

# TƯ DUY ĐỘT PHÁ



Prof. Dr. SHOZO HIBINO  
Prof. Dr. GERALD NADLER

*Breakthrough  
Thinking*

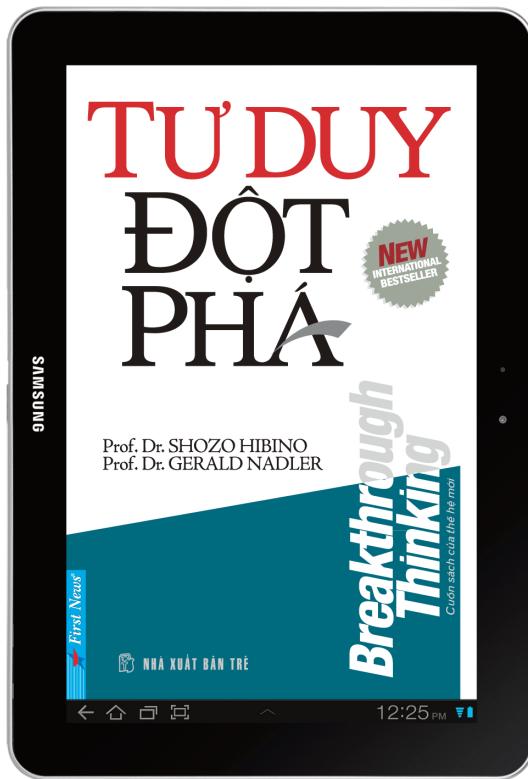
Cuốn sách của thế hệ mới



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

SAMSUNG

Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Trí Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

Original title:

**Breakthrough Thinking: The Seven Principles of Creative Problem Solving**

Copyright © 1994, 1996 by Gerald Nadler and Shozo Hibino

All rights reserved.

Vietnamese language translation © 2009 by First News-Tri Viet

Published under arrangement with Gerald Nadler (agent for  
copyright holders Gerald Nadler and Shozo Hibino).

**BREAKTHROUGH THINKING**  
**– TƯ DUY ĐỘT PHÁ –**

Công ty First News – Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với hai tác giả Gerald Nadler và Shozo Hibino.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News và các tác giả đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

**CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT – FIRST NEWS**

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. HCM  
Tel: (84.8) 38227979 – 38227980 – 38233859 – 38233860  
Fax: (84.8) 38224560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Website: [www.firstnews.com.vn](http://www.firstnews.com.vn)

SHOZO HIBINO  
GERALD NADLER

# TƯ DUY ĐỘT PHÁ

## *Breakthrough Thinking*

**7 Nguyên tắc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo  
và tối ưu**

*Biên dịch : Vương Long - Phương Trà*

*Hiệu đính: Phạm Xuân Mai*

Viện trưởng Viện Phát triển Quản trị và Công nghệ Mới

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

# LỜI TỰA

Có thể nói rằng, **Tư duy Đột phá** (*Breakthrough Thinking*) là “phần mềm dành cho trí não”, là những nguyên tắc và quy trình mới để hoạch định, thiết kế, tái cấu trúc, cải tiến và tìm giải pháp cho mọi vấn đề mà bạn gặp phải. **Tư duy Đột phá** khai mở tầm nhìn về mục tiêu và giúp bạn đạt được mục tiêu mà không phải mất quá nhiều thời gian và nguồn lực vào việc thu thập các dữ liệu.

**Tư duy Đột phá** mở rộng quá trình sáng tạo đến các hoạt động như xác định đúng các mục đích cần đạt được, đề xuất nhiều phương án độc đáo, sáng tạo, và triển khai các hệ thống cần thiết cho việc thực hiện giải pháp.

Với **Tư duy Đột phá**, bạn sẽ suy nghĩ thông minh hơn, mà không phải mất nhiều công sức.

Có lẽ đã có hàng trăm quyển sách giới thiệu những giải pháp tuyệt vời và những chương trình được xem là “chẩn đoán căn bản” mà các công ty được điều hành tốt nhất hay những người tinh thức nhất đã khám phá ra trong quá trình đi tìm câu trả lời cho các vấn đề của họ. Nhưng có bao giờ bạn thực sự học hỏi được từ đó, một cách chính xác, làm như thế nào để tới được “mỏ vàng của sự sáng tạo” như sụ hứa hẹn chứa đầy ánh hào quang kia?

Hàng triệu ấn bản sách loại này, mà sự phổ biến đi cùng với sự suy thoái của niềm tin Mỹ, đã được bán ra tại Hoa Kỳ và trên khắp thế giới. Tuy nhiên, những quyển sách được viết công phu như vậy cũng chỉ đưa ra những đáp án mà người khác đã tìm ra nhiều năm trước đó, và để lại cho bạn những giải pháp hời hợt mà chỉ nhìn qua đã thấy không thích hợp với hoàn cảnh của bạn.

Thật ra, tất cả những quyển sách đó chỉ tập trung vào việc mô tả mà không đưa ra được nguyên tắc giải quyết vấn đề hiệu quả. Người đọc chỉ thấy được những hình ảnh tốt đẹp của các công ty năng động và các cá nhân thành đạt với những sáng kiến vượt trội. Còn về cách họ làm, phương pháp tư duy và những kỹ năng gì cần có để đạt được thành công thì hầu như không được đề cập đến, hoặc nếu có cũng rất ít.

Hân hữu, nếu có trình bày chút ít về cách tiến hành giải quyết vấn đề thì tất cả những quyển sách trên đều lao vào sử dụng tư duy phân tích được đưa ra cách đây 400 năm bởi René Descartes và Francis Bacon, cha đẻ của khoa học và phương pháp luận. Họ thường bắt đầu bằng câu hỏi: “Có điều gì sai lầm ở đây?” thay vào đó, không có ai hỏi: “Chúng ta đang cố gắng để đạt được điều gì?”, và cũng không có ai cân nhắc xem các thông tin hay dữ kiện nào đang ảnh hưởng tới giải pháp của họ.

Khác với những cách suy nghĩ trước đây, **Tư duy Đột phá** sẽ cho bạn một phương pháp suy luận toàn cuộc, được đúc kết qua 30 năm nghiên cứu về các phương pháp sử dụng trực giác của những chuyên gia thành công nhất trong việc giải quyết và ngăn chặn vấn đề.

Có thể thấy rằng, gánh nặng về sự tự nhận thức dưới góc độ con người cũng chính là điểm mạnh nhất của chúng ta. Chúng ta có thể phải chịu đựng sự thống khổ trong sợ hãi – khi nhận thức được sự thay đổi thường xuyên mà cuối cùng sẽ đưa đến cái chết của chính mình. Mặc dù vậy, ít nhất con người cũng được ơn phước tương đương khi có “ý thức” cao hơn mọi giống loài khác. Hiển nhiên, “ý thức” đó đã cho chúng ta khả năng suy nghĩ để thích nghi một cách chủ động thông qua những ứng dụng trực tiếp năng lực của bản thân để giải quyết vấn đề.

7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá sẽ được lần lượt trình bày cẩn kẽ trong quyển sách này. Bạn hãy sẵn sàng để phát triển và áp dụng chúng cho những thay đổi khả thi nhất ngay từ hôm nay.

Bạn không cần ứng dụng cả 7 nguyên tắc cùng một lúc mới có thể trở thành người có tư duy đột phá. Tuy nhiên, bạn phải thấm nhuần toàn bộ 7 nguyên tắc và luôn áp dụng ít nhất hai nguyên tắc cơ bản của **Tư duy Đột phá** vào việc giải quyết mọi vấn đề: đó là nguyên tắc về **Sự Khác nhau Độc đáo** và nguyên tắc **Triển khai Mục đích**. Nếu bạn không chấp nhận sự thật rằng mỗi vấn đề đều khác nhau và tiếp cận vấn đề theo tinh thần đó bằng cách luôn luôn đặt câu hỏi về mục đích cần đạt được của giải pháp, bạn sẽ bị bó buộc, thậm chí hoàn toàn đánh mất khả năng đột phá.

Nhiều nhà lãnh đạo tại Mỹ đang lao vào tiếp nhận và ứng dụng các triết lý kinh doanh của người Nhật. Trong khi đó, người Nhật lại tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề của chính họ qua các mô hình hoạt động của người Mỹ và

các quốc gia khác. Tuy nhiên, ít ai nhận ra rằng việc đơn giản áp dụng cách thức giải quyết vấn đề của người khác vào vấn đề của mình là tự làm hại chính mình.

Sao chép mô hình của người khác chắc chắn sẽ khiến chúng ta tụt hậu thêm. Vì khi chúng ta đang lao vào áp dụng thì đối thủ của chúng ta đã có những thay đổi và cải tiến xa hơn, giúp họ đi trước chúng ta một lần nữa. Điều bạn cần thực hiện không chỉ là đủ sức để cạnh tranh mà còn phải vượt trội – để làm được điều đó, bạn phải áp dụng *Tu duy Đột phá*.

Giới lãnh đạo Nhật Bản và quan sát viên các nước đều cho rằng nước Nhật đang bước vào một giai đoạn mang tính bước ngoặt:

Suốt thập niên 70 của thế kỷ 20 là thời đại của 3C: Sao chép, Kiểm soát và Rượt đuổi (Copy, Control and Chase). Người Nhật đã sao chép và ứng dụng công nghệ từ các nơi khác, kiểm soát chất lượng để sản xuất sản phẩm tốt hơn và rẻ hơn, đuổi kịp và vượt qua các công ty và quốc gia phát triển bằng các sản phẩm chất lượng cao.

Bước vào những năm 80, tình hình thay đổi nhanh chóng. Người Nhật đổi mới với thực tế rằng họ phải sáng tạo ra những mô hình mới ngoài việc kiểm soát chất lượng gắt gao. Đây là thời đại của 3I “Bản sắc, Sáng tạo và Cải tiến” (Identity, Imagination and Innovation). Các nhà quản trị Nhật Bản đòi hỏi từng bộ phận phải xây dựng và phát triển một bản sắc riêng trong chính công ty của mình, được đánh giá qua những sản phẩm độc đáo mà họ tạo ra. Những năm 80 quả là thời đại của sáng tạo. Bước vào thế

kỷ 21 với tình hình cạnh tranh quốc tế diễn ra mạnh mẽ hơn, Tư duy Đột phá càng trở nên quan trọng. Cả hôm nay và trong tương lai, chúng ta sẽ không có được sự đột phá nào trừ phi chúng ta biết tìm chúng ở đâu và biết suy nghĩ một cách khác biệt khi tiếp cận từng vấn đề cụ thể.

Nhiều người lao vào thu thập hàng núi thông tin và nhận ra quá trễ sự vô dụng của những dữ liệu thừa trong quá trình đi tìm giải pháp cho vấn đề. Hoặc, họ áp dụng các giải pháp mà người khác đã phát minh ra và từng áp dụng thành công trong những tình huống hay vấn đề hoàn toàn khác với của họ.

Từ những thực tế này, chúng tôi có những lý do cấp bách và thuyết phục để giới thiệu với bạn **Tư duy Đột phá**. Tất cả chúng ta đều có thể sử dụng **Tư duy Đột phá** để tìm giải pháp tối ưu cho các vấn đề của cá nhân hay tổ chức của mình.

**Tư duy Đột phá** mang lại những lợi ích sau:

- Nhận diện đúng vấn đề và xác định phương cách thực hiện.
- Tập trung vào các giải pháp trong tương lai, không phải vấn đề hiện tại.
- Tháo dỡ những rào cản để tiếp cận những giải pháp đơn giản.
- Yêu cầu thu thập dữ liệu ít nhất, vì thế chứa trị được căn bệnh “phân tích và mổ xẻ”.
- Đưa ra những giải đáp mang lại lợi ích lớn hơn về chất lượng, lợi nhuận kinh tế và quý thời gian.

- Đòi hỏi ít thời gian và chi phí hơn để tạo ra những lợi ích đó.
- Thúc đẩy tư duy sáng tạo và những thay đổi chính yếu.
- Cung cấp những giải pháp dài hạn.
- Tập trung thực hiện hiệu quả các giải pháp.
- Xây dựng những nhóm làm việc tự nhiên, lâu dài và các mối quan hệ cá nhân.
- Giúp bạn có cái nhìn toàn diện, chính xác trong việc giải quyết và phòng ngừa các vấn đề phát sinh.

Hơn thế nữa, **Tư duy Đột phá** còn giúp bạn tránh được tám sai lầm cơ bản thường gặp trong quá trình giải quyết vấn đề:

1. Đưa ra những nhận định chủ quan.
2. Áp dụng cách tiếp cận vấn đề không phù hợp.
3. Mời người cộng tác không cần thiết.
4. Lao vào giải quyết những vấn đề không phải là trọng tâm.
5. Tính toán sai lầm về mặt thời gian.
6. Áp dụng chế độ kiểm soát không thích hợp trong quá trình tìm kiếm giải pháp.
7. Cho rằng mình đúng trong khi chấp nhận một giải pháp sai.
8. Sai lầm bác bỏ một giải pháp đúng.

Những lợi ích này sẽ đến khi bạn áp dụng 7 Nguyên tắc và bắt đầu đạt được những kết quả đột phá. Nhưng “đột phá” có nghĩa là gì?

**Thứ nhất**, đó là một sáng kiến bất ngờ, một khoảnh khắc bùng sáng của trí tuệ hoặc sự vỡ ra một điều gì đó thật thú vị. Đây là cách hiểu thông thường nhất về “đột phá”.

**Thứ hai**, đó là một giải pháp mang lại những kết quả lớn hơn, ý nghĩa hơn. Nếu bạn có thể đạt được chất lượng và lợi nhuận kinh tế lớn hơn từ cùng một số tiền và thời gian, đó là một sự đột phá.

**Cuối cùng**, và thường bị bỏ qua nhiều nhất, đột phá là hành động biến sáng kiến thành thực tế, là việc thực hiện một hệ thống hoặc một giải pháp vượt trội. Thậm chí, sáng kiến tuyệt vời nhất cũng sẽ vô ích nếu nó không được nhận thức, không được triển khai thực hiện qua một giải pháp hiệu quả để tạo ra những kết quả vượt trội.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, 5-8% trong số chúng ta sinh ra đã có tài năng về mặt này; có nghĩa là, không gì có thể ràng buộc tư duy đột phá, một trong những tài năng thiên phú của chúng ta. Còn lại hơn 90% chúng ta là những người “chưa có” tư duy đột phá, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không thể học hỏi để trở thành những người có khả năng giải quyết vấn đề xuất sắc.

**Hãy tư duy thông minh hơn,  
mà không phải mất nhiều công sức!**

## PHẦN 1

# BẠN – CON NGƯỜI TRUYỀN THỐNG

## CHƯƠNG 1

# TÙY THUỘC Ở BẠN

Vấn đề<sup>(\*)</sup> là sự thúc bách về một hay một loạt thay đổi cần phải thực hiện ngay. Xét theo nghĩa này thì ước mơ hay mục tiêu của bạn cũng là một vấn đề. Ngay lúc này đây, hẳn bạn đang đối diện với một số vấn đề. Đó là điều tất yếu của cuộc sống, vốn là một cuộc đấu tranh không ngừng của con người với tự nhiên, với những người xung quanh và với chính mình để an toàn hơn, thành công hơn và hiệu quả hơn. Mục tiêu của việc giải quyết vấn đề và đạt được ước mơ không có nghĩa là loại bỏ sự tranh đấu mà nhằm xác định ý nghĩa và phương hướng để vuơn đến sự hoàn thiện.

*Mục đích sẽ định hướng việc tìm kiếm giải pháp theo những cách thức hiệu quả nhất.* Đó là nguyên tắc giúp bạn khai thác năng lực sáng tạo - và cũng là mục đích chính của chúng tôi khi viết quyển sách này. Khi đọc xong quyển sách,

---

(\*) Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến “vấn đề” như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng... cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức nhằm tránh các thiệt hại có thể xảy ra.

bạn sẽ tiếp nhận một phương pháp giải quyết vấn đề thiết thực cho vấn đề của bạn. Có thể bạn không lý giải được vì sao nhưng chắc chắn bạn sẽ nhận ra rằng bạn sáng suốt hơn và có thể kiểm soát tốt hơn các vấn đề của bản thân.

Thế nhưng, nâng cao năng lực cá nhân trong việc giải quyết vấn đề không đồng nghĩa với việc tạo ra những tác động to lớn đến thế giới xung quanh. Nói như vậy thì lời khẳng định ngay đầu chương này - “Mọi việc đều tùy thuộc ở bạn” - sẽ trở nên sáo rỗng. Nhưng, xét đến cùng, không ai trong chúng ta có thể tự mình làm được tất cả mọi thứ. Hầu hết mọi vấn đề đều có liên quan đến ít nhất một hành động có tính chất tập thể hay đội nhóm, bất kể trong môi trường công sở, gia đình, bạn bè, trường lớp... Đối với hầu hết vấn đề, dường như chỉ có một vài tổ chức là còn khả năng kiểm soát.

Mặc dù môi trường bên trong tổ chức của bạn có thể khiến bạn bị lu mờ, nhưng thật không phải chuyện đùa khi nói rằng bạn vẫn có thể tạo ra sự khác biệt! Thực vậy, các vấn đề thường do bạn, với tư cách cá nhân, là người đầu tiên phát hiện chứ không phải do Tập đoàn Mitsubishi, Hãng General Motors, Hãng IBM hay bất kỳ tổ chức lớn, nhỏ nào khác trên thế giới nhận ra. Lý do thật đơn giản: vai trò của tổ chức chỉ phát huy tác dụng sau khi, không phải trước khi, vấn đề đã được xác định rõ ràng.

Vậy mục đích của tổ chức là gì? Tổ chức là một nhóm cá nhân mà nỗ lực của họ được liên kết thông qua các mối quan hệ để xử lý những công việc, sứ mạng có quy mô lớn mà từng cá nhân không thể đảm trách nổi. Mỗi người trong tổ chức sẽ hỗ trợ và được hỗ trợ bởi người khác.

Hãy nhớ rằng không một người nào, dù tài giỏi nhất thế giới, có thể tự mình xây nên những tòa nhà chọc trời; nhưng họ có thể xác định mục tiêu và phác họa ý tưởng thiết kế nhà chọc trời mà không cần sự trợ giúp của bất kỳ ai khác. Như vậy, “chiếc máy tính” mạnh nhất thế giới nǎm ngay khoảng giữa đỏi tai của chúng ta và được trang bị một phần mềm có sức “công phá” lớn: Tư duy Đột phá. Thật vậy, chất xám là nguồn lực quý nhất và chính sự tổng hợp chất xám của mỗi cá nhân mới tạo ra năng lực hoạt động thực sự cho các tổ chức.

Cũng vậy, trước khi một kế hoạch hoàn chỉnh ra đời, không phải một tập thể phát hiện ra vấn đề và đề ra giải pháp mà từng cá nhân trong tập thể mới là người làm việc đó. Nếu bạn quan tâm đến một vấn đề nào đó, dĩ nhiên bạn sẽ tìm hiểu và bạn sẽ là người nắm rõ nhất về vấn đề đó.

Điều đáng ngạc nhiên là có rất nhiều người, kể cả các giám đốc cao cấp hay các chính trị gia có tầm ảnh hưởng lớn, lại không xem trọng vai trò của ý tưởng này. Có bao nhiêu lần bạn nghe rằng một ủy ban no vừa được thành lập để nghiên cứu thực trạng này hay giải quyết cuộc khủng hoảng kia, nhưng rốt cuộc, họ chẳng làm được gì cả?

Tại Mỹ, sự yếu kém trong việc tiếp cận và giải quyết vấn đề từng thể hiện rất rõ khi một ủy ban hỗn hợp của chính quyền liên bang và các tiểu bang – gồm hàng trăm chuyên gia, giáo sư, các nhóm công nghệ và môi trường tập trung moi nỗ lực để ngăn chặn nạn sâu bướm đang hoành hành lúc bấy giờ.

Loài sâu hại này từng tàn phá hoa màu khắp các bang miền Bắc nước Mỹ và làm cho các nhà nghiên cứu tốn không

biết bao nhiêu giấy mực để bàn luận suốt hơn 100 năm qua, kể từ khi chúng theo đường biển “du nhập” vào Massachusetts từ Pháp vào năm 1869.

Từ năm 1970 đến 1976, các chuyên gia ước tính rằng ấu trùng của loài sâu này đã gây hại từ một đến hai triệu mẫu Anh (khoảng 4 - 8 triệu hécta) cây cỏ, hoa màu mỗi năm. Nếu không bị ngăn chặn kịp thời, loài côn trùng này sẽ phá hủy hoàn toàn các cánh rừng trên khắp nước Mỹ trong thời gian ngắn.

Năm 1973, Quốc hội Mỹ cuối cùng đã nhận ra nguy cơ kinh hoàng từ loài sâu này. Các nghị sĩ quốc hội gây áp lực với Bộ Nông nghiệp Mỹ và yêu cầu bộ này phải hành động trước khi vấn đề biến thành thảm họa quốc gia. Quốc hội đồng ý chi 50 triệu đô la để thực hiện một chương trình toàn diện kéo dài trong 5 năm.

Như một phát pháo lệnh, các Vụ, Cục, Phòng ban thuộc Bộ Nông nghiệp Mỹ bắt đầu thu thập dữ liệu, nghiên cứu đặc điểm sinh học, dự đoán khả năng lây lan, tìm biện pháp kiểm soát và tiến tới xóa sổ loài sâu gây hại này cũng như đánh giá tác động môi trường mà các giải pháp do họ đề xuất có thể gây ra.

Vài năm sau, Bộ Nông nghiệp đã thu thập được một lượng thông tin khổng lồ và nắm rõ tất cả mọi khía cạnh của vấn đề. Chính quyền các bang, ngành và các tổ chức môi trường cũng tham gia vào nỗ lực này, nhưng rồi các phe phái bắt đầu hình thành trong nội bộ Bộ Nông nghiệp và cả trong các phòng ban trực thuộc của họ. Mỗi nhóm có một quan điểm riêng, thậm

chí đối kháng nhau quyết liệt. Cuối cùng, sự việc đi vào bế tắc vì mỗi nhóm đều ra sức bảo vệ quan điểm và vai trò của mình trong việc giải quyết nạn sâu hại.

Không ai mảy may nghĩ đến việc tìm ra tiếng nói chung để giải quyết vấn đề. *Hành động* có nghĩa là phải phối hợp hoạt động của chính quyền liên bang, tiểu bang và các tổ chức phi chính phủ khác. Vì không thể đồng tâm hiệp lực để đi đến một kế hoạch hành động chung nên các báo cáo – thành quả sau nhiều năm nỗ lực nghiên cứu – bị xếp vào ngăn kéo. Trong khi đó, lũ sâu hại tiếp tục tàn phá ngày một nhanh hơn và tràn đến tận vùng Appalachia.

Không thể để tình trạng này tiếp diễn, một người có tâm huyết đã gọi điện cho Gerald Nadler, lúc này đang giảng dạy tại trường Đại học Wisconsin, Madison. Người gọi biết rằng Nadler từng nghiên cứu và có nhiều bài viết rất sắc sảo về những phương pháp thiết kế và lập kế hoạch giải quyết vấn đề mới, hiệu quả hơn nhiều so với phương pháp hiện tại.

“Gerry,” người gọi nói, “chúng tôi đã theo đuổi dự án này suốt ba năm rưỡi nay và đã thu về một chồng báo cáo cao ngất. Chúng tôi biết rõ và có thể nói rành rọt về đặc điểm sinh học cũng như mức độ tàn phá của loài sâu này. Chúng tôi cũng đã hình dung ra hậu quả nghiêm trọng cho thiên nhiên như thế nào khi một ngày nào đó những cây sồi sum sê trở nên tro troi không còn một chiếc lá. Nhưng chúng tôi không biết cách nào để đi đến một kế hoạch hành động thống nhất trên bình diện quốc gia để hạn chế loài sâu gây hại này. Ông nghĩ chúng tôi nên làm gì?”.

Nadler không thể có ngay giải pháp, nhưng ít ra câu trả lời của ông đã phản ánh đúng sự thật: “Tôi chưa có ý tưởng gì vào lúc này cả”.

Có lẽ người gọi mong đợi một câu trả lời đại loại như: “Hãy dùng quân đội và chuyển một số súng phun lửa thành súng phun thuốc trừ sâu để loại lũ phá hoại này ra khỏi hệ sinh thái của trái đất ngay!”.

Nhưng, Nadler vẫn thường giảng cho các kỹ sư và các nhà quy hoạch đô thị tương lai của mình rằng hãy luôn bắt đầu một dự án bằng cách “chất vấn” và khai triển các mục đích của dự án đó. Ông nói: “Có lẽ điều chúng ta cần làm trước tiên là một dự án để hoạch định dự án”.

Hóa ra vấn đề lớn nhất của Bộ Nông nghiệp Mỹ không phải là côn trùng gây hại, mà là sự bất đồng giữa những người và các nhóm thi hành nhiệm vụ. Nadler tin rằng mặc dù những người này bất đồng về nội dung chi tiết của dự án nhưng họ vẫn đồng thuận với nhau về mục đích cuối cùng của kế hoạch hành động.

Đầu tiên ông đề nghị triệu tập cuộc họp gồm 80 thành viên chủ chốt là đại diện của các nhóm công tác vào tháng 7 năm 1977. Nội dung cuộc họp không nhằm tìm kiếm giải pháp chống sâu hại, mà là để thống nhất với nhau *hệ thống các quy tắc lập kế hoạch đi tìm giải pháp*.

Các bất đồng tạm thời được gác lại khi tất cả các nhóm tập trung thảo luận mục đích của dự án. Chỉ sau một ngày làm việc, các nhóm đã lập được một ủy ban kế hoạch, phân bổ ngân sách thực hiện và ra một chương trình hành động cụ thể.

Vài tháng sau, một kế hoạch ngắn hạn ra đời – cuộc họp toàn thể được tổ chức để bắt đầu lập kế hoạch chính cho dự án chống sâu hại. Thành phần tham dự gồm 22 đại diện của chính quyền liên bang, tiểu bang, các tổ chức và các nhóm nghiên cứu. Mỗi người tham dự đều trang bị cho mình một “vũ khí” mà các nhà tâm lý học đại chúng gọi là “tâm lý tiêu cực” – phàn nàn, phòng thủ, và lý do bất hợp tác.

Bạn cũng có thể đoán ra, cuộc họp vạch kế hoạch bị gián đoạn liên tục vì những cuộc tranh luận gay gắt. Họ tranh cãi về mật độ của sâu hại xem đến mức nào thì mới cần đến biện pháp phun thuốc. Họ tranh cãi về thời gian, về vòng đời sinh học và những tác động đến hệ sinh thái. Nhưng mỗi khi tranh cãi nổ ra, Nadler và đồng sự của mình liền hướng cuộc thảo luận đến mục đích của những quyết định và phương pháp đã được đề xuất bằng các câu hỏi như: Chúng ta muốn có kết quả gì từ việc phun thuốc? Việc can thiệp vào vòng đời sâu bướm nhằm mục đích gì? Tại sao phải quan tâm các tác động đến môi trường?

Ở hướng tiếp cận này, tranh cãi giảm hẳn. Rõ ràng là, *người ta thường dễ đồng ý với nhau khi nói về các mục đích chung* vì nó không đe dọa quyền lợi của cá nhân của họ.

Nhóm được trao nhiệm vụ lên kế hoạch tổ chức một loạt các cuộc họp sau đó. Tuy nhiên, những cuộc họp đầu tiên mở màn bằng những cuộc đấu khẩu này lứa như thường lệ, các nhóm cứ khăng khăng đưa ra các lý lẽ cũ và bảo vệ vị trí “quan trọng” của mình trong dự án. Song, trong các cuộc họp càng về sau họ dần dần hướng sự quan tâm của mình vào việc giải quyết vấn đề.

Cuối cùng, họ tìm ra “tiếng nói chung”. Cả ủy ban hỗn hợp đồng ý rằng mục đích tận cùng của dự án là: kiểm soát sâu bệnh tương ứng từng mức độ tàn phá. Điều này rất khác biệt so với mục tiêu mơ hồ mà hầu hết các thành viên “lập trình sẵn” trong đầu họ trước khi bước vào cuộc họp *Tu duy Đột phá*. Trước đó, mọi người “tuyên bố” mục đích theo họ là phải diệt tận gốc loài sâu gây hại này. Nhưng việc thảo luận theo lối *Tu duy Đột phá* chỉ ra rằng việc diệt tận gốc sẽ làm nảy sinh nhiều vấn đề khác nữa. Cả ủy ban cần phải xác định phương pháp đánh giá hiệu quả của chương trình cũng như phác thảo một hệ thống gồm những kết quả cần đạt được trong chiến dịch này.

Ở các cuộc họp kế tiếp, một số đề xuất và ý tưởng về cơ cấu và phương thức điều hành dự án được đưa ra. Nhưng các giải pháp cụ thể đó lại làm tăng thêm những bất đồng cũ. Để đưa cuộc họp đi đúng hướng, những người chủ trì đề nghị các thành viên tập trung vào chức năng – mục đích hoạch định – của các đề xuất; và đề nghị dành việc bàn bạc về trách nhiệm cá nhân hay tập thể ở các cuộc thảo luận khác. Một lần nữa, thảo luận về mục đích lại chứng tỏ tính ưu việt của nó; và một kế hoạch sơ bộ hình thành. Ủy ban có thể phân loại các chức năng đã được xác định theo thứ tự ưu tiên cho việc vạch kế hoạch.

Vào tháng giêng năm 1978, nhóm hoạch định đã xác định được hệ thống các mục tiêu cần thực hiện. Cả ủy ban được phân chia thành nhiều tiểu ban, mỗi tiểu ban đảm nhận một chức năng mà cả ủy ban đã xác định trong các cuộc họp vạch kế hoạch, cụ thể là: vạch kế hoạch hành động, giám sát sâu hại, bảo vệ môi trường, can thiệp, quan hệ công chúng...

Nói tóm lại, *người giải quyết vấn đề hiệu quả luôn sử dụng giải pháp mục đích để triển khai các mục tiêu cụ thể ở mức độ phá nhằm đạt mục đích cuối cùng*. Trong quá trình triển khai thực hiện các chỉ tiêu của dự án, các thành viên sẽ thấy mình có những mối quan tâm chung. Họ dần làm quen với việc hợp tác và lắng nghe ý kiến của nhau. Như thế, tình cảm tích cực sẽ thúc đẩy cả nhóm tiến sang bước tiếp theo. Họ sẽ đổi xử với nhau như những thành viên đích thực của một tổ chức thống nhất chứ không phải những cá nhân riêng lẻ trong một tập hợp những con người vô tổ chức.

Đây chưa phải là kết thúc của câu chuyện, mà chỉ mới là điểm bắt đầu. Nhưng đó là một khởi đầu tốt đẹp để cuối cùng hình thành nên một chương trình chống sâu hại hữu hiệu trên toàn nước Mỹ.

Việc tập trung vào các mục đích của vấn đề rồi sau đó mới đến giải pháp không phải là một ý tưởng phổ biến thời đó, đặc biệt trước những tình huống cấp bách. Nếu các thành viên trong một nhóm cảm thấy rằng họ cần xử lý khủng hoảng, thì theo xu hướng tự nhiên, tất cả mọi người sẽ cùng đổ xô vào vấn đề để làm gì đó – bất cứ thứ gì – trước khi quá muộn. Vào thời điểm này, ai nhắc đến mục đích cuối cùng và biện pháp lý tưởng sẽ bị xem ngay là người gây rắc rối, nhưng thật sự đó mới là người đưa ra lộ trình cho một giải pháp căn cơ nhất.

Vậy, mục đích là phạm vi của các điểm đồng thuận tiềm năng về những cách thức giúp cá nhân có thể hoạt động hiệu quả trong nỗ lực của cả nhóm. Đây là lợi ích lớn nhất của phương pháp tư duy về mục đích, vốn giúp bạn ngăn chặn những nỗ lực vô nghĩa. Hơn thế nữa, việc xác định mục đích đúng sẽ tối đa hóa cơ hội tìm ra một giải pháp mang tính đột phá.

Nói cách khác, xác định mục đích để giải quyết vấn đề giúp bạn tập trung mọi nỗ lực vào các lĩnh vực mà bạn có thể tạo ra ảnh hưởng lớn nhất.

Hãy tìm đúng mục đích chính để giải quyết các vấn đề có liên quan đến mục đích ở nhiều cấp độ khác nhau. Bất kỳ vấn đề nào cũng có nhiều tầng mục đích khác nhau.

Hãy xét một vấn đề đơn giản: tìm một chiếc chìa khóa xe đạp bị thất lạc. Bạn vừa mua một chiếc xe đạp mới, đãt tiền và vì bạn từng bị mất xe đạp nên bạn mua một khóa xích để khóa xe.

Nhưng vì bạn không có thói quen mang theo chìa khóa bên mình và thỉnh thoảng để quên đâu đó nên vấn đề bắt đầu phát sinh. Bạn có thể nói rằng vấn đề của bạn là phải tìm chiếc chìa khóa thất lạc. Còn rắc rối nào lớn hơn việc này?

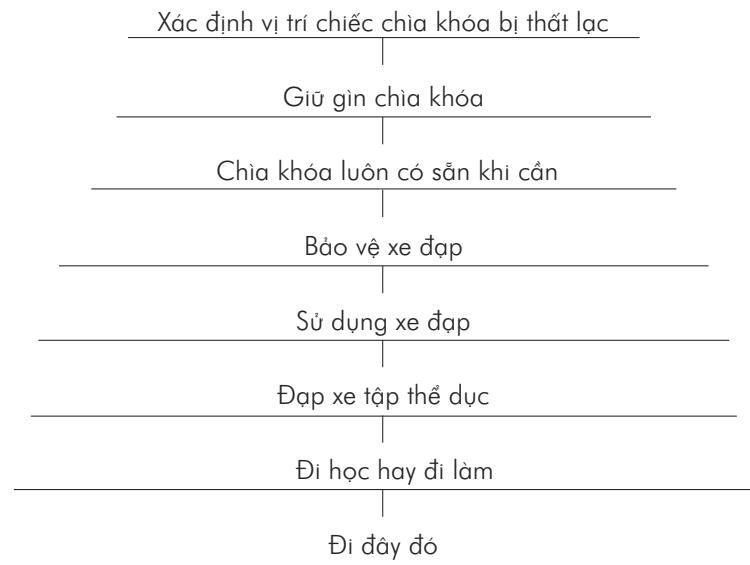
Có đây, một điều khác lớn hơn, được phát hiện bằng cách đặt câu hỏi, mục đích của việc tìm chìa khóa là gì? Mục đích ở cấp độ này có thể là để sử dụng xe đạp. Nhưng, một số mục đích rộng hơn có thể được nhìn thấy bằng cách áp dụng quy trình này. Bạn hãy đặt câu hỏi: **mục đích của mục đích của mục đích của hành động này là gì?**

Theo đó, bạn có thể viết ra một loạt các mục đích như sau:

- Nhằm xác định vị trí chiếc chìa khóa bị thất lạc
- Để bảo vệ xe đạp
- Để đi học hay đi làm
- Để chìa khóa luôn có sẵn khi cần
- Để sử dụng xe đạp

- Để đạp xe tập thể dục
- Để giữ gìn chìa khóa
- Để đi đây đó

Nên chú ý rằng mỗi mục đích có phạm vi khác nhau. Những mục đích đó có thể được sắp xếp theo một trình tự từ nhỏ đến lớn, từ gần đến xa, từ phụ đến chính. Việc phân loại hay sắp xếp trật tự của các mục đích được gọi là *hệ thống cấp mục đích*. Lý do chúng ta xét các mục đích theo hệ thống là nhằm tìm kiếm một cấp độ mà ở đó các nỗ lực của bạn sẽ tạo nên kết quả hữu hiệu nhất. Xếp loại các mục đích trên từ nhỏ đến lớn tạo ra một hệ thống tầng mục đích như Hình 1-1.



**Hình 1-1:** Hệ thống cấp mục đích của hành động “tìm chiếc chìa khóa bị thất lạc”.

Một điểm đặc biệt quan trọng trong các tầng mục đích là bạn phải làm mọi cách bạn có thể nghĩ ra để đạt được các mục đích đó. Nếu mục đích của bạn là “xác định vị trí chiếc chìa khóa bị thất lạc”, thì bạn sẽ hình dung là mình phải lục tung tất cả các ngăn kéo. Một trong những vấn đề ở tầng mục đích này là chìa khóa *luôn luôn* bị bỏ quên.

Mục đích lớn hơn sẽ hé mở một loạt giải pháp rộng hơn. Để “chìa khóa luôn sẵn sàng” thì phải có vị trí cất giữ chìa khóa cố định. Để “bảo vệ xe đạp” thì cần có những chỗ để xe an toàn không cần dùng khóa. Đối với mục đích lớn hơn, như “đạp xe tập thể dục” chẳng hạn, sẽ có nhiều giải pháp thay thế như bơi lội, chạy bộ, chơi tennis...

Không có một tầng mục đích duy nhất và chính xác nào cho một vấn đề, nhưng luôn có ít nhất một tầng, và thường lớn hơn tầng đầu tiên, có thể chỉ ra cho bạn những điều cần làm trước mỗi tình huống cụ thể. Tầng mục đích này chưa đựng nhiều giải pháp, trong đó một số giải pháp có thể không bao giờ được xem xét tới trong mối quan hệ với vấn đề cần giải quyết, nhưng trong nhiều trường hợp, đó chính là những giải pháp mang đến **sự đột phá**.

Khởi xướng một “tháp” mục đích cho vấn đề chiếc chìa khóa thất lạc nói trên có lẽ không cần thiết, bởi bạn không cần phải suy nghĩ theo một phương pháp “lớn lao” nào mới có thể rút ra kết luận: đi xe buýt thay cho đi xe đạp. Dưới đây là một ví dụ minh họa khác, được biết đến với tên gọi “Giải pháp Dây chuyền Chất xếp Tự động”.

Một nhà sản xuất hàng tiêu dùng quyết định thực hiện một số thay đổi lớn trong hoạt động phân phối hàng hóa.

Những thay đổi này tượng trưng cho một bước cải tiến trong cách kiểm soát công việc của công ty so với các công ty khác trong ngành. Nhưng quyết định đó không xảy ra ngẫu nhiên sau một đêm đột phá. Tất cả chỉ bắt đầu khi các đại lý phân phối khiếu nại rằng bộ phận kho hàng của công ty đã gởi đến họ những lô hàng bị hỏng.

Ban quản lý công ty mời một chuyên gia trong lĩnh vực tổ chức công việc hiệu quả để điều tra vấn đề. Vị chuyên gia này tiến hành thu thập ngay dữ liệu hoạt động của kho hàng. Cô nghiên cứu nguyên nhân hư hại, tính chất dễ hư hỏng của sản phẩm, mức độ trễ nãi trong việc giao hàng, cũng như thời gian lao động và tất cả mọi yếu tố khác có ảnh hưởng đến chi phí phân phối.

Từ nghiên cứu của mình, cô kết luận rằng hàng hóa bị hư hỏng trong công đoạn chất xếp lên xe tải. Các biểu hiện có thể nhìn thấy rõ là thùng hàng bị móp méo, tình trạng giao hàng trễ thường xuyên, và nhân viên làm việc ngoài giờ quá mức.

Theo cô, vấn đề cần xử lý lúc này là phải “cải cách những yếu kém” trong quá trình chất xếp hàng lên xe, mà nguyên nhân chủ yếu là do công ty sử dụng quá nhiều lao động bốc dỡ tại bãi xếp hàng. Vì vậy, giải pháp là tiến hành tự động hóa quy trình chất xếp hàng lên xe tải.

Phương pháp tiếp cận của chuyên gia này là một điển hình cho cách mà hầu hết mọi người đặt ra khi giải quyết vấn đề. Cụ thể, họ lập một bản danh sách những điểm yếu kém cần kiểm tra, đánh giá. Sau đó họ tìm cách khắc phục từng điểm yếu

trong danh sách. Cuối cùng, họ tuyên bố rằng vấn đề đã được giải quyết.

Nhuộm điểm lớn của phương pháp này là bạn sẽ dễ rơi vào mê cung của các chi tiết vụn vặt mà không chú ý đến bản chất của vấn đề. Nói cách khác, tập trung vào các khiếm khuyết sẽ làm bạn lãng quên các mục đích của giải pháp.

Vị chuyên gia đề ra một biện pháp tối ưu để đưa hàng lên xe tải là lắp đặt băng chuyền tự động điều khiển bằng máy tính. Hệ thống do có thiết kế đòi hỏi một khoản đầu tư vào khoảng 60.000 đô la cho mỗi kho hàng, và ước tính sau 8 tháng có thể thu hồi vốn.

Đối với các hạng mục đầu tư lớn, thời gian thu hồi vốn lý tưởng là một năm hoặc thấp hơn. Vì vậy, 8 tháng đối với dự án này là một giải pháp lý tưởng. Tin rằng mình đã có một giải pháp xuất sắc, vị chuyên gia hăng hái trình bày đề xuất của mình trước phó chủ tịch chuyên trách phân phối của công ty.

Chi phí đầu tư để cải thiện mỗi kho hàng có thể xem là chấp nhận được đối với công ty nọ. Tuy nhiên, họ có tất cả 24 kho hàng, vì vậy, tổng vốn đầu tư dự kiến lên đến 1,44 triệu đô la. Và, quyết định này đồng nghĩa với việc công ty buộc phải sa thải hàng trăm công nhân.

Kể cũng lạ khi công ty nọ quyết định mời chuyên gia bên ngoài về nghiên cứu vấn đề trong khi công ty có cả một đội ngũ kỹ sư có kinh nghiệm và trình độ cao. Lý do có lẽ là vì các chuyên gia bên ngoài – những người tạo ấn tượng mạnh mẽ – vẫn có sức hấp dẫn hơn. Vị phó chủ tịch tôn trọng đề xuất của vị chuyên gia nhưng vì muốn có quyết định đúng, ông

chuyển sang lựa chọn thứ hai là thành lập ban thẩm định nội bộ gồm các kỹ sư có kinh nghiệm của công ty.

Ban thẩm định giao nhiệm vụ làm rõ một số điểm trong báo cáo của vị chuyên gia nọ cho một trong những nhân viên trẻ của họ. Vì không ai kỳ vọng rằng kết quả của mình sẽ sánh được với một kết quả được đề xuất bởi vị chuyên gia có uy tín, nên việc lựa chọn người đảm trách được thực hiện một cách ngẫu nhiên.

Nhân viên kỹ thuật được giao dự án là một người mới tốt nghiệp, thiếu kinh nghiệm làm việc – nhất là trong lĩnh vực vận chuyển và giao nhận hàng hóa. Tuy nhiên, không nản lòng trước quan điểm của chuyên gia, anh bạn trẻ vẫn nhiệt tình đảm nhận nhiệm vụ được giao. Đây là một cơ hội tốt để anh tiếp xúc với các cấp lãnh đạo cao nhất của công ty, cho dù cuối cùng có thể anh cũng tán thành những phát hiện và đề xuất của vị chuyên gia.

Anh kỹ sư trẻ không có nhiều kinh nghiệm thực tế ngoài các khóa học trong lĩnh vực hoạch định và thiết kế công nghiệp, nơi anh học được kỹ năng giải quyết vấn đề theo mục đích. Vì vậy, anh bỏ qua hầu hết những phát hiện thực tế trong bản báo cáo của vị chuyên gia và tập trung đầu tiên vào mục đích tiềm ẩn của vấn đề.

Theo anh, mục đích “chất xếp hàng” chỉ là một trong những mục đích nhỏ có thể được nhận thấy dễ dàng. Vậy còn mục đích lớn hơn là gì? Mục đích đó là nhằm tập hợp hàng hóa. Và, mục đích của việc tập hợp hàng hóa là để chuyển hàng đến cho khách hàng. Quá trình lập luận này đã tạo ra

một loạt các mục đích từ nhỏ đến lớn và cuối cùng anh tìm ra được mục đích chính: *phân phối sản phẩm ra thị trường*.

Trong số những giải pháp hiếm hoi cho vấn đề chất xếp hàng hóa thì có lẽ vị chuyên gia nọ đã chọn được một giải pháp tốt. Nhưng có phải việc tự động hóa quy trình chất xếp hàng là lựa chọn tốt nhất cho hoạt động phân phối sản phẩm của công ty?

Khi mục đích lớn hơn này được xác định thì các lựa chọn cũng được mở rộng. Những mục đích lớn hơn, như cung cấp sản phẩm hữu dụng cho người tiêu dùng, thường không dễ dàng nhận thấy nếu chỉ thông qua nghiên cứu. Nhưng việc tìm kiếm các giải pháp khác ở cấp phân phối thì vẫn có thể chỉ ra được.

Cuối cùng, ngày thuyết trình cũng đến, chàng trai trẻ bị “choáng” trước một hội đồng gồm các thành viên ban quản trị và toàn bộ các giám đốc cấp cao thuộc bộ phận phân phối và kỹ thuật của công ty. Sau phần giới thiệu vắn tắt, vị phó chủ tịch nóng nảy: “Vậy chúng ta có nên chi số tiền đó không?”.

Chàng kỹ sư trẻ đang ở nấc thang đầu tiên trên con đường sự nghiệp của mình. Cái giá phải trả cực kỳ đắt nếu anh phạm sai lầm. Anh có thể rút lui trước khi quá muộn, nhưng anh bạn trẻ đáp: “Không, thưa ông”.

Bất ngờ trước câu trả lời bất ngờ, mọi người bắt đầu quay lại bàn tán với nhau. Riêng anh kỹ sư trẻ thì nhận ra rằng ít nhất họ cũng có chú ý vào điều anh vừa nói.

Vị phó chủ tịch chỉ muốn biết điều cốt yếu nhất nên tiếp tục hỏi:

- Anh có cách khác để tự động hóa bối chất xếp?
- Không! - Chàng trai trả đáp.

Ngay khi còn nhỏ, anh đã được dạy phải luôn nói bằng một giọng nói tự tin và rõ ràng, dù có thể nói sai. Và đây là lúc anh thể hiện điều đó, anh nghĩ.

Anh tuyên bố một cách táo bạo:

- Tôi nghĩ chúng ta nên bán các kho hàng.

Anh đề nghị công ty chỉ giữ lại một số kho phục vụ việc gởi hàng bằng đường hàng không. Việc giảm bớt một số nhà kho địa phương sẽ đơn giản hóa việc vận chuyển hàng hóa. Vì vậy việc chất xếp hàng sẽ giảm xuống, việc phân phối hàng trực tiếp và nhanh chóng hơn dẫn đến lượng hàng tồn kho cũng thấp hơn.

Từ những đề xuất này, cuối cùng công ty bán đi 20 nhà kho, chỉ giữ lại 4 nhà kho làm trạm trung chuyển hàng hóa ở các địa phương. Để tránh tình trạng cắt giảm lao động, nhân viên ở các nhà kho bị bán được chuyển sang làm công nhân sản xuất. Hầu hết hàng tồn kho của công ty được bảo quản ở các xưởng sản xuất, lượng hàng tồn kho giám nhò vào tính hiệu quả cao của hệ thống phân phối toàn quốc mới. Vấn đề ban đầu là hàng hóa bị hư hại được giải quyết bằng cách giảm bớt khối lượng chất xếp ở bối chuyển hàng chứ không phải bằng dây chuyền tự động.

Sáng kiến này trên thực tế tiết kiệm cho công ty hàng trăm triệu đô la mỗi năm, và những cải tiến hiệu quả hoạt động từ giải pháp này trong hoạt động của tổ chức là không thể đo

lường được. Thế rồi các đối thủ của họ buộc phải học theo cách làm này. Họ tái tổ chức phương thức phân phối của họ vì không muốn bị loại ra khỏi thị trường.

Bài học từ câu chuyện trên không nằm ở giải pháp thông minh của chàng trai trẻ mà ở các cơ hội được mở ra theo cách anh bạn trẻ *tiếp cận* vấn đề. Nếu như chỉ tập trung vào việc tìm kiếm những cách chất xếp tốt hơn thì có lẽ anh đã không tìm ra các giải pháp hiệu quả hơn.

Bí quyết để có được sự đột phá trong trường hợp này - và sự sáng tạo thật sự của chàng kỹ sư trẻ - xuất phát từ giai đoạn đầu tiên của việc xử lý vấn đề. Anh đã tìm được một tầng mục đích đúng để định hướng cho toàn bộ công việc còn lại. Đây là cấp độ tiến tới một nhận thức thật sự đột phá.

Xin nhớ rằng, tìm ra mục đích “đúng” không đảm bảo cho một sự đột phá trong các giải pháp, nhưng đó là tiền đề quan trọng để tạo ra những điều phi thường. Chỉ cần biết rằng bạn đang tìm kiếm giải pháp ở đúng cấp độ cần thiết, hướng tới một mục đích quan trọng và một ý nghĩa lớn hơn trong đời là sự tự tin của bạn đã tăng lên gấp nhiều lần trong việc xử lý vấn đề.

Những câu chuyện trong chương này nhằm chứng minh một điều: **Mục đích** có thể định hướng cho cách tìm ra các giải pháp thực sự hữu hiệu. Bạn cũng bắt đầu xem xét nguyên nhân vì sao các tổ chức thường gắp rắc rối khi tiếp cận vấn đề. Trước hết, một cá nhân nào đó phải thuyết phục cả nhóm đồng ý với các mục đích chung. Khi mục đích chung được quán triệt thì mọi người sẽ xích lại gần nhau hơn.

Ngoài ra, từ những câu chuyện thành công trên cũng có thể rút ra một bài học thể hiện 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá và sẽ được phân tích trong cuốn sách này, bao gồm:

1. Nguyên tắc về **Sự Khác nhau Độc đáo**: Những người giải quyết vấn đề xuất sắc nhất không cố gắng tìm hiểu xem người khác đã làm gì với vấn đề tương tự; họ không sao chép (copy) hay nhân bản (clone) giải pháp của người khác để áp dụng nó vào tình huống của mình. Họ không bao giờ cho rằng những cách giải quyết vấn đề giống nhau có thể được áp dụng thành công vào những vấn đề bề ngoài có vẻ giống nhau (nhưng thực chất rất khác nhau).

Nguyên tắc đầu tiên được định nghĩa như sau: *mỗi vấn đề ngay từ đầu phải được xem là duy nhất, khác biệt nhất*. Những người có liên quan trong một dự án luôn luôn tư duy khác nhau, các mục đích cần đạt được cũng khác nhau, và các giải pháp công nghệ có sẵn có thể mang lại hiệu quả cao hơn rất nhiều trong thời điểm hiện tại so với việc kỳ vọng vào những công nghệ “sẽ” ra đời trong tương lai.

2. Nguyên tắc thứ hai là **Triển khai Mục đích**, tức tìm hiểu cẩn kẽ *mục đích của mục đích, của mục đích... là gì* và bối cảnh của những giải pháp lớn hơn. Các nghiên cứu cho thấy chất lượng của những giải pháp này cao hơn đáng kể so với chất lượng của các giải pháp được rút ra từ các phương pháp quen thuộc.

3. Nguyên tắc thứ ba là **Giải pháp Tiếp theo**. Nguyên tắc này nói rằng có giải pháp mục tiêu lý tưởng sẽ dẫn đến những giải pháp đổi mới mạnh mẽ và định hướng cho tiến trình thay đổi thực tế mà bạn sẽ thực hiện.