ phải giải quyết. Ông nhấn mạnh thêm rằng, việc bắt kịp những xu hướng ngành và xa hơn nữa cũng tạo điều kiện khuyến khích những khoảnh khắc xuất thần. Hiểu được các đối thủ khác trong ngành đang làm gì sẽ mang lại thông tin cho các nhân viên, giúp họ kết hợp với những gì đã biết để giải quyết vấn đề. Theo Woodings, sự tổng hợp hay “sự khớp nối” này thường sẽ giúp họ có được những khoảnh khắc xuất thần.

Dù là một tân cầu thủ, một sinh viên, hay là một kỹ sư công nghệ cao, một giám đốc, việc “nhận ra bức tranh toàn cảnh” là yếu tố cốt lõi trên hành trình đến với những khoảnh khắc xuất thần. Có thể hiểu được mối quan hệ giữa các yếu tố, và những ẩn ý đằng sau những liên hệ này sẽ giúp những giây phút xuất thần loé sáng.

Bước 2: chuyển sang tư duy khái quát

Là một cây bút chủ lực và cũng là một bác sĩ, Atul Gawande, người viết ra câu chuyện kể về người phụ nữ phải hứng chịu căn bệnh ngựa ngáy khủng khiếp mà chúng tôi đề cập ở Chương 5, đã phát hiện ra sự bất thường tại một trong những trung tâm chăm sóc sức khỏe đắt đỏ nhất của Hoa Kỳ ở McAllen, bang Texas. Tại McAllen, chi phí y tế bình quân đầu người là 15.000 đô-la, gấp đôi chi phí của bất cứ trung tâm y tế nào trên lãnh thổ Hoa Kỳ, trừ Miami. Ông đã tới McAllen để tìm hiểu tại sao mức chi phí y tế trung bình trên đầu người thậm chí còn cao hơn mức thu nhập bình quân đầu người hàng năm một khoản 3000 đô-la. Những người dân địa phương ở đây đều nhún vai khi ông hỏi họ. Họ trả lời rằng, tất nhiên chi phí y tế phải đắt rồi, vì mọi người không được khỏe mạnh lắm. Tỷ lệ đói nghèo, say xỉn và béo phì ở Mc Allen đều cao nhất cả nước. Nhưng, xét trên nhiều khía cạnh, người dân ở đây còn mạnh khỏe hơn nhiều người ở các vùng khác – họ ít gặp các vấn đề về tim mạch, tỷ lệ hút thuốc, nhiễm HIV, ung thư và tử vong ở trẻ sơ sinh đều thấp hơn. Gawande đã tìm hiểu sâu hơn và bị bất ngờ khi phát hiện ra rằng ở một thị trấn có tỷ lệ nghèo đói trầm trọng và mức thu nhập thấp lại có những bệnh viện được trang bị đầy đủ công nghệ có thể sánh ngang với công nghệ tại bệnh viện Mayo hay tại Đại học Stanford. Có phải chi phí y tế cao vì dịch vụ y tế ở đây rất tốt

không? Không hẳn vậy. Hai bệnh viện ở Mc Allen lại được xếp vào hạng tồi nhất trong việc chăm sóc sức khỏe bệnh nhân. Các chi tiết chẳng có mối liên hệ gì với nhau.

Khi đang tìm kiếm câu trả lời từ cộng đồng y tế, Gawande phát hiện ra rằng, một số bác sĩ đã đưa ra giải thích hoàn toàn không phù hợp. Một số người nghĩ có lẽ người dân ở Mc Allen đã nhận được các dịch vụ chăm sóc sức khỏe tốt hơn (một vài người khác lại không tán đồng quan điểm này); nhưng một số người khác lại lập luận những khoản phí bất chính ở đây cao hơn những nơi khác (mặc dù họ đã công nhận rằng ở đây gần như không có vụ kiện cáo nào). Cuối cùng, một bác sĩ phẫu thuật đã làm sáng tỏ vấn đề: các bác sĩ ở đây đã yêu cầu bệnh nhân làm thêm nhiều xét nghiệm và các quy trình khác để có thể thu được nhiều khoản phí hơn, mang lợi cho thu nhập của mình. Các bác sĩ ở McAllen đã học được cách làm thế nào thu được lợi từ hệ thống các dịch vụ của mình.

Bài báo đã gây ra những phản ứng bất ngờ, thu hút được nhiều sự quan tâm và thậm chí được tổng thống Hoa Kỳ nhắc tới trong bài phát biểu của ông về dịch vụ chăm sóc y tế một tuần sau khi bài báo được xuất bản. Gawande đã biết được tình hình của thị trấn này, kết nối các “điểm” của thông tin và loé lên một khoảnh khắc xuất thần, hiểu ra được mấu chốt của vấn đề. Câu chuyện về McAllen có ý nghĩa vượt ngoài lĩnh vực y tế, lĩnh vực mà chính việc tư lợi cá nhân của các bác sĩ đã khiến chi phí tăng vượt mức tưởng tượng. Ông có thể làm sáng tỏ và gọi ra đích xác vấn đề đó; những vấn đề khó khăn phát sinh trên hành trình tìm ra câu trả lời.

Bài báo kia là một minh họa tốt về một trong những bước quan trọng nhất trong hành trình xuất thần – đó là việc có khả năng rút ra

được bài học từ một trải nghiệm và áp dụng nó vào tình huống hay vấn đề hiện tại. Đó là khả năng suy nghĩ bao quát hơn – sự nhuần nhuyễn của các kỹ năng, kiến thức và cách tư duy – tạo dựng nên sức mạnh của trí lực để có thể tạo ra những khoảnh khắc xuất thần trong tương lai. Theo Bob Lokken – người sáng lập ra công ty WhiteCloud WhiteCloud Analytics, điều đó thể hiện sự dịch chuyển từ khoảnh khắc xuất thần tới một lĩnh vực hay một tình huống khác. Trong trường hợp của Lokken, công ty mới của ông có thể áp dụng khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu có được từ những khám phá của Gawande để tạo ra được một khoảnh khắc xuất thần sáng tạo, trở thành ý tưởng mới cho công ty của ông.

John Michael Schert, giám đốc điều hành của Dự án Trey McIntyreTrey McIntyre Project, hi vọng những vũ công của công tyĐoàn có thể vượt ra khỏi khuôn khổ vũ đạo. Trong Chương 3, Schert đã giải thích rằng, khi các vũ công học được một bước nhảy mới hoặc một số động tác từ biên đạo múa của họ, họ ghi nhớ và luyện tập cho đến khi động tác đó trở thành của “riêng họ” với mục tiêu biến nó trở nên “hoàn thiện hơn” những động tác họ học được từ người biên đạo kia. Nói cách khác, họ đã biến những động tác, vũ điệu kia trở nên phù hợp với mình, thể hiện sự sáng tạo của họ cũng như khiến những điệu nhảy trở nên hoàn hảo hơn. Khi nhận chức giám đốc công ty này, ông anh muốn nhân viên của mình cũng làm được điều tương tự giống các vũ công kia. Ông Anh thổ lộ: “tôi mong muốn họ xử lý các thông tin như khi họ là các vũ công”, nghĩa là, mọi người có thể tận dụng những hiểu biết vốn có – trong việc hiểu biết hay giải quyết vấn đề – và áp dụng chúng để cải thiện những vấn đề khác của công ty.

Ví dụ cuối cùng liên quan tới bóng bầu dục, khi các huấn luyện viên biết rằng các cầu thủ của họ đã đạt được những giây phút bùng nổ. Justin Wilcox – cựu hậu vệ đội bóng của trường Boise State nói rằng, các cầu thủ “ngộ ra” điều này khi họ hiểu các trận đấu, vị trí của mình và hệ thống tổng thể toàn đội một cách khái quát chứ không chỉ là “ghi nhớ” nó:

Những cầu thủ có được những khoảnh khắc xuất thần đều là những người có thể suy nghĩ khái quát hơn... họ có thể... nói cho tôi biết từ góc độ hàng hậu vệ rằng tại sao chúng tôi lại làm như vậy, tại sao họ di chuyển như vậy, và sự di chuyển đó ảnh hưởng tới các cầu thủ khác như thế nào.

Những cầu thủ chưa có được khoảnh khắc xuất thần nào sẽ di chuyển và làm theo những gì người khác yêu cầu, nhưng “họ không hiểu tại sao họ lại phải làm như vậy.”

NHỮNG BỘ ÓC MIỆT MÀI

Ngay tại thời điểm của một khoảnh khắc bùng nổ, bộ não của chúng ta vẫn đang hoạt động, ngay cả khi chúng ta không nhận ra được điều đó. Như Chương 8 đã làm sáng tỏ, các nghiên cứu về khoa học thần kinh cho rằng não bộ của chúng ta có cách để “mồi nước vào máy bơm” hay vẫn tiếp tục xử lý vấn đề ngay cả khi chúng ta không nhận thức được điều đó. Thông thường, hành động “mồi” đó sẽ hiệu quả tốt hơn sau khi chúng ta thất bại trong việc tìm ra một giải pháp đúng đắn, hỗ trợ khái niệm cố gắng và thất bại. Khi bắt đầu xử lý vấn đề, bán cầu não trái của chúng ta nắm bắt yếu tố chủ chốt của vấn đề, giống như ý tưởng trong câu chuyện cười “tụt xuống” khỏi lưng một con voi, và những nghiên cứu gọi là “những liên minh

vững mạnh”. Chính những liên minh vững mạnh này là các khái niệm hay ý tưởng liên kết các cấu phần có liên quan mật thiết khác. Trong trường hợp câu chuyện cười trên, nó bao gồm cả ý nghĩ liên quan đến việc “tụt xuống” từ một vị trí cao nào đó – từ mái nhà, tòa nhà hay ván nhảy – để có được câu trả lời cho câu chuyện cười. Với những “chi tiết liên quan mật thiết”, quá trình này mang tính chất tuyến tính hơn, từng bước từng bước để tìm ra được câu trả lời. Tuy nhiên, với những vấn đề hóc búa, chẳng hạn như câu chuyện cười kia, liên kết vững mạnh và tuyến tính lại không thể mang lại thành công.

Do những khoảnh khắc xuất thần hiếm khi xuất hiện sau dòng suy nghĩ tuyến tính, nên bộ não mà thực chất là bán cầu não phải của chúng ta phải đảm đương công việc khó khăn này. Nó sẽ nắm bắt những yếu tố chính của vấn đề (ví dụ như “tụt xuống”) và “những liên kết yếu ớt” hay những mối liên hệ không mấy liên quan tới các ý nghĩ hay cách nhìn nhận cụm từ và các khái niệm. Việc liên kết “các chi tiết” hay ý tưởng sẽ khó khăn hơn và đòi hỏi một “bước nhảy vọt về sự tưởng tượng”, điều mà bán cầu não trái khó có thể làm được. Ngược lại, bán cầu não phải chiếm ưu thế hơn, và trong quá trình phân tích những liên kết yếu ớt kia, khoảnh khắc xuất thần thường xuyên xảy ra.

Trong câu chuyện cười con voi, bán cầu não trái tìm kiếm những yếu tố có nghĩa và dễ dàng tiếp cận hay suy nghĩ trước tiên tới hành động: tụt xuống từ lưng một con voi. Khi không thể tìm ra được câu trả lời, nó chuyển vấn đề sang cho bán cầu não phải để phân tích những câu trả lời ít nghĩ tới hơn, chẳng hạn như “lấy” hoặc “thu lượm” lông tơ hay lông vũ. Về bản chất, do bán cầu não phải có xu

hướng nhạy cảm hơn với các khái niệm và các liên kết có thể có nhưng ít liên quan hơn, do đó, nó có thể phá vỡ “cách nghĩ lối mòn” và sử dụng những quan điểm khác nhau để giải quyết vấn đề theo những cách ít nghĩ ra hoặc ít phổ biến hơn.

Có lẽ, dấu hiệu thú vị nhất của một khoảnh khắc bùng nổ chính là tính bất ngờ của nó, khiến nó giống như đến từ một nơi vô định. Nhưng trên thực tế, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra những mô hình tâm lý đặc trưng của quá trình chuẩn bị để có được những giải pháp dựa trên những khoảnh khắc xuất thần, điều được họ gọi là “tư duy vô hình”. Nói cách khác, các nơ-ron thần kinh trong não bộ chúng ta liên tục tạo ra các liên kết ngay cả khi ta không nhận thức được quá trình này, vì thế, khi một khoảnh khắc xuất thần loé lên, những liên kết chính xác sẽ được hình thành, ngay cả khi chúng ta không tin rằng chúng đang xảy ra.

Ở Chương 8, chúng tôi đã bàn luận về cách đi đường vòng hay thư giãn, gác vấn đề sang một bên trước khi có được trải nghiệm BÙM! (loé lên một khoảnh khắc xuất thần), và sự thư giãn trong trường hợp này là một phần của quá trình đó. Các thí nghiệm sinh học đối với những người suy nghĩ tới sự thư giãn hoặc thực sự đã thư giãn cho thấy trong não bộ của họ diễn ra nhiều hoạt động cho phép nó tập trung suy nghĩ vấn đề một cách sáng suốt hơn. Do vậy, việc cố tình thư giãn, để cơ thể được thoải mái bằng cách đi ngủ hay chạy bộ, sẽ giúp bộ não xoá bỏ những ý tưởng không liên quan và cho phép bán cầu não phải bắt đầu phân tích lại từ đầu.

Vì thế, trong khi có thể chúng ta nghĩ mình đang không suy nghĩ gì về vấn đề đó, thì bán cầu não phải của chúng ta thực ra lại đang được kích hoạt từ trước để tìm ra được giải pháp từ sự tư duy vô

hình. Một giải pháp nào đó có lẽ đang ở ngay dưới ngưỡng cửa của sự nhận thức, chờ đợi để lộ diện. Đây chính là lý do vì sao người ta gọi đó là “giải pháp đến từ vô định”. Thực tế thì, ánh sáng có thể cuối cùng cũng sẽ xuất hiện; vấn đề chỉ là thời gian và những liên kết trước khi xuất hiện trong tiềm thức của chúng ta.

Về bản chất, khoảnh khắc xuất thần là kết quả có được từ việc làm lắng xuống những quá trình “ồn ào hơn” của bán cầu não trái để những giải pháp dựa trên tư duy bùng nổ “yên ắng” có thể xuất hiện. Não bộ của chúng ta còn cho biết rằng, sự thay đổi hay dịch chuyển kia có thể diễn ra theo nhiều cách khác, chẳng hạn như những đợt sóng khác nhau thay đổi trước khi loé lên một giây phút xuất thần. Có ba loại sóng được kích hoạt trước khi bùng nổ lên một khoảnh khắc xuất thần. Trước hết là các sóng alpha hoạt động, làm “im bật” các hoạt động của bán cầu não trái. Tiếp đó là sự tuôn trào các sóng theta, chỉ định công việc tìm kiếm khắp các khoảng ký ức trong não bộ để xem có giải pháp sáng tạo hơn nào không. Cuối cùng, các giải tần sóng gamma bứt phá, phát tín hiệu cho những dịch chuyển bất ngờ trong quá trình tìm kiếm giải pháp từ trạng thái không ý thức sang trạng thái có ý thức.

Những giây phút bùng nổ sẽ tiếp tục thu hút sự đam mê của các nhà khoa học thần kinh. Nhưng họ đã thu hẹp phạm vi và tìm ra cách thức những khoảnh khắc này xảy ra trong não bộ, để chúng ta chỉ cần hiểu sâu hơn cách có thể khơi dậy chúng. Thậm chí, với những kỹ thuật đã được giới thiệu từ Chương 4 đến Chương 8, chúng ta vẫn cần phải áp dụng và thực hành để tạo ra được “trí nhớ

cơ học” nhiều hơn và khả năng sử dụng tư duy bùng nổ. Một số người có vẻ như đã học được cách vận dụng này từ trước rồi.

Những người đã nhận ra được các vấn đề lớn trong tổ chức của mình và cách thức để thay đổi chúng đều nói rằng họ có được những khoảnh khắc xuất thần ít hơn trước. Có hai lý do ẩn giải thích cho lời nhận xét này. Thứ nhất, những người như Sheriff Cảnh sát trưởng Gary Raney, Chủ tịch hội đồng quản trị, ông Bob Lokken và huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục, ông Chris Petersen dường như đã kết hợp các kỹ năng tư duy bùng nổ vào một cách thức chung để tiếp cận các vấn đề. Họ không dừng lại, tự hỏi bản thân một cách dứt khoát là làm thế nào để kết nối những mẩu thông tin rời rạc, tìm kiếm xem điều gì chưa hiện hữu hay quyết định phải “sử dụng một rào cản” như thế nào. Dường như họ đã thực hiện tất cả các hoạt động trên nhưng lại không thể nhận ra điều đó. Kết quả là, cả ba người (và những người khác nữa) đều nhận xét rằng họ không thực sự chú ý nhiều tới những khoảnh khắc xuất thần; họ chỉ giải quyết các vấn đề theo những cách có vẻ như sáng tạo hơn mà thôi.

Thứ hai, mỗi người bọn họ dường như đều là những “người dự đoán” và “tư duy trước” rất giỏi. Đặc biệt, Raney đã bàn luận về tư duy tầm xa, cố gắng phán đoán những vấn đề có thể xảy ra và ngăn không cho chúng xảy ra. Nếu chúng ta có thể học hỏi và sử dụng hành trình xuất thần như một thói quen thường xuyên, có thể, chúng ta sẽ ít có xu hướng tìm kiếm những giây phút xuất thần này vì chúng đã là một phần của chuỗi những sự kiện bình thường.

AHA! VƯƠN TỚI ĐỈNH CAO XUẤT THẦN!

- Nhận ra một bức tranh toàn cảnh

- Liên kết các mẫu nhỏ của thách thức
- Chuyển sang cách nghĩ khái quát
- Áp dụng những gì bạn đã học vào những tình huống khác nhau
- Hãy để bộ não của bạn bận rộn
- Giữ cho mình cảm thấy thoải mái

Ngay cả khi chúng ta đạt đến “đỉnh” của trải nghiệm xuất thần đó, chúng ta vẫn còn nhiều việc phải làm. Nhưng lúc này, chúng ta có thể dễ dàng giải quyết được vấn đề phát sinh. Trong bài phát biểu về mặt trăng nổi tiếng năm 1961, John F. Kennedy đã đặt mục tiêu cho chương trình khám phá vũ trụ của mình là phải đưa con người lên mặt trăng, mục tiêu được mọi người nhớ đến nhất. Phần thứ hai của mục tiêu ấy cũng không kém phần quan trọng: đưa phi hành gia đó trở về trái đất an toàn. Hành trình xuất thần sẽ không hoàn thiện nếu chúng ta chỉ dừng lại ở giây phút “tìm ra!”. Vẫn còn nhiều việc phải làm, như phần III của cuốn sách này sẽ đề cập đến, để kiểm tra tính ứng dụng của nó, và xem liệu khoảnh khắc ấy có xuất hiện nhiều hơn một lần và trở thành một thói quen thường ngày hay không.

PHẦN III: CHÚNG TA CÓ THỂ LÀM LẠI KHÔNG?

Trước khi nhóm lửa, hãy chặt củi và mang nước tới.

Sau khi nhóm được lửa rồi, hãy chặt củi và mang nước tới.

-- Cách ngôn của Thiền tông Nhật Bản

Lucius Annaeus Seneca (sinh vào thế kỷ 4 TCN – mất năm 65 SCN) là một người đàn ông bận rộn. Là nhà triết học La Mã, nhà chính trị lão thành, nhà soạn kịch, thầy dạy cho Nero, cũng như là một người xa xứ tới định cư tại Corsica, Seneca đã cùng một học trò của mình viết những bức thư dài và thẳng thắn (124 bức thư) về triết học đạo đức. Trong lá thư thứ 23 gửi cho Lucilius, người sau đó trở thành thống soái của thành phố Sicily, Seneca đã bình luận rằng: “Tin tôi đi, tận hưởng chỉ là màn dạo đầu.” Như vậy, khoảnh khắc bừng ngộ là một “điểm khởi đầu”. Như đã thấy ở các Chương trước, khi tư duy bừng ngộ hoạt động, vấn đề sẽ được giải quyết như lời dạy của Phật giáo – “hãy chặt củi và mang nước đến”. Sau đó, khoảnh khắc xuất thần sẽ xảy ra, và chúng ta sẽ cảm thấy thoải mái và thực sự thích thú. Rất nhiều người đã ghi lại trạng thái thư thái, thả lỏng toàn thân và thích thú ở thời điểm sáng tỏ mọi vấn đề. Nhưng, lời khuyên của Seneca cũng được áp dụng vào cuộc sống cũng như vào những khoảnh khắc xuất thần là: sự tận hưởng chỉ là sự bắt đầu. Có rất nhiều việc phải làm. Cần phải chặt nhiều củi hơn và mang nhiều nước tới hơn.

Những khoảnh khắc xuất thần là chất xúc tác, sự tổng hợp các thông tin và tri thức và cực kỳ có giá trị nếu được sử dụng hiệu quả. Theo

một số cách, chúng kích hoạt phần cuối của hành trình tìm kiếm, xác định những khoảnh khắc xuất thần và tạo ra những giá trị bền vững.

Khi kết hợp tri thức và tìm ra một giải pháp hay hiểu biết tốt hơn, sự bùng nổ có thể tạo ra sự hứng thú và giá trị đích thực cho một cá nhân hay tổ chức nào đó. Phần III của cuốn sách này sẽ xem xét những bước còn lại để hoàn tất hành trình xuất thần, và lại chuyển sang những cách tiếp cận tuyến tính và logic hơn. Với tư duy bùng nổ, để xác nhận tính hiệu quả, cần phải kiểm chứng lại nhận thức của khán giả – những lý thuyết và những điều mọi người suy nghĩ – sẽ được đưa ra ở Chương 10. Cuối cùng, những khoảnh khắc xuất thần sáng tạo nhất loé lên ở mỗi cá nhân hay tổ chức cũng sẽ bị tiêu tan đi nếu chúng không được môi trường khuyến khích phát triển. Chương 11 sẽ phác thảo ra những yếu tố cốt lõi và Chương 12 sẽ tổng kết những ý tưởng cốt lõi đó.

10. Hành trình đó có hiệu quả khi những khoảnh khắc xuất thần được công khai?

Kế hoạch của tôi đang bị xé ra thành nhiều mảnh nhỏ sau buổi trưa hôm nay.

--James Watson, The Double Helix

Đừng bao giờ lơ là trong việc kiểm chứng những suy luận của bạn.

-- Ts. Joseph Bell

Hai nhà khoa học xã hội với những ý tưởng về con đường lây lan của bệnh tật đã hiểu chuyện gì đang xảy ra sau khi họ trải nghiệm sự bùng nổ sáng tạo: phản ứng từ “những người thân quen” và đồng nghiệp của họ bắt nguồn từ cái “quá rõ ràng” đến cái “thật điên rồ”.

Sau 5 năm nghiên cứu mối quan hệ giữa mạng lưới xã hội và sức khỏe, Nicholas Christakis đến từ trường Harvard và James Fowler đến từ Đại học California- San Diego đã đi đến một kết luận dường như vô cùng đơn giản. Vợ của Christakis rất lo lắng khi nghe tin chồng mình và các đồng nghiệp nộp đơn xin tài trợ 11 triệu đô-la Mỹ từ những người nộp thuế để nghiên cứu vấn đề dường như đã có câu trả lời quá rõ ràng: Liệu những người bạn có ảnh hưởng tới những người bạn? Có sự tranh cãi gì về vấn đề này cơ chứ? Nó có thể có câu trả lời nào khác đây? Nhưng, sự lo lắng của bà đã không cần thiết vì những phát hiện của các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng rất nhiều đồng nghiệp của họ nghĩ rằng họ là những người khó hiểu.

Họ không thể chấp nhận bệnh béo phì và các vấn đề sức khỏe của người khác “lây lan” giữa những người bạn.

Christakis và Fowler đã hợp tác cùng nhau trong nghiên cứu xã hội học và sức khỏe với các phát hiện nhằm giải thích mối liên kết giữa các mối quan hệ xã hội và sức khỏe. Họ khẳng định rằng mọi điều liên quan tới sức khỏe đều bị ảnh hưởng từ những người bạn của chúng ta, trừ màu mắt và thứ tự sinh ra. Điều đó có nghĩa là, khả năng mắc bệnh béo phì, hút thuốc hay thậm chí mụn trứng cá, chiều cao và bệnh đau đầu đều có thể liên quan tới những người chúng ta đã tiếp xúc.

Hai nhà nghiên cứu tiếp cận “câu hỏi hiển nhiên” theo các cách rất khác nhau. Khi làm việc với các bệnh nhân đang hấp hối, Christakis hiểu ra cái gọi là “ảnh hưởng của người góa vợ”, quan sát lần đầu ảnh hưởng này được phát hiện lần đầu trong những mô tả y học công bố vào năm 1858. Giờ đây, với sự ủng hộ ngày càng gia tăng của các công trình nghiên cứu, nhận định của hai nhà nghiên cứu rằng “không bao lâu sau khi người bạn đời lâu năm của mình qua đời, người chồng/vợ cũng sẽ qua đời chỉ trong vòng một năm sau đó” đã được chấp nhận rộng rãi. Trường hợp của William Buckley và Richard Nixon là ví dụ; người chồng đã chết trong vòng một năm sau khi vợ mình qua đời. Fowler đã hoàn thành luận án tiến sĩ tại trường đại học Harvard về chủ đề những tương tác xã hội ảnh hưởng như thế nào tới cách những cử tri bỏ phiếu cho đại biểu của mình. Khi hai ông gặp nhau tại Harvard, họ chia sẻ quan điểm chung và cùng nhau tiến hành cuộc nghiên cứu về mối quan hệ này, và tạo ra những đường link chia sẻ video giữa hai nơi làm việc của họ ở hai đầu đất nước.

Năm 2003, hai nhà nghiên cứu đã xin tài trợ 25 triệu đô-la để nghiên cứu xem làm thế nào những mối quan hệ xã hội và các mạng lưới có thể tác động tới sức khỏe. Khoản tiền này được các nhà tài trợ xem là quá nhiều và dự án nghiên cứu này dường như sắp bị ném vào thùng rác. Nhưng các nhà khoa học đầu khoản này đã may mắn khi Christakis đặt ra một câu hỏi tại sao một thị trấn nhỏ tại Massachusetts lại có thể giữ chân được rất nhiều người định cư lại trong khi những thị trấn khác lại đang mất dần dân số của mình. Ông đã nói chuyện với một phụ nữ, người đã thực hiện cuộc nghiên cứu lâu dài về bệnh tim của những người định cư tại Framingham, Massachusetts. Bà có dữ liệu về căn bệnh này từ trước năm 1948 về hầu hết 15.000 người trong thị trấn. Dữ liệu nghiên cứu ban đầu, trên những trang giấy màu xanh bao gồm những thông tin sức khỏe của người tham gia cũng như những yêu cầu dường như thưởng vô phạt vào cuối tờ mẫu: “Hãy nêu tên một người bạn thân, người có thể tìm thấy bạn trong mọi tình huống.” Đối với hai nhà khoa học xã hội, những dữ liệu trong vòng 30 năm này đã giúp làm sáng tỏ mối liên kết giữa các mối quan hệ xã hội và sức khỏe tốt hơn việc họ giành được khoản trợ cấp 25 triệu đô-la để tìm kiếm mà thất bại.

Sử dụng dữ liệu nghiên cứu của Framingham, họ có thể ghi lại bệnh béo phì của những người tham gia và những người bạn của họ trong vòng hơn 30 năm qua. Năm 2009, họ công bố thành quả của mình dựa trên dữ liệu thu được từ năm 1971-2003 về một số nhóm người dân bản xứ cũng như những người định cư mới và những người khác đã được đề cập trong cuộc nghiên cứu này (những người bạn). Kết quả cho thấy những người béo phì có nhiều khả năng có nhiều bạn bè cũng mắc bệnh béo phì trong cùng thời điểm như họ. Nói cách khác, những kết luật hiển nhiên như kết luận của vợ Christakis

– những người bạn ảnh hưởng tới những người bạn – làm rung chuyển cộng đồng nghiên cứu vì nó áp dụng khái niệm rằng mạng lưới xã hội tác động đến những căn bệnh không lây nhiễm. Về bản chất, Christakis và Fowler cho rằng “sự lây lan trực tiếp” của căn bệnh không lây nhiễm này có thể xuất hiện với những căn bệnh liên quan tới hút thuốc, uống rượu ảnh hưởng đến tình trạng suy giảm sức khỏe. Kết luận cuối cùng là: chúng ta làm giống những gì bạn bè chúng ta làm. Hai nhà khoa học này đã tạo ra một lý thuyết mới, thay đổi rất nhiều suy nghĩ cố hữu của đồng nghiệp, và hiển nhiên “nó quá rõ ràng” đối với những người không làm việc trong lĩnh vực y tế và sức khỏe.

NÓ CÓ Ý NGHĨA GÌ KHÔNG?

Rõ ràng là một khoảnh khắc xuất thần mang tính quyền năng, nhưng để trải nghiệm sự hân hoan thực sự, như Seneca đã nói, chúng ta cần phân tích nguồn gốc của vấn đề để kiểm tra xem liệu có sự nhầm lẫn nào không. Đây là một giai đoạn trong hành trình xuất thần khi ý tưởng được thông báo công khai để mọi người có thể đánh giá tính hữu dụng của nó. Nếu trải nghiệm xuất thần sáng tạo hay thấu hiểu kia loé lên để thay đổi tư duy hoặc hành vi lâu dài, chúng ta cần phải đánh giá và xác minh chúng trong một trường hợp hay tình huống cụ thể, điều đó đòi hỏi tư duy logic và sự kích hoạt của bán cầu não trái. Như Chương 9 đã đề cập tới, những khoảnh khắc xuất thần xảy ra khi chúng ta kết nối những điểm đơn lẻ lại, khi bức tranh tổng thể đã rõ ràng, và khi các bài học trở nên khái quát hơn thay vì cụ thể. Nhưng ở thời điểm đó, nếu khoảnh khắc xuất thần kia vẫn giữ nguyên kết quả, những giá trị chúng mang lại sẽ trở nên rõ ràng và bền vững.

Câu chuyện của Christakis và Fowler không chỉ minh họa làm thế nào một khoảnh khắc xuất thần có thể xảy ra – kết nối “những mảnh vụn nhỏ lẻ” của thông tin và “xem xét xem điều gì chưa hiện hữu ở đây” – mà còn chỉ ra điều gì sẽ xảy ra khi khoảnh khắc xuất thần được công khai. Khoảnh khắc ấy sẽ phải đối mặt với sự kiểm chứng nghiêm túc nếu giá trị của nó vượt quá những yếu tố đơn thuần. Đây là giai đoạn hành trình xuất thần uốn cong khi chúng ta đặt câu hỏi “bạn có thể chứng minh được điều đó không?”

Trên hành trình tìm hiểu cấu trúc DNA, James Watson đã có những trải nghiệm lặp đi lặp lại cảm giác hoàn toàn hân hoan, sáng rõ và sau đó lại là thất vọng.

Khi chiếc kim giờ đồng hồ chỉ vượt quá nửa đêm, tôi càng trở nên hài lòng hơn... với những phát hiện và kinh ngạc của mình, câu trả lời thực sự rất thú vị. Tôi đã ngủ trong trạng thái thật hạnh phúc trong hai tiếng liền. Nhưng chỉ trong khoảnh khắc ngắn ngủi, nỗi sợ hãi bao trùm lên tôi với ý nghĩ rằng ý tưởng tuyệt vời kia có thể là một sai lầm.

Chưa đầy 12 tiếng sau, ý tưởng ấy bị “xé tan thành mảnh vụn”. Khoảnh khắc bừng ngộ kia có thể vỡ tan trong tích tắc. Vì vậy, việc kiểm tra giá trị, đánh giá và thậm chí là công khai ý tưởng đó với các khán giả thông thái là một việc làm rất quan trọng. Watson và hai nhà nghiên cứu mạng lưới sức khỏe – xã hội đã cùng kiểm tra những ý tưởng sáng suốt của mình, những khoảnh khắc xuất thần – xem liệu chúng có phát huy hiệu quả, có giá trị và đã được xem xét kỹ lưỡng hay chưa. Khi một khoảnh khắc xuất thần sáng tạo tạo ra được một tri thức mới hay khi “những chi tiết đơn lẻ” được liên kết

theo những cách mới mẻ, nó có thể hoặc phá tan hoặc mở rộng cách mọi người hành xử và suy nghĩ về điều gì đó đã tồn tại từ trước rồi.

BỐN CÁCH KIỂM TRA

Có 4 cách phổ biến để kiểm tra xem đó có phải là một khoảnh khắc xuất thần thực sự. Cách kiểm tra trước tiên là kiểm tra những ý tưởng dựa trên những lý thuyết đã có từ trước. Thuyết Tương đối rộng của Einstein được kiểm tra cuối cùng bởi Arthur Stanley Eddington, thư ký Hội thiên văn học Hoàng Gia Anh, tại Nam Phi, tháng 5, 1919. Điều này cũng xảy ra trong thực tế: Một một cầu thủ bóng đá bóng bầu dục “thử nghiệm” những khoảnh khắc xuất thần của mình vào ngày diễn ra trận đấu; một thám tử xác định những bằng chứng dựa vào giả thuyết về việc làm thế nào và ai là người liên quan tới việc gây ra tội ác.

Cách kiểm tra thứ hai gần giống với cách kiểm tra dựa trên lý thuyết trên nhưng lại quan tâm nhiều tới những phản ứng từ những người có tri thức uyên bác. Einstein đã được Michele Besso và những đồng nghiệp khác đánh giá những ý tưởng của mình. Lãnh đạo các tổ chức có một ban giám đốc; các giáo sư có đồng nghiệp trong cùng lĩnh vực để đánh giá cho mình. Việc mở rộng ý tưởng vượt khỏi phạm vi một cá nhân đơn lẻ, trong cùng lĩnh vực, đã khiến ý tưởng ấy trở nên công khai và củng cố quá trình xem xét kỹ lưỡng ý tưởng đó.

Cách kiểm tra thứ ba rất đơn giản. Chúng ta có thể giải thích những khoảnh khắc xuất thần của mình, những gì đã học hỏi được hay giải quyết được dựa trên những người không có kinh nghiệm hay tri thức về lĩnh vực của mình không? Vợ của Christakis đã cảm thấy kết

luận của chồng mình: “những người bạn ảnh hưởng tới những người bạn” là rất hiển nhiên đến nỗi bà không thể hiểu tại sao chồng mình phải cần đến hàng triệu đô-la Mỹ để đi tìm câu trả lời. Ý tưởng thật đơn giản (mặc dù không muốn nói là đơn giản thái quá) và bà “hiểu được”, mặc dù không có nhà nghiên cứu nào trước Christakis và Fowler từng tạo ra được mối liên hệ về căn bệnh không lây lan giữa những người bạn.

Cuối cùng, một số người kiểm tra giá trị của những khoảnh khắc xuất thần “trong chiếc gương chiếu hậu”. Khi nhìn lại đằng sau những việc tổ chức mình đã làm, liệu họ có nhận ra được điều gì đó về tổ chức mình mà họ chưa từng biết trước đây? Họ có thể sẽ học được hoặc giải quyết được các vấn đề bằng cách sử dụng lối suy nghĩ sáng tạo nhưng lại không nhận thức đầy đủ về vấn đề đó cho tới khi chúng được nhìn nhận lại. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng cách kiểm tra.

Kiểm tra dựa trên lý thuyết

Việc tạo ra một lý thuyết mới không giống như việc phá hủy một ngôi nhà cũ và kéo sập một tòa nhà chọc trời. Nó giống như trèo lên một ngọn núi, ngắm những khung cảnh mới và rộng lớn hơn, khám phá ra những mối liên hệ bất ngờ giữa những điểm bắt đầu và môi trường rộng lớn xung quanh hơn. Nhưng mặc dù tại thời điểm bắt đầu, những chi tiết đơn lẻ này đã tồn tại, được xem là những phần rất nhỏ bé trong quan điểm rộng lớn của chúng ta, và được chúng ta nhận ra trên hành trình phiêu lưu của mình.

-- Albert Einstein (Sự tiến triển của Vật lý học)

Đại úy Linda Scown được đề bạt làm Giám đốc trại giam Hạt Ada sau 26 năm làm việc ở Sở cảnh sát. Bà đã vượt qua gần 300 người dưới quyền mình sau 9 năm làm thám tử và 5 năm làm thanh tra. Suốt những năm đó, bà đã có được vài khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu, đặc biệt khi những khoảnh khắc ấy loé lên để giúp bà giải quyết những vụ phạm tội bạo lực, và bà đã kiểm tra những khoảnh khắc này dựa trên những lý thuyết có sẵn để xem làm thế nào có thể sử dụng những khoảnh khắc này.

Vào ngày 10 tháng 3 năm 2008, một đồng nghiệp của Dennis Lewis 45 tuổi đã đến nhà thăm ông khi thấy ông nghỉ làm. Người đồng nghiệp này đã phát hiện ra bạn mình chết trong phòng ngủ, khi vẫn đang ngồi trên ghế. Khi Scown vào nhà bằng cửa sau, bà bước qua căn phòng nạn nhân bị giết. Dường như có sự xáo trộn trong những hộp băng keo vương vãi trên sàn nhà và các đồ vật “không còn ở vị trí cũ” so với sự ngăn nắp của những vị trí khác của ngôi nhà. Bà “kết nối” sự quan sát của mình nhưng không nhìn thấy được mối liên hệ nào của các bằng chứng, ít nhất là những liên hệ ban đầu.

Không có vết máu nào trong phòng ngủ, nơi nạn nhân được tìm thấy. Do khổ người cao to của nạn nhân và vị trí của chiếc ghế, nữ thám tử đã không nhận ra ngay được rằng Dennis Lewis đã bị bắn vào đầu từ đằng sau bởi một khẩu súng nhỏ. Scown bắt đầu sắp xếp các chứng cứ, xây dựng nên giả thuyết rằng người đàn ông này đã bị giết ở đâu đó rồi mới được mang vào phòng ngủ. Trong trường hợp này, có ba nguồn chứng cứ quan trọng hiện trường vụ án, nạn nhân và nghi phạm có thể giúp bà tạo ra được giả thuyết ban đầu về chuyện gì đã xảy ra.

Hiện trường vụ án. Luminol là chất hóa học phản ứng với protein trong máu. Khi đội điều tra phun chất này vào mọi góc ngách của ngôi nhà, nó cho thấy người đàn ông này đã bị giết trong phòng khác rồi mới bị kéo sang phòng ngủ, nơi dàn dựng hiện trường giết người. Ngôi nhà đã bị xóa sạch dấu vết, vì thế nhóm điều tra thu được rất ít bằng chứng về tội ác, nhưng vẫn lý giải được sự lộn xộn không liên tục ở căn phòng xảy ra vụ án và những vị trí ngăn nắp khác của ngôi nhà. Như Scown đã nói, “khi anh phun luminol lên, nó sẽ tái hiện được hiện trường khủng khiếp của vụ án.”

Nạn nhân. Mảnh ghép thứ hai của bài toán đố này là nạn nhân. Những thám tử xem xét nạn nhân ở các yếu tố như hành vi nguy hiểm hay những thói quen khác. Nhóm thám tử đã biết được từ hàng xóm và đồng nghiệp của nạn nhân rằng nạn nhân là một người cha “rất tận tụy, độc thân nuôi con, rất nghiêm khắc và gần đây đã trừng phạt con trai mình.” Hình phạt gần đây với con trai của nạn nhân có liên quan tới súng, vì vậy, Scown nghĩ rằng cậu con trai có thể là một nghi phạm.

Nghi phạm. Scown đã thu thập rất nhiều thông tin về cậu con trai của nạn nhân trước khi các thám tử phỏng vấn cậu ta. Từ những nguồn tin khác, bà biết rằng, cậu con trai này “có vấn đề gì đó căng thẳng”. Cậu ta không hòa hợp được với bố mình từ lâu rồi, và gần đây cậu bị ông bố trừng phạt. Cuối cùng, cậu ta (và chiếc xe tải của bố) đã biến mất suốt hơn một tuần. Điều này khiến Scown và những thám tử khác bắt đầu nghĩ rằng có thể cậu ta liên quan đến điều gì đó trước khi trở thành kẻ giết người.

Theo tường trình của cậu con trai đang trên đường chạy trốn vào thứ Haihai, hai ngày sau cái chết của cha mình, vào tối thứ Bảy, cậu

ta đã bị bắt tại miền Tây Oregon sau khi cảnh sát đuổi bằng ô tô rồi chạy bộ theo cậu. Điều này càng làm rõ hơn giả thuyết của Scown, nhưng bà vẫn còn thiếu bằng chứng trực tiếp – nhân chứng, vũ khí giết người, lời thú nhận – để kiểm nghiệm giả thuyết người con trai đã giết bố mình. Khi cậu ta trở về Idaho, các thám tử vẫn không thu được những bằng chứng cụ thể nào, vì vậy, họ đã nói chuyện với cậu ta.

Khi chúng tôi ngồi và nói chuyện với cậu bé, chúng tôi chẳng thu được điều gì. Chúng tôi không có bất cứ lý lẽ gì... Điều quan trọng là phải hiểu càng nhiều càng tốt về tình huống trước khi phỏng vấn nghi phạm, vì nghi phạm sẽ nói dối. Vì thế đây là một trò chơi trí tuệ, vạch mặt sự dối trá... Cậu con trai có thể là một giả thuyết. Bạn cũng có thể nghĩ tới giả thuyết khác, chẳng hạn như đây chỉ là một trường hợp ngẫu nhiên.

Trong trường hợp của bà, một khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu đã kéo những mảnh ghép rời rã lại với nhau, khoảnh khắc ấy đến từ một buổi trò chuyện với một trong những người bạn của cậu bé. Người bạn này cho biết Derek đã kể cho cậu ta nghe về hành động giết bố của mình. Ông bố là người rất đúng giờ, và Derek biết bố sẽ chờ cậu ở cửa lúc 6 giờ sáng. Cậu ta đã ném một hộp đựng đồ cứu thương xuống đất, trong căn phòng giết người, vì biết rằng bố mình sẽ bừng tức lên vì sự lộn xộn và sẽ nhặt hết chúng lại. Theo bạn của cậu bé, đó là khi cậu lập kế hoạch bắn vào đầu bố mình từ phía sau. Lúc này, bà đã hiểu tại sao căn phòng giết người kia lại bị lộn xộn như vậy. Như Scown nói, “khoảnh khắc xuất thần loé lên khi bạn của cậu bé đưa cho chúng tôi mẩu vụn thông tin hóc búa mà chúng tôi

không biết – đó chính là mấu vụn về một kế hoạch được chuẩn bị từ trước.” Nó củng cố thêm cho giả thuyết của bà.

Trong trường hợp này, giả thuyết đã đúng. Sự bùng nổ có ý nghĩa ngay cả khi nó được kiểm chứng công khai. Derek Lewis bị kết án tù chung thân.

Kiểm tra dựa vào các đồng nghiệp: Besso sẽ nói gì?

Albert Einstein tin tưởng Michele Besso có thể giúp đỡ ông vượt tới khoảnh khắc xuất thần của việc thấu hiểu vấn đề vẫn còn tăm tối về không gian và thời gian. Những cuộc tán bộ và trò chuyện có ý nghĩa rất lớn đối với Einstein, và ông đã làm rõ vấn đề ngay ở tiểu luận khoa học đầu tiên trong “Năm thần kỳ” của mình, tiểu luận không đề tên bất cứ tài liệu tham khảo nào ngoài lời cảm ơn dành cho Besso .

Besso và rất nhiều đồng nghiệp sau ông đã giúp Einstein đánh giá xem liệu những khoảnh khắc xuất thần Einstein đã trải nghiệm có giá trị hơn những suy nghĩ ban đầu hay không. Họ đã thử nghiệm và giúp Einstein củng cố thêm sự tinh tế trong những giả thuyết của ông. Trong trường hợp của Besso, chúng ta hiểu rằng vai trò của ông là lắng nghe, thực sự là một ban thẩm định chứ không phải là một người tạo ra những thử thách cho những bình luận và dẫn giải của Einstein. Trong một lá thư viết tay tháng 8/ 1918, Besso đã khẳng định rằng Einstein đã đánh giá quá cao ý nghĩa những quan sát của ông. Ông cảm thấy bản tường trình của mình “cẩu thả” và ông không nhìn ra được hậu quả của những điều mình đã nói, trong khi Einstein lại có thể sử dụng những bình luận đó. Ông nói rằng ông xem Einstein là một đôi cánh đại bàng trong khi mình chỉ là một chú

chim sẻ. “Dưới đôi cánh của đại bàng, chú chim sẻ có thể bay cao hơn.”

Tuy nhiên, Besso đại diện cho kiểu ban thẩm định cần có khi chúng ta muốn kiểm tra khoảnh khắc xuất thần của mình – ai đó được tin cậy và có thể hiểu vấn đề đó để có thể kiểm tra nếu chúng không đủ bền vững. Một trong những ban thẩm định của tôi là một người tôi gọi là “người đàn ông thông tuệ nhất tôi từng được biết.” Anh ta có khả năng tư duy logic và sử dụng những ý tưởng sáng suốt; khi tôi tới chỗ anh ta với một ý tưởng cường điệu, tôi tin rằng anh ta sẽ kiểm nghiệm ý tưởng đó chứ không phải là đánh giá tôi. Anh ta sẽ sử dụng khả năng thỏa thuận của mình và đánh giá giá trị của sự sáng tạo hoặc “xé nó ra thành các mảnh vụn,” như James Watson thường trải nghiệm. Trong quá trình này, các ý tưởng được củng cố hơn nếu tôi có thể giải quyết được những câu hỏi khinh miệt của anh ta.

Nhưng khi phản ứng của các đồng nghiệp không mang tính chất hỗ trợ, cách chúng ta giải quyết với những phản ứng này có thể ảnh hưởng tới những gì đang xảy ra với những khoảnh khắc bùng nổ.

Ở một khía cạnh nào đó, việc kiểm tra các ý tưởng dựa vào đồng nghiệp như Besso gần giống với cách kiểm tra dựa trên lý thuyết. Nếu các đồng nghiệp lại phát triển các giả thuyết và kết quả của một khoảnh khắc xuất thần sáng tạo ngược lại với những giả thuyết này, chúng ta sẽ gặp khó khăn. Steve Lekson, nhà khảo cổ học đến từ Đại học Colorado, có một lý thuyết mà không nhiều người muốn mua. Ông có quan điểm trái ngược với phần lớn đồng nghiệp khi lập luận rằng người Anasazi đến nhập cư ở New Mexico từ khoảng những

năm 900 đến năm 1150, di cư từ phía bắc và phía nam, dọc theo kinh tuyến 108 trải dài 400 dặm từ Sacred Ridge ở Colorado đến Aztec Ruins và Chaco Canyon ở New Mexico, xuôi về phía nam băng qua biên giới đến Paquime, Mexico. Ông chỉ ra những đặc điểm điển hình của nghệ thuật kiến trúc, những mái vòm cong, những khối hình điêu khắc nổi tại những khu vực rộng lớn như những bằng chứng cho sự khẳng định của mình. Cuốn sách gần đây nhất của ông, Meridian Chaco (Kinh tuyến Chaco), không giống với bất kỳ cuốn sách giáo khoa nào khi cảnh báo các độc giả: “Cuốn sách này không dành cho những trái tim yếu ớt, hay cho những người mới vào nghề. Nếu anh là một nhà khảo cổ học thực hành mắc phải chứng tăng huyết áp, hãy dừng lại ngay. Hãy đọc cái gì đó an toàn hơn.”

Chẳng dễ gì để trở thành một Don Quixote trong việc thay đổi những ý tưởng hay lý thuyết đã có nền tảng vững chắc và được chấp nhận rộng rãi. Lekson nói rằng ông đang tìm kiếm cách “liên kết những điểm rời rạc” và tạo ra một giả thuyết mới về việc làm thế nào và tại sao tổ tiên con người lại phải di cư. Ông lập luận rằng mảng khảo cổ học khu vực Tây Nam của mình đã sử dụng cách tiếp cận đánh giá xã hội Pueblo “giống như những nền văn hoá trong những chiếc đĩa petri của phòng thí nghiệm.”. Thay vì sử dụng cách tiếp cận đã được chấp nhận từ lâu, ông đưa ra lí lẽ bác bỏ “sự đánh giá từng phần ” việc tìm hiểu “cuộc càn quét vĩ đại” của lịch sử bằng cách liên kết những chi tiết rời rạc. Bằng việc xem xét từng phần thay vì lập luận về một “bức tranh toàn cảnh”, các vấn đề do các nhà khảo cổ học đặt ra có thể không đúng, hoặc tồi tệ hơn là “hoàn toàn vô nghĩa”.

Có thể Steve Lekson là học giả giỏi nhất trong lĩnh vực khảo cổ học miền Tây Nam. Những tác phẩm kinh viện của chúng ta chịu ảnh

hưởng từ việc biến những điều thú vị trở nên ngu ngốc và nhàm chán. Nhưng Steve không gặp phải vấn đề này. Ông suy nghĩ vượt ra khỏi những nguyên tắc chuẩn mực, và phần lớn chúng ta đều lòng sục những ý tưởng của ông... Điều cuối cùng tôi muốn nói, cá nhân tôi nghĩ rằng ý tưởng (của Lekson) về Kinh tuyến Chaco giống như một con ngựa già.

-- David Phillips, người phụ trách ngành khảo cổ học

Bảo tàng Nhân học Maxwell, Đại học New Mexico

Những nhà phê bình phương pháp của Lekson cũng giống Tiến sỹ Phillips, người gọi những ý tưởng của Lekson là “một con ngựa già” bất đồng dữ dội với cách Lekson liên kết các chi tiết rời rạc lại với nhau. Thông thường, khoa học tiến lên phía trước nhờ vào việc kiểm nghiệm và thử thách bất kỳ sự khẳng định hay giả thuyết nào. Việc đưa ra những giả thuyết sai sẽ từng bước xóa bỏ những giải pháp thay thế có thể, để hình thành một lý thuyết chắc chắn hơn. Lekson đã đi con đường khác hẳn, khiến cho việc chứng minh những ý tưởng của mình trở nên khó khăn hơn. Trong một số trường hợp, việc kiểm tra dựa vào những đồng nghiệp của mình là nguy hiểm, nhưng như Lekson nói, suy nghĩ của ông trở nên nhạy bén hơn khi ông phải bảo vệ những luận điểm của mình.

Kiểm nghiệm một ý tưởng dựa vào người khác tương tự như Besso không phải lúc nào cũng là sáng suốt, như trong trường hợp của Lekson. Một ban thẩm định – một hay một vài người được tin tưởng, nhưng là những cố vấn trung thực – có thể trở nên rất quan trọng trong việc hiểu những ẩn ý của ý tưởng. Nhà Biên tập Biên tập viên đồng thời là một doanh nhân, ông Joshua Speed, đã hoạt động với tư

cách là người thẩm định, người bạn thân thiết của Abraham Lincoln. Bạn của Charles Darwin, Joseph Hooker, một nhà thực vật học, có thể thử nghiệm và giúp làm sắc bén suy tư của Darwin về sự tiến hóa. Hình như Hooker cũng sớm nhận ra bản chất và những ám chỉ gây tranh cãi trong những ý tưởng của Darwin, cho biết ông cảm thấy “việc đơn giản tin vào sự tiến hóa dường như giống với việc thú nhận mình là một kẻ giết người.”.

Barack Obama có thể đã trung thành với nhiệm kỳ của mình ở Thượng viện tiểu bang Illinois, chứ đừng nói đến chức tổng thống, để gặp một nhóm bạn vào cuối năm 2002 khi ông đề xuất khả năng chạy đua vào Thượng viện Liên bang. Với vai trò là một tân Thượng nghị sĩ tiểu bang, ông kêu gọi bạn bè và đồng nghiệp mình nói về cuộc chạy đua tiềm năng vào Thượng Viện Hoa Kỳ. Theo các báo cáo của Business Week và New York Times, ban đầu, những chuyên gia tư vấn của Obama đã cố gắng khuyên ông không nên tham gia vào cuộc tranh cử chiếc ghế trong Thượng Viện. Sau khi mất khả năng chạy đua vào Hạ viện Mỹ, nguồn lực tài trợ và tiếng tăm của ông bị giảm sút. Thực hiện chiến dịch này sẽ khiến ông không có nhiều thời gian dành cho gia đình nữa, và chẳng người bạn nào nghĩ ông có thể thắng cử.

Nhưng Obama đã trình bày kế hoạch ông nghĩ là đáng giá để chạy đua vào Thượng Viện. Ý tưởng “nửa công khai ” ban đầu, mà theo Valerie Jarrett, người bạn và cố vấn của ông, thật là sáng suốt. Ông đã giành được sự ủng hộ của một Thượng nghị sĩ chủ chốt trong bang, nhân tố ông đã thiếu trong suốt quá trình chạy đua vào Hạ viện. Ông đã suy nghĩ về những thách thức tài chính và muốn một người có nhiều kinh nghiệm sâu sắc trong lĩnh vực kinh doanh

(chính là Jarrett) giải quyết vấn đề gây quỹ và quản lý tài chính. Cuối cùng, ông hứa với vợ mình rằng, nếu ông thua, ông sẽ kiếm một công việc “bình thường” trong khu vực kinh tế tư nhân và chẳng bao giờ tham gia chính trường nữa. Nhóm bạn ông đã gặp và thảo luận về những lập luận của ông, cả ủng hộ và phản bác, và cuối cùng đều đồng ý rằng, ông nên tham gia tranh cử. Dù vậy, nhiệm vụ chủ chốt của nhóm là phải thắng thắn để thử thách và chất vấn những tiền đề cho chiến dịch tranh cử, xem đó là nhiệm vụ cốt yếu theo kiểu Besso với tư cách là những cố vấn cho một chính khách.

Thay đổi một chính sách đã tồn tại trong nhiều thập kỷ cho 1,9 triệu công chức viên chức nhà nước người lao động tưởng như là một nhiệm vụ bất khả thi. Nhưng nếu bạn muốn biết người ta có thể thực hiện thay đổi này điều đó diễn ra như thế nào, và sự bùng nổ đóng vai trò ra sao, hãy trò chuyện cùng ông Trần Anh Tuấn, Viện trưởng giám đốc Viện Khoa hHọc Tổ chức trực thuộc Bộ Nội vụ Việt Nam.

Chính sách cán bộ dân sự truyền thống của chính phủ là tổ chức kiểm soát các kỳ thi “công chức” được tổ chức hàng năm cho gần 2000 người, những cá nhân đang cố gắng tìm kiếm một vị trí trong tổ chức của họ. Không may, Tuy nhiên các kỳ thi này thường được tổ chức một cách chiếu lệ, ít liên quan đến trình độ chuyên môn của những người muốn thi vào các vị trí tuyển dụng, hoặc thi nâng cấp, chuyển việc. cá nhân đối với công việc, phụ thuộc nhiều vào thẩm quyền của những người trong tổ chức hoặc họ phải chuyển sang công việc mới. Điều này đó hoàn toàn không có lợi cho sự phát triển trong tương lai phát triển của đất nước. Viện của Ông Tuấn đã phải đối mặt với thách thức phải tìm ra đưa ra giải pháp để tăng cường năng lực của đội ngũ cán bộ công chức nhà nước. Và mặc dù các nhà

lãnh đạo Bộ và Quốc hội muốn điều này được thực hiện mau chóng, song đó không phải là thứ mà đồng nghiệp của ông Tuấn các cán bộ cấp dưới lại không mấy hào hứng với dự án đổi mới này cảm thấy thích thú.

Mất Sau một năm nghiên cứu cách làm của nhiều quốc gia khác, ông Tuấn và các đồng nghiệp vẫn cảm thấy thật khó đưa ra đáp án cho bài toán này khẩn để tiếp cận vấn đề. Sau nhiều cân nhắc kỹ lưỡng, ông đã tìm ra chọn một giải pháp; đó là kết hợp các hệ thống đã có mặt tại Việt Nam với phương pháp tiếp cận mà ông đã học hỏi được từ bên ngoài đó là kết hợp cách làm truyền thống của hệ thống các hệ thống công chức tại Việt Nam với các phương pháp, cách thức tổ chức học từ nước ngoài. Điều này có thể khiến các cá nhân bên ngoài lãnh thổ Việt Nam sửng sốt Cách làm này có thể không xa lạ với các nước khác, song lại hoàn toàn mới mẻ đối với Việt Nam. Sự thực, ông Tuấn cũng nói thừa nhận rằng phương án này ý tưởng này đó không giống thông lệ của bất cứ hệ thống bất cứ một hệ thống nào mà ông từng nghiên cứu.

Có được Sở hữu “khoảnh khắc xuất thần” của riêng mình để đưa ra được giải pháp chưa phải là tất cả. là điều thật xúc động, song ông Tuấn nhận ra mình còn phải đối mặt với một thử thách khác, mới đó là làm sao khơi dậy sự xuất thần của những người khác nữa. Thuyết phục các nhà lãnh đạo (những người muốn mau chóng thực hiện dự án đổi mới này công việc) là một chuyện, thuyết phục các đồng nghiệp, những người trực tiếp triển khai hệ thống, lại là một chuyện khác. Chính vì vậy, ông Tuấn quyết định bắt đầu từ các đồng nghiệp. Ông trình bày với giải thích cho họ các nhà quản lý đồng cấp về ưu điểm, và nhược khuyết điểm và lợi ích của việc kết hợp

cách thức xác định vị trí việc làm và cơ cấu công chức theo chức danh, ngạch theo cách truyền thống và cách thức hiện đại. hai hệ thống cũng như bàn về lợi ích của chúng.

Sau đó ông đề cập đến Cuối cùng ông đã kiểm soát được những yếu tố vấn đề nhạy cảm của dự án như trong việc giải pháp cho giải quyết các công chức lâu năm cũ không đủ năng lực đảm đương nhiệm vụ mới, những người dường như không có ý định bồi dưỡng thêm chuyên môn và nghiệp vụ, song lại là những người đã có nhiều đóng góp nhiều cho đất nước từ những thời kỳ trước sau chiến tranh. Khi các thành viên Một khi những cá nhân chủ chốt thực hiện hệ thống đã nhận thấy được giá trị của phương pháp tiếp cận mới này, ông Tuấn sẽ chủ trì bắt đầu việc xây dựng phác thảo dự luật Công chức và quan sát xem liệu nó có thể được giám sát việc trình Dự luật này lên các Ủy ban của Quốc hội và tiến tới đưa ra thảo luận tại Quốc hội Ủy ban hay thậm chí là Quốc hội phê duyệt hay không. Một khi các đồng nghiệp của ông Tuấn đã đồng tình và ủng hộ cách làm mới, việc triển khai dự án đổi mới này sẽ thuận buồm

xuôi gió hiểu được giá trị mà hệ thống mới mang lại, mọi thứ sẽ đi vào đúng guồng quay của nó.

Khi chúng ta kiểm tra những khoảnh khắc xuất thần, ban thẩm định – gần ngay trước mặt hoặc rất xa xôi – sẽ trở thành yếu tố then chốt trong việc quyết định xem ý tưởng ấy có khả năng trở thành chất xúc tác cho hành động hay không. Thậm chí ngay cả khi khoảnh khắc xuất thần ấy phải đối mặt với những thách thức lớn, giống như ý tưởng của Lekson về kinh tuyến thứ 108, bằng việc công khai ý tưởng và giải quyết các thách thức, nó có thể trở nên mạnh mẽ hơn (hoặc bị xóa bỏ, như trường hợp của Watson). Tuy nhiên, cần phải

thử nghiệm một cách khác để xem ý tưởng ấy có thực dễ hiểu hay không.

Kiểm tra với một Nữ bồi bàn

Lịch sử chỉ ra rằng những giải pháp tốt nhất cho các vấn đề khoa học là đơn giản và thông minh... bộ khung khái niệm sau cùng nói chung là rất đơn giản.

--Jeff Hawkins

Thật khó có thể hiểu được ngành điện báo không dây. Nguồn gốc của điện báo gần giống như một con mèo dài đuôi. Anh kéo cái đuôi ở New York, và nó kêu ở tận Los Angeles. Đánh điện không dây cũng tương tự như vậy, chỉ khác ở chỗ, nó không phải là con mèo.

-- Cách diễn đạt của Albert Einstein

Một trong những cuộc họp chương trình tọa đàm độc nhất vô nhị ở Hoa Kỳ là cuộc hội thảo thường niên về Công Nghệ, Giải trí và Thiết kế (TED), được tổ chức tại Long Beach, California và các địa điểm chọn lọc khác được chọn nằm bên ngoài nước Mỹ (Oxford, Vương quốc Anh và Ấn Độ). Người ta đã mời khách tham gia cuộc họp bằng Khách muốn dự phải có giấy mời; và có hơn 1000 hàng nghìn người đã tham gia và nghe theo dõi các bài phát biểu của các nhà lãnh đạo có tư tưởng độc đáo khiêu khích và sáng tạo hàng đầu trên thế giới. Mỗi bài giới thiệu không kéo dài quá 18 phút, và rất nhiều bài trình bày hay nhất trong số đó đã trở nên quen thuộc trên trang web YouTube. Các cuộc tọa đàm xoay quanh những chủ đề rộng lớn, từ khoa học an thần tới lý thuyết loài khỉ sống dưới nước, từ nghệ thuật “soi rọi vào bản thân” tới suy nghĩ của một kẻ giết người. Tất cả những

bài tham luận này đều được thực hiện bởi các chuyên gia, những người đã cống hiến cả cuộc đời để nghiên cứu, giảng dạy và viết về các lĩnh vực của khoa học, kết quả tích lũy của nhiều giờ và nhiều năm trời nỗ lực. Và họ chỉ có chưa đầy 20 phút để tạo ra những khoảnh khắc xuất thần và mang lại sự thông thái cho những người tham gia. Einstein, một trong những người giản dị nhất thế giới chắc sẽ thích cuộc họp này.

Rất nhiều người khẳng định rằng Einstein là một ví dụ về kiểu người dùng những lý giải đơn giản để giải thích cho những vấn đề phức tạp. Lời trích dẫn chú giải cho hệ thống “điện đàm không dây” của ông, cuộc cách mạng vĩ đại ngày nay, là một ví dụ điển hình. Thực ra, một trong những đồng nghiệp đồng thời là bạn thân của Einstein đã nói rằng một “khám phá khoa học sẽ không có giá trị gì trừ khi nó được có thể giải thích nó cho một cô bồi bàn ở quán bar”, một lời bình luận thường xuyên được gán nhầm lẫn cho Einstein. Nhưng về bản chất, đó chính là điều Einstein đã làm và những nhà giới thiệu trong buổi họp thường niên đã làm: biến những ý tưởng phức tạp trở nên đơn giản, nhưng không đơn giản tới mức thái quá – nói thì dễ, nhưng làm thì không dễ chút nào. Các nhà thiết kế công nghiệp và các nhà sản xuất sản phẩm cũng sẽ đồng ý với ý tưởng này. Một số sản phẩm có ảnh hưởng lớn lại là những sản phẩm dễ giải thích nhất cho những người không phải là chuyên gia. Chúng ta có thể không hiểu (hoặc không muốn hiểu) những sản phẩm kia có tác dụng gì, nhưng chắc chắn chúng ta “có được” thứ mọi người có như: máy quay có lớp kính chống nắng (chụp ra những bức ảnh tức thì); máy nghe nhạc Walkman (thiết bị nghe nhạc di động cá nhân); hệ thống GPS (cung cấp định hướng cho cá nhân); trọng lực (giúp tôi đứng vững trên mặt đất); tia Xquang, máy scan CAT, và MRIs (chụp

được các bộ phận bên trong cơ thể); và nhiều những phát minh khác nữa.

Như Bob Lokken, giám đốc điều hành của WhiteCloud WhiteCloud Analytics đã nói:, “Anh không biến những thứ phức tạp thành đơn giản bằng cách giải thích chúng tốt hơn; anh biến chúng trở nên đơn giản bằng cách ít phải giải thích về chúng.”

Kinh nghiệm với những kỹ sư phần mềm đã dạy Lokken rằng hiếm khi các hãng và các kỹ sư sản xuất ra những sản phẩm thực sự dễ tiếp cận cho người sử dụng. Thay vào đó, họ tạo ra những thứ mà ông gọi là “phần chính bên trong của phần mềm” đối với người sử dụng, thường thì hoàn toàn làm họ người dùng bị lấn áp và bối rối. Phương pháp tiếp cận của ông phản ánh cách làm của Einstein – nhằm biến mục đích của các phần mềm và cách thức sử dụng điều gì đó thành những thứ khiến cho một nữ bồi bàn có thể hiểu được. Theo ông, những chương trình phần mềm sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu nhà thiết kế chỉ đơn giản đưa ra cho người sử dụng cách làm thế nào nhìn được dữ liệu trong sơ đồ, thay vì chỉ cho họ cách làm thế nào xây dựng được những sơ đồ đó. Cũng có một số ít quan điểm đồng hóa, “nhiều khách hàng ngay lập tức ‘mua nó’ trong tình huống... mười tám bước dẫn đo và đổ sầm trước một sản phẩm.”

Cũng giống như Bob Lokken, tiến sĩ Vương Quaân Hoàng, người đồng sáng lập Công ty tư vấn của DHVP Economic Research, công ty điều hành website dịch vụ tư vấn kinh tế Việt Nam Vebimo.com, là một chuyên gia trong lĩnh vực toán học, phân tích tài chính và kinh tế vĩ mô, nghiên cứu những vấn đề phức tạp có thể khiến bất cứ ai cũng phải bối rối. Khi gNhưng khi phải giải thích những vấn đề phức tạp cũng những ý nghĩa ẩn sâu bên trong đó cho khách hàng,

thì cách thức mà ông Hoàng vẫn cũng sử dụng cách thức giống như với Einstein: đơn giản hóa mọi thứ vấn đề. Sau khi thành lập và điều hành một số công ty chuyên tư vấn về tài chính và chiến lược cho nhiều doanh nghiệp, cũng như thông tin cho các tập đoàn, các nhà đầu tư cùng các đơn vị và các cơ quan Nhà nước của chính phủ, dự án kinh doanh mới nhất của ông Hoàng là cung cấp ý kiến chuyên gia về tập trung vào giải quyết những vấn đề phức tạp nhất tồn tại trong môi trường kinh doanh bằng những ngôn từ hay khái niệm đơn giản và dễ hiểu nhất cho bất cứ mọi khách hàng nào, thậm chí kể cả cho cả những người bình thường nhất cũng có thể hiểu được. Và hơn ai hết, ông Hoàng hiểu được sự khó khăn trong việc đơn giản hóa và diễn đạt ngắn gọn về một vấn đề trong một vài từ phức tạp. Như ông nói, không có “sự tương quan giữa phức tạp và doanh thu”

Ông Hoàng đánh giá rất cao lời nhận định câu nói của một số tác giả, từ Blaise Pascal cho đến Mark Twain: “Tôi rất xin lỗi vì đã viết cho anh một lá thư dài như vậy, nhưng tôi không có thời gian để viết một lá thư ngắn”. Ông hiểu “viết một lá thư ngắn” khó đến như thế nào, do đó nên ông luôn khuyến khích những nhân viên mới của mình trau dồi khả năng viết những đoạn tin văn đăng tải trên website sao cho ngắn nhất nhưng vẫn đủ khả năng nắm bắt và truyền tải trọn vẹn thông tin chính. Giống như các mọi huấn luyện viên tài năng khác, ông hiểu sự khó khăn trong việc trau dồi kiến thức cũng như sự cần thiết của việc luyện tập để đạt được khả năng đó. Trong Công ty của tình huống của mình, ông dự tính rằng, với quá trình trau dồi và luyện tập mà ông đề ra, mỗi nhân viên sẽ mất khoảng hai tháng để có được khả năng viết súc tích và đó cũng như nắm bắt được ý nghĩa của công việc phân tích kinh tế, sau đó họ sẽ

phải dành tiếp 4 bốn tháng nữa để có thể làm việc một cách “đáng tin cậy” biến nó trở thành một công việc “đáng tin cậy”.

Khả năng giải thích một khái niệm để người khác có thể hiểu được – từ vợ của nhà nghiên cứu đến từ Harvard, ông Christakis, đến một cô bồi bàn ở quán rượu, đến một người sử dụng phần mềm – thường chia sẻ những sáng tạo, chứng minh cho sự tồn tại lâu dài từ những thất bại này. Một trong những ví dụ cuối cùng: một ý tưởng phức tạp có thể biến thành đơn giản đến từ một trong những công ty hàng đầu thế giới.

Vào tháng hai năm 2008, một công ty công nghệ cao đã nộp xin cấp bằng sáng chế (mã số 069352). Đoạn trích của lá đơn đó như sau:

Các hệ thống, các phương pháp, phương tiện truyền thông máy tính có thể đọc được, và những phương tiện khác được mô tả là dựa vào những cấu phần nhập liệu sử dụng công nghệ cảm ứng, cung cấp những phản hồi tiếp xúc cục bộ cho người dùng. Những cấu phần nhập liệu cảm ứng có thể sử dụng/ tích hợp vào bất cứ thiết bị điện tử nào, bao gồm laptop, điện thoại di động và các thiết bị truyền thông cầm tay khác. Ví dụ, những cấu phần nhập liệu cảm ứng có thể sử dụng một mạng lưới dẫn động áp điện để cung cấp sự phản hồi rung cho người dùng, trong khi họ cuộn tròn bánh xe điều khiển cảm ứng [click wheel], trượt trên touchpad hay chạm vào màn hình tiếp xúc đa điểm.

Ngắn, tương đối đơn giản, nhưng tiêu đề để xin bằng sáng chế thì thậm chí còn hay hơn:

“Màn hình tiếp xúc đa điểm với sự phản hồi xúc giác cục bộ.”

Bằng sáng chế này dẫn tới sự ra đời của chiếc Iphone Apple. Thậm chí một cô hầu bàn thông minh cũng có thể hiểu nó và Einstein chắc hẳn sẽ đánh giá cao cho sản phẩm này.

Một lý thuyết càng ấn tượng thì càng có nội dung đơn giản, các sản phẩm càng liên quan đến những khía cạnh khác nhau, càng được áp dụng nhiều.

--Albert Einstein

Kiểm tra qua Gương chiếu hậu

Bạn không thể kết nối được các điểm rời rạc khi nhìn về phía trước; bạn có thể chỉ kết nối được chúng khi nhìn về phía sau.

--Steve Jobs

Huấn luyện viên trưởng đội bóng bầu dục Chris Petersen thuộc Đại học Boise State không phải là người đàn ông dễ hào hứng. Trong hầu hết những trận đấu căng thẳng, ông chậm rãi bước những bước ngắn với cái trán nhăn nhó của mình. Miệng ông mấp mí nhưng đôi mắt, cử chỉ và đôi vai ông lại không hề biểu lộ dấu hiệu thất vọng hay lo lắng. Sự biểu cảm của ông chỉ thay đổi nhẹ nhàng khi có điều gì đó thuận lợi diễn ra trên sân cỏ: Ông khoanh tay lại, hiếm khi lắc đầu và hơi nghiêng người về phía sau một chút. Đặc biệt trong suy nghĩ và ở vị trí của mình, ông không áp dụng những ý tưởng điên rồ, ít nhất là cho tới khi chúng được chứng minh. Vì vậy, khi lần đầu nói chuyện với ông cách đây vài năm về ý tưởng sáng tạo có thể đóng vai trò gì đó trong chương trình bóng đá bóng bầu dục của Boise State, ông quá lịch sự đến nỗi không gọi tôi là một kẻ điên rồ. “Thưa

bà , tôi không phải là người sáng tạo đâu”, ông nói, “chẳng có gì mới mẻ trong môn bóng đá bóng bầu dục này.”

Vài năm sau, chúng tôi tiếp tục nói chuyện với nhau. Tôi đã thể hiện tất cả khả năng có thể hai lần trong một năm, và anh ông ta nói anh ta không bao giờ “biết” tôi sẽ hỏi anh ta ông điều gì, nhưng chúng tôi đặt những cuộc trò chuyện vào một lịch trình. Tôi hỏi nhiều câu hỏi; anh ta chọn ra những câu khó và trả lời, hoặc anh ta hỏi tôi một số điều khác. Tôi học, và anh ta cũng học.

Như đã đề cập ở phần trước, hàng năm, tôi mời Petersen và một số huấn luyện viên của anh tới gặp mặt cùng các tổ chức sáng tạo khác trong cộng đồng – những tổ chức hàng đầu trong các lĩnh vực liên quan (được đánh giá một cách khách quan); tất cả đều rất nổi tiếng và được đánh giá là sáng tạo và đổi mới; tất cả đều có trụ sở tại Boise, Idaho. Sau đó, các huấn luyện viên và các vũ công, các kỹ sư phần mềm và những nhà hành chính thực thi luật pháp, các diễn viên và những người tuyên truyền sức khỏe đã so sánh những chú giải về sự sáng tạo và sự đổi mới, văn hóa công ty và khả năng lãnh đạo.

Có năm, tôi đã yêu cầu các lãnh đạo của mỗi nhóm nói về một “khoảnh khắc xuất thần chính” họ đã có trong năm ngoái trước đó và lý do khoảnh khắc đó trở nên quan trọng. Câu trả lời của Petersen làm tôi sửng sốt. Khoảnh khắc xuất thần của anh ta được nhận ra nhiều trong những hành động của chương trình anh ta đảm nhiệm và các phương pháp tiếp cận thực sự rất sáng tạo, từ cách các huấn luyện viên tuyển cầu thủ (ví dụ xem xét liệu cầu thủ có phù hợp với văn hóa đội hay không, tiềm năng các cầu thủ có thể có) cho tới các biện pháp đào tạo và tập luyện, những biện pháp thoát ra

khởi quan điểm nhìn nhận của những người bên ngoài trong những năm gần đây, và thậm chí cho tới việc tiến hành các trận đấu. Petersen đã vươn tới một khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu để tự tin tạo ra những cách tiếp cận sáng tạo và duy trì sự hiểu biết về “làm thế nào chúng ta cải thiện được toàn bộ” chương trình.

Thực tế, trong câu chuyện của tôi với các huấn luyện viên, ý nghĩa của việc tìm kiếm phương thức mới để cải tiến chương trình gây ấn tượng sâu sắc. Khi họ nói về một số kỹ thuật, một số người khác sẽ nói: “hãy giữ cho bản thân anh.” (vì tôi chẳng hiểu gì về khía cạnh kỹ thuật của trận đấu nên, những bí mật của họ là tuyệt đối an toàn). Những thay đổi họ tạo ra trong suốt những năm qua đã biến lời bình luận của Petersen lóe sáng trong cuốn sách này – những thay đổi khiến cách cầu thủ mất từ 2 đến 2.5 năm để “có được sự sáng tạo” trong chương trình tập luyện của mình. Ngày nay, nó xảy ra nhanh hơn. Và sự sáng tạo dường như là một lý do ngày càng tăng của sự thay đổi. Thực tế, sự thành công gần đây nhất của đội là vào tại giải thi đấu Fiesta Bowl tháng 1 năm 2010, đội Boise State Fiesta Bowl đấu với đội Đại học Texas Christian của trường đại học Christian bang Texas, Petersen đã đưa ra lời bình luận công khai rằng: “Tôi chỉ thích sự sáng tạo... Tôi không thích chơi lối chơi của những người khác.”

Như Steve Jobs đã nói, “bạn liên kết các chi tiết theo chiều ngược lại.” Khoảnh khắc xuất thần của Petersen xuất hiện từ việc “nhìn vào gương chiếu hậu”, một cách khác để mọi người có thể kiểm tra giá trị những trải nghiệm sáng tạo của họ. Bất chấp sự hoài nghi của anh về việc áp dụng sự sáng tạo và đổi mới vào bóng đá bóng bầu dục khi

lần đầu nói chuyện với tôi, anh ta đã cởi mở và sẵn sàng lắng nghe những ý tưởng lập dị.

Tôi bắt đầu nhận ra rằng chúng tôi đã làm những điều khác hẳn các chương trình khác, rằng chúng tôi đang tìm ra những cách thức mới để cải thiện tất cả các lĩnh vực của chương trình. Điều đó khiến tôi nghĩ rằng có thể có sự sáng tạo trong những việc chúng tôi làm.

Tại cuộc họp dành cho các huấn luyện viên đại học không lâu trước đó, Petersen đã nói về những ý tưởng đổi mới trong bóng bầu dục. Lúc này đây, anh hiểu được cảm giác khi ai đó nhìn vào anh như thể anh bị điên vậy.

Đôi khi, sự đánh giá khoảnh khắc xuất thần qua gương chiếu hậu có thể gây ra sự bức mình. Cuộc khủng hoảng kinh tế gần đây đã đẩy lên những câu hỏi liên quan tới những nền tảng của học thuyết kinh tế, đã được “thiết lập” từ lâu ở nhiều nước trên thế giới. Tạp chí The Economist đã đăng một câu chuyện vào ngày 16 tháng 07 năm 2009 là “Chuyện gì xảy ra với nền kinh tế?” Tạp chí Financial Times đã đăng một loạt những bài xã luận và những đặc điểm về “Sự kết thúc của Chủ nghĩa tư bản.” Thậm chí các giáo sư kinh tế ở Đại học Chicago danh tiếng, nơi làm việc của Milton Friedman, đã chất vấn những lý thuyết hiện tại và xem chúng là những học thuyết đã lỗi thời.

Lý thuyết kinh tế học về hiệu suất thị trường đã lần đầu tiên nhận ra được những khe hở khi những nhà kinh tế học hành vi thách thức ý tưởng ra quyết định dựa trên lý trí nghiêm khắc trong thị trường chứng khoán. Jeremy Grantham, một trong những nhà phê bình

hàng đầu đã đi xa hơn khi nói rằng những học thuyết thị trường hiệu quả phải chủ yếu chịu trách nhiệm chủ yếu cho cuộc khủng hoảng tài chính này. Vì các nhà lãnh đạo chính trị và tài chính đã tin vào những lý thuyết thị trường hiệu quả này nên, ông lập luận rằng, họ đã lờ đi những dấu hiệu chứng tỏ hệ thống đã trở nên yếu ớt.

Những khoảnh khắc xuất thần thông qua chiếc gương chiếu hậu này có thể xảy ra khi những sự bùng nổ được khắc sâu vào trí nhớ và được xem là một phần của các tổ chức, trở thành những hành trình thường xuyên của họ. Vince Martino, nguyên giám đốc điều hành hãng tiếp thị Balihoos vừa mới có khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu: Rất nhiều sự bùng nổ tồn tại trong công ty của ông mà ông không nhận ra cho tới khi ông nhìn vào gương chiếu hậu. Trong blog cá nhân của mình, Martino đã đảm bảo suy nghĩ rằng giống nhiều người khác, ý tưởng về những khoảnh khắc xuất thần của ông hẳn phải rất lớn, “giống như khi Lowe nhận ra rằng 80% phụ nữ đưa ra các quyết định mua sắm nhằm sửa sang cho ngôi nhà của họ, nhưng những cửa hàng nội thất thì lại không phục vụ họ... Hoặc khi Starbucks nhận ra rằng khoảnh khắc sáng tạo không chỉ nói về cà phê, mà còn nói về sự kết nối khách hàng.” Nhưng Martino đã nhận ra ông chưa từng chỉ rõ hay nắm bắt được “khoảnh khắc xuất thần” đã từng tồn tại trong công ty của mình rồi. Ông khẳng định những khoảnh khắc này không lớn, nhưng lại cung cấp cho công ty ông những cách mới để suy nghĩ về công việc kinh doanh, hoặc “đơn giản là củng cố thêm điều anh đã biết.”

Trong trường hợp của Martino, những sự bùng nổ là “những khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu”. Ông nhận ra rằng những giá trị đích thực của một công ty nên được thể hiện bằng những nguyên

vọng thay vì chỉ đơn giản nói lên những gì đã tồn tại. Ông nhận ra tầm quan trọng của chính sách tuyển dụng ở khía cạnh “tuyển chậm, sa thải nhanh,” tại các công ty mới bắt đầu vì chi phí lớn có liên quan tới việc tuyển nhân viên không phù hợp với văn hóa công ty. Cuối cùng, Martino cảm nhận rằng các giám đốc và nhân viên hiểu được nguy cơ của việc tập trung vào quá nhiều thứ. Khi điều này xảy ra ở những công ty mới thành lập, nó sẽ kết thúc mà chẳng tập trung vào bất cứ vấn đề nào hết. Giống như khoảnh khắc xuất thần được kiểm chứng nhờ gương chiếu hậu của Petersen, những sự bùng nổ dựa trên thực tế của Martino cũng giúp ông có được sự tự tin để biết rằng công ty của mình còn có thể có được nhiều khoảnh khắc bùng nổ hơn nữa.

Hành trình xuất thần vẫn chưa chấm dứt. Khi chúng ta có được những khoảnh khắc bùng nổ và kiểm định được sự hữu dụng của nó, hành trình này sẽ không thể kết thúc. Để tiếp tục hiểu và sáng tạo, quá trình này có thể bắt đầu liên tục. Bằng cách nhận thức về cuộc hành trình, ý nghĩ và các kỹ thuật có thể sử dụng để sàng lọc thông tin, để làm lóe lên những khoảnh khắc xuất thần, để giải quyết những trở ngại và những chuyển đi đường vòng, và để xác minh chúng, chúng ta có thể khuyến khích những khoảnh khắc xuất thần và có thể khiến chúng trở nên có hệ thống hơn. Tuy nhiên, cuộc hành trình chỉ là một phần của câu đố. Để tư duy bùng nổ có cơ hội tạo ra được những ảnh hưởng lâu dài, bền vững, một môi trường thuận lợi khuyến khích kiểu tư duy theo bán cầu não phải là rất quan trọng. Đối với tất cả các kỹ thuật và thói quen chúng ta có thể học, nếu những cá nhân và các tổ chức không có được những đặc



điểm chủ chốt để khuyến khích cuộc hành trình, rất ít những khoảnh khắc sáng tạo có thể nảy sinh.

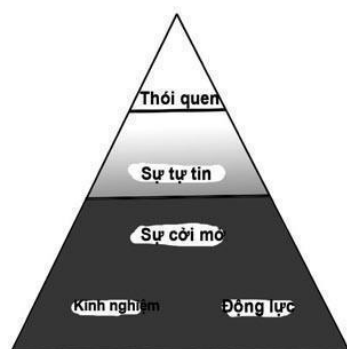
11. Biến khoảnh khắc xuất thần trở thành một thói quen

Nỗi đau lớn nhất mà con người phải chịu đựng là: hiểu biết nhiều nhưng lại chẳng làm được điều gì vĩ đại.

-- Herodotus (484 B.C – 425 B.C)

Đối với nhiều cá nhân và các tổ chức, phát ngôn của Herodotus có thể được áp dụng thường xuyên tại thời điểm 2500 năm sau khi ông viết những lời này. Nếu không được hỗ trợ hoặc “củng cố sức mạnh” từ môi trường và những người xung quanh, sự hào hứng về một khoảnh khắc xuất thần có thể bị lụi tàn như một tia sáng yếu ớt. Nếu điều đó xảy ra, cả nhân viên và tổ chức đó đều bị thiệt thòi. Căn cứ vào những vấn đề phức tạp và rối rắm mà cả nhân viên và công ty sẽ phải đối mặt trong thời điểm hiện tại và tương lai, tại sao chúng ta không làm bất cứ cái gì có thể để tạo môi trường thuận lợi cho việc nắm bắt và sử dụng những khoảnh khắc xuất thần, giúp cải thiện được tình hình và hiểu biết hơn?

Từ Chương 2 đến Chương 10 của cuốn sách này đã tập trung vào các cách thức để khuyến khích và kiểm tra giá trị của các khoảnh khắc xuất thần. Nhưng để các công ty có thể gặt hái được giá trị thực sự của những khoảnh khắc đó, việc nắm bắt một số đặc điểm của những khoảnh khắc này là rất quan trọng – đối với cả các cá nhân và các tổ chức. Ở chương này, hành trình xuất thần sẽ được đưa vào một ngữ bối cảnh rộng lớn hơn, khám phá những thuộc tính góp phần khuyến khích sự bùng nổ ấy để thay đổi.



Hình 11-1 Nền tảng của khoảnh khắc xuất thần

Trong suốt những cuộc phỏng vấn nhân viên của các tổ chức, có 5 yếu tố chủ chốt được nhắc đến lặp đi lặp lại:

- “Đủ” kinh nghiệm để có thể nhận biết được một khoảnh khắc xuất thần.
- Có động lực muốn học hỏi hoặc giải quyết một vấn đề phức tạp.
- Cởi mở với các khoảnh khắc xuất thần.
- Tin tưởng những khoảnh khắc xuất thần sẽ đến.
- Có khả năng biến hành trình xuất thần trở thành một thói quen.

“ĐỦ” KINH NGHIỆM VÀ KIẾN THỨC

Những khoảnh khắc xuất thần sẽ xảy ra khi chúng ta có đủ kinh nghiệm và kiến thức để hiểu được khi nào những mảnh ghép của bài toán có thể kết hợp được với nhau thành một điều gì đó có giá trị. Nếu không có kiến thức về vật lý, Einstein có thể đã không nhận ra được (và đạt được) khoảnh khắc xuất thần với Besso và có được một Năm Thần kỳ khi phát hiện ra lý thuyết tương đối hẹp cũng như những phát hiện sau này. Nếu không tự giam mình hàng tháng trời đọc các bài báo, thảo luận với nhiều chuyên gia y học, Bob Lokken

chắc hẳn đã không thể thấy được mối liên hệ giữa việc thay đổi mô hình giá cả và các dữ liệu phân tích. Cầu thủ bóng đá bóng bầu dục Goerge Iloka cần kinh nghiệm chơi bóng khi còn học ở trường để có thể nhận ra những khoảnh khắc bùng nổ khi chúng loé lên.

Tương tự, kinh nghiệm còn bao gồm lịch sử và những mô hình các nhân viên nhìn thấy trong phạm vi một công ty – cách lãnh đạo của họ phản ứng với những ý tưởng mới mẻ, sẵn sàng mạo hiểm và cách họ truyền tải giá trị tới nhân viên như thế nào. Cùng với thời gian, một tổ chức với những giá trị sáng tạo và đổi mới sẽ xây dựng được một nền văn hoá công sở khuyến khích những khoảnh khắc bùng nổ. Nhân viên của họ được tham gia đánh giá những ý tưởng mới mẻ, chứ không phải đánh giá những người tạo ra chúng và tìm ra cách sử dụng những khoảnh khắc xuất thần. Các mô hình chú trọng văn hoá được sử dụng tại các công ty sẽ củng cố niềm tin của nhân viên vào ban lãnh đạo và cả công ty ở những khía cạnh khác nữa. Vụ vượt ngục Ada County năm 2005 đã mang lại cho Chad Samento một khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu – khi ông nhận ra mình muốn làm việc cho một tổ chức có nền văn hoá nhận ra được các sai lầm, xem đó là nền tảng để có thể cải thiện tốt hơn chứ không phải để trừng phạt hay đổ lỗi cho nhau. Khoảnh khắc xuất thần cụ thể ấy đến với ông trong một cuộc họp báo ba ngày sau vụ vượt ngục, khi cảnh sát trưởng Gary Raney thừa nhận những sai lầm dẫn tới vụ vượt ngục đó. Raney đã đứng ra nhận trách nhiệm và kêu gọi cộng đồng giúp đỡ ông bắt lại tên tù vượt ngục Harlan Hale. Samento đã “xem đi xem lại” sự kiện về Raney trên vô tuyến, hoàn toàn bị sửng sốt khi Raney đứng ra nhận lỗi trước công chúng rằng: “chúng tôi đã bị hỗn loạn”. Đối với Samento, khoảnh khắc xuất thần đó đã khiến ông quyết định chuyển đổi công việc và thực hiện một bước đi táo bạo

hơn trong sự nghiệp của mình. Sự chuyển đổi này đánh dấu những cống hiến quan trọng của ông đối với văn hoá công ty, nền văn hoá khuyến khích sự mạo hiểm, chất vấn và học hỏi.

ĐỘNG LỰC: TÔI CÓ GÌ Ở ĐÓ?

Để biến tư duy bùng nổ trở nên có chiều sâu, có thể học hỏi được và thay đổi được những gì đang xảy ra, các nhân viên trong các tổ chức phải muốn có những khoảnh khắc ấy. Nghĩa là, họ phải có khái niệm về nó và tận tụy làm việc vì một bức tranh tổng thể rộng lớn chứ không chỉ là vì lợi ích cá nhân họ. Ở các tổ chức có các chuẩn mực đo lường thành công rõ ràng và thường xuyên – như tỉ số bóng đá bóng bầu dục, doanh số bán hàng hay báo cáo lợi nhuận hàng quý – một số giám đốc cảm thấy việc khuyến khích nhân viên tự đặt mình vào một hệ thống lớn hơn là điều tương đối dễ dàng vì họ trả lương nhanh hơn và rõ ràng hơn. Nhưng tại những tổ chức phi lợi nhuận hoặc những tổ chức dịch vụ công cộng, khó có thể nhận ra ngay được các thước đo và kết quả. Quá trình này phải mất đến vài năm. Làm thế nào những tổ chức như Healthwise biết tư duy bùng nổ có thể “giúp nhân viên đưa ra được các quyết định tốt hơn về sức khoẻ?” Làm thế nào một tổ chức thi hành luật biết được cộng đồng mình đang được “an toàn hơn” từ năm này sang năm khác?

Những thách thức kiểu này khiến các nhà lãnh đạo nhận ra tầm quan trọng của việc phổ biến ý nghĩa của việc trở thành một phần của một bức tranh lớn hơn, và như Cảnh sát trưởng Gary Raney đã nói, tìm ra cách để trả lời câu hỏi: “Điều gì ở đó dành cho tôi?” Trong lĩnh vực xã hội, khi các mức thưởng tài chính và những “tỉ số” rành mạch không tồn tại, tầm quan trọng của việc xây dựng niềm tự hào được làm việc cho một tổ chức có thành tích cao, “đội chiến thắng”

lại trở thành vấn đề mấu chốt. Vài năm trước, Raney nói rằng, ông muốn công ty mình trở thành một “công ty được lựa chọn” cho bất cứ nhu cầu thi hành luật nào. Nếu có người dân nào cần trợ giúp, ông muốn người đó sẽ nghĩ đến công ty của mình đầu tiên, chứ không phải trụ sở công an địa phương hay sự trợ giúp khẩn cấp cá nhân nào khác. Ngoài ra, như lời ông nói và như thực tiễn đã chứng minh, ông rất tự hào về nhân viên của mình, những nhân viên muốn trở thành một phần của một công ty “nổi tiếng nhất” trong khu vực, điều đó tạo điều kiện để họ có thể hiểu được vai trò của mình trong bức tranh toàn cảnh lớn hơn của công ty.

SỰ CỎI MỞ

Đặc điểm thứ ba tạo điều kiện cho những khoảnh khắc xuất thần và sáng tạo loé lên chính là sự cởi mở với các ý tưởng, cách tư duy và những quan điểm khác nhau. Trong rất nhiều các ví dụ đề cập đến ở cuốn sách này, sự cởi mở luôn là vấn đề cốt lõi: sự sẵn sàng của Einstein trong việc cân nhắc nhiều cách làm khác nhau để xem xét về thời gian; Raney cởi mở hơn khi nghiên cứu kỹ vụ vượt ngục nằm ngoài phạm vi an ninh; khả năng “giữ cho đầu óc luôn cởi mở” của Iloka ngay cả khi cậu rất tức giận vì bị huấn luyện viên từ chối không cho cậu đá ở vị trí mình mong muốn.

Để cởi mở và đạt được thành công, bạn cần có hai yếu tố phụ khác – sự ham hiểu biết và sự khiêm tốn. Sự ham hiểu biết và động lực luôn song hành với nhau khi chúng ta muốn học hỏi, giải quyết vấn đề và tìm cách để hoàn thành nhiệm vụ. Để làm được điều này đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực, ham học hỏi để thúc đẩy những khoảnh khắc xuất thần xuất hiện và sau đó là dũng cảm và ham hiểu biết để kiểm tra lại tính hữu dụng và giá trị của khoảnh khắc ấy. Sự khiêm tốn

đơn giản là sự chuẩn bị để chấp nhận rằng bạn phải học hỏi rất nhiều từ người khác, rằng không có bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào có được “tất cả các câu trả lời.”. Khi nhóm các lãnh đạo cấp cao gặp nhau, sự cởi mở với các ý tưởng – ngay cả khi chúng nằm ngoài lĩnh vực hiểu biết của họ, hay đặc biệt khi chúng khác xa những chuyên ngành của họ – đều rất quan trọng. Những lãnh đạo và nhân viên của tổ chức như vậy muốn gặp nhau để nói rằng, họ có đủ sự khiêm tốn để hiểu giá trị của việc học hỏi từ người khác và cần tiếp tục quá trình tìm được những cách làm mới và hiệu quả hơn để điều hành công ty. Trong tất cả các trường hợp đó, các tổ chức này đều thành công, nhưng nếu họ không cẩn trọng, họ sẽ bị nhấn chìm trong những mô hình mà Jim Collins đã miêu tả trong cuốn sách *How the Mighty Fall* (Những gã khổng lồ suy yếu như thế nào) của mình và khẳng định rằng họ đã có được những thành công trong quá khứ nghĩa là họ biết mình cần phải làm gì trong tương lai. Bằng cách vượt ra khỏi những nguyên tắc thông thường của ngành và khu vực an toàn, họ có thể đánh thức sự bừng ngộ và cả sự sáng tạo nữa.

Việc đảm bảo được sự cởi mở đòi hỏi những nỗ lực và sự giám sát liên tục. Jamie Cooper, giám đốc điều hành công ty Drake Cooper, một hãng quảng cáo và marketing sản phẩm từng được giải thưởng trong ngành, đã tuyển dụng các nhân viên cho công ty với hy vọng những nhân viên này có thể đóng góp những “tiếng nói và quan điểm” khác nhau cho công ty của mình. Ông cũng khuyến khích nhân viên nắm vững được tầm nhìn của công ty bằng cách theo đuổi “những hướng đi khác nhau”, bao gồm cả những cách họ theo đuổi hành trình xuất thần của riêng mình. Một số người có xu hướng tự nhiên, làm theo những cách trực diện, dựa vào những phân tích logic và “thẳng thắn” để đạt được đạt được mục tiêu trong thời gian

ngắn nhất có thể. Tuy nhiên, một số người khác lại rất từ tốn, thông thả, đi đường vòng, xem xét những ý tưởng mà người khác có thể đã bỏ qua, tìm kiếm và áp dụng thận trọng tư duy bùng nổ. Cooper mong muốn công ty mình phải coi trọng và đánh giá đúng giá trị của các cách tiếp cận khác nhau và tận dụng những nhân viên theo đuổi tầm nhìn của công ty bằng những cách tiếp cận và phương pháp đa dạng, cũng như triệt để tận dụng những người theo đuổi những cách thức mới để tiếp cận vấn đề.

Tất nhiên, việc xây dựng và duy trì một nền văn hóa công ty và môi trường đánh giá cao sự mạo hiểm và cởi mở với những triển vọng khác nhau là rất khó. Thậm chí vẫn còn nhiều nhân viên vẫn không hoàn toàn tin tưởng vào công ty ngay cả khi sự cởi mở được xem là một giá trị của công ty, các giám đốc của họ thường xuyên thảo luận về giá trị này và cố gắng áp dụng nó. Trong một công ty rất thành công, dù luôn tự hào về giá trị văn hoá công ty đổi mới ở mọi lĩnh vực, nhưng các nhân viên vẫn chất vấn rằng liệu sự cởi mở với những ý tưởng mới có thực sự tồn tại ở đây. Một lãnh đạo cấp cao đã nghe thấy những lời bình luận này trong một cuộc họp đã bị sốc. Ông yêu cầu các nhân viên đưa ra ví dụ giải thích tại sao họ lại hoài nghi những cam kết của công ty về sự cởi mở và tiến bộ. Một số nhân viên (dũng cảm) đã nói rằng, cách điều hành của ban lãnh đạo đang bóp chết lòng nhiệt huyết cho những ý tưởng mới của họ, nhưng thậm chí những lãnh đạo này lại không nhận thức được những việc họ đang làm. Những hành động này có thể không to tát gì – chẳng hạn như “nhấn nhó khó chịu hay một lời nhận xét thẳng thừng về giá trị của ý tưởng ấy”. Nếu những hành động như vậy xảy ra, ngay cả khi không thường xuyên đi nữa, các nhân viên “vẫn hiểu được thông điệp” và bắt đầu hoài nghi liệu họ có cần phải gạt bỏ sự

khó chịu để nói lên những ý tưởng mới hay những khoảnh khắc xuất thần của họ hay không.

Sự quan tâm thường xuyên và những ví dụ lặp đi lặp lại có thể giúp mọi người duy trì niềm tin vào giá trị cởi mở. Đôi khi, chúng ta có thể “thuê bên ngoài” người có đủ tín nhiệm và được tôn trọng để có thể đặt ra những câu hỏi mà người khác không dám hoặc không nghĩ được ra. Bạn cũng có thể sắp xếp một số người với những cá tính và cách nghĩ khác nhau để các thành viên buộc phải xem xét những vấn đề mà họ chưa từng gặp phải; nhờ đó, những người trong nhóm sẽ chấp nhận được sự cởi mở đối với những cách tiếp cận khác nhau. Khi chính những lãnh đạo của mình có thái độ tôn trọng giá trị cởi mở, giá trị ấy sẽ được củng cố vững mạnh hơn. Gary Raney và Tom Freeman, hai lãnh đạo cấp cao tại văn phòng Cảnh sát trưởng đã tự thừa nhận rằng: cả hai người đều không xuất thân từ quân đội, điều không được phổ biến cho lắm trong ngành thi hành luật. Do vậy, họ ít bị gò bó vào những giới hạn của lối mòn, cho phép họ có những cách thức khác nhau để quản lý khác hẳn với những khuôn mẫu bán quân sự thông thường. Bằng cách tự hỏi mình xem làm thế nào để có thể làm tốt hơn và tiếp nhận những ý tưởng trong kinh doanh, họ đã tạo điều kiện tốt cho các thành viên trong văn phòng trải nghiệm những khoảnh khắc xuất thần theo cách riêng của họ.

SỰ TỰ TIN

Trước khi chính thức nói chuyện với bất kỳ cầu thủ nào về chương trình này, tôi thường hỏi người phụ tá, huấn luyện viên Keith Bhonapha của Đại học Boise State rằng điều gì là quan trọng nhất trong việc tạo ra những khoảnh khắc xuất thần cho các cầu thủ của

ông. Ngay lập tức, ông ấy nói rằng đó là “sự tự tin, vào chính bản thân mình và vào cả đội”. Câu trả lời của Bhonapha còn đúng với các cá nhân và lãnh đạo của các công ty nữa. Trên thực tế, một số người cho rằng “sự tự tin” là “yếu tố bên ngoài” giúp các nhân viên nhảy vọt tới những khoảnh khắc xuất thần. Sự tin tưởng vào khả năng có thể trải nghiệm sự bùng nổ, chứng minh được những khoảnh khắc ấy có giá trị, và sau đó nhận ra mình có thể tạo ra được chúng để học hỏi và giải quyết các vấn đề, sẽ giúp họ xây dựng được niềm tin cho bản thân.

Một phần không thể thiếu của sự tự tin, đặc biệt đối với những ai đang cố gắng khuyến khích người khác có được những khoảnh khắc xuất thần, chính là niềm tin. Và khi đã có niềm tin, mọi người sẽ sẵn sàng thử nghiệm các ý tưởng và điều họ đang học hỏi. Tất nhiên, để xây dựng được niềm tin, văn hoá và những kết quả mong đợi phải rất rõ ràng.

Các huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục của Đại học Boise State thường xuyên nói về tầm quan trọng của sự tin tưởng lẫn nhau giữa các cầu thủ. Hai mươi năm trước, các cầu thủ trong đội thường bắt nạt các tân cầu thủ, bắt những cầu thủ mới này phải “tự chứng minh bản thân”. Nhưng những huấn luyện viên mới hiện nay đã thuyết phục được các cầu thủ tin tưởng vào họ, để đưa ra những “cầu thủ xuất sắc”, xoá bỏ yêu cầu những tân binh phải “chứng tỏ bản thân” cho những cầu thủ vào trước mình. Hành động này giúp đẩy nhanh quá trình xây dựng tinh thần đồng đội và giúp các cầu thủ trẻ học hỏi nhanh hơn về hệ thống đội cũng như thi đấu hiệu quả hơn. Như một huấn luyện viên chia sẻ, “chúng tôi sẽ chẳng làm được điều gì nếu không tin tưởng vào nhau”.

Để xây dựng niềm tin giữa các cầu thủ, các huấn luyện viên cũng cần phải đơn giản hóa các thông tin mà họ đưa ra và làm sáng rõ những giá trị cốt lõi của chương trình. Một trong số những giá trị đó là việc cởi mở, sẵn sàng tiếp nhận rủi ro và thử những kịch bản chơi mới hay đưa ra những quyết định có thể là sai lầm.

Ví dụ gần đây nhất về niềm tin kiểu này xuất hiện ngày 4/1/2010 trong trận giải Fiesta Bowl giữa Đại học Boise State và Đại học Texas Christian (TCU). Cả hai đội gần như không có nhiều thành công trong việc ghi bàn trong hầu hết thời gian trận, và bảng điểm ghi – đối với hai đội này – những điểm số thấp chưa từng có trong phần cuối thời gian trận (10 – 10). Vào phút cuối của hiệp thứ tư, các cầu thủ trường Boise vẫn đều đều thi đấu trên sân. Nhưng trong một tình huống, thay vì sút trực tiếp, một tiền đạo đã chuyền bóng xa 29 thước, giúp cho đội bóng lọt vào trận chung kết và giành phần thắng chung cuộc.

Thậm chí, vị huấn luyện viên của đội gọi đó là một cú đá hụt. Cầu thủ ghi bàn sau đó đã giải thích việc anh ấy đã cố tình hay vô tình tạo nên tình huống ấy. Trên sân cỏ, anh ấy có thể hiểu được đấu thủ của mình tốt hơn những thông tin do huấn luyện viên của mình cung cấp. Cầu thủ chịu trách nhiệm cho quyết định chung cuộc ấy đã nhìn thấy được cơ hội cho trận đấu và chớp lấy nó. Động tác giả đã làm đối phương hoàn toàn bối rối. Chính trách nhiệm và niềm tin các huấn luyện viên đặt vào các cầu thủ của mình dẫn tới kết quả là cả hai bên đều rất tin tưởng vào bản thân.

Vì các huấn luyện viên đã quy chuẩn những hành vi tạo ra sự tin tưởng và sự tự tin và chỉ cho các cầu thủ biết sai lầm là cơ hội để cải

thiện mình, nên các cầu thủ của họ đã thực hiện như vậy, tin tưởng vào bản thân và các đồng đội của mình.

Một cách khác để có được niềm tin là thông qua sự đối thoại và những tương tác. Một vài nhân viên tại quầy cung cấp thông tin sức khỏe cho khách hàng của Healthwise khẳng định công ty họ có thể “mang lại hạnh phúc” cho các nhân viên, nhưng tầm quan trọng của những tương tác cá nhân chính là khả năng để họ xây dựng niềm tin giữa các nhân viên. Chính niềm tin ấy đã giúp họ nhận ra được sức mạnh tạm thời, tiến lên phía trước và có được những khoảnh khắc xuất thần. Bằng cách yêu cầu người khác “nói cho tôi biết nó hoạt động như thế nào”, và “hãy nói cho tôi biết những gì anh đang nghĩ”, họ có thể xử lý thông tin, giữ lại sự khách quan của những ý tưởng, thử tìm kiếm những khoảnh khắc xuất thần trước khi đưa ra cam kết. Trong quá trình này, vì không hề sợ sẽ bị đánh giá, họ nhận thấy mình tự tin hơn trong việc thử nghiệm những khoảnh khắc xuất thần với người khác.

THÓI QUEN: BIẾN HÀNH TRÌNH XUẤT THẦN TRỞ THÀNH MỘT LỘ TRÌNH THƯỜNG XUYỀN

Có bao nhiêu tác giả muốn những quyển sách con cưng của mình trở nên lỗi thời? Nếu cuốn sách này giúp mọi người biến tư duy bùng nổ trở thành thói quen hàng ngày của mình, thì nghĩa là nó đã hoàn thành được sứ mệnh của mình và không còn cần thiết nữa. Mặc dù vậy, tôi e rằng điều này sẽ không thể trở thành hiện thực ngay được. Thật khó có thể thiết lập được một thói quen – và đánh mất nó – ngay cả khi chúng ta áp dụng chúng một cách có hệ thống, như Benjamin Franklin đã từng thử làm như vậy 200 năm về trước.

Vào năm 1793, một năm sau khi qua đời, cuốn tiểu sử về Benjamin Franklin đã đạt được kỷ lục về số lượng xuất bản. Ban đầu, cuốn sách có tên là Cuộc đời riêng của Benjamin Franklin quá cố, LLD. Nguyên bản do chính ông viết, và hiện nay đã được dịch sang từ tiếng Pháp. Đó là một cuốn sách đầy thú vị và đáng để đọc, viết về cuộc đời một chính khách, một nhà phát minh, một nhà văn, và nhiều hơn thế nữa. Khi còn trẻ, cậu bé Benjamin Franklin bắt đầu “một mục tiêu đầy dũng cảm và khó khăn nhằm đạt đến sự hoàn hảo về nhân cách” khi cố gắng áp dụng 13 “nguyên tắc đạo đức” vào hành vi ứng xử của mình. Các quy tắc đạo đức này bao gồm từ việc tiết kiệm đến khả năng chịu đựng, sự trong sáng và tính khiêm tốn. Mặc dù sau đây, ông đã thừa nhận mình không thể đạt được “sự hoàn hảo”, nhưng cách tiếp cận của ông để biến những nguyên tắc đạo đức trở thành thói quen hàng ngày thì rất đáng giá.

Franklin đã dành mỗi tuần để luyện tập một nguyên tắc. Nếu nguyên tắc ấy đã trở thành thói quen của mình trong tuần đó, ông vẫn chú ý tới nó và tiếp tục chuyển sang nguyên tắc tiếp theo. Mục tiêu của ông là thuần thục một nguyên tắc sau mỗi tuần để sau đó đạt được cả quá trình tập luyện trong vòng 1 năm. Nếu thực hiện kế hoạch này một cách hoàn hảo, ông có thể trải nghiệm được tất cả các nguyên tắc tới bốn lần trong năm. Nhưng ông đã không thành công vì phải mất tới hơn một tuần ông mới có thể thuần thục một nguyên tắc nào đó. Nhưng quan niệm của ông về việc xây dựng những thói quen gần giống như quan điểm của các chuyên gia khác, chẳng hạn như William James, người đã ước tính rằng phần lớn chúng ta đều phải mất khoảng 3 tuần để thiết lập hay xoá bỏ một thói quen.

Chúng ta luôn phải mất thời gian để biến những khoảnh khắc xuất thần trở thành một nhu cầu thường xuyên và việc sử dụng tư duy bùng nổ tất nhiên đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực nhiều hơn. Tuy vậy, một số người tôi đã có cơ hội nói chuyện trong nhiều năm qua lại cho rằng điều này có thể thực hiện được. Giám đốc phần mềm Crag Bubbar nói rằng “có tới 80% số lần” ông loé lên những giây phút xuất thần khi đang tắm, sau khi đánh vật với nó và “gác nó lại” để đi ngủ. Cầu thủ bóng đá bóng bầu dục, George Iloka, đã nhắc lại những khoảnh khắc xuất thần của mình – cả những trải nghiệm đúng và sai – những trải nghiệm mang lại cho anh niềm tin rằng anh sẽ tiếp tục có được những khoảnh khắc ấy trong tương lai. Tư duy bùng nổ, giống như sự sáng tạo và đổi mới, sẽ xảy ra khi có một hệ thống tồn tại để khuyến khích chúng. Chúng được lặp đi lặp lại và hình thành một thói quen.

Khi mọi người bàn luận về 5 năm đặc điểm trên, rõ ràng là tất cả những đặc điểm này không xuất hiện ngay ở thời điểm khởi đầu của mỗi hành trình xuất thần. Thực tế, chúng xuất hiện để tự hoàn thiện nhau. Nói cách khác, những đặc điểm ở cuối kim tự tháp – kinh nghiệm và động lực – được coi là cơ bản; nếu thiếu chúng, sự cởi mở, sự tự tin và thói quen sẽ không thể xuất hiện. Nếu những đặc điểm này đã thực sự tồn tại thì sự cởi mở sẽ dẫn đến những khoảnh khắc xuất thần, sự tự tin có thể củng cố khoảnh khắc ấy và hành trình được lặp đi lặp lại như vậy. Một số người bình luận rằng họ cảm thấy họ có thể tiếp tục tìm kiếm được giải pháp cho một vấn đề hóc búa hay học hỏi một số khái niệm khi những tia sáng bùng nổ lặp đi lặp lại. Thay vì cảm thấy hoang mang, nhiều người cho rằng

vấn đề ở đây chỉ còn là thời gian. Vì thế, họ không cần phải có đủ cả 5 năm đặc điểm ở ngay đầu hành trình xuất thần ấy. Dường như, họ tự xây dựng và hoàn thiện từng đặc điểm để có thể có thêm nhiều kinh nghiệm với lối tư duy bùng nổ.

Tương tự như vậy, chỉ ít là lúc khởi đầu, tôi đã giả định rằng, năm đặc điểm trên chỉ được áp dụng đối với mỗi cá nhân, xét về những đặc điểm họ cần để loé lên những khoảnh khắc xuất thần. Tuy nhiên, theo lời nhận xét của Herodotus, việc có được (khả năng tạo ra) một sự bùng nổ nhưng lại không sử dụng chúng có thể sẽ khiến mọi người bỏ qua mất khoảnh khắc ấy. Để có được chúng, các lãnh đạo của tổ chức và văn hoá của công ty phải nuôi dưỡng những đặc điểm trên và liên tục trên cả hành trình xuất thần. Ba ví dụ cuối cùng dưới đây sẽ cho thấy một khoảnh khắc xuất thần dưới một cách nhìn hoàn toàn khác. Chúng giải thích bằng cách nào khoảnh khắc xuất thần được “khơi dậy”, rồi chúng lan tỏa từ những cá nhân có cái nhìn sáng suốt ra sao, và khoảnh khắc xuất thần của “tập thể” xuất hiện như thế nào.

Ở Ở Thậm chí ngay tại thủ đô Hà Nội, Việt Nam, cũng tồn tại một rào cản ngăn cách giữa các cộng đồng cũng có những khu biệt thự kín cổng cao tường. Khu Biệt thự Hồ Tây Villa Những khu biệt thự yên tĩnh và hiện đại ven Hồ Tây dường như là nét tương phản mãnh liệt thật khác biệt so với những tòa nhà các khu nhà chật chội đứng chen chúc nhau giữa ở trung tâm Hà Nội thủ đô. Ở đây Nếu không có tiếng còi ô tô và xe máy inh ỏi, bạn có thể thả hồn mình lắng nghe nghe những thanh âm trong trẻo của chim hót chóc vào mỗi buổi sáng sớm thứ 7 bảy. Đằng sau cánh cổng Trong khu biệt thự, những

người chơi tennis đang cùng nhau thỏa sức so tài với trái bóng, giàn hoa giấy rủ xuống xõa buông mảnh trước cửa và từng chiếc lá khẽ đung đưa theo làn gió thoảng. Bên ngoài mỗi khu dân cư, người ta thấy lác đác một vài tấm biển hiệu với hàng chữ một vài biệt thự là những tấm biển đề: khu cư trú của người Nhà riêng của Đại sứ Tây Ban Nha; Khu vực của người Nhà riêng của Đại sứ Singapore. Nếu như mười năm trước, đây là vùng đất chưa được chú ý phát triển nơi này còn vắng vẻ vì xa trung tâm Hà Nội; thì giờ đây, nó đang thực tỏa sáng những tiềm năng nay đã trở thành một khu vực danh giá.

. Căn biệt thự nơi Nguyễn Phan Quế Mai đang sinh sống trong một biệt thự ở đây, là một sự và điều này tương phản hoàn toàn so với những gì mà cô đã trải qua trong thời thơ ấu nghèo khó của mình trong quá khứ, khi vẫn còn là “một người bán hàng rong”. Khi đã thành đạt, cô luôn trăn trở tìm kiếm giải pháp để nghĩ cách giúp đỡ những người kém may mắn hơn mình. Và trong quá trình đó, Cô đã tìm ra cách thức để biến những ước mơ này đó trở thành sự thật.

Nhiều Vài năm trước Quế Mai đây, tham gia cô đã đứng ra tổ chức một bữa tiệc Giáng sinh tại bệnh viện dành cho các trẻ em bị mắc bệnh ung thư ngay tại bệnh viện. Nhiều em trong số đó đến từ những vùng làng quê xa xôi và, điều đó đồng nghĩa với việc các em đã phải xa gia đình trong một thời gian rất dài.

Trong bữa tiệc, các em đã viết thư gửi ông già Noen. Ban đầu, cô Quế Mai và cùng những tình nguyện viên khác nghĩ rằng các em sẽ ước một điều gì đó thật lớn – chẳng hạn như một căn nhà lớn hay một số tiền lớn dành cho gia đình các em. Song, Nhưng các em đã có

những điều ước của các em không gì to tát: các em ước ngoài việc mong muốn có được một chiếc cặp sách và cơ hội được đến trường như bao bạn nhỏ khác. Lời nguyện cầu nhỏ nhoi và hoàn toàn có thể thực hiện đó đã khiến cô Quế thối bùng trong Quế Mai lên ngọn lửa sứ mạng phải phát triển một tổ chức có khả năng giúp đỡ những trẻ em mắc bệnh hiểm nghèo. Thay vì đưa các em đến trường, cô Quế Mai đã quyết định “mang trường học đến với các em”. Cô cùng nhiều người khác đã mang sách báo tới cho bọn trẻ, bắt đầu xây dựng một thư viện ngay tại bệnh viện và khuyến khích các bậc phụ huynh đọc sách cho các em nghe. Từ khởi đầu nhỏ bé đó, tổ chức tình nguyện của cô – nhóm “Chắp cánh ước mơ” – đã lớn mạnh đủ để giúp đỡ hơn 3000 trẻ em, từ 3 tháng cho đến 15 tuổi, tại hai bệnh viện lớn quốc gia tại miền Bắc Việt Nam. Hơn Mỗi ngày, 150 tình nguyện viên thay phiên nhau làm việc hàng ngày tại các bệnh viện., và chưa bao giờ gặp thất bại, Đây đó quả thực sự là một chiến công đáng kinh ngạc thành công đáng kể cho mọi tổ chức, đặc biệt là với một tổ chức phụ thuộc hoàn toàn vào các tình nguyện viên như nhóm Chắp cánh ước mơ vậy.

Khoảnh khắc xuất thần của cô Quế Mai đã thực sự tạo nên một làn sóng lan tỏa tới những người tới thăm quan bệnh viện và rất nhiều trong số đó đã tình nguyện tham gia tổ chức. Như cô nói, rất nhiều người thấy mình bị ngợp vì những vấn đề lớn của thế giới cảm thấy bị choáng ngợp bởi những vấn đề của thế giới như vấn đề đói nghèo, hoặc những mối quan ngại về môi trường và chiến tranh. Nhưng khi họ đến thăm và tận mắt chứng kiến một cử chỉ nhỏ có ý nghĩa lớn lao thế nào đối với những trẻ em mắc bệnh hiểm nghèo, họ nhận ra đây chính là những điều thiết thực mà họ có thể làm. Câu chuyện về chuyến thăm đầu tiên đến bệnh viện vào dịp trong

buổi lễ Giáng sinh của cô đã khiến nhiều người tình nguyện tham gia vào tổ chức.

Một điều đáng ghi nhận là Điều ngạc nhiên là , nhóm Hội tình nguyện Chắp cánh ước mơ không hề có ngân sách riêng cũng không có hay nguồn tài trợ từ bên ngoài. Khi các buổi thảo luận có người đặt vấn đề đề cập đến việc hỗ trợ chi phí điện thoại hoặc xăng xe, nhưng ý kiến này đó ngay lập tức bị các tình nguyện viên gạt đi bác bỏ, dù đã có các yêu cầu cam kết về khía cạnh thời gian và dù họ luôn hết lòng dành cho nhóm rất nhiều thời gian và tình cảm. Các tình nguyện viên được yêu cầu đều hoạt động trong thời gian ba tháng trước khi được xem xét để trở thành “tình nguyện viên dài hạn” của cho nhóm tổ chức, sau khi ban lãnh đạo bỏ phiếu biểu quyết. Dù Trong khi nhóm Hội tình nguyện “Chắp cánh ước mơ” có đang nỗ lực tổ chức hợp tác phối hợp với các đại sứ quán cùng nhiều tổ chức nước ngoài, nhưng hầu hết các tình nguyện viên trong tổ chức là người Việt Nam, và họ giúp đỡ những người Việt Nam khác. Cô Quế Mai khẳng định rằng công việc được thực hiện trực tiếp bởi các cá nhân – không phải bằng đóng góp tài chính – mà bằng cách tìm kiếm tài trợ sau đó sử dụng số tiền quyên góp được mua sách vở, đồ chơi và thực phẩm cho các em. Bằng cách liên hệ trực tiếp với các tình nguyện viên, các nhà tài trợ cùng những người hảo tâm có thể, như cô nói, “nhìn thấy niềm hạnh phúc” trên khuôn mặt các em.

Nỗ lực của cô Quế Mai đã thực sự tạo nên một hiệu ứng lan truyền bắt đầu từ một yêu cầu đơn giản vào ngày sinh nhật của cô. Cô nói với chồng mình rằng cô muốn tổ chức sinh nhật cùng 5-6 em nhỏ sinh cùng tháng tám với mình. Với hầu hết trong số đó, đặc biệt là những em nhỏ nghèo khó hay đến từ vùng làng quê xa xôi, đây là lần

đầu tiên, các em được tổ chức sinh nhật với bánh kẹo và ca nhạc. Các em nhỏ, các bậc phụ huynh cùng nhiều người tham dự buổi sinh nhật đã rất tỏ ra vô cùng hào hứng hưởng ứng với sự kiện này. Tại các buổi sinh nhật sau đó, cô Quế Mai đã vận động được một khách sạn địa phương tổ chức tặng bánh ga tô sinh nhật kẹo cho các em nhỏ và cho một vài cá nhân một số người khác cùng tham gia vào bữa tiệc bằng cách tự tay chuẩn bị các món quà sinh nhật cho các em. Kết quả là, các buổi sinh nhật do được tổ chức bởi nhóm tình nguyện Chắp cánh ước mơ tổ chức tại bốn bệnh viện đã thu hút được sự tham dự của hơn 300 em nhỏ mỗi tháng. Nhiều bậc phụ huynh đã quay trở về quê hương của họ Khi rời viện và về nhà ở nông thôn trở về quê, cha mẹ nhiều em và bắt đầu tổ chức nhiều lần tiếp tục tổ chức buổi sinh nhật hàng năm khác cho các em – một loại hình sự kiện mới đối với nhiều gia đình nông thôn Việt Nam nhỏ ngay tại quê hương của họ. Khoảnh khắc xuất thần – giống như viên ngọc được bọc trong một lớp vỏ, giờ đây đã vụt tỏa sáng vượt xa ý tưởng nhỏ bé ban đầu.

KHOI DẬY KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN VÀ THANH ÂM CỦA ÂM NHẠC

Nhà hát lớn Hà Nội, Việt Nam, được xây dựng bởi các kiến trúc sư người Pháp xây dựng đầu những năm thập niên 1900 và được tôn tạo lại vào năm 1997. Trước khi được tu bổ, tình trạng của Nhà hát lớn rất xuống cấp rất khó để ghé thăm khu kiến trúc này. Năm 1996, tôi luôn phải cố gắng xua đuổi ý nghĩ về khả năng xảy ra hỏa hoạn đã phải cố gắng kìm nén sự xúc động mỗi khi đi qua và nhìn thấy tòa nhà cánh cửa Nhà hát bị vây quanh bởi những khóa chặt bằng chiếc khóa móc to bằng bàn tay và những dây xích lớn. Các cửa gỗ lớn bên

ngoài khu ra vào cũng bị khóa lại mỗi khi có buổi biểu diễn trong Nhà hát, nhằm ngăn cản những người hiếu kỳ. Nhưng kể Từ khi được tôn tạo lại, nhà hát đã lấy lại vẻ đẹp tinh tế trước đây trở nên vô cùng tinh tế. Trong ánh chiều chạng vạng của thủ đô Hà Nội, hai mái vòm của nhà hát tựa như hai quả trứng Phục sinh khổng lồ được Faberge chạm khắc tinh xảo, được bao bọc bởi với lớp sơn màu xanh cùng vô số ánh đèn lấp lánh ở phía dưới dưới chân cột.

Mặc dù được thiết kế Tuy Nhà hát lớn là một không gian độc đáo cho dành cho các buổi hòa nhạc và ballet, song trong những năm 1990 Nhà hát lớn thường ít khi kín chỗ trong các buổi diễn không chỉ được gói gọn trong thập niên 1990 khi có buổi hòa nhạc diễn ra. Ông Phạm Hồng Hải, nhạc trưởng kiêm Phó giám đốc Nhà hát Nhạc vũ kịch Việt Nam (Deputy Manager of Vietnam's Opera and Ballet) về Nhà hát từ , đã tham gia tổ chức vào năm 2002,. nNhớ lại những ngày ấy:, ông nói, “dàn giao hưởng với 60 thành viên, dàn hợp xướng 100 thành viên và gần 30 vũ công ballet trên sân khấu nhiều khi thậm chí còn đông hơn số khán giả ngồi dưới, vì nếu có những đêm diễn nào tốt đẹp cũng chỉ có hơn 25 khán giả”ách tham dự.

Chẳng cần ai tư vấn nhắc nhở, ông Hải cũng hiểu rằng để tồn tại, dàn giao hưởng cần có khán giả. Vì vậy, vào năm 2002, ông cùng nhiều người khác trong Nhà hát Nhạc vũ kịch tổ chức, đã đứng ra khởi xướng một “bước ngoặt chiến lược”. Mục tiêu của nhóm là bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho các thành viên về biểu diễn âm nhạc cổ điển châu Âu (thay vì chỉ tập trung chơi các bản nhạc cứng nhắc, truyền thống của Việt Nam), bằng cách phát triển nhắm vào thu hút đối tượng là khán giả người nước ngoài (với những thay đổi như tăng cường các buổi thảo luận bằng tiếng Anh vào chương

trình, kèm theo gửi thư tới những khán giả nước ngoài đang sinh sống và làm việc tại Hà Nội, thông báo trước lịch biểu diễn của Nhà hát cho họ nhằm xây dựng cách nhìn mới cho các nhà tài trợ và cung cấp hóa đơn cho các vé). Sau đó, ông tập trung xây dựng lực lượng khán, đội ngũ thính giả người Việt, bằng cách lập ra “CLB Bạn yêu nhạc”, và hiện nay tại con số thành viên của CLB đã vượt hơn 1000 người. Những ngày này, Đến nay hơn 600 ghế ngồi trong Nhà hát Lớn lớn thường đã không còn một chỗ trống, và số lượng vé yêu cầu đã nhiều hơn số vé mà Nhà hát có thể cung cấp cho mỗi vở diễn họ có thể in ra trong hai đêm.

Nhưng có lẽ thành công tích lớn nhất của ông Hải và các đồng nghiệp đó là “khơi dậy được khoảnh khắc xuất thần” của các những nhà lãnh đạo hàng đầu cao cấp của đất nước để và thúc đẩy họ thay đổi cách nhìn có cái nhìn mới về Nhà hát Nhạc vũ kịch Việt Nam về nền âm nhạc và vũ kịch Việt Nam. Trước thời điểm năm 2005, hầu hết khán giả Việt Nam đều coi nhạc thính phòng là một môn nghệ thuật quá “xa vời”, không dành cho đại chúng trừu tượng. Còn nhà nước thì chỉ tập trung đầu tư các vào phát triển các nhà máy, xí nghiệp, chứ không phải âm nhạc. Song ông Hải đã nỗ lực giúp các nhà lãnh đạo của đất nước thấy rằng, để trở thành một phần của hội nhập với thế giới, Việt Nam cần phải là một phần trong nền hội nhập với văn hóa thế giới chung đó. Tại một số quốc gia châu Á giàu có, như Malaysia, có, luôn có một nguồn tài trợ (của các tập đoàn) dành cho dàn nhạc giao hưởng hoạt động bằng kinh phí tài trợ (thường của các tập đoàn), nhưng không có ngân sách dành cho Opera và múa ballet thì không. Ở Việt Nam có, đều tồn tại cả ba loại hình nghệ thuật này, nhưng chúng chưa được coi là một yếu tố quan

trọng trong tương lai phát triển của đất nước là một phần của tiến trình phát triển nghệ thuật của đất nước trong tương lai .

Tại các nước châu Âu phát triển, người dân coi nhạc cổ điển và Opera là một phần tất yếu của cuộc sống, tương tự giống như việc có một bệnh viện tốt vậy. Ông Hải cùng các đồng nghiệp mong muốn xây dựng được mỗi một thái độ thái độ giống tương tự như vậy cho trong những đóng góp của Nhà hát nhạc vũ kịch vào nền văn hóa ở Việt Nam. Dần dần sau đó, hơn 4-5 năm, quan niệm này sự sáng suốt đó dần đã đến với lan tỏa tới các nhà lãnh đạo cấp cao. Họ bắt đầu đánh giá cao và “sử dụng” nhạc giao hưởng, opera và múa ballet để thể hiện tăng cường vị thế ngày càng cao của Việt Nam trên trường quốc tế. Chẳng hạn, theo lời ông Ông Hải cho biết, Bộ trưởng Bộ ngoại giao đã tổ chức một yêu cầu Dàn nhạc giao hưởng biểu diễn nhạc cổ điển phục vụ ngay tại Hội nghị cấp cao ASEAN. Giờ đây, trong mỗi dịp Tết đến (Hay còn gọi là tết Nguyên Đán), Dàn nhạc giao hưởng lại cất cao tiếng đàn được mời biểu diễn chiêu đãi cho các vị đại sứ và cùng các vị khách quốc tế đang sinh sống và làm việc tại Việt Nam: kKhơi dậy khoảnh khắc xuất thần và thanh âm ẩn chứa trong đó.

KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN TẬP THỂ NGOÀI DƯ TÍNH

Trong suốt Chiến tranh Thế giới II, thanh niên ở Mỹ, từ mọi tầng lớp, học vấn, thu nhập, hay thành phần dân tộc khác nhau đều hào hứng tham gia chiến tranh. Một số thanh niên nhiệt tình nhất lại là con cháu người Mỹ gốc Nhật, những người đã thành lập nên những tiểu đoàn nổi tiếng trong chiến tranh. Đơn vị được biết đến nhiều nhất là Trung đoàn 442 với các thành viên là những người lính Mỹ gốc Nhật, đã trở thành một trong những đơn vị được vinh danh nhiều

nhất trong chiến tranh và cũng là đơn vị có tỉ lệ hi sinh nhiều nhất so với các trung đoàn khác. Danh tiếng của Trung đoàn tăng dần qua năm tháng. Một bộ phim sản xuất năm 1951 có nhan đề là Go for Broke (Vào cuộc) đã kể một câu chuyện có thật về cuộc giải cứu của trung đoàn đối với “Tiểu đoàn bị mất tích” gồm hàng trăm lính Mỹ bị quân đội Đức bao vây năm 1944. Một đài tưởng niệm chiến tranh được dựng lên tại thủ đô Washington năm 2000. Nhiều bản hồi ký, nhiều cuốn sách cũng như các cuộc nghiên cứu đã xem xét các khía cạnh và trải nghiệm khác nhau của trung đoàn này.

Nhưng vào mùa hè năm 1943, trung đoàn danh tiếng 442 đã gần như bị giải thể trước khi thực hiện bất cứ nhiệm vụ nào. Sau cuộc tập kích vào Trân Châu Cảng ngày 7/12/1941, Mỹ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải tham gia cuộc chiến tranh thế giới đang lan rộng. Không lâu sau đó, quân đội Nhật Hoàng và hải quân đã thống trị Thái Bình Dương và những thanh niên đủ tiêu chuẩn trên toàn Hoa Kỳ đã được gọi nhập ngũ tham chiến. Vào tháng 5/1942, phần vì để có thêm nhiều hơn quân sĩ, nhưng một phần là để “theo dõi” những người Mỹ gốc Nhật sống ở Hawaii, quân đội đã thành lập một tiểu đoàn lâm thời tại đây, sau này được đặt tên là Tiểu đoàn Bộ binh 100. Trong suốt thời gian huấn luyện ban đầu ở Wisconsin, Tiểu đoàn đã nhận được những tuyên dương cao trong toàn quân.

Mùa xuân năm 1943, Tiểu đoàn bị chuyển đến Trại lính Shelby, Mississippi, để huấn luyện nâng cao. Ở đó, quân đội đã đổi tên tiểu đoàn này thành Trung đoàn 442, và tuyển mộ thêm nhiều thành viên nữa. Quân đội có kế hoạch tạo nên một trung đoàn gồm 1500 lính tình nguyện từ đảo Hawaii và 3000 binh lính từ đất liền, nhưng

không đạt được các mục tiêu này. Những con số dự tính và sự phản hồi thực sự của những người lính tình nguyện có lẽ là một “khoảnh khắc xuất thần” đối với một số sĩ quan quân đội. Thay vì chỉ hy vọng sẽ có 1500 binh sỹ từ Hawaii đến, thực tế đã có tới 10 nghìn thanh niên Hawaii Nisei (nhóm công dân Mỹ, sinh ra ở trên đất Mỹ nhưng có bố mẹ là người Nhật di cư sang) đã tình nguyện tham gia, vượt xa sự mong đợi của những nhà tuyển quân. Quân đội đã thu nạp khoảng 2600 người và gửi họ tới Trại lính Shelby vào tháng 5 năm 1943. Trên đất liền, việc tuyển quân lại xảy ra trái ngược với Hawaii. Quân đội muốn chiêu mộ 3000 người Mỹ gốc Nhật, nghĩa là họ đã cần nhiều tình nguyện viên hơn nữa để sàng lọc. Mặc dù có 23000 nam giới người Mỹ gốc Nhật đang trong độ tuổi đi lính nhưng chỉ có khoảng 1200 người tình nguyện tham gia, tương đương 5%. Trong số đó 800 người được chấp nhận, ít hơn rất nhiều so với những gì quân đội mong đợi.

Tất cả lính Mỹ gốc Nhật đều tập trung ở Trại lính Shelby, gần Hattiesburg, Mississippi, để được huấn luyện. Những lính tình nguyện từ đất liền đến đó vào tháng 2 năm 1943, tiếp theo là lính từ Hawaii đến vào mùa xuân. Nỗi thất vọng và giận dữ đối với người Nhật Bản vì vụ đánh bom Cảng Trân Châu tại thời điểm đó đã được những người Caucasus trút hết lên những người Châu Á nói chung. Nỗi oán giận trong các trại lính phản ánh cơn thịnh nộ của người dân cả nước. Những binh sỹ Caucasus đã chửi bới và chống đối lại bất cứ ai trông giống người Châu Á, bao gồm cả những người Mỹ gốc Nhật từ Trung đoàn 442 mới thành lập. Những trận chiến giữa binh lính Mỹ gốc Nhật và Caucasus xảy ra thường xuyên và nghiêm trọng, nhưng tình trạng căng thẳng giữa hai nhóm binh lính người Mỹ gốc Nhật lại đang trở nên tồi tệ hơn.

Cuộc xung đột giữa các lính tình nguyện của đảo Hawaii và lính tình nguyện của đất liền cũng rất dữ dội. Các nhóm nhìn nhau như những người thuộc chủng tộc khác. “Các chàng trai đại lục” đông hơn gọi những người Hawaii là “Những cái đầu Phật”. Đó là một kiểu chơi chữ vì từ “buta” trong tiếng Nhật có nghĩa là “con lợn”. Họ coi những người Hawaii là kẻ lạc hậu, đến từ một đảo nguyên thủy, hầu như chẳng có sự tinh tế và am hiểu về cuộc sống ở nước Mỹ “thật sự”. Nhóm lính tình nguyện từ Hawaii, bao gồm cả Daniel Inouye, người đã trở thành thượng nghị sỹ Mỹ năm 1963 và vẫn đương nhiệm, cũng có những cái nhìn không mấy thiện cảm về “Các chàng trai đất liền”. Họ cũng nghĩ ra tên gọi xúc phạm, và ám chỉ những đối thủ xa cách và không thân thiện kia là “kotonks” vì trong tiếng Nhật có nghĩa là “đầu đá” và đó cũng là âm thanh phát ra khi đập quả dừa rỗng xuống đất. Họ coi những người đến từ đất liền là những cái đầu rỗng tuếch.

Vì nhóm đại lục đến trại lính sớm hơn, nên họ giữ nhiều vị trí chủ chốt hơn và được trông cậy là sẽ tập huấn cho “các chàng trai Hawaii”. Những lính tình nguyện Hawaii lại có chỉ số IQ cao nhất trong quân đội và bởi thế họ đã thất vọng khi phải nghe theo lệnh từ những “con lợn” kém thông minh. Các cuộc chiến trở nên thường xuyên đến nỗi quân đội phải bàn về việc giải tán hoàn toàn đơn vị.

Thay vào đó, sỹ quan chỉ huy Trại lính Shelby, Đại tá Charles Pence đã gửi những binh sỹ Hawaii đến thăm quan hai trại tập kết gần đó, những trại lính được chính phủ gọi là “những trại xoá bỏ chiến tranh”. Trong suốt Thế chiến II, có vài trăm ngàn lính Mỹ gốc Nhật sống trong những trại lính kiểu này, rải rác khắp nước Mỹ. Thực chất, họ là những công dân Mỹ bị chính chính phủ của mình cầm tù.

Những người Hawaii biết rằng đối thủ những người cùng chủng tộc đến từ đất liền đã tình nguyện để quân đội giam giữ tại các trại lính này, nhưng lại không mấy may biết gì về điều kiện sinh sống tại đây. Katsugo Miho là một trong những người lính Hawaii đã từng đến thăm các trại ở Jerome và Rohwer, Arkansas. Tại một trong những trại ở đây, ông đã vô tình gặp lại thầy giáo cũ của mình.

Miho nhớ rõ, khi xe buýt dừng lại ở trại lính Jerome, những người lính cai quản ở đây đã lục soát vũ khí của lính Hawaii, điều này khiến họ cảm thấy rất bức tức. Khi Miho và những người lính khác vào trại, họ chú ý thấy một “hàng rào thép gai cao ba mét, bao kín trại giam”. Bốn góc của trại đều được trang bị tháp súng máy “trông giống như ở nhà tù”. Phần lớn thời gian trong ngày, những người lính Hawaii này phải ở trong trại giam, và sau khi họ dời đi, những khẩu súng máy của người cai quản đã chĩa thẳng vào những thường dân Mỹ gốc Nhật – người già, phụ nữ, và trẻ em – bên trong trại.

Những công dân người Mỹ gốc Nhật ở đây, về bản chất, là những tù nhân. Họ được giao các công việc trong các trường học, bệnh xá, và quán ăn tự phục vụ. Miho gọi là đây là “những đồng tiền công vô lý và tàn bạo...” . Tuy nhiên, bất chấp hoàn cảnh như vậy, những người dân thường sống trong các trại này vẫn “luôn vui vẻ” trước mặt những anh lính Hawaii.

Quyết định mạnh mẽ của chỉ huy trại, đại tá Pence, chuyển các binh lính Hawaii vào các trại giam giữ đã thúc đẩy khoảnh khắc xuất thần mang tính tập thể, đập tắt xung đột giữa hai nhóm lính. Vì những binh lính đất liền hiếm khi kể về nơi họ sống trước khi gia nhập quân ngũ, nên những người lính Hawaii hầu như không biết gì về các trại giam giữ này. Chuyển thăm Jerome và Rohwer là lần đầu

tiên họ được chứng kiến và nghĩ về các điều kiện sống của các binh lính đại lục và gia đình của họ trong suốt cuộc chiến tranh. Họ nhìn những “bản sao” của họ – những người lính đại lục tình nguyện vì một đất nước đã bỏ tù chính những công dân người Mỹ gốc Nhật của nó bằng một đôi mắt có suy nghĩ và cởi mở hơn. Sau khi quay trở lại trại Camp Shelby, những người lính đến từ Hawaii đã không chống lại những người lính đại lục nữa. Xung đột giữa hai nhóm chấm dứt từ đây.

Ví dụ trên đã minh họa rằng những khoảnh khắc xuất thần có thể xuất hiện, ngay cả khi những điều kiện xung quanh dường như cản trở chúng. Những người lính trong Trung đoàn đã không sử dụng thuật ngữ “khoảnh khắc xuất thần mang tính tập thể”, nhưng một số hồi ký lại cho rằng đó là những khoảnh khắc đã loé lên khi lính Hawaii đến thăm những doanh trại kia. Cú sốc của Miho trước những điều kiện sống, tiền lương và những khám phá của mình về các giáo viên ở trại đã cho ông những kinh nghiệm quý báu, từ đó hiểu hơn về những người lính đại lục. Vì thế, dù không có được những bằng chứng cụ thể nào, nhưng chúng ta vẫn có được những manh mối chứng tỏ “những tia sáng bừng ngộ” đã loé lên. Cũng như vậy, nó xuất hiện với một số đặc điểm – có kinh nghiệm, có động lực, sự cởi mở, sự tự tin và thói quen – cần thiết để khuyến khích những khoảnh khắc xuất thần loé lên từ các cá nhân và các tổ chức.

Thứ nhất, những người lính Hawaii có đủ kinh nghiệm để nhận ra được sự kỳ thị giữa hai nhóm. Trong Tiểu đội 100 và Trung đoàn 442 sau này, không có người Mỹ gốc Nhật nào là sỹ quan, ngoại trừ những người Caucasus luôn chọc giận họ. Họ đã nghe những người Caucasus sử dụng cụm từ “Người Nhật thì vẫn chỉ là người Nhật” kể

từ khi họ phỉ báng tất cả những người châu Á, “vơ đũa cả nắm” những người Á gốc Hoa hay Nhật Bản” thành một lũ đáng ghét. Nhưng sự thóa mạ, tức giận và kỳ thị thực sự làm họ kinh ngạc khi họ chứng kiến hoàn cảnh khắc nghiệt ở các khu trại. Những chuyến thăm đó đã trở thành một hoạt động có ý nghĩa kích hoạt sự bùng nổ trong họ.

Thứ hai, động lực thôi thúc hai nhóm người Mỹ gốc Nhật chiến đấu trong chiến tranh rất mạnh mẽ. Số lượng lính tình nguyện Hawaii đông đảo không ngờ tới đã khẳng định quyết tâm cao trong việc trở thành một phần của cuộc chiến. Số lượng lính đại lục chiếm ít hơn có lẽ đã làm một vài sỹ quan thất vọng, nhưng căn cứ vào các hoàn cảnh mà những tân binh đó tham gia (không phải đến các trại giam giữ), động lực của họ cũng rất cao. Cuối cùng, sự thôi thúc từ người chỉ huy trại lính, người đã nói là “hòa nhập hay ra rìa” dường như cũng thúc đẩy hai nhóm hợp nhất, trở nên tận tâm với nhau và thống nhất ý chí chiến đấu.

Quyết định gửi lính Hawaii tới xem “nhà” của các “bản sao” của mình của người chỉ huy trại lính là một cách để thúc đẩy tâm trí và tầm nhìn của họ rộng mở hơn. Nhờ việc chứng kiến điều kiện sống ở những trại giam này, họ được mở mang đầu óc. Họ nghĩ rằng 23.000 nam giới người Mỹ gốc Nhật ở đất liền đều có thể tình nguyện nhưng chỉ có 1200 người không tự chất vấn bản thân, tại sao họ lại tham gia? Họ có thể lý giải thế nào cho việc chiến đấu vì một đất nước đang đàn áp gia đình của họ? Trong trường hợp đó, rất nhiều người Hawaii có lẽ cũng nhận ra rằng họ đã học hỏi rất nhiều điều từ những người đồng đội đến từ đất liền kia.

Đại tá Pence dường như có sự tự tin rằng những người Hawaii có thể “ngộ ra điều đó” và tin rằng giá như cả hai nhóm có thể mở rộng tầm nhìn vượt ra khỏi những sự phân chia ở mức độ bề nổi thì họ sẽ tạo nên một đơn vị thiện chiến. Những manh mối khác về một vài hành động của Đại tá Pence đã cho thấy sự quyết tâm tạo nên một nền văn hoá khoan dung trong Trại lính Shelby và xây dựng niềm tin giữa những người lính trong Trung đoàn thứ 442. Ví dụ, tháng 6 năm 1943, ông đã tổ chức một buổi khiêu vũ cho binh lính Trung đoàn 442 với những phụ nữ Mỹ gốc Nhật từ hai trại giam giữ; ông cho đó là sự trừng phạt công khai đối với một trong những cộng sự chủ chốt của mình về những lời nói xúc phạm những người Mỹ gốc Nhật. Do đó, có lẽ, chính sự cởi mở và niềm tin của Pence đối với nhóm người đó đã giúp tạo nên những khoảnh khắc xuất thần mà những người Mỹ gốc Nhật, và có lẽ những người Caucasus khác cần có, để khiến trung đoàn bộ binh 442 thức tỉnh.

Như vậy, về mặt nhận thức, Pence đã tạo ra một môi trường nhằm khuyến khích trải nghiệm xuất thần, và khi những người Hawaii vươn tới khoảnh khắc xuất thần tập thể, họ phát hiện ra rằng mình có thể nhìn nhận đối thủ của họ theo hướng tốt đẹp hơn – điều quan trọng nhất trong bất cứ hành trình xuất thần nào. Việc đặt ra một bước đi đúng đắn và tạo môi trường cho sự thay đổi đáng kể trong nhận thức cho thấy sức mạnh của những khoảnh khắc xuất thần.

BIẾN KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN TRỞ THÀNH MỘT THÓI QUEN

- Có kinh nghiệm để nhận ra được khoảnh khắc xuất thần.
- Có động lực học hỏi hay giải quyết vấn đề
- Cởi mở tiếp nhận các ý tưởng bất ngờ

- Tin rằng những khoảnh khắc xuất thần lại có thể xảy ra lần nữa
- Tạo lập thói quen thông qua thực hành, thực hành và thực hành.

Cuối cùng, sự thể hiện sau đó của trung đoàn trên chiến trường Ý, Pháp và Đức vượt hơn cả sự mong đợi trong một số trận đấu có lẽ cũng đã tạo dựng được niềm tin ở những người lính trong việc giải quyết vấn đề và thấu hiểu các tình huống mới, dẫn đến nhiều thói quen tìm kiếm giải pháp sáng tạo hơn.

Việc biến những khoảnh khắc xuất thần trở thành nếp sống hoặc thói quen tương tự như việc có được một cấu trúc để biến sự sáng tạo và cải tiến thành những phần mang tính hệ thống trong các hoạt động của một tổ chức. Nghe thì có vẻ như là một sự ngược đời, nhưng thực tế, sự sáng tạo và cải tiến đòi hỏi một quá trình rèn luyện nghiêm túc nếu muốn nó xảy ra một cách đáng tin cậy và đều đặn. Mặt khác, chúng luôn luôn thay đổi. Như vậy, để xây dựng được “trí nhớ cơ học của sự bùng nổ”, các cá nhân và tổ chức cần phải sử dụng và thực hành các phương pháp mà chúng tôi đã thảo luận trong suốt cuốn sách này.

12. Kết nối những điểm rời rạc cuối cùng

Bộ não có thể xử lý những gì nó biết tại thời điểm hiện tại và có thể chứng minh được điều đó. Khi vươn lên một tầm hiểu biết cao hơn của tri thức, sẽ có một điểm mốc quan trọng, nhưng bộ não lại không thể chứng minh được nó có được tri thức ấy bằng cách nào. Tất cả những khám phá vĩ đại đều đến như một sự đột phá.

-- Albert Einstein--

Mục tiêu chiến lược của hành trình xuất thần là giúp chúng ta “nhảy vọt” lên một tầm cao hơn, có được tư duy chiều sâu để hiểu một vấn đề phức tạp, hay để giải quyết một vấn đề lộn xộn. Theo cách nói của Einnistein, chúng ta có thể sẽ không biết bằng cách nào mình có được tư duy ấy, nhưng chắc chắn chúng ta có thể thúc đẩy quá trình đó, nhận thức được và sử dụng các kỹ thuật để khuyến khích tư duy bùng nổ cũng như tạo môi trường hỗ trợ cho kiểu tư duy này.

Ở các chương trước của cuốn sách, chúng ta đã phân tích hành trình xuất thần, để hiểu cách chúng xảy ra như thế nào và làm thế nào chúng ta có thể kiểm soát được những hành trình ấy. Có thể, ngay từ đầu chúng ta đã biết mục tiêu của mình – là để học hỏi hay giải quyết vấn đề – nhưng mục tiêu ấy có thể bị thay đổi, khi những cơ hội và thử thách bất ngờ đến với chúng ta. Chúng ta chuẩn bị cho những hành trình này bằng cách thu thập thông tin và trang bị cho riêng mình. Nhưng, lại một lần nữa, chúng ta có thể sẽ nhận thấy nhiều điểm không phù hợp và không cần thiết với hành trình đó. Khi đã tiến xa hơn, chúng ta sẽ gặp phải, xem xét và hiểu được những điều mình trải nghiệm. Tuy nhiên, chúng ta có thể hệ thống hóa và

lên kế hoạch cho mỗi giai đoạn, liệu có nên nhìn nhận một vấn đề theo nhiều cách mới, tìm ra các biện pháp thay thế khác để vượt qua rào cản, đi đường vòng hoặc dừng lại hay không, sự lựa chọn tùy thuộc vào các tình huống và tính cách riêng của mỗi người. Trong chương cuối cùng này, chúng ta sẽ ôn tập lại những điểm chính yếu của cuốn sách và bàn luận kỹ hơn điểm nào sẽ phát huy tác dụng tốt nhất với các nhà quản lý.

NHÌN LẠI VẤN ĐỀ: CHÚNG TA NÓI GÌ KHI CHÚNG TA NÓI VỀ NHỮNG KHOẢNH KHẮC XUẤT THẦN

Ngay từ đầu, tôi đã đưa ra một số giả định của một số người, những người nghĩ họ hiểu về các khoảnh khắc xuất thần. Sau đó, tôi cũng đã đưa ra những giả thuyết đã được sửa đổi lại. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta đã phân tích các giai đoạn trong hành trình xuất thần. Chúng ta hãy cùng tổng kết lại một số điểm quan trọng nhất.

Chúng ta có thể kích thích những khoảnh khắc xuất thần

Những khoảnh khắc xuất thần không phải “đến từ cõi hư vô”, cũng không phải đúng như giả thuyết chúng ta không thể kiểm soát được chúng và không biết được chúng xảy ra như thế nào. Giờ đây, dường như chúng ta đã có thể khuyến khích những khoảnh khắc này xảy ra. Tất nhiên để làm được như vậy đòi hỏi phải có một quá trình, có thời gian và sự nỗ lực. Quá trình đó bao gồm việc nhận diện ra vấn đề, chọn lọc thông tin, và sử dụng các kỹ thuật và phương pháp tiếp cận có lẽ không được quen thuộc hay dễ chịu lắm với phần lớn chúng ta, để suy nghĩ. Một số kỹ thuật như – kết nối các mẫu vụn thông tin để nhận ra mình đã bỏ sót điều gì – có thể giúp các cá nhân và tổ chức có được những trải nghiệm có chiều sâu hơn, nhưng điều

đó có nghĩa là chuyển từ việc có được những liên kết mạnh mẽ trong suy nghĩ logic của bán cầu não trái sang những liên kết yếu ớt trong tư duy của bán cầu não phải. Hầu hết mọi người đều không thích kiểu tư duy này. Nhưng bằng cách từ từ chuyển đổi và cố gắng sử dụng những kỹ thuật khuyến khích sự chuyển đổi đó, chúng ta có thể học cách tư duy sáng tạo hơn. Rèn luyện nhiều, việc tư duy như vậy có trở thành một thói quen.

Thứ hai, trong khi nhiều người nói rằng những tia sáng bùng nổ của họ đều rất mạnh mẽ và đáng nhớ, lại có một số ít cho rằng, đó là “những khoảnh khắc xuất thần nhỏ bé” để tạo dựng lên những khoảnh khắc lớn hơn. Những trải nghiệm trong trường hợp này có thể là những bước đi nhỏ hơn, với sự rõ ràng trong từng giai đoạn tư duy về vấn đề đó, để tạo ra một giải pháp lớn lao hơn. Lời gợi ý của Einstein với Besso, góp phần làm sáng tỏ vấn đề, có được sau rất nhiều suy ngẫm và nỗ lực và có lẽ là những sáng kiến nhỏ khác của ông. Trong quá trình tìm ra cơ hội để rèn luyện tư duy bùng nổ với các vấn đề nhỏ lẻ, có thể chúng ta sẽ nâng cao được khả năng tạo ra những khoảnh khắc bùng nổ lớn hơn sau này.

Thứ ba, việc thúc đẩy những khoảnh khắc xuất thần của bản thân chúng ta và ở người khác dường như có thể thực hiện được. Việc học cách khuyến khích những khoảnh khắc xuất thần xuất hiện ở mỗi nhân viên là rất quan trọng đối với các lãnh đạo, các huấn luyện viên, các bậc phụ huynh và bất cứ ai muốn giúp người khác “ngộ ra” hay giúp đỡ họ giải quyết vấn đề một cách hiệu quả hơn. Cung cấp đúng thông tin, đúng cách thức, đúng thời điểm sẽ giúp đẩy nhanh quá trình tạo ra được những khoảnh khắc ấy hơn.

Cấu trúc hữu ích

Albert Einstein nổi tiếng về những “sự trùng lặp” khi ông luôn mặc cùng một “bộ trang phục” – áo sơ mi trắng, quần dài tối màu, giày không tất, dây lưng, và mũ – hoặc có phong thái bước đi hết nhau từ nhà đến chỗ làm hoặc từ chỗ làm về nhà. Những sự trùng lặp này đã hình thành nên một cấu trúc và lộ trình trong cuộc sống thường nhật của ông, giúp bộ não của ông không phải bận tâm về những quyết định nhỏ nhất mà chỉ phải tập trung vào công việc sáng tạo mà thôi.

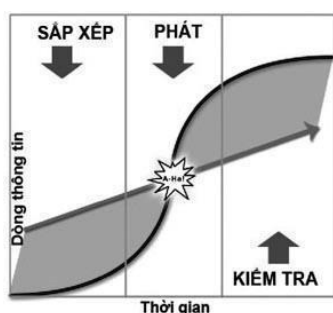
Điều này cũng đúng trong các công ty cần tính sáng tạo. Chúng ta không những có thể tạo ra được tư duy bùng nổ mà còn nuôi dưỡng chúng với một hành trình và phương pháp được cơ cấu và hệ thống hóa. Rất nhiều người mà tôi đã gặp đều đi theo những hành trình xuất thần nhưng không hề nhận thức được về chúng. Người khác lại nhận ra được khi họ sử dụng các yếu tố của khoảnh khắc đó, nhưng có lẽ đã bỏ qua mất một số giai đoạn. Khi họ hiểu được những giai đoạn khác nhau, họ nhận ra việc có thể nỗ lực nhiều hơn để đóng góp cho giai đoạn “phát sinh” hay có thể sử dụng các câu hỏi liên quan nhiều hơn để nhận diện được vấn đề.

Nghe có vẻ nghịch lý, nhưng những khoảnh khắc xuất thần cần phải có cấu trúc và trật tự nếu chúng ta muốn chúng xảy ra thường xuyên hơn. Tương tự, để nuôi dưỡng được khả năng tư duy bùng nổ, chúng ta cần phải nhận thức, chú ý tới và rèn luyện với hành trình xuất thần để tạo ra được những bước nhảy vọt trong khả năng tưởng tượng mà vấn đề đó đòi hỏi. Các đạo diễn rạp hát, huấn luyện viên và ban lãnh đạo trong các tổ chức gạt hái nhiều sự sáng tạo và thành công thường đề cập đến giá trị của cấu trúc hay quy trình trong sự sáng tạo của họ: cấu trúc mang lại sự ổn định, ươm

mầm cho sự sáng tạo. Họ cũng cho rằng không có cấu trúc nào có thể đảm bảo cho sự ra đời của sự sáng tạo hay sự bùng nổ, mục tiêu của việc có cấu trúc ấy là để tăng khả năng và cơ hội có được sức tưởng tượng và tư duy nhảy vọt xảy ra.

Việc nhận ra tư duy bùng nổ đến sau một hành trình tổng thể sẽ giúp chúng ta chuyển từ trạng thái bối rối sang cảm giác sáng tỏ mọi điều, để có thể công bố ý tưởng hay giải pháp ra trước công chúng. Có ba giai đoạn tổng hợp – sắp xếp, phát sinh, và kiểm tra – cung cấp một số cấu trúc để biết các loại hoạt động chung xảy ra trong hành trình xuất thần là gì (Hình vẽ 12-1 và 12-2). Không phải tất cả các giai đoạn đều có thể xảy ra (ví dụ, một vài người nói rằng họ không cần phải đi đường vòng), nhưng hiểu được đó là một mô hình phổ biến có thể giúp chúng ta thúc đẩy những khoảnh khắc bùng nổ đến với mình một cách dễ dàng hơn.

Bối cảnh có tính chất quyết định



Hình vẽ 12-1 Hành trình của một khoảnh khắc xuất thần

Cuối cùng, những khoảnh khắc xuất thần xảy ra khi có các điều kiện hỗ trợ chúng – khi các nhân viên và tổ chức có kinh nghiệm và động lực để học hỏi hay giải quyết một vấn đề, khi họ cởi mở với những ý tưởng và lối tư duy mới, và khi họ tin tưởng họ có thể tạo ra được

những khoảnh khắc ấy. Những tổ chức sáng tạo được minh họa trong cuốn sách này đều là những tổ chức không mệt mỏi trong việc theo đuổi và bảo tồn nền văn hóa khuyến khích nhân viên táo bạo, sáng tạo và tạo ra được những khoảnh khắc xuất thần. Lãnh đạo của những công ty này hiểu được tầm quan trọng của những khuôn mẫu ứng xử đó và cố gắng khuyến khích nhân viên thực hiện theo.

Văn hóa đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức, đồng thời phù hợp với cả các điều kiện địa lý. Một số thành viên chủ chốt (ví dụ, Dự án Trey McIntyreTrey McIntyre Project, Công ty WhiteCloud Analytics), đã quyết định phải chuyển đi hay ở lại Boise, Idaho, một phần do ảnh hưởng của tính táo bạo trong kinh doanh của cộng đồng nơi đây. Cộng đồng thuộc nền văn hóa ấy có thể có những ảnh hưởng khác nhau tới các bang khác của nước Mỹ hay toàn thế giới. Lấy ví dụ, ở Đức, công nghệ, cơ khí, và tư duy logic thống trị phần lớn thế giới kinh doanh; vì thế, sự táo bạo và khả năng làm chủ doanh nghiệp – đặc biệt với những doanh nghiệp mới thành lập và bị thất bại – thường không được đón nhận một cách tích cực. Tránh mạo hiểm có thể bị hiểu là tránh lối tư duy bùng nổ cũng như sự sáng tạo. Ở Việt Nam, tư tưởng Nho giáo từ rất lâu đã trở thành một phần của nền văn hóa, và một phần nào đó ảnh hưởng mạnh mẽ tới các khoảnh khắc xuất thần. Các tôn ti trật tự nhìn chung rất hệ thống, điều này giới hạn các luồng thông tin, đặc biệt từ cấp thấp nhất đến cấp cao nhất và giới hạn việc sử dụng các câu hỏi (vì điều đó chứng tỏ sự thiếu hiểu biết, điều mà các giám đốc không thể bộc lộ ra) hoặc khích lệ sự mạo hiểm. Nếu những điều kiện văn hóa như ở Đức hay Việt Nam còn tồn tại, thì làm thế nào tạo ra được môi trường cho tư duy bùng nổ? Ở những tổ chức toàn cầu vận hành với những văn hóa đa dạng, các giám đốc cần phải nhận thức được

rằng việc khuyến khích các khoảnh khắc xuất thần xảy ra có thể sẽ là một thách thức rất lớn trong những môi trường không khuyến khích lối tư duy bùng nổ.



Hình vẽ 12-2 Các giai đoạn của quá trình bùng nổ

LÀM GÌ TIẾP THEO?

Khi các lãnh đạo và các nhân viên hiểu được giá trị quan trọng nhất của việc hiểu và sử dụng các bước trong hành trình xuất thần, họ sẽ phải xử lý nhiều việc hơn, lạy chúa tôi! Trước tiên, phải đảm bảo cho những sự bùng nổ kia được liên tục và thu được kết quả cao. Thứ hai, nếu quá trình tư duy bùng nổ là điều gì đó có thể học và rèn luyện được, thì liệu chúng ta có thể thúc đẩy nhanh tiến độ học hỏi và giải quyết vấn đề không? Cuối cùng, cơ cấu này có thể vận hành trong tất cả các bối cảnh không? Chúng ta sẽ xem xét từng câu hỏi.

Biến khoảnh khắc xuất thần trở thành một hành trình liên tục

Một trong những điểm quan trọng nhất cuốn sách đưa ra là hành trình xuất thần có thể được lặp lại và cuối cùng trở thành một thói quen. Thực ra, giá trị do một hoặc một chuỗi khoảnh khắc xuất thần mang lại sẽ bị mờ nhạt theo thời gian, vì chúng đã trở thành một phần trong những hành vi ứng xử và kinh nghiệm sống đang diễn ra của một con người. Cầu thủ bóng bầu dục của Đại Học Boise

State, George Iloka đã có khoảnh khắc bùng nổ đầu tiên hồi trung học khi anh nhận ra mình có thể thay đổi số phận của mình bằng cách chơi bóng ngay khi có cơ hội ra sân. Anh coi sự phát hiện này như một vấn đề nghiêm túc trong sự nghiệp ngay khi lên đại học, và sau đó thúc đẩy nó lên một đẳng cấp khác gắn với khoảnh khắc xuất thần khác: nhận xét từ các huấn luyện viên rằng anh cần phải hành động tích cực hơn nữa như một người đội trưởng thực thụ, với cách ứng xử và cách tư duy mới về bản thân và về những người khác. Chính những huấn luyện viên này cũng đã trải qua qua các bước nhảy vọt trong việc hiểu và tạo ra môi trường và văn hóa khuyến khích hành vi, tạo cơ hội cho sự mạo hiểm và sự tự tin của các cầu thủ. Người đồng sáng lập công ty ProClarity, ông Bob Lokken, đã nhận ra những liên kết giữa não bộ và việc sử dụng công cụ lướt “Mạng”; ông đã lợi dụng điều đó và những ý tưởng kinh doanh khác để tiến xa hơn trong sự đầu cơ mạo hiểm gần đây nhất (Công ty WhiteCloud Analytics), xuất hiện với những khoảnh khắc xuất thần sáng tạo nhằm giúp các bệnh viện cải thiện được các hoạt động của họ. Cuối cùng, Albert Einstein cũng đã có được những khoảnh khắc xuất thần hỗ trợ cho các vấn đề liên quan đến thời gian, ánh sáng và trọng lực.

Khi mỗi khoảnh khắc xuất thần đã trở thành một phần của một cá nhân hay tổ chức nào đó, nó sẽ có thể tạo ra được những khoảnh khắc vĩ đại hơn. Trong một số trường hợp, những trải nghiệm xuất thần giúp chúng ta hiểu biết sâu hơn về những kinh nghiệm và các tri thức khác. Trong một số trường hợp khác, chúng lại được xây dựng từ những khoảnh khắc xuất thần trước đó, để tạo ra được những ý tưởng và giải pháp mới mẻ hơn.

Đi sâu hơn

Trong suốt cuộc chiến tranh của người Mỹ tại Việt Nam (từ những năm đầu thập niên 1960 tới 1975), những người Việt Nam sống ở miền Nam đã xây dựng nhiều làng xã dưới lòng đất. Hệ thống địa đạo Củ Chi dài 75 dặm, nằm cách Sài Gòn 160 dặm, không thể thấy được từ phía trên mặt đất, ngoại trừ một lối ra mà thường được rào lấp bởi các thân tre vót nhọn để che mắt lính Mỹ nếu họ tình cờ đi ngang qua đây. Những địa đạo đó rộng khoảng một thước và cao đủ cho một đứa trẻ mười tuổi có thể đứng dậy trong đó, và chúng càng lúc càng đi sâu vào lòng đất. Chúng được xây dựng với kết cấu giống như một tổ kiến. Rất nhiều người Việt đã ẩn nấp và làm việc bên trong các địa đạo; cuộc sống cứ thế tiếp diễn khi những đứa trẻ được sinh ra và các bậc cao niên qua đời.

Những người ngoại quốc làm việc ở Việt Nam những năm đầu thập niên 90 thường lấy các địa đạo Củ Chi như một phép ẩn dụ cho việc cố gắng hiểu các tình huống mà họ vấp phải. Những quyết định mà người dân Việt Nam đưa ra, hoặc những hành động mà các tổ chức thực hiện, đều chẳng ăn khớp với bất kỳ một khuôn khổ nào mà họ biết. Thậm chí, khi chúng ta đã đúc kết được sự hiểu biết về nền văn hóa và cách thức công việc được vận hành, chúng ta vẫn thường xuyên bị rơi vào thế bị động.

Suốt 15 năm làm việc tại Việt Nam, tôi đã nghĩ mình đã đạt độ chín trong nhận thức về nền văn hóa, con người và các hành vi ứng xử của họ. Chỉ đến khi không thể lý giải được một số vấn đề, tôi mới biết mình lầm. Có một tầng văn hoá sâu hơn, tinh tế hơn đang diễn ra trước mắt tôi. Ngay khi có được một khoảnh khắc xuất thần thấu hiểu hay giải pháp của một vấn đề, chúng ta lại phải đối mặt với một

tình huống khác buộc chúng ta lại phải một lần nữa định hướng lại cách tư duy và đào sâu xuống những tầng lớp khác, giống như những địa đạo kia.

Xây dựng những khoảnh khắc xuất thần mới dựa trên những khoảnh khắc trước đó

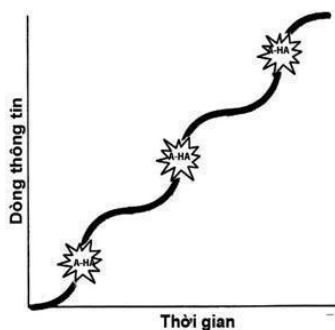
Một cách khác để giải thích cho tính liên tục của hành trình xuất thần là những khoảnh khắc xuất thần đến sau có thể được xây dựng lên từ những khoảnh khắc trước đó trong một quá trình không bị gián đoạn. Ngay khi có được một trải nghiệm xuất thần và tạo ra giá trị nhờ nó, những lợi ích thu được từ khoảnh khắc xuất thần ban đầu sẽ bị giảm đi theo thời gian. Với trường hợp của Gary Raney, khi nhận ra việc để tù nhân vượt ngục là một triệu chứng thể hiện tính tự mãn trong tổ chức của mình, ông đã sử dụng sức mạnh của sự bùng nổ để tạo ra một số thay đổi lớn trong cách thức quản lý văn phòng cảnh sát trưởng của mình. Nhưng không dừng lại ở đấy, ông đã tiến xa hơn nữa để tìm ra các biện pháp nhằm nâng cao, học hỏi và cuối cùng tạo nên một trải nghiệm xuất thần tiếp theo.

Về mặt nhận thức, quá trình lặp đi lặp lại của những khoảnh khắc xuất thần giống như những làn sóng, liên tục uốn cong thành hình chữ S hoặc những đường cong tâm lý được tạo dựng nối tiếp nhau (Hình minh họa 12-3). Giả sử, chúng ta đều sử dụng chính khoảnh khắc xuất thần này để tạo nên được những khoảnh khắc xuất thần mới, như Iloka, Raney, và Lokken đã làm, để phát triển khả năng chơi bóng, quản lý, và phát hiện ra nhiều dự án kinh doanh mới. Bằng cách lặp đi lặp lại hành trình xuất thần, chúng ta sẽ rèn luyện được nó, và nhờ rèn luyện, chúng ta sẽ ghi nhớ quy trình và các kỹ thuật, và cuối cùng, biến hành trình xuất thần này trở thành thói

quen. Đây chính là mấu chốt dẫn tới bước tiếp theo – thúc đẩy quá trình học hỏi và giải quyết vấn đề thông qua hành trình xuất thần.

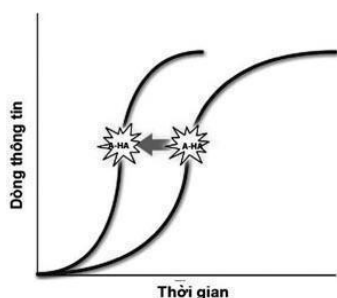
Chúng ta có thể đẩy nhanh quá trình học hỏi và giải quyết vấn đề không?

Như đã nhắc đến trong phần đầu cuốn sách, khi tôi lần đầu phỏng vấn mọi người về những khoảnh khắc xuất thần của họ, đa số họ đều có những giả thuyết rất chắc chắn. Một trong số những giả thuyết phổ biến nhất là những khoảnh khắc xuất thần xảy ra một cách tình cờ và không phải là điều gì đó chúng ta có thể khuyến khích được. Nhưng tuy vậy, một số người cũng dần nhận ra họ có những khoảnh khắc ấy – nhưng lại không nhận thức được chúng. Họ đã phát triển các phương pháp để khuyến khích các khoảnh khắc xuất thần loé lên: họ đã học được cách tiếp thu lượng thông tin lớn, họ tìm ra những kỹ thuật giúp mình chuyển sang lối tư duy sáng tạo và thử nghiệm nhiều ý tưởng- bằng cách nói chuyện hoặc bằng nhiều cách khác. Vì vậy, trên thực tế, họ đã phát triển thói quen tư duy theo chiều sâu, ngay cả khi họ không hoàn toàn nhận ra được khả năng này.



Hình 12-3: Quá trình liên tục của những khoảnh khắc xuất thần

Như những thảo luận về thói quen trong Chương 11, cùng với thời gian và những nỗ lực, chúng ta có thể học và ghi nhớ những hành vi và cách thức tư duy. Và với thói quen này – dù đó là cách làm thế nào có thể nhận bóng từ đồng đội, bắt đầu một công việc kinh doanh, hay điều hành một câu lạc bộ golf – nhiều người có thể bắt đầu đẩy nhanh việc học hỏi và giải quyết vấn đề của mình. Về cơ bản, chúng ta có thể rút ngắn thời gian vươn tới giai đoạn “phát sinh” những khoảnh khắc xuất thần, dịch chuyển đường cong xuất thần sang bên trái biểu đồ, rút ngắn thời gian xử lý vấn đề hay trở ngại. (Hình 12-4).



Hình 12-4: Rút ngắn quá trình có được khoảnh khắc xuất thần

Thú vị là, một đội bóng có thể là một trong những minh họa tốt nhất cho việc liệu quá trình học hỏi và tạo ra khoảnh khắc xuất thần có thể được rút ngắn lại hay không. Một số huấn luyện viên bóng đá bóng bầu dục của trường đại học ở Boise State đã nhận xét tự nhiên rằng, các cầu thủ hiện nay của họ phải mất khoảng 18 tháng mới có thể “ngộ ra” để không những hiểu được vị trí của họ mà còn hiểu được hệ thống chương trình, môi trường và phương hướng hoạt động chung. Điều này ngược với những lời nhận xét của huấn luyện viên trưởng Chris Peterson vài năm trước rằng, các cầu thủ cần từ 2-2.5 năm mới có thể có được những khoảnh khắc ấy. Vì vậy, có lẽ các huấn luyện viên và cầu thủ của trường đã

tìm ra được cách để học hỏi và thúc đẩy những khoảnh khắc xuất thần xảy ra nhanh hơn.

Tất nhiên, điều này không phải lúc nào cũng đúng, như Einstein đã minh chứng, ông đã phải mất nhiều thời gian hơn để có được những khoảnh khắc xuất thần tiếp theo so với khoảnh khắc xuất thần đầu tiên năm 1905 của mình. Những thách thức và những vấn đề ông phải xử lý sau này là khó gấp bội phần, thậm chí, một số người còn cho rằng chúng không khả thi. Tuy nhiên, có thể chúng ta sẽ không rơi vào trường hợp của Einstein. Dường như, chúng ta có thể học được cách thúc đẩy những khoảnh khắc xuất thần loé lên với mình, và về cơ bản, đẩy nhanh quá trình học hỏi và giải quyết được các vấn đề.

Các khoảnh khắc xuất thần có phát huy tác dụng trong mọi trường hợp?

Một phần lý do tại sao tôi quan sát nhiều công ty trong suốt dự án viết ra cuốn sách này là để xem liệu những khoảnh khắc xuất thần có ý nghĩa đối với những lĩnh vực khác nhau không. Đến khi gần hoàn thành cuốn sách, tôi đã quay trở lại công ty The Gang để kiểm nghiệm tính hữu dụng của những khoảnh khắc này. Nhìn chung, chúng đều có ý nghĩa với thành viên các nhóm, nhưng mỗi nhóm lại đưa ra những quan sát thiết thực củng cố hệ thống của họ và khiến hệ thống này có thể áp dụng vào các loại tình huống khác nhau – những người hoạt động trong lĩnh vực hoạt động thể chất (vũ công, các cầu thủ bóng đá bóng bầu dục), những môi trường mang tính phân tích cao (như kỹ sư thiết kế phần mềm), hay trong lĩnh vực mang nhiều cảm xúc hơn (như hội họa, ca kịch).

Tâm điểm của cuốn sách tập trung vào hành trình xuất thần, xem đó như một cách để học hỏi/hiểu biết và để giải quyết vấn đề, chủ yếu cho các công ty tại Mỹ. Bước tiếp theo là để xem liệu những khoảnh khắc này có thể áp dụng được vào những môi trường mới và những vấn đề đa dạng mới hay không. Thứ nhất, đối với các tổ chức hoạt động rộng khắp toàn cầu, quá trình này cũng phát huy trong những bối cảnh văn hoá khác. Tại thời điểm này, đây là một câu hỏi mở. Trong khi tôi đang nói chuyện với các đồng nghiệp tại Châu Âu như Anh, Đan Mạch và Italy, họ nhận thấy những luận điểm của tôi rất logic. Nhưng tôi không biết liệu ở Việt Nam, Gana hay Mexico, chúng có còn hữu hiệu hay không. Việc cố gắng xác định ra hệ thống hành trình xuất thần – và có thể thay đổi được nó theo những cách bất ngờ là một thách thức trong tương lai của tôi, để có thể thực sự mang lại lợi ích cho các công ty toàn cầu hay bất cứ ai đang làm việc trong một tập thể đa sắc tộc.

Ngoài ra, nếu mô hình này có ích, mọi người có thể áp dụng nó vào những tình huống khác nhau như xác định vấn đề chứ không chỉ là giải quyết được vấn đề. Rất nhiều người tôi đã trò chuyện cùng trong cuốn sách này – Gary Raney, Bob Lokken hay cậu sinh viên George Iloka – đã tâm sự thật thà hay ám chỉ rằng việc phát hiện ra vấn đề đôi khi còn quan trọng hơn cả việc giải quyết nó. Với Raney, đó là vấn đề về vượt ngục và an ninh. Với Lokken, đó là việc hiểu ra rằng sản phẩm phần mềm nên được điều chỉnh bởi tư duy của những người sử dụng chúng chứ không phải là những câu hỏi mang tính kỹ thuật làm ru ngủ những người phát triển ra nó. Đối với Iloka, đó là kỹ năng chạy bộ chứ không phải là vấn đề về thái độ và sự quyết tâm của cậu ấy, cũng như việc phát hiện ra rằng chính cậu có thể thay đổi sự nghiệp cầu thủ và sự nghiệp học hành của mình chứ

không phải ai khác. Một khi họ đã xác định được đúng vấn đề, họ dường như tìm ra ngay được cách giải quyết. Vì vậy, nếu những khoảnh khắc xuất thần hữu ích trong việc giúp chúng ta xác định được các vấn đề rắc rối mà chúng ta sẽ phải đối mặt phía trước, chúng ta có thể đẩy nhanh được cách giải quyết vấn đề ngay bây giờ cũng nên.

Như lúc khởi đầu, hãy để chúng tôi kết thúc cuốn sách này với câu nói của Einstein, người nói lời cuối cùng và đã trải nghiệm trọn vẹn điều đó.

Ai đó, trong những năm ròng tìm kiếm đầy khắc khoải trong bóng tối một chân lý, chỉ cảm nhận được nhưng không thể diễn tả được ước muốn cháy bỏng và những sự thay đổi từ trạng thái tự tin sang nghi hoặc cho đến khi người đó đạt được sự sáng tỏ và thấu hiểu hoàn toàn, chỉ những ai đã trải nghiệm điều đó mới có thể hiểu được.

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản